ATITUS EDUCAÇÃO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

A influência da autonomia no desempenho e motivação em funcionários das Gerações Y e Z

Rafael Spada

Passo Fundo, RS

2024

Rafael Spada

A influência da autonomia no desempenho e motivação em funcionários das Gerações Y e Z

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Atitus Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação da Profª. Drª. Juliane Ruffatto.

Passo Fundo, RS

2024

ATITUS
EDUCAÇÃO

Rafael Spada

A influência da autonomia no desempenho e motivação em funcionários das Gerações Y e Z

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Atitus Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação da Profª. Drª. Juliane Ruffatto.

Aprovada em: _____de_____de_____

BANCA EXAMINADORA

_____
Orientadora: Profª. Drª. Juliane Ruffatto

_____
Examinador: Dr. Claudionor Guedes Laimer

_____
Examinador: Dr. Jandir Pauli

_____
Examinador: Dr. Thiago Soares Nunes

Passo Fundo, RS

2024

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

“A percepção do desconhecido é a
mais fascinante das experiências.
O homem que não tem os olhos
abertos para o misterioso passará
a vida sem ver nada”.
Albert Einstein

Resumo

Em um contexto global em que diferentes gerações trabalham no mesmo ambiente, torna-se fundamental compreender o comportamento específico de cada faixa geracional. Essa compreensão possibilita a criação de diretrizes de gestão de pessoas mais eficazes, contribuindo para a otimização do desempenho individual. O objetivo dessa pesquisa é analisar o efeito da autonomia na motivação e no desempenho de funcionários das Gerações Y e Z no trabalho. Reconhecendo a importância de aprofundar o conhecimento acadêmico e gerencial acerca das características comportamentais das novas gerações no ambiente de trabalho, busca-se o desenvolvimento de estratégias mais assertivas em gestão de pessoas. Para cumprir com o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 198 indivíduos. O instrumento para coleta de dados foi elaborado com base na literatura e adaptado para atender aos objetivos propostos por essa dissertação. Para o teste das hipóteses foram realizados testes de regressão, moderação e mediação moderada. Os resultados demonstraram que a autonomia pode aumentar significativamente a motivação e o desempenho dos funcionários das gerações Y e Z no trabalho. Além disso, foi constatado que a motivação medeia parcialmente a relação entre autonomia e o desempenho dos funcionários. Adicionalmente, verificou-se que a geração dos funcionários influencia o efeito da autonomia, sendo particularmente relevante para a Geração Y. O estudo destaca a autonomia como chave para a motivação e desempenho das gerações mais jovens no trabalho, aconselhando as organizações a adaptarem suas culturas e políticas para atender a essas necessidades. Academicamente, os achados enriquecem a literatura sobre dinâmica geracional, incentivando a pesquisa futura a desenvolver teorias que compreendam melhor a diversidade e a evolução dos locais de trabalho modernos. Apesar das limitações, como a natureza transversal do estudo e possíveis vieses em dados autorrelatados, o trabalho sugere que futuras pesquisas considerem contextos demográficos e culturais mais amplos e realizem estudos longitudinais para avaliar a longevidade dos efeitos da autonomia no trabalho intergeracional.

Palavras-chave: Autonomia, desempenho, motivação, Geração Y, Geração Z.

Abstract

In the global scenario where different generations work in the same environment, it is essential to understand the behavior of each generational group in order to establish effective guidelines in people management and optimize their performance. This work aims to analyze the effect of autonomy on motivation and performance of employees from Generations Y and Z in the workplace. Understanding that it is important to deepen the academic and managerial knowledge about the behavioral characteristics of the new generations at work, with the aim of developing more assertive strategies in people management. Data collection occurred at a single point in time, characterized as a cross-sectional cut, and was conducted through non-probabilistic sampling for convenience with 198 respondents. The data collection instrument was developed based on the literature and adapted to meet the objectives proposed by this dissertation. For the execution of the study and testing of the raised hypotheses, a quantitative research was carried out, in which tests of regression, moderation, and moderated mediation were performed to verify the hypotheses. The results showed that autonomy can significantly increase the intrinsic motivation and performance of employees from Generations Y and Z at work. Furthermore, it was found that intrinsic motivation partially mediates the relationship between autonomy and employee performance. Additionally, it was found that the generation of employees influences the effect of autonomy, being particularly relevant for Generation Y. The study highlights autonomy as key to the motivation and performance of the younger generations at work, advising organizations to adapt their cultures and policies to meet these needs. Academically, the findings enrich the literature on generational dynamics, encouraging future research to develop theories that better understand the diversity and evolution of modern workplaces. Despite limitations, such as the cross-sectional nature of the study and potential biases in self-reported data, the work suggests that future research considers broader demographic and cultural contexts and conducts longitudinal studies to assess the longevity of the effects of autonomy in intergenerational work.

Keywords: Autonomy, performance, motivation, Generation Y, Generation Z.

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo Teórico 22

Figura 2: Resultado do modelo de mediação moderada 37

Listas de Tabelas

Tabela 1: Classificação cronológica das coortes geracionais 17
Tabela 2: Estatísticas descritivas dos construtos 29
Tabela 3: Resultados dos testes de normalidade dos dados 31
Tabela 4: Teste de amostras independentes 33
Tabela 5: Efeito da mediação da variável Motivação sob a variável Desempenho 35
Tabela 6: Sustentação do suporte às hipóteses 36

Sumário

Introdução 11
Objetivo Geral e Específicos 12
Objetivo geral 13
Objetivos específicos 13
Justificativa 13
Referencial Teórico 16
Gerações 16
A Geração Y 18
A Geração Z 19
Autonomia e Desempenho no Trabalho 20
Motivação 22
Método de Pesquisa 28
Delineamento da Pesquisa 28
População e Amostra 28
Instrumento de Coleta de Dados 29
Pré-teste do instrumento 30
Tratamento e Análise dos Dados 31
Resultados 32
Estatística Descritiva, Análise de Confiabilidade e Normalidade 32
Normalidade dos dados 35
Comparação entre grupos (gerações): análise do Teste t de amostras independentes 35
Mediação Moderada 38
Resumo de resultados de acordo com as hipóteses 40
Discussão dos Resultados 43
Considerações Finais 45
Contribuições da Pesquisa 46
Implicações gerenciais 46
Implicações acadêmicas 46
Limitações da Pesquisa 47
Sugestões para Estudos Futuros 48
Referências 50

Introdução

A época em que nascemos, somos criados e estudamos é importante para as características do comportamento que desenvolvemos. Por mais que os estudos geracionais possam ter sofrido críticas, está nítido nos cursos de graduação e nas novas contratações em empresas que os nascidos nos períodos das Gerações Y e Z possuem um comportamento bastante diferente das gerações anteriores, a geração mais recente demonstra isso de forma ainda mais forte. Tecnologia, fatores ambientais, mercado de trabalho, entre outros aspectos moldam os indivíduos de acordo com as transformações em sua evolução.

Atualmente, as organizações estão enfrentando questões intergeracionais à medida que se preparam para receber funcionários da Geração Z, também conhecida por iGen, referindo-se à geração da internet (Gabrielova & Buchko, 2021). São grupos de indivíduos de diferentes gerações que pensam, agem e se comportam seguindo valores diferentes e que dividem os espaços de trabalho, físicos ou virtuais. Esse contexto representa desafios para a gestão das organizações, na integração dos indivíduos nas equipes e para atender as aspirações individuais dos funcionários (Tulgan, 2013).

É evidente que, à medida que as organizações integram indivíduos da Geração Z na força de trabalho, enfrentam desafios intergeracionais que necessitam de uma abordagem diferenciada à gestão e integração das equipes (Lazar *et al.*, 2023). Os diferentes valores, comportamentos e aspirações dos indivíduos ao longo das gerações, tanto em espaços de trabalho físicos como virtuais, apresentam complexidades atraentes para os líderes organizacionais (Dwyer & Azevedo, 2016).

Não por coincidência, alguns fenômenos mundiais têm sido percebidos em torno do mercado de trabalho e que ganham maior força com as gerações mais novas. O movimento chamado *The Great Resignation* é exemplo disso, mostrando a insatisfação dos funcionários com o modelo tradicional de trabalho (Hopkins & Figaro, 2021). As novas gerações buscam flexibilidade, alinhamento com os valores e novas experiências, sendo que aproximadamente a metade da Geração Z, que já trabalha, e da Geração Y, talvez considerem mudar de emprego em 2022 (Deloitte, 2022a).

Para enfrentar estes desafios de forma eficaz, as organizações devem adotar estratégias multifacetadas que reconheçam e acomodem os atributos e preferências únicos de cada geração, ao mesmo tempo que promovem um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo (Kaplan *et al.*, 2016). Uma compreensão mais profunda das características e motivações

distintas de cada geração pode facilitar o desenvolvimento de abordagens personalizadas para liderança, comunicação e desenvolvimento de talentos (Gabriel *et al.*, 2020).

O período da pandemia de COVID-19 acelerou muitas das mudanças previstas para acontecerem dentro de anos, talvez décadas. Essa transformação foi percebida nas organizações através da adoção de diferentes formatos de trabalho que possibilitam aos funcionários desempenharem seu papel de forma remota via conexão à internet. Esse cenário foi criado de forma emergencial, para a maioria das organizações, e permaneceu mesmo depois da volta permitida aos ambientes físicos de trabalho.

Os formatos de trabalho remoto como *home office* (literalmente trabalhar em um escritório em casa), nomadismo digital, híbrido, entre outras modalidades, trouxeram características diferentes das que os trabalhadores estavam acostumados na rotina de escritório. Flexibilidade de horários e autogestão do trabalho estão entre as mudanças que acompanharam as novas formas de trabalhar.

Estudos recentes têm dado atenção ao comportamento das Gerações Y e Z dentro das organizações e o seu impacto na gestão de pessoas, liderança e percepção do trabalho (Baum, 2020; Deloitte, 2022b; Dimock, 2019; Gabrielova & Buchko, 2021; Kirchmayer & Fratričová, 2020; Maloni *et al.*, 2019; Pauli *et al.*, 2021). Outros estudos sugerem coletivamente que, embora existam diferenças geracionais no local de trabalho, uma abordagem única à motivação pode não ser eficaz (Heyns & Kerr, 2018) e que há uma ligação clara entre motivação no trabalho e desempenho no trabalho, com maiores níveis de motivação autônoma e controlada associados a melhor desempenho da tarefa (Fiorini & Sammut, 2023).

Os indivíduos possuem uma ampla e inclusiva estrutura de valores que recebe atribuição motivacional importante e se relaciona com aspectos fundamentais da sua vida (Porto & Tamayo, 2003). Compreender os motivadores individuais e geracionais e adaptar as estratégias em conformidade, pode levar a um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso (Sumer & DiDona, 2016). Olhando para as gerações mais novas, a flexibilidade de horário e local de trabalho, também são esperados, ou seja, autonomia, enquanto responsabilidade social corporativa e benefícios, por vezes, possuem menor importância (Lassleben & Hofmann, 2023).

Dessa maneira se dá a delimitação do problema de pesquisa deste estudo: Qual a relação entre a autonomia, motivação e desempenho dos funcionários das gerações Y e Z no trabalho?

Objetivo Geral e Específicos

Buscando responder ao problema de pesquisa apresentado, este estudo buscará atender ao objetivo geral e específicos que são apresentados na sequência.

Objetivo geral

Descrever a relação entre a autonomia, motivação e desempenho no trabalho dos funcionários das Gerações Y e Z.

Objetivos específicos

Com base no objetivo geral, foram traçados os objetivos específicos que orientarão o desenvolvimento desse estudo:

1. Analisar a influência da autonomia no desempenho no trabalho;
2. Investigar a influência da autonomia na motivação no trabalho;
3. Examinar o efeito mediador da motivação entre autonomia e desempenho;
4. Verificar o efeito da mediação moderada das Gerações Y e Z entre autonomia e desempenho e autonomia e motivação.

Justificativa

Organizações enfrentam o desafio de harmonizar a coexistência de múltiplas gerações no ambiente de trabalho, enquanto empenham-se ativamente para reter talentos das gerações mais jovens, pois essas, apresentam maiores intenções de turnover e níveis mais baixos de engajamento quando comparadas às gerações anteriores (Brightenburg *et al.*, 2019).

Constatou-se recentemente que a remuneração é o principal apontamento nos pedidos de demissão feitos pelas Gerações Y e Z (Deloitte, 2022b). O mesmo estudo apontou que as prioridades na hora de escolher um novo emprego foram o equilíbrio entre trabalho/vida e as oportunidades de desenvolvimento.

Os especialistas de gestão de pessoas se preocupam em encontrar estratégias de adaptação para atender às características das gerações, tendo em vista que todas as gerações que entram no campo do trabalho trazem consigo algumas mudanças (Prund, 2021). Com essa transformação no mercado, surge a necessidade de um comportamento diferente, também por

parte das empresas, já que muitos indivíduos da geração Z não veem a permanência no emprego, sendo um de seus valores (Ozkan & Solmaz, 2015).

Em um cenário mundial, onde os novos empregados são mais diversos entre gerações, se faz necessário um entendimento sobre o comportamento de cada faixa geracional para criar diretrizes na gestão de pessoas e otimização de sua performance, especialmente sobre as gerações mais novas. Estudos sobre as novas gerações podem prover às empresas informações valiosas para criar práticas e políticas efetivas na retenção de novos funcionários (Seemiller & Grace, 2017).

Para que as organizações possam atrair e reter os funcionários da Geração Z e da Geração Y, se faz necessário um alinhamento com os valores e características entre ambas as partes (Mahmoud *et al.*, 2021). Assim, é necessária a mudança de atividades de gestão de pessoas para que a nova geração seja membro ativo e produtivo da organização (Andrea *et al.*, 2016).

As gerações mais novas levam as suas experiências e expectativas da vida pessoal para o local de trabalho, pois elas veem o trabalho com um propósito (Janssen & Carradini, 2021). Há evidências de que propósito e a paixão pelo trabalho estão ligados de forma positiva com o desempenho dos funcionários (Pradhan *et al.*, 2017). Cabe assim às empresas apresentar esses fatores motivacionais no momento do recrutamento para atrair os melhores candidatos das Gerações Y e Z (Mahmoud *et al.*, 2021).

Os Millennials, indivíduos da Geração Y, e os Gen Z, indivíduos da Geração Z, conseguem acompanhar e incorporar facilmente as atualizações dos produtos tecnológicos e podem processar essas informações de forma rápida (Rue, 2018). Não por acaso, o estilo de gestão inclusivo e que oferece autonomia na tomada de decisão e execução é o preferido das gerações mais novas (Ng *et al.*, 2010). A liderança estratégica deverá ser capaz de promover a autonomia e promover o desenvolvimento de competências como estratégia para o engajamento e comprometimento desses funcionários (Naim & Lenka, 2018).

As Gerações Y e Z estão no mercado de trabalho e possuem características comportamentais, anseios pessoais e profissionais diferentes das gerações anteriores. Neste estudo, especificamente, será analisada a autonomia que segundo Man e Lam (2003), aproxima os funcionários dos objetivos por aumentar seu comprometimento. E, como visto, a autonomia é uma característica forte das gerações mais novas pela sua independência com os meios tecnológicos e necessidade de demonstrar resultados. Os indivíduos dessas gerações querem trabalhar em empresas flexíveis quanto à carga horária e permissões, se sentido responsáveis

pela execução de suas tarefas, não querendo saber de detalhes sobre o que fazer (Ozkan e Solmaz, 2015).

Dessa forma, é importante analisar a relação da autonomia com a motivação e o desempenho dos funcionários das gerações mais novas, buscando verificar o impacto dessas variáveis dentro das organizações. Esse estudo traz contribuições gerenciais que podem auxiliar as empresas na elaboração de estratégias mais assertivas na área de gestão de pessoas. Considerando-se o período de sua realização, durante a transição pela Geração Z da graduação para o mercado de trabalho, esta pesquisa também entrega contribuições acadêmicas buscando fomentar pesquisas futuras visto que se trata de um tema contemporâneo e que está em pleno desenvolvimento.

Referencial Teórico

Neste capítulo é apresentada uma revisão teórica de estudos relacionados à motivação e desempenho no trabalho e ao comportamento das coortes geracionais com ênfase nas Gerações Y e Z, sendo seu escopo utilizado como embasamento teórico-científico apoiado nos autores pesquisadores da temática que permeia essa dissertação. Para tal fim, foram explorados desde autores seminais até pesquisadores contemporâneos. Assim, pode-se observar como o estudo do comportamento humano avançou, considerando especialmente as duas últimas gerações a entrarem no mercado de trabalho: Y e Z.

Gerações

Uma geração é mais que um grupo de indivíduos agrupados pelo ano de nascimento delimitado, é um grupo de pessoas nascidas nas mesmas épocas e que compartilham da história e experiências, fazendo parte da mesma dimensão histórica no processo social (Mannheim, 1970; Rudolph *et al.*, 2021). Todas as gerações experienciaram algo na vida que impactou a maneira de se comportar, consumir, interagir, se comunicar e trabalhar. Gerações são influenciadas pelas condições históricas, culturais e tecnológicas em que cresceram e têm características distintas devido às influências que sofreram durante sua formação (Alwin & McCammon, 2007).

No contexto do trabalho, Rudolph *et al.* (2021) entendem que o ambiente contemporâneo e as inovações inesperadas são as responsáveis pelas alterações de natureza laboral. Isso vem ao encontro com a ideia de que o fenômeno das gerações é um dos fatores básicos que contribuem para a dinâmica do desenvolvimento histórico e, quanto mais ágil for a transformação social e cultural, maiores serão as chances de grupos geracionais se comportarem à sua própria maneira (Mannheim, 1970).

Quanto à idade, Prund (2021) observa que pode ser uma das fontes de confusão quando se trata de definir as gerações, pois as coortes geracionais são definidas pelo ano de nascimento de seus indivíduos e não pela idade no momento de análise. Atualmente, quatro gerações estão no mercado de trabalho: Baby Boomers, Geração X, Geração Y ou Millennials e a Geração Z, que é a coorte mais recente a assumir empregos.

A classificação cronológica dos nascidos em cada geração não é uma unanimidade na literatura. Os rótulos geracionais são amplamente reconhecidos, porém a sua forma de

agrupamento varia substancialmente (Rudolph *et al.*, 2021), sendo divergentes entre alguns autores (Tabela 1).

Tabela 1

Classificação cronológica das coortes geracionais

Geração	Baby Boomers	X	Y	Z	Alpha
Berkup (2014)	1946 - 1964	1965 – 1979	1980 - 1994	1995 - ...	-
Ozkan e Solmaz (2015)	1945 – 1964	1965 – 1979	1980 - 2000	2000 - ...	-
Dimock (2019)	1946 - 1964	1965 - 1980	1981 - 1996	1997 - ...	-
Żarczyńska-Dobiesz e Boniecka (2022)	1945 – 1964	1965 – 1979	1980 – 1994	1995 - ...	-
Jha (2020)	-	-	-	-	2010 - 2025
Thomas e George (2021)	-	-	-	-	2010 - 2024

Nota. Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Mesmo não sendo parte deste estudo, é importante destacar que, na sequência, após a Geração Z, os nascidos a partir de 2010 são denominados Geração Alpha, sendo geralmente filhos da Geração Y (Jha, 2020; Thomas & George, 2021). Os Alphas em breve estarão nas salas de aula das universidades demandando abordagens únicas de ensino, tendo em vista a exclusividade de suas habilidades e requisitos (Ziatdinov & Cilliers, 2021). Essa nova geração é a primeira geração nascida completamente no século XXI, tendo a tecnologia como parte de seu cotidiano, influenciada pelo ambiente familiar, escolar e demais interações sociais (Thomas & George, 2021; Tootell *et al.*, 2014).

Os membros mais velhos da Geração Z, agora estão entrando no mercado de trabalho, o que destaca a importância de entender suas atitudes e comportamentos únicos, inclusive no que diz respeito à regulação do uso da tecnologia e à preocupação com os limites entre a vida pessoal e profissional (Schenarts, 2020). A relevância em citar a Geração Alpha nesse estudo está justamente na compreensão do que a literatura considera como o limite da faixa geracional da Geração Z, o que ajudou a orientar este estudo.

Ainda, é importante observar que os Alphas mais jovens estarão em sua fase adulta em meados de 2030, fator que os excluiu da pesquisa, por atualmente não estarem em idade laboral.

A pesquisa futura pode se beneficiar ao considerar as nuances entre essas gerações, tanto em termos de comportamento, quanto de interação com a tecnologia, para criar estratégias educacionais e de engajamento no trabalho que se alinham com suas características distintas e valores (Gabrielova & Buchko, 2021).

A Geração Y

Os Millennials, ou Geração Y, são os primeiros a nascer na onda da geração digital, no mundo da tecnologia, o que os auxilia a serem altamente qualificados em conhecimento digital sendo fácil para essa geração o aprendizado no uso da tecnologia da informação (Andrea *et al.*, 2016; Chala *et al.*, 2022). Em comparação com as gerações anteriores: Baby Boomers e Geração X, eles são mais instruídos e diversificaram mais a sociedade de forma racial e étnica tendo também destaque para a força de trabalho feminina, que é mais propensa a participar no mercado que gerações anteriores (Bialik & Fry, 2019).

De acordo com Maharani *et al.*, (2020), alguns dos fatores que influenciam sua retenção no local de trabalho são o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, prêmios, oportunidade de desenvolvimento pessoal, realização profissional e a preocupação da empresa com a capacidade do funcionário. Outro estudo identificou fatores que influenciam a intenção de rotatividade em funcionários da Geração Y, incluindo violações de contrato psicológico, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, características do trabalho, realização no trabalho e qualidade do relacionamento com colegas (Hudiono & Sari, 2022). Além disso, a satisfação no trabalho demonstrou mediar parcialmente a relação entre incompatibilidade de emprego e intenção de rotatividade, com o crescimento pessoal sendo um fator significativo que influencia a satisfação no trabalho entre os Millennials (Chavadi *et al.*, 2021).

A geração Millennials no local de trabalho enfrenta vários desafios, incluindo a indefinição dos limites entre informações públicas e privadas, redução da necessidade de profundidade devido ao acesso rápido à informação e diminuição da interação humana devido à alta dependência da tecnologia (Bhaduri, 2011). Os Millennials valorizam também a flexibilidade no trabalho, o desenvolvimento de habilidades de empregabilidade e ambientes de trabalho colaborativos, o que reflete na gestão do contrato psicológico com foco em flexibilidade e desenvolvimento de competências profissionais (Anggraeni, 2018).

Olhando para suas vidas pessoais, é uma geração mais propensa às mudanças já que não lhe agrada planejar por longos períodos e nutrem suas relações através de amizades online

em mídias sociais (K Krishnan *et al.*, 2012). Seus valores permeiam os tradicionais: relações familiares, amizade e amor e valores materiais: segurança financeira e essas orientações de valor são levadas para o trabalho sendo importantes para o futuro dos indivíduos dessa geração dentro das organizações (Chala *et al.*, 2022).

A Geração Y é motivada pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal tendo como base o seu desenvolvimento dentro das empresas (Mahmoud *et al.*, 2021). Os gestores organizacionais de pessoas devem redefinir a sua compreensão dos fatores motivacionais do local de trabalho à medida que os funcionários da Geração Y e Z chegam às empresas (Mahmoud *et al.*, 2021). A relevância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal para os Millennials é reforçada por estudos recentes que mostram como esse equilíbrio afeta a satisfação no trabalho e a retenção de funcionários. Foi descoberto que um bom equilíbrio trabalho-vida aumenta a satisfação e a retenção de funcionários (Silaban & Margaretha, 2021). Além disso, outro estudo destacou o papel crítico dos supervisores em apoiar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos funcionários, o que, por sua vez, melhora o bem-estar dos funcionários (Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2021).

A Geração Z

A coorte da Geração Z foi profundamente moldada pelo avanço da tecnologia, de questões de violência, crises econômicas e movimentos de justiça social e esse contexto a afetou de forma significativa (Seemiller & Grace, 2017). Os valores centrais da Geração Z estão refletidos em sua priorização do ativismo social mais do que as Gerações Y ou X, e na importância de trabalhar em organizações cujos valores se alinham com seus (Gabrielova & Buchko, 2021). Assim, a Geração Z vê o mercado de trabalho de forma diferente das gerações anteriores, buscando condições que incluam responsabilidade social e ambiental, liderança democrática e oportunidades de autodesenvolvimento (Silva *et al.*,2023).

Os indivíduos da Geração Z percebem que as organizações estão oferecendo oportunidades significativas para desenvolverem suas habilidades e conhecimentos, sendo que nesses ambientes elas podem apresentar um melhor desempenho (Berge & Berge, 2019; Cho *et al.*, 2018; Prund, 2021). Os membros desta geração estão cada vez mais ansiosos pela oportunidade de trabalhar por meio de acesso remoto a qualquer hora e de qualquer lugar, independentemente do horário de trabalho (Egerová *et al.*, 2021). Num mercado de trabalho dinâmico, muitos membros da Geração Z procuram superar os desafios que enfrentam

continuando os estudos para compensar a falta de experiência, e alguns recorrem ao trabalho informal em áreas diferentes da sua formação (Ceribeli *et al.*, 2023).

Segundo um estudo conjunto entre Network of Executive Women e Deloitte (2019) essa geração prefere o trabalho individual ao de equipe, mas valoriza as conexões físicas, formam opiniões sobre as empresas com base em ética, práticas e impacto social. A Geração Z apresenta diferenças culturais significativas em relação a outras gerações no mercado de trabalho. Essa coorte é composta por nativos digitais, nascidos em uma era de avanços tecnológicos, o que influencia sua forma de se comunicar, obter informações e abordar o trabalho (Silva *et al.*,2023).

Acostumados a receber informações sob demanda e muito rapidamente, eles podem procrastinar até os últimos cinco minutos para concluir tarefas e esperar que os seus gestores estejam disponíveis em tempo integral na semana para perguntas (Ozkan e Solmaz, 2015). Eles buscam lideranças mais democráticas e colaborativas, onde os funcionários são tratados como agentes ativos e responsáveis pelo processamento de informações e pela constituição da vantagem competitiva (Saltoratto *et al.*, 2019).

Outras características são encontradas pelos autores e não estão diretamente ligadas ao emprego da geração estudada, mas por fazer parte de sua rotina, implicam na vida profissional. Ozkan e Solmaz (2015) dizem que a geração Z é criativa, inovadora e otimista, já Gabrielova e Buchko (2021) apontam os indivíduos da geração como pragmáticos e realistas. Estudos mostram que a Geração Z e a Geração Y têm percepções diferentes em relação aos fatores de riscos de segurança e saúde no trabalho, o que reflete suas atitudes e comportamentos distintos no ambiente profissional (Vieira *et al.*, 2020). Assim temos uma visão de como deverão ser os novos trabalhadores que estão chegando e irão transformar o mercado de trabalho.

Autonomia no Trabalho

A autonomia pode ser definida como a liberdade que um funcionário possui para organizar as suas tarefas e determinar o processo de execução (Hackman & Oldhan, 1976). Assim, autonomia implica que os funcionários têm algum controle específico sobre seu trabalho e procedimentos a serem adotados (Evans & Fischer, 1992). Dessa forma, ter autonomia do trabalho é a possibilidade de decisão que os funcionários têm para definir, por si sós, o seu próprio estilo de execução na realização de tarefas (Anitha & Aruna, 2016).

A literatura mostra que situações em que as recompensas extrínsecas podem motivar os funcionários tal como as suas necessidades de relacionamento, essa motivação, por consequência, elevará o desempenho no trabalho (Groen *et al.*, 2017). O elemento importante da autonomia do trabalho para a relação de desempenho são as oportunidades dos funcionários de alocar seu tempo para as tarefas de trabalho que eles percebem como as mais importantes (Lynggaard *et al.*, 2018).

Foi identificado que práticas de trabalho que aumentam a autonomia, como o teletrabalho, podem afetar positivamente a motivação autônoma, o que por sua vez pode promover um comportamento adaptativo e a felicidade dos funcionários (Junça-Silva & Menino, 2022). Outro estudo constatou que a autonomia no trabalho é um fator significativo que impacta a satisfação no trabalho e a intenção de sair, indicando que funcionários que têm autonomia conseguem integrar-se mais facilmente aos objetivos organizacionais com atitudes e percepções psicológicas positivas (Kenek & Sökmen, 2018).

Há evidências, portanto, de que o desempenho dos funcionários é mais alto nas organizações que promovem maior autonomia (Lynggaard *et al.*, 2018). Também foi percebido que algumas características do trabalho, como a autonomia, contribuem para a criação de um grupo coeso e uma consequência disso é o melhor desempenho desse do grupo no trabalho (Gagné & Deci, 2005).

A autonomia no local de trabalho, conceituada como a liberdade que um empregado tem para estruturar suas próprias tarefas e determinar como elas serão executadas, é amplamente reconhecida como uma força motriz fundamental para o aumento do desempenho e satisfação dos funcionários. A revisão da literatura sugere que a autonomia não apenas capacita os indivíduos a alinhar melhor suas ações com os objetivos organizacionais, mas também fomenta um sentido mais profundo de responsabilidade e comprometimento com o trabalho. Além disso, tem o potencial de estimular a motivação, resultando em comportamentos adaptativos e um sentimento ampliado de contentamento entre os empregados.

Desempenho

Diante disso, a Hipótese 1 (H1) propõe que:

H1: A autonomia influencia positivamente o desempenho dos funcionários.

Motivação

De acordo com Bandura (1991), o comportamento humano não é apenas influenciado por resultados externos, pois se assim fosse, o indivíduo estaria em constante mudança de direção tentando atender à todas as influências que chegam a ele. Dessa forma, deve-se observar que os indivíduos possuem diferentes formas de ser motivados e possuem distintas intenções para alcançar os seus objetivos.

O conceito de motivação intrínseca e extrínseca continua a ser um foco importante na pesquisa sobre motivação humana. Estudos recentes reiteram a teoria da autodeterminação (SDT) de Ryan e Deci (2000), destacando que a motivação intrínseca, que é autogerada e satisfaz necessidades psicológicas inatas, é a forma superior de motivação, conduzindo a resultados positivos, como bem-estar e engajamento (Luria, 2022; Morris *et al.*, 2022)

Pode-se distinguir a motivação sendo intrínseca quando remete a algo agradável e interessante de ser realizado e extrínseca quando vem do ambiente externo sedo que, quando intrinsecamente motivadas, as pessoas agem por diversão ou desafio, e não por conta de estímulos, pressões ou recompensas externas como acontece na forma extrínseca (Ryan & Deci, 2000).

Os indivíduos são munidos de capacidades de autorreflexão e são autorreativos, o que lhes permite controlar um pouco seus pensamentos, sentimentos, motivações e ações (Bandura, 1991). A teoria do comportamento planejado aponta que são as intenções assumidas que influenciam no comportamento das pessoas, essas são indicações do empenho e esforço que elas estão dispostas a exercer para alcançar o seu objetivo, o que demonstra quais são os seus fatores motivacionais (Ajzen, 1991). Dá-se a compreensão de que as pessoas agem de acordo com as forças que as motivam a partir de suas intenções e, mesmo que sofrendo influências externas, conseguem reagir de forma consciente aos estímulos que recebem.

São as condições sociais dentro de um contexto que mantém os sentimentos de competência, autonomia e o relacionamento como bases para a motivação e criam uma autodeterminação para as motivações extrínsecas (Ryan & Deci, 2000). O comportamento humano é, portanto, regulado por uma interação de fontes de influência autogeradas e externas (Bandura, 1991). O que a literatura tem demonstrado é que as atitudes positivas individuais estão significativamente associadas ao desempenho no trabalho (Liao & Chuang, 2004).

Um fator determinante na constituição dos padrões que as pessoas usam para autoavaliação vem da satisfação que os indivíduos obtêm com o que fazem. Ao julgar as

próprias realizações de maneira a compará-las com algo bastante elevado ou até mesmo distante pode induzir as pessoas ao desânimo e a sensação de inadequação pessoal. Portanto, estabelecer metas inadequadas leva ao desânimo e à debilitação do desempenho (Bandura, 1991).

Uma forte ligação encontrada na literatura mostra a relação de autonomia com a motivação no trabalho, como se percebe no estudo de Deci e Ryan (1995). Os autores chegam à conclusão de que pessoas que estão intrinsecamente motivadas realizam suas tarefas de forma autônoma, por si sós e não por alguma pressão externa ou busca por recompensa. A autonomia, a competência e a relação continuam a ser fundamentais para o desenvolvimento da motivação intrínseca e da autodeterminação (Wangwongwiroj & Bumrabphan, 2021).

Em uma revisão de literatura realizada por Dickinson (1995) é sugerido que a motivação pode ser aumentada em indivíduos que assumem responsabilidades por conta própria, de forma autônoma. Quando o ambiente apoia a autonomia tem-se como resultado um aumento da motivação intrínseca (Dickinson, 1995) o que foi corroborado por Junça-Silva e Menino (2022), sua pesquisa indica que quando os trabalhadores recebem autonomia regular em tarefas variadas, eles tendem a se sentir motivados no trabalho.

A motivação, que impulsiona o comportamento humano, é profundamente afetada pela autonomia percebida pelos indivíduos em suas atividades profissionais. As descobertas de acadêmicos renomados no campo da psicologia destacam que a autonomia é uma alavanca poderosa para ativar a motivação que vem de dentro, isto é, a motivação intrínseca. Esta forma de motivação é alimentada pelo senso de escolha pessoal e controle sobre as ações, que, segundo Bandura (1991), é moldado por um processo de autorreflexão e autogestão. As pesquisas respaldadas pela teoria da autodeterminação sustentam que quando as pessoas se sentem livres para agir de acordo com suas próprias escolhas, sua motivação intrínseca floresce. Isso leva a um envolvimento mais profundo com o trabalho e a uma maior satisfação pessoal. Assim, a Hipótese 2 (H2) é proposta com o seguinte entendimento:

H2: A autonomia influencia positivamente a motivação dos funcionários.

Estudos sugerem que indivíduos dotados de maior autonomia em suas tarefas conseguem melhores resultados em sua execução (Gagné & Deci, 2005; Lynggaard *et al.*, 2018) e pessoas que possuem autonomia estão intrinsecamente motivadas (Deci & Ryan, 1995). Liao & Chuang (2004) sugerem que essas atitudes motivadas positivamente, de forma

autônoma, se associam ao desempenho no trabalho. Estudo realizado por Nadeem e Rahat, (2021), mostra que a autonomia no trabalho e a confiança atuam como moderadores nas práticas e resultados no trabalho, com a motivação tendo um papel de mediação positiva no desempenho organizacional percebido. Em outro trabalho, Liu & Ren (2022), demonstram que a motivação pode mediar a relação entre a autonomia e desempenho no trabalho com o empoderamento psicológico atuando como um mediador entre a confiança percebida no líder e o desempenho do trabalho.

Pesquisas contemporâneas de Nadeem e Rahat (2021), bem como de Liu & Ren (2022), descobriram que a confiança e o empoderamento psicológico são elementos adicionais que enriquecem essa dinâmica, sugerindo que a motivação não apenas acompanha, mas também potencializa a ligação entre a autonomia percebida e o desempenho no trabalho. Portanto, a Hipótese 3 (H3) propõe:

H3: A motivação influencia positivamente o desempenho dos funcionários.

Estas pesquisas indicam que a motivação pode ser um mediador importante entre a autonomia que os funcionários experienciam e o seu desempenho no trabalho, sugerindo que a autonomia pode aumentar a motivação, o que por sua vez pode levar a um melhor desempenho. A literatura nos oferece insights sobre a interconexão entre autonomia no local de trabalho e o desempenho dos funcionários. A autonomia não é apenas um facilitador de uma motivação intrínseca mais profunda, mas também um precursor de resultados superiores no trabalho. Esta relação entre autonomia e desempenho é fortalecida pela motivação que age como uma ponte, amplificando o impacto da autonomia sobre a eficácia no trabalho. Dessa forma, a hipótese 4 foi construída:

H4: Autonomia tem uma relação positiva com desempenho, mediada pela motivação.

As Gerações e Suas Características no Local de Trabalho

À medida que a Geração Z chega ao mercado de trabalho irá combinar as suas necessidades únicas, pois essa é uma geração com requisitos e fatores motivacionais diferentes das outras gerações (Gaidhani *et al.*, 2019). A liberdade pessoal e flexibilidade são valores

fortes dessa geração e ignorá-los pode resultar em frustração, menor produtividade e falta de engajamento dos funcionários (Bascha, 2011).

Berge & Berge (2019) mostram que a Geração Z é mais motivada por recompensas intrínsecas, enquanto Kirchmayer & Fratričová (2020) argumentam que as motivações mais importantes para a Geração Z foram a mistura de recompensas intrínsecas e extrínsecas, como avanço, ganhos mais altos e trabalho significativo. De acordo com Kirchmayer e Fratričová (2020), os membros da Geração Z atribuem a motivação no trabalho a fatores internos e externos aos da empresa estando relacionados às atividades, à própria empresa e aos colegas.

Atualmente os funcionários mais jovens desejam ter supervisão mínima buscando mais autonomia e independência para fazer o trabalho a sua própria maneira (Anitha & Aruna, 2016; Martin, 2005). Da mesma forma eles valorizam o feedback, como dizem Jones *et al.* (2005) e Martin (2005) que os funcionários da Geração Y são mais eficientes quando recebem feedback regular sobre o seu desempenho sendo importante fornecer feedback construtivo de forma consistente à Geração Y. Pode-se traçar um paralelo entre a Geração Y e a Geração Z quando se trata das preferências quanto ao trabalho em equipe. Enquanto a Geração Z prefere trabalhar sozinha e entregar assim os seus melhores resultados (Deloitte, 2019), a Geração Y trabalha bem sozinha, mas tem o desejo de colaboração, performando melhor em grupo (Martin, 2005).

O ingresso da Geração Z no mercado de trabalho marca uma nova era de necessidades e expectativas profissionais, caracterizada por uma busca por maior liberdade pessoal e flexibilidade. Esses jovens profissionais carregam consigo um conjunto distinto de motivações que difere das gerações anteriores, com um forte apreço por recompensas que equilibram elementos intrínsecos e extrínsecos. Eles tendem a prosperar em ambientes de trabalho onde têm a liberdade de operar independentemente e valorizam o reconhecimento significativo de seus esforços. A literatura existente sugere que, assim como a Geração Y, a Geração Z tem preferências particulares em relação ao trabalho colaborativo versus autônomo, com a Geração Z inclinando-se mais para a independência. Com base nesses insights, a Hipótese 4 (H4) é proposta da seguinte forma:

Funcionários que estão mais felizes e motivados em seus locais de trabalho, mostram níveis mais altos de produtividade o que pode mostrar a existência de uma relação entre como o funcionário se sente e como atua (Gallup, 2006). Estudo realizado por Nadeem e Rahat (2021), examinou as práticas de trabalho de alto desempenho e revelou que a autonomia moderou a relação entre essas práticas e os resultados dos funcionários, o que pode influenciar

como os funcionários percebem a autonomia no trabalho e como isso vai afetar a sua motivação.

De acordo com achados na literatura, também é importante observar a autonomia no contexto das gerações e a sua relação moderadora com a motivação. Arora e Dhole (2019) chamam atenção para a necessidade de considerar a forma como seus funcionários da Geração Y querem trabalhar, buscando confortar esses desejos para ter como resultado ganho em desempenho e funcionários mais satisfeitos. Esses estudos reforçam a importância de considerar as diferenças geracionais ao examinar como a autonomia influencia a motivação dos funcionários.

A autonomia no trabalho, segundo a pesquisa de Nadeem e Rahat (2021), desempenha um papel crítico, moderando como as práticas de trabalho de alto desempenho são percebidas e, por extensão, influenciando a motivação dos funcionários. Além disso, a literatura destaca a variabilidade geracional nessa equação, sugerindo que a autonomia pode ter impactos diferenciados sobre a motivação, dependendo da geração à qual o funcionário pertence. A Geração Y, em particular, demonstra uma preferência por um estilo de trabalho que harmonize com seus valores e expectativas de autonomia. Dado este contexto, a Hipótese 5 (H5) é articulada como segue:

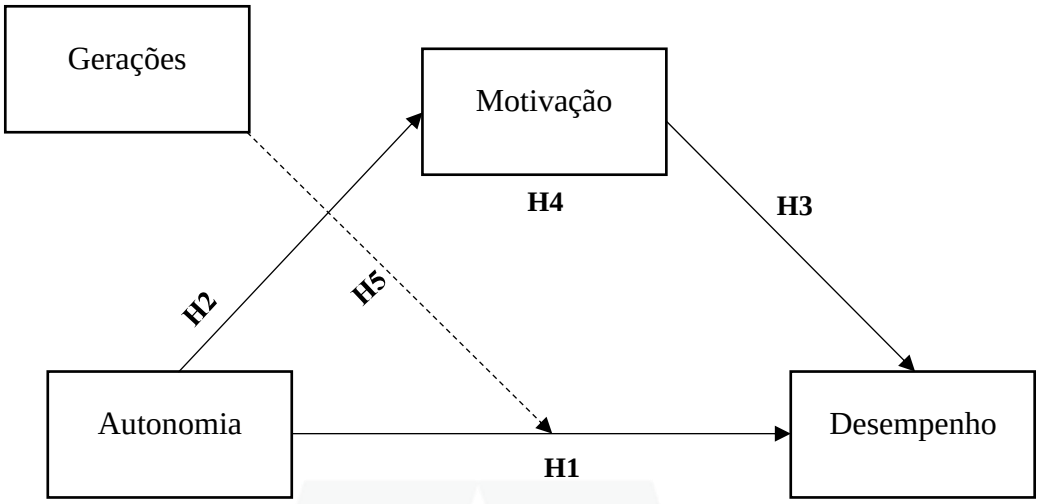
H5: O efeito da autonomia no desempenho, mediado pela motivação é moderado pela geração do funcionário, sendo essa relação mais forte para a geração Z do que para geração Y.

Modelo Teórico

O modelo teórico da pesquisa, elaborado a partir das hipóteses apresentadas, está disposto na figura 1. O modelo contém as variáveis autonomia (independente), motivação (mediadora), desempenho (dependente) e gerações (moderadora) e as hipóteses que serão testadas nesse estudo. O modelo teórico segue o template de número 5 do PROCESS (Hayes, 2018) de mediação moderada.

Figura 1

Modelo teórico



Nota. Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Com base nas hipóteses de pesquisa apresentadas durante a discussão teórica desta pesquisa, a seguir são apresentados os aspectos metodológicos utilizados para a operacionalização dos testes de hipóteses.

Método de Pesquisa

No âmbito do presente estudo, após a minuciosa articulação do arcabouço teórico que fundamenta as conjecturas científicas subjacentes ao objeto de investigação, procederemos à exposição detalhada dos procedimentos metodológicos estrategicamente delineados. Esta seção visa esclarecer e justificar a seleção das técnicas e instrumentos metodológicos adequados empregados na execução do teste de hipóteses, com o intuito de assegurar a rigorosidade e a validade dos resultados obtidos. A descrição compreensiva desses métodos incluirá, mas não se limitará a, a definição operacional das variáveis, a seleção da amostra, os instrumentos de coleta de dados, assim como os métodos estatísticos aplicados na análise dos dados coletados.

Delineamento da Pesquisa

Para investigar o fenômeno proposto e testar as hipóteses formuladas, adotou-se uma abordagem de pesquisa quantitativa com orientação descritiva. O objetivo geral da pesquisa foi examinar a influência da autonomia sobre a motivação e o desempenho no trabalho entre indivíduos pertencentes às Gerações Y e Z. Este estudo foi concebido como um delineamento transversal, uma vez que a coleta de dados ocorreu em um único ponto temporal.

O método de amostragem não probabilístico, especificamente por conveniência, foi utilizado para maximizar a acessibilidade e a representatividade dos participantes. Este procedimento de amostragem tem precedentes na literatura científica que aborda questões correlatas e busca a inclusão de um amplo espectro de respondentes inseridos em contextos organizacionais pertinentes às gerações em foco (Bateh, 2018; Dobrowolski *et al.*, 2022; Gagné *et al.*, 2015; Gagné & Deci, 2005; Mahmoud *et al.*, 2021).

População e Amostra

Foram coletados dados de 233 respondentes que possuíam algum vínculo de trabalho com empresas, nascidos dentro das faixas geracionais que serão observadas nesse estudo (1984 – 1994, Geração Y; 1995 – 2010, Geração Z), ou seja, o critério de inclusão foi o ano de nascimento que deveria compreender de 1984 e 2010, bem como o estabelecimento de qualquer vínculo de trabalho com alguma empresa.

Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa estruturada, utilizando-se um questionário elaborado e hospedado na plataforma Google Forms. A instrumentação da pesquisa foi disponibilizada através de um link acessível, o qual foi disseminado digitalmente via redes sociais, como Instagram, e aplicativos de mensagens instantâneas, incluindo WhatsApp. Adicionalmente, procedeu-se à coleta de dados presencial em ambientes acadêmicos, especificamente em salas de aula de cursos de graduação, mediante a utilização de um QR Code projetado para ser escaneado pelos participantes através de smartphones, facilitando assim o acesso ao questionário estruturado.

O instrumento para a coleta de dados, disponível no Apêndice A, foi meticulosamente estruturado em quatro distintas seções: i) Uma série de nove itens destinados a avaliar a autonomia; ii) Uma compilação de dezenove itens para a mensuração da motivação; iii) Um conjunto de dezoito itens voltados para a avaliação do desempenho; e iv) uma seção dedicada a informações sociodemográficas e critérios de inclusão, contemplando questões abertas.

O instrumento foi desenvolvido com base em extensa revisão bibliográfica e posterior adaptação para alinhar-se aos objetivos específicos desta pesquisa. Construtos e variáveis com validação reconhecida na literatura foram empregados para analisar o impacto da autonomia sobre a motivação e o desempenho no trabalho, enfocando especificamente os empregados das gerações Y e Z.

Para quantificar o desempenho dos funcionários, a presente investigação adotou o *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ), uma ferramenta validada e amplamente aceita na literatura científica para a mensuração holística e não-específica do desempenho laboral (Koopmans *et al.*, 2014; Ramos-Villagrasa *et al.*, 2019; Widyastuti & Hidayat, 2018).

A escolha deste instrumento deve-se à sua robustez empírica comprovada e à sua aplicabilidade em diversos contextos organizacionais, o que facilita a sua adaptação para os propósitos específicos deste estudo. O IWPQ é composto por 18 itens, subdivididos em três dimensões: i) desempenho da tarefa (5 itens); ii) desempenho contextual (8 itens); e, iii) comportamento de trabalho (5 itens). Esta última dimensão necessitou a inversão das respostas de seus itens, uma vez que se referem a situações negativas. Os itens foram avaliados por meio de uma escala do tipo Likert de sete pontos (ex., 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente").

A autonomia dos funcionários das gerações Y e Z foi medida utilizando o instrumento desenvolvido por Breaugh (1985), reconhecido na literatura (Gagné & Deci, 2005; Humphrey *et al.*, 2007; Morgeson & Humphrey, 2006), composto por nove variáveis observáveis, subdivididas em três dimensões: autonomia de método (3 itens); autonomia de agendamento (3 itens) e autonomia de critérios (3 itens). Da mesma forma, as variáveis foram medidas utilizando-se uma escala do tipo Likert de sete pontos, variando entre 1 (discordo totalmente), e 7 (concordo totalmente).

Para medir a motivação fez-se aplicação da *Multidimensional Work Motivation Scale* (Gagné *et al.*, 2015), desenvolvida e testada com dados de mais de 3 mil trabalhadores em sete idiomas e nove países, com grande reconhecimento na literatura (Deci *et al.*, 2017; Howard *et al.*, 2016; Van den Broeck *et al.*, 2016), cujas análises fatoriais indicaram que a escala possui a mesma estrutura fatorial nos sete idiomas.

Antes da apresentação das variáveis observáveis da escala, uma questão introdutória foi apresentada: “Por que você coloca ou colocaria esforços em seu trabalho atual?”. A partir dessa questão, os participantes responderam a dezenove afirmativas, divididas em seis dimensões: desmotivação (3 itens); regulação extrínseca - social (3 itens); regulação extrínseca – material (3 itens); regulamento introduzido (4 itens); regulamento identificado (3 itens); e motivação intrínseca (3 itens) e mensuradas por meio de escala do tipo Likert de sete pontos, variando entre 1 (discordo totalmente), e 7 (concordo totalmente). A dimensão “desmotivação” foi invertida na etapa de preparação da base, pois trata-se de três itens negativos.

Pré-teste do instrumento

Para assegurar a validade do instrumento de pesquisa, procedeu-se à realização de um pré-teste. O propósito deste era assegurar a inteligibilidade e clareza do questionário, avaliando se os participantes eram capazes de compreender os itens propostos sem experimentar dificuldade, impaciência ou fadiga durante o processo de resposta. O pré-teste consistiu na distribuição de um link do Google Forms para uma amostra preliminar de 10 respondentes. Eles interagiram com o instrumento de pesquisa que, para esta fase, incluiu uma seção adicional de avaliação. Os resultados indicaram que 90% dos respondentes não consideraram a survey fatigante, não foram relatadas ambiguidades, e o tempo de resposta variou de 4 a 10 minutos. Com base nessas constatações e seguindo as recomendações de Flynn (2018), decidiu-se manter o instrumento sem modificações substantivas.

Tratamento e Análise dos Dados

Os dados primários coletados, hospedados na plataforma Google Forms, foram importados para uma planilha eletrônica no Microsoft Excel, a fim de serem tabulados e posteriormente analisados em software estatístico IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for Social Science*).

Inicialmente, após os dados já estarem disponíveis no SPSS, realizou-se a limpeza, momento que foi verificada a presença de dados ausentes (*missing values*), e de valores atípicos (*outliers*) (Hair *et al.*, 2009). Não houve dados ausentes pois o formulário eletrônico foi configurado para que todas as respostas fossem obrigatórias, assim, na ausência de resposta, o formulário não seria confirmado. Para as observações atípicas, foi feita análise descritiva das variáveis e geração de uma nova variável com seus respectivos ZScore, sendo possível, excluir as observações com ZScore > |3| que podem denotar outliers univariados, conforme indicam Hair *et al.* (2005).

Após limpeza da base, foram realizadas as análises descritivas, para verificar a frequência, média e desvio padrão de cada uma das variáveis observáveis e latentes, além do perfil dos respondentes como sexo, geração e escolaridade. As escalas adotadas na pesquisa foram submetidas ao teste de confiabilidade pelo índice do Alfa de Cronbach. Além disso, foram realizadas análises para verificar a normalidade dos dados por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk.

Para o teste de relação entre os construtos da pesquisa, teste de hipóteses apresentado no modelo teórico, foi utilizada a análise de mediação de Preacher e Hayes (Preacher & Hayes, 2004), o PROCESS (modelo 5) de mediação moderada, executada como Macro no SPSS.

Resultados

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados para o estudo. No processamento inicial dos dados, utilizando o software de planilhas eletrônicas, Microsoft Excel e o SPSS, verificou-se que não havia *missing values* (respostas em branco), indicando uma taxa de resposta completa por parte dos participantes. Tal fato reforça a qualidade e a integridade do conjunto de dados, permitindo uma análise robusta das variáveis de interesse.

Durante a etapa de preparação dos dados, foi necessária a exclusão de 35 casos da amostra inicial de 233 respostas. Esta decisão foi baseada na identificação de *outliers* (valores atípicos) através do cálculo do Z-score. Seguindo a orientação de Hair *et al.* (2009), valores de Z-score superiores a |3| e inferiores a |-3| foram considerados indicativos de outliers univariados. A remoção desses casos visa minimizar possíveis distorções na análise subsequente e assegurar que as inferências estatísticas sejam representativas da população estudada.

Após a exclusão desses outliers, a amostra final para a análise foi composta por 198 casos válidos. Os resultados a seguir são baseados nesta amostra refinada, possibilitando uma interpretação mais precisa dos efeitos estudados. A próxima seção apresenta as estatísticas descritivas, seguidas da análise inferencial, que juntas oferecem um panorama detalhado dos padrões e relações identificados nos dados.

Estatística Descritiva, Análise de Confiabilidade e Normalidade

Perfil dos respondentes

A análise dos dados dos respondentes da pesquisa revela um perfil diversificado em termos de geração, sexo e escolaridade. A maioria dos respondentes pertence à Geração Z, com uma leve predominância do sexo masculino sobre o feminino, como pode ser percebido na Tabela 2.

Tabela 2

Perfil dos respondentes

Características	n	%	Características	n	%
Geração			Escolaridade		
Y	75	38	Ens. Fund. Incompleto	1	0,5
Z	123	62	Ens. Fund. Completo	2	1
			Ens. Médio Incompleto	41	20,7
Sexo			Ens. Médio Completo	19	9,6
Feminino	492	85,9	Graduação Completa	17	8,6
Masculino	81	14,1	Graduação Incompleta	83	41,9
			Pós-graduação (Especialização)	11	5,6
			Pós-graduação (Especialização) Incompleta	3	1,5
			Mestrado	2	1,0
			Mestrado Incompleto	9	4,5
			Doutorado	3	1,5
			Doutorado Incompleto	7	3,5

Nota. Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Quanto à escolaridade, a distribuição mostra uma ampla gama, desde ensino fundamental incompleto até doutorado, com uma concentração significativa de respondentes possuindo ensino médio incompleto ou completo e uma considerável quantidade de graduados e pós-graduados, incluindo aqueles em andamento.

Análise descritiva dos construtos

O presente estudo investigou três construtos principais: Motivação, Autonomia e Desempenho. As estatísticas descritivas para cada construto e suas respectivas variáveis observáveis são apresentadas na Tabela 3, fornecendo uma visão geral do comportamento das variáveis na amostra analisada.

Motivação: Este construto foi avaliado com uma média de 4,4201 e um desvio padrão de 0,85804, o que denota uma tendência dos respondentes em relatar níveis positivos de motivação. A consistência interna do construto, evidenciada pelo coeficiente Alfa de Cronbach de 0,747, atesta a sua confiabilidade. Em particular, a Motivação Intrínseca registrou uma

média de 4,9529, destacando-se como uma dimensão significativa dentro do espectro motivacional, embora com uma dispersão considerável, com desvio padrão de 1,52882.

Autonomia: Refletindo sobre a autonomia percebida, o construto geral mostrou uma média de 4,8002 com um desvio padrão de 1,21860, indicando uma avaliação geralmente favorável da autonomia por parte dos participantes. O coeficiente Alfa robusto de 0,868 reforça a fidelidade do construto. As subescalas que medem a Autonomia do Método, Agendamento e Critérios de Trabalho apresentaram médias de 5,1970, 5,0067 e 4,1970, respectivamente, sugerindo que os respondentes se percebem como relativamente autônomos em suas funções laborais.

Desempenho: O construto de Desempenho foi caracterizado por uma média global de 5,1016 e um desvio padrão de 0,70300. Esta média elevada alinhada a um coeficiente Alfa de Cronbach de 0,779 implica que os participantes percebem seu desempenho de forma positiva e consistente. Os itens de Desempenho da Tarefa e Desempenho Contextual ressaltam essa percepção, com médias altas e pouca variação entre os respondentes. O Comportamento de Trabalho Contraproducente, por outro lado, teve uma média mais baixa de 3,6899, sugerindo sua menor prevalência.

A análise compreensiva destes construtos evidencia uma disposição positiva geral em termos de Motivação e Desempenho, e uma autopercepção considerável de Autonomia entre os participantes. A variabilidade registrada nos itens de cada construto revela uma diversidade de experiências e percepções individuais que merecem atenção em discussões subsequentes.

Tabela 3

Estatísticas descritivas dos construtos

Itens	Média	Desvio Padrão	Coeficiente Alfa
Motivação (construto)	4,4201	0,85804	0,747
Desmotivação	1,4377	0,86695	
Regulação extrínseca - social	2,5354	1,64148	
Regulação extrínseca - material	3,3754	1,69266	
Regulamento introduzido	5,0442	1,48457	
Regulamento identificado	5,9848	1,52882	
Motivação intrínseca	4,9529	1,52882	
Autonomia (construto)	4,8002	1,21860	0,868
Autonomia do Método de Trabalho	5,1970	1,38558	
Autonomia de agendamento de trabalho	5,0067	1,48273	

Autonomia dos Critérios de Trabalho	4,1970	1,51098	
Desempenho (construto)	5,1016	0,70300	0,779
Desempenho da tarefa	5,6525	0,91156	
Desempenho contextual	5,6395	0,93212	
Comportamento de trabalho contraproducente	3,6899	1,37246	

Nota. Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Normalidade dos dados

Para avaliar a adequação da distribuição dos dados à normalidade, uma premissa fundamental para a aplicação de diversos testes estatísticos paramétricos, foi conduzida análise de normalidade dos dados. Utilizou-se o teste Shapiro-Wilk, que é mais apropriado para amostras de tamanho como a deste estudo (n=198), além do teste de Kolmogorov-Smirnov, que contou com a correção de significância de Lilliefors.

Os testes de normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk indicaram que as variáveis apresentam distribuição normal. Assim, análises paramétricas foram conduzidas para o modelo de medidas e a mediação moderada.

Comparação entre grupos (gerações): análise do Teste t de amostras independentes

A análise comparativa entre os grupos foi realizada por meio do teste t de amostras independentes, com o objetivo de identificar possíveis diferenças significativas nas percepções de autonomia no trabalho, motivação e desempenho. Antes da execução do teste *t*, verificou-se a homogeneidade das variâncias com o Teste de Levene.

No que diz respeito à Autonomia do Método de Trabalho, o Teste de Levene apontou diferenças nas variâncias (F = 6,232, p = 0,013), indicando a necessidade de recorrer ao teste t para variâncias não assumidas como iguais. Os resultados demonstraram uma diferença significativa entre os grupos (*t* = 2,636, p = 0,010), sugerindo que as percepções de autonomia no método de trabalho variam substancialmente entre os grupos, sendo maior para geração Y.

Similarmente, a Autonomia também apresentou variâncias desiguais (F = 8,661, p = 0,004), e uma diferença significativa entre os grupos foi constatada (*t* = 2,603, p = 0,011), reforçando a ideia de que a liberdade percebida em agendar as atividades laborais não é uniformemente experimentada por todos.

A Autonomia dos Critérios de Trabalho, apesar de não apresentar desigualdade de variâncias (F = 0,037, p = 0,847), mostrou uma tendência à significância na diferença entre os grupos (*t* = 2,028, p = 0,047), indicando que pode haver uma variação perceptível em como os indivíduos sentem que podem determinar os critérios de seu trabalho.

Por outro lado, a Desmotivação não revelou diferenças estatisticamente significativas, com o Teste de Levene indicando variâncias iguais (F = 5,022, p = 0,026) e o teste t refletindo uma falta de diferença significativa entre os grupos (*t* = 1,107, p = 0,273).

Os aspectos sociais da Regulação Extrínseca e a Extroversão Material mostraram resultados interessantes. Enquanto a primeira não apresentou diferenças significativas, embora estivesse na margem da significância (t = -1,954, p = 0,055), a segunda revelou uma diferença significativa (*t* = -2,934, p = 0,005), sugerindo que a orientação para recompensas materiais é percebida de maneira distinta entre os grupos.

Em relação à Motivação Intrínseca, observou-se uma diferença estatisticamente significativa nas médias dos grupos (*t* = 2,481, p = 0,015), apontando para uma influência notável da motivação intrínseca na experiência dos indivíduos.

Para os itens de Desempenho, com exceção do Desempenho Contextual que apresentou uma diferença significativa entre os grupos (*t* = 2,562, p = 0,013), as outras variáveis não demonstraram diferenças significativas.

Estes resultados indicam que, embora algumas dimensões de autonomia e motivação apresentem variações significativas entre os grupos, outras, como a desmotivação e certos aspectos do desempenho, não exibem diferenças notáveis. As médias de respostas das gerações Y e Z para cada dimensão das variáveis Autonomia, Motivação e Desempenho podem ser observadas na Tabela 4, e os testes de diferenças entre os grupos, na Tabela 5.

Tabela 4

Estatísticas de grupo

	Geração	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Aut_Met	Y	75	5,4622	1,28153	0,14798
	Z	123	5,0352	1,42628	0,12860
Aut_Age	Y	75	5,3556	1,26554	0,14613
	Z	123	4,7940	1,56785	0,14137
Aut_Cri	Y	75	4,4889	1,51700	0,17517

Desm	Z	123	4,0190	1,48539	0,13393
	Y	75	6,4489	1,11028	0,12820
	Z	123	6,4851	1,09914	0,09911
Extr_Soc	Y	75	2,3244	1,64397	0,18983
	Z	123	2,6640	1,63327	0,14727
Extr_Mat	Y	75	3,0844	1,77071	0,20446
	Z	123	3,5528	1,62507	0,14653
Reg_Intr	Y	75	4,9533	1,61219	0,18616
	Z	123	5,0996	1,40503	0,12669
Reg_Iden	Y	75	6,0356	1,12115	0,12946
	Z	123	5,9539	1,08670	0,09798
Mot_Intr	Y	75	5,2089	1,47631	0,17047
	Z	123	4,7967	1,54509	0,13932
Des_Tar	Y	75	5,7333	,80896	0,09341
	Z	123	5,6033	,96868	0,08734
Des_Cont	Y	75	5,9783	,77120	0,08905
	Z	123	5,4329	,96364	0,08689
Com_Trab	Y	75	3,7147	1,44453	0,16680
	Z	123	3,6748	1,33242	0,12014

Tabela 5

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Aut_Met[a]	VIA	0,889	0,347	2,122	196	0,035	0,429	0,201	0,030	0,823
	VINA			2,178	169,385	0,031	0,426	0,196	0,039	0,814
Aut_Age[b]	VIA	4,538	0,034	2,623	196	0,009	0,561	0,214	0,139	0,983
	VINA			2,762	181,107	0,006	0,561	0,203	0,160	0,962
Aut_Crit[c]	VIA	0,372	0,542	2,142	196	0,033	0,469	0,219	0,037	0,902
	VINA			2,131	153,907	0,035	0,469	0,220	0,034	0,905
Desmotiv[d]	VIA	0,193	0,661	-0,224	196	0,823	-0,036	0,161	-0,355	0,282
	VINA			-0,223	155,242	0,823	-0,036	0,162	-0,356	0,283
Extr_Soc[e]	VIA	0,204	0,652	-1,415	196	0,159	-0,339	0,239	-0,812	0,133

	VINA			-1,413	155,675	0,160	-0,339	0,240	-0,814	0,135
Extr_Mat[f]	VIA	0,603	0,438	-1,901	196	0,059	-0,468	0,246	-0,954	0,017
	VINA			-1,862	146,146	0,065	-0,468	0,251	-0,965	0,028
Reg_Int[g]	VIA	2,869	0,092	-0,672	196	0,503	-0,146	0,217	-0,575	0,283
	VINA			-0,650	140,178	0,517	-0,146	0,225	-0,591	0,298
Reg_Id[h]	VIA	0,001	0,975	0,507	196	0,613	0,081	0,161	-0,236	0,399
	VINA			0,503	152,677	0,616	0,081	0,162	-0,239	0,402
Mot_Int[i]	VIA	0,838	0,361	1,851	196	0,066	0,412	0,222	-0,026	0,851
	VINA			1,872	162,020	0,063	0,412	0,220	-0,022	0,846
Des_Tar[j]	VIA	1,711	0,192	0,974	196	0,331	0,130	0,133	-0,133	0,393
	VINA			1,017	177,613	0,310	0,130	0,127	-0,122	0,382
Des_Cont[k]	VIA	6,540	0,011	4,156	196	0,000	0,545	0,131	0,286	0,804
	VINA			4,384	181,945	0,000	0,545	0,124	0,299	0,790
Des_prod[l]	VIA	1,119	0,292	0,198	196	0,843	0,039	0,201	-0,357	0,437
	VINA			0,194	146,741	0,846	0,039	0,205	-0,366	0,446

Nota. VIA: Variâncias iguais assumidas; VINA: Variâncias iguais não assumidas.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Mediação Moderada: teste de hipóteses

Foi realizada uma análise de mediação moderada, com o objetivo de analisar a relação entre a autonomia dos funcionários das Gerações Y e Z com a sua motivação e desempenho no trabalho. Para testar as hipóteses propostas, foi utilizada a análise de mediação de Preacher e Hayes (Preacher & Hayes, 2004), o Macro PROCESS (modelo 5), e os resultados indicaram que a autonomia (X) possui um efeito positivo e significativo sobre o desempenho dos funcionários (Y) (β=0,238; p<0,05). A autonomia do indivíduo explica 13% (R^2=0,128) do seu desempenho, ou seja, quanto maior a autonomia dada ao funcionário, maior é o seu desempenho, apoiando a hipótese 1 (H1). Além disso, a autonomia dada ao funcionário é um preditor da motivação (M) (β=0,322; p<0,05), explicando a motivação em 10% (R^2=0,105) suportando a hipótese 2 (H2). A motivação possui um efeito positivo e significativo no desempenho (β=0,229; p<0,05), suportando a hipótese 3 (H3).

O teste de mediação foi significativo, pois o intervalo de confiança do efeito indireto via *bootstrapping*, não incluiu zero (IC inferior = 0,034 e IC superior = 0,119), suportando a hipótese 4 (H4). Neste estudo, utilizou-se um intervalo de confiança (IC) de 95%, sendo que o efeito indireto (mediação) é considerado significativo se o intervalo de confiança não possuir zero (Preacher *et al.*, 2007). Além disso, observou-se uma mediação parcial, visto que houve

uma redução do efeito direto (β = 0,164), quando comparado com o efeito total (β = 0,238), e esse efeito foi significativo. A mediação seria completa se o efeito direto deixasse de ser significativo após a inclusão da mediadora. O R^2 antes da inclusão da mediadora foi de 13%, e após a inclusão passou para 23%, ou seja, a autonomia e a motivação, juntas, explicam 23% a variação no desempenho dos funcionários. Os modelos com as relações entre as variáveis é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6

Efeito da mediação da variável Motivação entre Autonomia e Desempenho

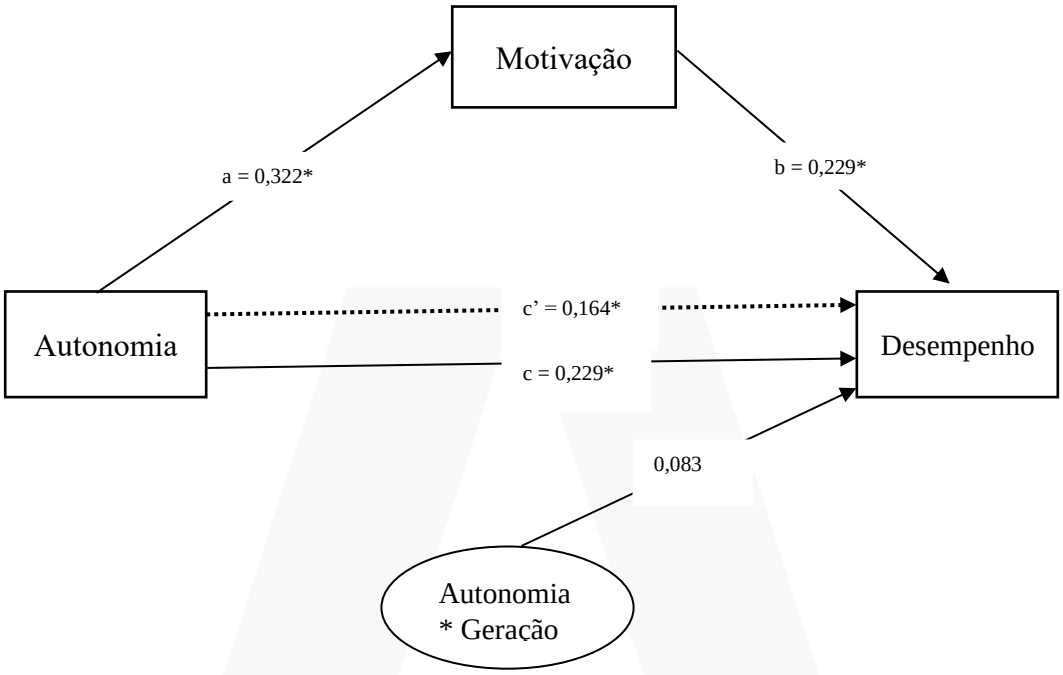
	B	**Erro-padrão**	***t***	***p***
Variável dependente: Motivação; R^2: 0,105				
Autonomia (X)	0,322	0,067	4,771	0,000
Variável dependente: Desempenho; R^2: 0,233				
Autonomia (X)	0,164	0,044	3,698	0,000
Motivação (M)	0,229	0,044	5,120	0,000
Efeitos indireto	Efeito	*Boot SE*	Intervalo de Confiança	
	0,073	0,021	0,034	0,119

Nota. Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Finalmente, a hipótese 5 prevê que a geração dos indivíduos modera a associação entre autonomia e desempenho. Os resultados do PROCESS indicaram que a interação entre a geração e a autonomia (β = 0,083; SE = 0,088, *t* = 0,939, p>0,05) foi positivo e não significativo no desempenho dos trabalhadores. O teste de efeito condicional explorou que o efeito positivo da autonomia percebida no desempenho dos funcionários foi considerado mais forte e significativo apenas para a geração Z (β = 0,175, *t* = 3,257, p<0,05) em comparação com a geração Y (β = 0,092, *t* = 1,271, p>0,05). O modelo de mediação moderada foi significativo (p<0,05), com R^2 = 0,260, ou seja, as variáveis preditoras explicam 26% do desempenho dos funcionários. Assim, a hipótese 5 (H5) foi suportada e o modelo de processo condicional é apresentado na Figura 2.

Figura 2

Resultado do modelo de mediação moderada (Modelo de Processo Condicional)



Nota. Fonte: elaborado pelo autor (2024); *p <0,05.

Resumo de resultados de acordo com as hipóteses

Embora parcial, a análise de mediação moderada realizada neste estudo fornece evidências para todas as cinco hipóteses propostas, como pode ser observado na Tabela 7, evidenciando uma relação significativa entre autonomia, motivação e desempenho no trabalho, particularmente para geração Z.

Tabela 7

Sustentação do suporte às hipóteses

Hipóteses	Descrição		Resultado
H1	*A autonomia influencia positivamente o desempenho dos funcionários.*	SUPORTADA	A hipótese 1 (H1) é corroborada pelo efeito positivo da autonomia sobre o desempenho dos funcionários. Esta relação é estatisticamente significativa e explica 9% da variação no desempenho, ressaltando a importância da autonomia para um melhor desempenho.
H2	*A autonomia influencia positivamente a motivação dos funcionários.*	SUPORTADA	A hipótese 2 (H2) também é suportada, demonstrando que a autonomia é um preditor significativo da motivação intrínseca, explicando 5% da sua variação. Isso sugere que maior autonomia leva a um aumento na motivação intrínseca dos funcionários.
H3	*A motivação influencia positivamente o desempenho dos funcionários.*	SUPORTADA	De acordo com a hipótese 3 (H3), a motivação intrínseca apresenta um efeito positivo no desempenho dos funcionários, o que reforça a ideia de que a motivação é um fator chave para o desempenho no ambiente de trabalho.
H4	*Autonomia tem uma relação positiva com desempenho, mediada pela motivação.*	SUPORTADA	A hipótese 4 (H4) é confirmada pelo teste de mediação significativo, indicando que a motivação intrínseca medeia parcialmente a relação entre autonomia e desempenho. A presença de mediação parcial é evidenciada pela redução, mas não eliminação, do efeito direto da autonomia sobre o desempenho após a inclusão da motivação intrínseca. Este resultado enfatiza o papel da motivação intrínseca como um mecanismo importante que liga autonomia e desempenho.
H5	*O efeito da autonomia no desempenho, mediado pela motivação é moderado pela geração do funcionário, sendo essa relação mais forte para a geração Z do que para geração Y.*	SUPORTADA	A hipótese 5 (H5) é apoiada pelos resultados, que mostram que a geração modera parcialmente a relação entre autonomia e desempenho. Especificamente, o efeito da autonomia somente é significativo para geração Z em comparação com a geração Y. Este achado é particularmente interessante, pois destaca diferenças geracionais na forma como a autonomia influencia o desempenho no trabalho.

Nota. Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Em suma, os resultados deste estudo fornecem evidências de que a autonomia impacta positivamente a motivação e o desempenho dos funcionários, com a motivação atuando como um mediador parcial nessa relação. Além disso, as diferenças geracionais desempenham um papel moderador significativo, particularmente destacando a importância da autonomia para a Geração Z.

Discussão dos Resultados

Os resultados do estudo mostram um impacto positivo da autonomia na motivação e no desempenho, consistente com vários estudos na área. Por exemplo, Junça-Silva e Menino (2022) descobriram que características profissionais como a autonomia predizem a felicidade dos profissionais de saúde, aumentando sua motivação intrínseca e levando a melhores desempenhos adaptativos. Malinowska, Tokarz e Staszczyk (2019) revelaram que a autonomia no trabalho está associada ao envolvimento no trabalho por meio da motivação intrínseca e identificada, enfatizando ainda mais o papel crucial da autonomia no aumento da motivação e do envolvimento no trabalho.

Em conjunto com essas descobertas, os resultados sugerem que tanto a Geração Y quanto a Geração Z valorizam muito a autonomia em seus ambientes de trabalho. Tran, Hien e Baker (2020) enfatizaram a importância da autonomia no local de trabalho, da motivação intrínseca e da satisfação no trabalho nas relações percebidas de apoio e desempenho no trabalho. Eles sugeriram que locais de trabalho favoráveis que ofereçam autonomia podem resultar em melhor desempenho e satisfação. Os resultados desta dissertação alinham-se com a sua perspectiva, indicando que a autonomia é um fator chave de motivação e satisfação nas Gerações Y e Z.

Além disso, Pamornmast *et al.* (2019) afirmaram que a autonomia no trabalho está significativamente ligada à motivação e ao desempenho intrínsecos dos funcionários, enfatizando a importância da adequação e da autonomia entre pessoa e trabalho para melhores resultados de trabalho. Estas descobertas apoiam a noção de que proporcionar autonomia no local de trabalho é vital para aumentar a motivação e o desempenho entre as gerações Y e Z.

Spivack e Milosevic (2018) demonstraram que a autonomia local percebida pode aumentar a produtividade e o bem-estar, aumentando a motivação intrínseca, o que se alinha com as conclusões da dissertação, sugerindo que a autonomia leva a um melhor desempenho. Além disso, de acordo com Anders Dysvik & Bård Kuvaas (2011), a autonomia no trabalho é um fator crucial para a motivação e o desempenho dos funcionários. Argumentaram que quando os funcionários têm maior liberdade para tomar decisões relacionadas com o seu trabalho, isso estimula a sua motivação intrínseca, levando a um maior envolvimento e desempenho no trabalho.

Em seu trabalho, Zhou, Li e Gong (2019) descobriram que a autonomia no trabalho promove o autodesenvolvimento dos funcionários e que a motivação intrínseca medeia

totalmente esta relação. Isto está alinhado com a afirmação deste estudo de que a autonomia influencia a motivação, que por sua vez impacta o desempenho.

Os achados de Anders Dysvik e Bård Kuvaas (2011) oferecem uma perspectiva valiosa para a discussão sobre a relação entre a percepção de autonomia no trabalho e a qualidade do trabalho. Eles sugerem que essa relação é significativamente influenciada pela motivação intrínseca do funcionário. Especificamente, a qualidade do trabalho é positivamente associada à percepção de autonomia apenas quando os funcionários têm alta motivação intrínseca.

Dede e Kuşakcı (2022), ressaltam que promover um ambiente de trabalho que fomente a motivação intrínseca não só potencializa o desempenho contextual e no trabalho, mas também, interessantemente, os fatores de motivação extrínseca podem servir como catalisadores tanto para o desempenho quanto para a própria motivação intrínseca dos funcionários.

A pesquisa de Reza e Anindita (2021) demonstrou que a autonomia no trabalho não só melhora o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas também eleva a satisfação no trabalho, levando a um aumento no comprometimento organizacional. Isso sugere que a autonomia pode ser uma ferramenta valiosa para fortalecer o vínculo entre o funcionário e a organização, um aspecto particularmente relevante para atrair e reter talentos nas Gerações Y e Z.

Fitriana (2022) também destacou que a autonomia tem um efeito significativo no comprometimento organizacional, sendo a satisfação no trabalho um mediador chave nesse processo. Isso reforça a ideia de que a autonomia não apenas melhora o desempenho e a motivação, mas também tem um papel crucial na formação de uma força de trabalho dedicada e comprometida.

Por fim, Suárez-Albanchez et al. (2022) enfatizaram que a autonomia no trabalho e o suporte organizacional são fundamentais para o bem-estar dos funcionários e para o seu engajamento no trabalho, com a inteligência emocional servindo como um mediador importante nessas relações. Isso sugere que a autonomia no trabalho é uma peça-chave na promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Esses achados destacam a complexidade das dinâmicas motivacionais no local de trabalho e a importância de compreender os fatores individuais que podem amplificar ou mitigar o impacto da autonomia no desempenho do trabalho. Eles são um lembrete vital de que políticas e práticas organizacionais voltadas para melhorar a autonomia dos funcionários devem também considerar as disposições motivacionais dos mesmos para maximizar a eficácia dessas iniciativas.

Considerações Finais

Ao longo desta investigação, constatou-se que a autonomia no trabalho não é apenas um fator motivacional, mas também um impulsionador do desempenho dessas gerações. Estes achados são corroborados por uma série de estudos contemporâneos que examinam a autonomia em diferentes setores e contextos de trabalho.

Primeiramente, esta dissertação demonstrou que a autonomia está ligada à melhoria do desempenho dos funcionários. Em particular, para as gerações Y e Z, que valorizam a flexibilidade e a independência, a autonomia no trabalho emerge como um elemento chave para a satisfação e eficácia profissional. Essa constatação é especialmente relevante no contexto atual de mudanças rápidas no ambiente de trabalho, incluindo a ascensão do trabalho remoto e a transformação digital.

Os resultados indicam que quando os colaboradores têm liberdade de decisões para tomar e ter controle sobre suas tarefas, eles são mais propensos a se sentirem motivados e satisfeitos com seu trabalho, o que consequentemente leva a um desempenho melhor. Além disso, estudos anteriores mostram que a autonomia no trabalho está positivamente relacionada à satisfação no trabalho e ao bem-estar dos funcionários. Isso sugere que, para proporcionar maior autonomia no trabalho, já que as organizações podem não apenas promover a motivação e o desempenho dos colaboradores, mas também melhorar seu bem-estar geral.

O estudo também sugere que a influência da autonomia na motivação e no desempenho pode variar ligeiramente entre as Gerações Y e Z. Embora ambas as gerações tenham mostrado uma relação positiva entre autonomia e motivação, a força desta relação foi ligeiramente mais forte na Geração Y em comparação com a geração Z. Isto pode ser devido a diferenças nos valores e expectativas destas gerações. Os resultados da dissertação apoiam essa perspectiva, demonstrando que a autonomia no trabalho é um fator importante para a motivação e o desempenho das gerações Y e Z. Além disso, os resultados destacaram diferenças sutis nas preferências e reações às estratégias de autonomia entre as gerações Y e Z, sugerindo a necessidade de abordagens de gestão diferenciadas para cada coorte. Essa perspectiva enfatiza a importância de um ambiente de trabalho adaptativo e sensível às variações individuais e geracionais.

Em conclusão, a autonomia no local de trabalho não é apenas um luxo, mas uma necessidade para maximizar o potencial das gerações Y e Z. As organizações que reconhecem e implementam estratégias para promover a autonomia estão mais bem posicionadas para beneficiar-se de uma força de trabalho motivada, produtiva e comprometida. Este estudo serve

como um guia para líderes e gestores que buscam não apenas compreender, mas também capitalizar sobre as características únicas e preferências das gerações emergentes no local de trabalho.

Contribuições da Pesquisa

As conclusões deste estudo fornecem informações sobre as necessidades e preferências específicas das Gerações Y e Z no local de trabalho, que têm implicações significativas para a cultura organizacional global e o desenvolvimento da força de trabalho. Compreender como a autonomia e a motivação se relacionam com o seu desempenho pode funcionar como um catalisador para a mudança e o crescimento organizacional.

Implicações gerenciais

As organizações que pretendem prosperar num ambiente de trabalho em rápida evolução devem reconhecer a importância de ajustar a sua cultura e políticas para acomodar as preferências dos funcionários mais jovens. A adoção de acordos de trabalho flexíveis e a promoção da autonomia podem resultar numa força de trabalho mais motivada e de alto desempenho em todas as gerações.

Além disso, as implicações vão além da simples satisfação das necessidades atuais das gerações Y e Z. Também sublinham a importância de moldar proativamente um ambiente de trabalho dinâmico que responda às novas expectativas das gerações futuras que ingressam no mercado de trabalho. Esta abordagem inovadora ao desenvolvimento da força de trabalho é crucial para garantir a longevidade organizacional e a relevância a longo prazo.

Ao considerar o impacto mais amplo na cultura organizacional e no desenvolvimento da força de trabalho, a investigação não só fornece implicações práticas para o presente, mas também destaca a necessidade de adaptação contínua em resposta à dinâmica geracional em evolução.

Implicações acadêmicas

Os resultados da investigação também têm uma importância substancial no domínio da literatura acadêmica, proporcionando uma oportunidade de aprofundar as complexidades da dinâmica geracional no local de trabalho. Os insights deste estudo podem ajudar a aprimorar o conhecimento existente sobre como as diferenças geracionais influenciam o comportamento e o desempenho organizacional.

Aprofundar-se nos meandros da autonomia, motivação e desempenho específicos das gerações Y e Z abre caminho para uma exploração acadêmica mais ampla. Os pesquisadores podem utilizar essas descobertas para realizar análises aprofundadas da interação entre as características geracionais e seu impacto na cultura organizacional, na liderança e na dinâmica da força de trabalho.

Além disso, esta investigação poderá desencadear discussões e debates nos círculos acadêmicos, conduzindo a uma compreensão mais profunda da natureza evolutiva do trabalho e das implicações das mudanças geracionais. Examinar as aplicações práticas destas descobertas em ambientes organizacionais através de quadros teóricos estabelecidos poderia levar ao desenvolvimento de novos modelos académicos e teorias que captem as intrincadas relações entre características geracionais e resultados no local de trabalho.

Além disso, a investigação pode servir como um catalisador para a colaboração interdisciplinar, promovendo uma compreensão abrangente da dinâmica geracional, integrando conhecimentos da psicologia, sociologia e comportamento organizacional. Esta abordagem multidisciplinar tem o potencial de enriquecer o discurso académico sobre as diferenças geracionais e revelar novas perspectivas sobre como as organizações podem adaptar-se ao cenário demográfico em mudança da sua força de trabalho.

Em essência, as contribuições desta investigação para a arena acadêmica estendem-se no sentido de estimular novas investigações e promovendo o desenvolvimento de quadros teóricos que encapsulam as complexidades da dinâmica geracional nos locais de trabalho contemporâneos.

Limitações da Pesquisa

Embora as conclusões deste estudo ofereçam informações valiosas sobre a dinâmica geracional no local de trabalho, é crucial reconhecer certas limitações que podem impactar a interpretação e generalização dos resultados.

Uma limitação diz respeito ao âmbito da natureza transversal do estudo que restringe a capacidade de estabelecer relações causais entre características geracionais, resultados organizacionais e dinâmica da força de trabalho. Os desenhos de investigação longitudinal poderiam fornecer uma compreensão mais abrangente de como os fatores geracionais evoluem ao longo do tempo e do seu impacto sustentado no desempenho organizacional.

Além disso, a confiança em dados autorrelatados a partir de respostas ao instrumento de pesquisa introduz o potencial de enviesamento de método comum, em que os respondentes podem fornecer respostas socialmente desejáveis ou exibir tendências de resposta que podem

influenciar os resultados. Esforços de investigação futuros poderiam considerar o emprego de múltiplos métodos e fontes de recolha de dados para triangular resultados e minimizar este potencial viés.

Finalmente, embora o estudo se tenha centrado no contexto específico das Gerações Y e Z, o panorama mais amplo da diversidade geracional na força de trabalho continua a evoluir com a introdução de novas coortes geracionais. A investigação futura poderia beneficiar da inclusão de perspectivas geracionais adicionais para abordar de forma abrangente a interação dinâmica das influências geracionais no comportamento e desempenho organizacional.

No geral, embora as conclusões deste estudo ofereçam informações valiosas, a atenção a estas limitações pode informar futuros esforços de investigação para enriquecer ainda mais a compreensão da dinâmica geracional no local de trabalho contemporâneo.

Sugestões para Estudos Futuros

Pesquisas futuras poderiam ampliar o escopo do estudo para abranger uma variedade mais ampla de grupos demográficos e culturas. Isto pode implicar examinar como a autonomia no local de trabalho influencia a motivação e o desempenho em culturas com diversos valores sociais e estruturas de poder. Por exemplo, valeria a pena investigar se a autonomia tem um impacto positivo semelhante na motivação e no desempenho das gerações Y e Z a nível nacional ou internacionalmente.

Pesquisas subsequentes poderiam investigar o impacto de variáveis contextuais na relação entre autonomia e desempenho. Isto pode incluir o exame de tipos de tarefas, como a comparação de tarefas criativas com tarefas rotineiras, para determinar se a autonomia é mais benéfica para certos tipos de trabalho. Outros fatores como a flexibilidade de horários, as políticas de trabalho remoto ou a utilização de tecnologia avançada também poderiam ser explorados para compreender como interagem com a autonomia e afetam a motivação e o desempenho.

Pode se sugerir a realização de estudos longitudinais para examinar as trajetórias de motivação e desempenho ao longo do tempo em relação à autonomia no local de trabalho. Tais estudos poderiam identificar se o impacto da autonomia na motivação e no desempenho é sustentável a longo prazo e como as transições de carreira, as mudanças organizacionais ou os desenvolvimentos tecnológicos afetam esta dinâmica. Ao acompanhar os mesmos indivíduos em diferentes fases das suas carreiras, os investigadores poderiam obter uma compreensão mais profunda das necessidades e preferências das gerações Y e Z em relação à autonomia no trabalho.

Estas sugestões visam criar um corpo de investigação mais abrangente e detalhado sobre como a autonomia no local de trabalho pode ser otimizada para melhorar a motivação e o desempenho entre as diferentes gerações no mercado de trabalho.

Referências

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Andrea, B., Gabriella, H. C., & Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, *8*(3), 90–106. https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06

Anggraeni, A. I. (2018). Millennial and psychological contract: social constructivist approach. *In Psychology of Retention: Theory, Research and Practice* (pp. 287-306). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4_14

Anitha, J., & Aruna, M. (2016). Enablers of Employee Engagement of Gen Y at the Workplace with reference to Automobile Sector. *Amity Journal of Training and Development*, 1(1), 93-108.

Arora, N. e Dhole, V. (2019), "Geração Y: Perspectiva, engajamento, expectativas, preferências e satisfações do local de trabalho; um estudo realizado no contexto indiano", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 5, pp. 1378-1404. https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2018-0132

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 248–287. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L

Bascha, Z. (2011). The open-source generation. https://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation

Bateh, D. (2018). Leadership from Millennials to Generation Z Transformed. *Journal of Advanced Management Science*, *6*(4), 11–14. https://doi.org/10.18178/joams.7.1.11-14

Baum, T. (2020). A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing Millennials (and Gen Z)? *Organizational Dynamics*, *49*(3). https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.001

Berge, Z. L., & Berge, M. B. (2019). The Economic ABC s of Educating and Training Generations X, Y, and Z. *Performance Improvement*, *58*(5), 44–53. https://doi.org/10.1002/pfi.21864

Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(19), 218–229. https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218

Bhaduri, A. (2011). Blurring Lines-A View of Millennials in the Technology Sector. NHRD Network Journal, 4(4), 59-63. https://doi.org/10.1177/0974173920110412

Bialik, K., & Fry, R. (2019). *Millennial life: How young adulthood today compares with prior generations Housing markets View project Young adults View project*. https://www.researchgate.net/publication/337113826

Breaugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, *38*(6), 551–570. https://doi.org/10.1177/001872678503800604

Brightenburg, M. E., Lee Whittington, J., Meskelis, S., & Asare, E. (2019). Job engagement levels across the generations at work. In *Global Applications of Multigenerational Management and Leadership in the Transcultural Era* (pp. 108–137). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9906-7.ch004

Ceribeli, H. B., Lourenço, R. F., & de Albuquerque Maranhão, C. M. S. (2023). As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho eo bem-estar da geração Z. *Revista Gestão & Conexões*, 12(2), 5-26. https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.39193.5-26

Chala, N., Poplavska, O., Danylevych, N., Ievseitseva, O., & Sova, R. (2022). Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality. *Problems and Perspectives in Management*, *20*(2), 536–550. https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.44

Chavadi, C., Sirothiya, M., & R, V. (2021). Mediating Role of Job Satisfaction on Turnover Intentions and Job Mismatch Among Millennial Employees in Bengaluru. *Business Perspectives and Research*, 10, 79 - 100. https://doi.org/10.1177/2278533721994712.

Cho, M., Bonn, M. A., & Han, S. J. (2018). Generation Z's sustainable volunteering: Motivations, attitudes, and job performance. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(5). https://doi.org/10.3390/su10051400

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy. *In Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). Springer, Boston, MA.

Dede, F., & Kuşakcı, S. (2022). An up-to-date overview of the motivation-performance relationship: A study on the Bosnian banking sector. *South East European Journal of Economics and Business*, *17*(2), 96-112. https://doi.org/10.2478/jeb-2022-0017

Deloitte. (2022a). *From Great Resignation to Great Reimagination*.

Deloitte. (2022b). *Striving for balance, advocating for change*.

Dickinson, L. (1995). Autonomy and motivation a literature review. *System*, 23(2), 165-174. https://doi.org/10.1016/0346-251X(95)00005-5

Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials and Generation Z begins*. http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where

Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding the Impact of Generation Z on Risk Management—A Preliminary Views on Values, Competencies, and Ethics of the Generation Z in Public Administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(7). https://doi.org/10.3390/ijerph19073868

Dwyer, R J., & Azevedo, A. (2016, August 8). Preparing leaders for the multi-generational workforce. *Journal of enterprising communities*, 10(3), 281-305. https://doi.org/10.1108/jec-08-2013-0025

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 502-516. https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x

Egerová, D., Komárková, L., & Kutlák, J. (2021). Generation Y and generation Z employment expectations: A generational cohort comparative study from two countries. *E a M: Ekonomie a Management*, *24*(3), 93–109. https://doi.org/10.15240/TUL/001/2021-03-006

Evans, B. K., & Fischer, D. G. (1992). A hierarchical model of participatory decision-making, job autonomy, and perceived control. *Human Relations*, 45(11), 1169-1189. https://doi.org/10.1177/001872679204501103

Fitriana, R. (2022). The Effect of Workload and Autonomy on Organizational Commitment with Job Satisfaction as an Intervening Variable in Permanent Lecturers at Hang Tuah University Surabaya. Kontigensi : *Jurnal Ilmiah Manajemen*. https://doi.org/10.56457/jimk.v10i2.293

Flynn, A. (2018). e-Surveying and respondent behaviour: Insights from the public procurement field. *Electronic Journal of Business Research Methods*, *16*(1), 38-53.

Gabriel, A G., Alcantara, G M., & Alvarez, J D G. (2020, January 1). How Do Millennial Managers Lead Older Employees? *The Philippine Workplace Experience*. SAGE Open, 10(1), 215824402091465-215824402091465. https://doi.org/10.1177/2158244020914651

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, *64*(4), 489–499. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331–362. https://doi.org/10.1002/job.322

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., &

Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(2), 178–196. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892

Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.

Gallup Organization (2006), "Feeling good matter in the workplace", *Gallup Management Journal*, disponível em: https://news.gallup.com/businessjournal/20311/work-feeling-good-matters.aspx

Groen, B. A., Wouters, M. J., & Wilderom, C. P. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management accounting research*, 36, 51-66.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados. Bookman editora.

Ho, T. C. F., Choo, L. S., Teo, P.-C., & Kaliappen, N. (2020). Attracting Gen Z to Small and Medium Enterprises (SMEs): A View Through the Job Characteristic Model. *2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*, 142–145. https://doi.org/10.1109/DASA51403.2020.9317049

Hopkins, Dr. J. C., & Figaro, Dr. K. A. (2021). The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership. *International Journal of Business and Management Research*, *9*(4), 393–400. https://doi.org/10.37391/ijbmr.090402

Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, *95*, 74-89. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004

Hudiono, E., & Sari, R. L. (2022). RETAINING MILLENNIAL EMPLOYEES IN THE WORKPLACE: A LITERATURE REVIEW. *Journal of Business Studies and Management Review*, 6(1), 32-37. https://doi.org/10.22437/jbsmr.v6i1.22224

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, *92*(5), 1332–1356. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332

Janssen, D., & Carradini, S. (2021). Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, *64*(2), 137–153. https://doi.org/10.1109/TPC.2021.3069288

Jha, A. K. (2020). *Understanding Generation Alpha*.

Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A., & Weitz, B. A. (2005). The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 105-111.

Junça-Silva, A., & Menino, C. (2022). How Job Characteristics Influence Healthcare Workers' Happiness: A Serial Mediation Path Based on Autonomous Motivation and Adaptive Performance. *Sustainability*. https://doi.org/10.3390/su142114251.

K Krishnan, S., Bopaiah, S., Bajaj, D., & Prasad, R. (2012). Organization, Generations and Communication - Infosys Experience. *NHRD Network Journal*, *5*(4), 85–93. https://doi.org/10.1177/0974173920120414

Kaplan, M., Sánchez, M., & Hoffman, J. (2016, November 30). Intergenerational Strategies for Establishing Sustainable Work Environments. *Perspectives on sustainable growth*, 141-162. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47019-1_7

Kenek, G., & Sökmen, A. (2018). The Impact of Job Characteristics on Intention to Leave: The Mediating Role of Career Satisfaction. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 622-639.

Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). *What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia*. https://www.researchgate.net/publication/324797364

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *56*(3), 331–337.

Lazar, M., Zbuchea, A., & Pînzaru, F. (2023, July 1). The Emerging Generation Z Workforce in the Digital World: A Literature Review on Cooperation and Transformation. Proceedings of the ... *International Conference on Business Excellence*, 17(1), 1991-2001. https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0175

Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: Do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management*. https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247

Liao, H., & Chuang, A. (2004). A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal*, *47*(1), 41–58. https://doi.org/10.5465/20159559

Liu, X., & Ren, X. (2022). Analysis of the Mediating Role of Psychological Empowerment between Perceived Leader Trust and Employee Work Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19. https://doi.org/10.3390/ijerph19116712

Luria, E. (2022). Revisiting the Self-Determination Theory-Motivating the Unmotivated. *Educational Practice and Theory*. https://doi.org/10.7459/ept/44.2.02

Maharani, A., Gunawan, H., & Wijaya, J.D. (2020). Millennial Expectations about the Desire to Stay in the Workplace and Factors that Influence it. *International Journal of Management and Humanities*. https://doi.org/10.35940/ijmh.G0665.034720

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, *42*(1), 193–209. https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448

Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *International Journal of Management Education*, *17*(3). https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320

Malinowska, D., Tokarz, A., & Staszczyk, S. (2019). How to Enhance Work Engagement Among Outsourcing Sector Employees: The Role of Job Resources, Intrinsic and Identified Motivation. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001649.

Man, D. C., & Lam, S. S. K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(8), 979–1001. https://doi.org/10.1002/job.227

Mannheim, K. (1970). *The problem of generations*. https://doi.org/https://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf

Martin, C.A. (2005), "From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37 No. 1, pp. 39-44. https://doi.org/10.1108/00197850510699965

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1321–1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321

Morris, L., Grehl, M., Rutter, S., Mehta, M., & Westwater, M. (2022). On what motivates us: a detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. *Psychological Medicine*, 52, 1801 - 1816. https://doi.org/10.1017/S0033291722001611

Nadeem, S., & Rahat, H. (2021). Examining the synergetic impact of ability-motivation-opportunity-enhancing high performance work practices. *Human Performance*, 34, 168 - 188. https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1920021

Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, *40*(2), 433–455. https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 281–292. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4

Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, *26*, 476–483. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X

Pamornmast, C., Siriattakul, P., & Jermsittiparsert, K. (2019). The Antecedents of Employee Performance in the Financial Services Industry of Thailand: A Resource-Based Perspective. , 23, 748-762. https://doi.org/10.37200/ijpr/v23i4/pr190407

Pauli, J., Guadagnin, A., & Ruffatto, J. (2021). Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. *Revista de Ciências Da Administração*, *22*(57). https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e77243

Porto, J. B., & Tamayo, Á. (2003). Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 19, 145-152. https://doi.org/10.1590/S0102-37722003000200006

Pradhan, R. K., Panda, P., & Jena, L. K. (2017). Purpose, Passion, and Performance at the Workplace: Exploring the Nature, Structure, and Relationship. *Psychologist-Manager Journal*, *20*(4), 222–245. https://doi.org/10.1037/mgr0000059

Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731. http://dx.doi.org/10.3758/BF03206553

Prund, C. (2021). Why Generation Z is Redefining the HRM Processes. *Studies in Business and Economics*, *16*(3), 190–199. https://doi.org/10.2478/sbe-2021-0054

Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance

Questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *35*(3), 195–205. https://doi.org/10.5093/jwop2019a21

Reza, A., & Anindita, R. (2021). The importance of job autonomy as a driver of organizational commitment through work - life balance for employees in a life insurance company. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. https://doi.org/10.17358/jabm.7.3.614

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward. *Journal of Business and Psychology*, *36*(6), 945–967. https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2

Rue, P. (2018). Make Way, Millennials, Here Comes Gen Z. *About Campus: Enriching the Student Learning Experience*, *23*(3), 5–12. https://doi.org/10.1177/1086482218804251

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Saltoratto, G. M., Gaschler, T., Aguiar, V. D. S. M., & de Oliveira, M. C. (2019). Geração Z os seus impactos na cultura organizacional. *Revista Produção Online*, 19(3), 1027-1047. https://doi.org/10.14488/1676-1901.v19i3.3600

Schenarts, P. J. (2020). Now arriving: surgical trainees from generation Z. *Journal of surgical education*, 77(2), 246-253. https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2019.09.004

Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students. *About Campus: Enriching the Student Learning Experience*, *22*(3), 21–26. https://doi.org/10.1002/abc.21293

Silaban, H., & Margaretha, M. (2021). The Impact Work-Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Indonesia. *International Journal of Innovation and Economic Development*. https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002

Silva, C. G. L. da, Martins, G., Ferreira, H. S., & Fonseca, R. V. (2023). GERAÇÃO Z: atrair, reter e gerir profissionais desse grupo. *Revista Científica Multidisciplinar Viabile*.

Spivack, A., & Milosevic, I. (2018). Perceived Location Autonomy and Work Environment Choice: The Mediating Influence of Intrinsic Motivation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54, 325 - 348. https://doi.org/10.1177/0021886318764353

Suárez-Albanchez, J., Jimenez-Estevez, P., Blazquez-Resino, J. J., & Gutierrez-Broncano, S. (2022). Team autonomy and organizational support, well-being, and work engagement in the Spain

computer consultancy industry: The mediating effect of emotional intelligence. *Administrative Sciences,* 12(3), 85. https://doi.org/10.3390/admsci12030085

Thomas, M. R., & George, G. (2021). Segmenting, targeting, and positioning (stp) ofgenerational cohorts Y, Z and Alpha. *IIMS Journal of Management Science, 12*(2), 115–129. https://doi.org/10.5958/0976-173X.2021.00008.7

Tootell, H., Freeman, M., & Freeman, A. (2014). Generation Alpha at the Intersection of Technology, Play and Motivation. *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, 82–90. https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.19

Tran, L., Hien, H., & Baker, J. (2020). When supportive workplaces positively help work performance. *Baltic Journal of Management*, 16, 208-227. https://doi.org/10.1108/bjm-06-2020-0220

Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z- The second generation within the giant "Millennial" cohort. *Rainmaker Thining*, *125*, 1–13.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, *42*(5), 1195-1229. https://doi.org/10.1177/0149206316632058

Vieira, A. A., da Silva, Â. R., Magno, J. C., & de Matos Toledo, L. L. (2020). Gerações Y e Z e suas percepções de riscos de segurança e saúde no trabalho. *Research, Society and Development*, 9(7), e297973767-e297973767. https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.3767

Wangwongwiroj, T., & Bumrabphan, K. (2021). Self-Determination Theory: Statistical Correlations Between Motivational Regulations and Basic Psychological Needs. *International Journal of Higher Education Pedagogies*. https://doi.org/10.33422/ijhep.v2i2.39

Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018). Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, *7*(2). https://doi.org/10.5861/ijrsp.2018.3020

Żarczyńska-Dobiesz, A., & Boniecka, K. (2022). Diversity at Workplace: Building the Commitment of four Generations. In *European Research Studies Journal: Vol. XXV* (Issue 2).

Zhou, Q., Li, Q., & Gong, S. (2019). How Job Autonomy Promotes Employee's Sustainable Development? A Moderated Mediation Model. Sustainability. https://doi.org/10.3390/su11226445.

Ziatdinov, R., & Cilliers, J. (2021). Generation Alpha: Understanding the Next Cohort of University Students. In *European Journal of Contemporary Education* (Vol. 10, Issue 3). https://profiles.uts.edu.au/Jua.Cilliers

Apêndice A

Instrumento de Coleta

Um estudo sobre as Gerações Y e Z

Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente de uma pesquisa do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Atitus Educação.

O objetivo geral da pesquisa é analisar o impacto da autonomia no desempenho e motivação em funcionários das Gerações Y e Z.

Para participar, é necessário que você esteja trabalhando em uma empresa e pertença às faixas geracionais do estudo (nascidos entre 1980 e 2010). Não existem respostas certas ou erradas. Solicitamos, apenas, que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Todos os critérios éticos de pesquisa, como anonimato e utilização das informações para fins científicos, serão observados.

Mestrando: Rafael Spada

Orientadora: Profª. Drª Juliane Ruffatto

Bloco 1: Questões relacionadas à variável Autonomia									
			Discordo totalmente						Concordo totalmente
Autonomia do Método de Trabalho	01	Tenho permissão para decidir como fazer meu trabalho (os métodos a serem usados).	1	2	3	4	5	6	7
	02	Sou capaz de escolher o caminho a seguir no meu trabalho (o procedimento a ser utilizado).	1	2	3	4	5	6	7
	03	Sou livre para escolher o(s) método(s) a utilizar na realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Autonomia de	04	Tenho controle sobre a programação do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

	05	Tenho algum controle sobre o sequenciamento das minhas atividades de trabalho (quando faço o quê).	1	2	3	4	5	6	7
	06	Meu trabalho é tal que posso decidir quando realizar determinadas atividades de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Autonomia dos Critérios de Trabalho	07	Meu trabalho me permite modificar a maneira normal como somos avaliados para que eu possa enfatizar alguns aspectos do meu trabalho e menosprezar outros.	1	2	3	4	5	6	7
	08	Sou capaz de modificar quais são meus objetivos de trabalho (o que devo realizar).	1	2	3	4	5	6	7
	09	Tenho algum controle sobre o que devo realizar (o que meu supervisor vê como meus objetivos de trabalho).	1	2	3	4	5	6	7

Itens de Autonomia – Breaugh (1985)

Bloco 2: Questões relacionadas à variável Motivação									
Por que você coloca ou colocaria esforços em seu trabalho atual?									
			Discordo totalmente						Concordo totalmente
Desmotivação	10	Não me esforço, porque realmente sinto que estou perdendo meu tempo no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
	11	Faço pouco porque não acho que valha a pena fazer esse trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
	12	Não sei por que estou fazendo esse trabalho, é um trabalho inútil.	1	2	3	4	5	6	7
Regulação extrínseca - social	13	Para obter a aprovação dos outros (por exemplo, supervisor, colegas, família, clientes…).	1	2	3	4	5	6	7
	14	Porque os outros vão me respeitar mais (por exemplo, supervisor, colegas, família, clientes…).	1	2	3	4	5	6	7
	15	Evitar ser criticado por outros (por exemplo, supervisor, colegas, familiares, clientes…).	1	2	3	4	5	6 /	7

Regulação extrínseca - material	16	Porque os outros me recompensarão financeiramente apenas se eu me esforçar o suficiente no meu trabalho (por exemplo, empregador, supervisor …).	1	2	3	4	5	6	7
	17	Porque os outros me oferecem maior segurança no emprego se eu me esforçar o suficiente no meu trabalho (por exemplo, empregador, supervisor ...).	1	2	3	4	5	6	7
	18	Porque corro o risco de perder meu emprego se não me esforçar o suficiente.	1	2	3	4	5	6	7
Regulamento introduzido	19	Porque tenho que provar a mim mesmo que posso.	1	2	3	4	5	6	7
	20	Porque me faz sentir orgulhoso de mim mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
	21	Porque senão vou sentir vergonha de mim mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
	22	Porque senão vou me sentir mal comigo mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
Regulamento identificado	23	Porque pessoalmente considero importante colocar esforços neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
	24	Porque me esforçar neste trabalho se alinha com meus valores pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
	25	Porque me esforçar neste trabalho tem um significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Motivação intrínseca	26	Porque me divirto fazendo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
	27	Porque o que faço no meu trabalho é emocionante.	1	2	3	4	5	6	7
	28	Porque o trabalho que faço é interessante.	1	2	3	4	5	6	7

Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho (MWMS) – Gagné *et al.* (2014)

Bloco 3: Questões relacionadas à variável Desempenho										
			Discordo totalmente						Concordo totalmente	
Desempenho da tarefa	29	Consegui planejar meu trabalho para que o terminasse a tempo.	1	2	3	4	5	6	7	
	30	Eu tinha em mente o resultado do trabalho que eu precisava alcançar.	1	2	3	4	5	6	7	
	31	Consegui estabelecer prioridades.	1	2	3	4	5	6	7	
	32	Consegui realizar meu trabalho com eficiência	1	2	3	4	5	6	7	
	33	Gerenciei bem meu tempo.	1	2	3	4	5	6	7	
Desempenho contextual	34	Por minha iniciativa, iniciei novas tarefas quando minhas tarefas antigas foram concluídas.	1	2	3	4	5	6	7	
	35	Assumi tarefas desafiadoras quando elas estavam disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7	
	36	Trabalhei para manter meus conhecimentos relacionados ao trabalho atualizados.	1	2	3	4	5	6	7	
	37	Trabalhei mantendo minhas habilidades de trabalho atualizadas.	1	2	3	4	5	6	7	
	38	Criei soluções criativas para novos problemas.	1	2	3	4	5	6	7	
	39	Assumi responsabilidades extras.	1	2	3	4	5	6	7	
	40	Busquei continuamente novos desafios no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
	41	Participei ativamente de reuniões e/ou consultas.	1	2	3	4	5	6	7	
Comportamento de trabalho	42	Eu reclamei sobre pequenos problemas relacionados ao trabalho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
	43	Tornei os problemas no trabalho maiores do que eram.	1	2	3	4	5	6	7	
	44	Concentrei-me nos aspectos negativos da situação no trabalho em vez dos aspectos positivos.	1	2	3	4	5	6	7	

	45	Conversei com os colegas sobre os aspectos negativos do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
	46	Conversei com pessoas de fora da organização sobre os aspectos negativos do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)

Bloco 4: Questões relacionadas aos dados sociodemográficos	
47	Qual é o seu ano de nascimento: O _____
48	Sexo: O Feminino O Masculino
49	Escolaridade: O Ensino Fundamental Incompleto O Ensino Fundamental Completo O Ensino Médio Incompleto O Ensino Médio Completo O Graduação Completa O Graduação Incompleta O Pós-Graduação (especialização) O Pós-Graduação (especialização – em andamento) O Mestrado O Mestrado (em andamento) O Doutorado O Doutorado (em andamento)