SciELO Preprints

Estado da publicação: O preprint foi publicado em outro meio.
DOI do preprint publicado: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

O efeito da autonomia na motivação e no desempenho de funcionários das gerações Y e Z

Rafael Spada, Thiago Soares Nunes, Juliane Ruffatto

https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

Submetido em: 2026-05-08
Postado em: 2026-05-08 (versão 1)
(AAAA-MM-DD)

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

CADERNOS EBAPE.BR FGV EBAPE

Dossiê: Gerações, etarismo e trabalho

O efeito da autonomia na motivação e no desempenho de funcionários das gerações Y e Z

Rafael Spada
Atitus Educação (ATITUS), Escola do Agronegócio, Passo Fundo, RS, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9366-9886

Thiago Soares Nunes
Universidade da Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, Belo Horizonte, MG, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1323-8160

Juliane Ruffatto
Atitus Educação (ATITUS), Programa de Mestrado em Psicologia, Passo Fundo, RS, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0406-9780

Resumo
O objetivo desta pesquisa é analisar o efeito da autonomia na motivação e no desempenho de funcionários das gerações Y e Z no trabalho. Quanto ao método, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 198 indivíduos, operacionalizada por meio de uma *survey*. 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 referidas gerações no trabalho. Além disso, foi constatado que a motivação medeia parcialmente a relação entre a autonomia e o desempenho dos funcionários. Adicionalmente, verificou-se que a faixa de idade dos funcionários influencia o efeito da autonomia, sendo particularmente significativa para a Geração Z. O estudo destaca a autonomia como chave para a motivação e o desempenho das gerações mais jovens no trabalho, sugerindo que as organizações adaptem suas culturas e políticas para atender a essas necessidades.
Palavras-chave: autonomia, desempenho, motivação, geração Y, geração Z.

The effect of autonomy on the motivation and performance of Generation Y and Z employees

Abstract
The aim of this research is to analyze the effect of autonomy on motivation and performance among employees from Generations Y and Z at work. As for the method, a quantitative study was conducted with 198 individuals, carried out through a survey. For hypothesis testing, regression, moderation, and moderated mediation analyses were performed. The results showed that autonomy can significantly increase the motivation and performance of employees from Generations Y and Z at work. In addition, it was found that motivation partially mediates the relationship between autonomy and employee performance. Furthermore, it was verified that employee age range influences the effect of autonomy, being particularly significant for Generation Z. The study highlights autonomy as key to motivating and improving the performance of younger

Submetido em 23 de junho de 2025 e aceito para publicação em 15 de abril de 2026.
DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

generations at work, suggesting that organizations adapt their cultures and policies to meet these needs.

Keywords: autonomy, performance, motivation, generation Y, generation Z.

El efecto de la autonomía en la motivación y el desempeño de empleados de las Generaciones Y y Z

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar el efecto de la autonomía en la motivación y el desempeño de los empleados de las generaciones Y y Z en el trabajo. En cuanto al método, se realizó una investigación cuantitativa con 198 individuos, llevada a cabo mediante una encuesta. Para la comprobación de las hipótesis se realizaron pruebas de regresión, moderación y mediación moderada. Los resultados demostraron que la autonomía puede aumentar significativamente la motivación y el desempeño de los empleados de las generaciones Y y Z en el trabajo. Además, se constató que la motivación media parcialmente la relación entre autonomía y el desempeño de los empleados. Adicionalmente, se verificó que el rango de edad de los empleados influye en el efecto de la autonomía, siendo particularmente significativo para la Generación Z. El estudio destaca la autonomía como clave para la motivación y el desempeño de las generaciones más jóvenes en el trabajo, sugiriendo que las organizaciones adapten sus culturas y políticas para satisfacer estas necesidades.

Palabras clave: autonomía, desempeño, motivación, generación Y, generación Z.

INTRODUÇÃO

A literatura organizacional tem destacado que o contexto histórico, tecnológico e social no qual os indivíduos se desenvolvem exerce influência sobre valores, expectativas e comportamentos no trabalho. Nesse sentido, estudos sobre gerações buscam compreender como coortes formadas em períodos históricos distintos podem apresentar padrões relativamente semelhantes de atitudes e preferências profissionais. No entanto, essa abordagem também tem sido alvo de críticas, sobretudo pela tendência a generalizações excessivas e pela dificuldade de dissociar efeitos geracionais de efeitos de idade ou de período histórico (Rudolph et al., 2021). Reconhecer tais limitações é fundamental para que pesquisas geracionais avancem de forma mais criteriosa e teoricamente consistente.

Apesar dessas críticas, evidências empíricas indicam que transformações estruturais no mundo do trabalho, como a digitalização intensiva, a flexibilização das relações laborais e a reconfiguração das expectativas de carreira, afetam de maneira particularmente intensa as gerações mais jovens, especialmente as gerações Y e Z (Lazar et al., 2023; Thomas & George, 2021). Essas gerações ingressam no mercado de trabalho em um contexto marcado por maior instabilidade, avanço tecnológico acelerado e questionamento dos modelos tradicionais de gestão, o que se reflete em demandas por maior flexibilidade, autonomia e alinhamento entre valores pessoais e organizacionais.

Fenômenos recentes, como o aumento da rotatividade voluntária e a recusa a modelos rígidos de trabalho, ilustram esse movimento e indicam mudanças nas prioridades dos trabalhadores mais jovens, que passam a valorizar experiências de trabalho mais autônomas e significativas (Hopkins & Figaro, 2021). Nesse cenário, a autonomia no trabalho emerge como um elemento central, não apenas como característica do desenho

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

do cargo, mas como um recurso psicológico capaz de influenciar a motivação e, consequentemente, o desempenho dos funcionários.

Para enfrentar esses 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. 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 (Lazar et al., 2023; Mesquita et al., 2020).

Embora a literatura reconheça amplamente as relações entre autonomia, motivação e desempenho, observa-se que muitos estudos tratam esses construtos de maneira isolada ou sem considerar possíveis diferenças entre grupos geracionais. Além disso, ainda são escassas as investigações que analisam simultaneamente os mecanismos pelos quais a autonomia influencia o desempenho, explorando o papel mediador da motivação e examinando se esses efeitos se manifestam de maneira distinta entre as gerações Y e Z. Tal lacuna é particularmente relevante diante das críticas aos estudos geracionais, pois exige modelos analíticos mais robustos que avancem além de descrições comparativas superficiais.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar o efeito da autonomia na motivação e no desempenho de funcionários das gerações Y e Z, investigando o papel mediador da motivação nessa relação e examinando se a geração do trabalhador exerce um efeito moderador sobre esse processo. Ao adotar um modelo de mediação moderada, a pesquisa busca contribuir para a literatura ao integrar perspectivas do desenho do trabalho e da Teoria da Autodeterminação, oferecendo evidências empíricas sobre como recursos motivacionais operam em diferentes coortes geracionais.

Do ponto de vista gerencial, os resultados podem auxiliar organizações na formulação de práticas mais eficazes de gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao desenho de cargos, à flexibilização de métodos e horários de trabalho e ao desenvolvimento de ambientes que favoreçam a motivação intrínseca. Ao identificar como a autonomia impacta o desempenho de forma diferenciada entre as gerações, o estudo fornece subsídios para estratégias mais alinhadas às expectativas das forças de trabalho contemporâneas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gerações no contexto do trabalho

Uma geração é mais que um grupo de indivíduos definidos apenas pelo ano de nascimento; trata-se de pessoas que compartilham experiências históricas e socioculturais semelhantes, inseridas em uma mesma dimensão temporal do processo social (Alwin & McCammon, 2007; Rudolph et al., 2021). Embora essa abordagem seja amplamente utilizada, estudos recentes alertam para o risco de generalizações excessivas e para a dificuldade de dissociar efeitos geracionais de efeitos etários ou contextuais, o que exige cautela na interpretação de diferenças entre coortes (Rudolph et al., 2021).

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

Atualmente, coexistem no mercado de trabalho diferentes gerações: *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y ou *Millennials* e a Geração Z; contudo, neste estudo, a categorização geracional é utilizada como uma lente analítica, e não como um determinismo comportamental, reconhecendo-se seus limites interpretativos (Prund, 2021).

A literatura também aponta que a classificação cronológica das gerações não é consensual, havendo variações nas delimitações temporais propostas por diferentes autores (Rudolph et al., 2021), conforme apresentado na Tabela 1. Essa variabilidade reforça a necessidade de interpretar tais classificações de forma contextualizada.

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 & Boniecka (2022)	1945 – 1964	1965 – 1979	1980 – 1994	1995 – ...	-
Jha (2020)	-	-	-	-	2010 - 2025
Thomas e George (2021)	-	-	-	-	2010 - 2024

Fonte: Elaborada pelos autores.

No contexto do trabalho, a literatura sugere que a Geração Y e a Geração Z compartilham algumas expectativas, como a valorização de ambientes flexíveis e oportunidades de desenvolvimento, mas diferem na intensidade com que respondem a determinados recursos organizacionais. A Geração Y, por exemplo, tende a valorizar a autonomia associada ao desenvolvimento de carreira, à empregabilidade e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Anggraeni, 2018; Maharani et al., 2020).

Já a Geração Z demonstra maior sensibilidade a práticas de trabalho que ampliem a flexibilidade, o controle sobre as atividades e a possibilidade de autorregulação, o que se reflete em maior valorização da autonomia no trabalho (Z. Berge & M. Berge, 2019; Nadeem & Rahat, 2021). Essa geração tende a responder mais fortemente a recompensas intrínsecas e a contextos de trabalho que favoreçam o engajamento e a motivação, embora fatores extrínsecos também desempenhem papel relevante (Kirchmayer & Fratričová, 2020).

Nesse cenário, a autonomia no trabalho emerge como um recurso central, uma vez que pode influenciar a motivação e, indiretamente, o desempenho dos trabalhadores. Evidências empíricas sugerem que a autonomia pode assumir diferentes significados e impactos conforme a geração à qual o indivíduo pertence, reforçando a importância de considerar a variabilidade geracional na análise dessas relações (Mesquita et al., 2020; Nadeem & Rahat, 2021; Rudolph et al., 2021).

Autonomia no trabalho

A autonomia no trabalho pode ser compreendida como o grau de liberdade que os indivíduos possuem para decidir como estruturar, organizar e executar suas próprias tarefas. Esse construto tem sido amplamente associado a resultados positivos no contexto

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

organizacional, como maior desempenho, satisfação e bem-estar dos funcionários, uma vez que amplia o senso de controle e de responsabilidade sobre o próprio trabalho (Hackman & Oldham, 1976; Ryan & Deci, 2000).

Para além de uma característica estrutural do cargo, a autonomia constitui um recurso psicológico relevante, capaz de influenciar estados motivacionais e comportamentos no trabalho. Modelos clássicos de desenho no trabalho indicam que níveis mais elevados de autonomia favorecem maior envolvimento com as tarefas, internalização de objetivos organizacionais e percepção de significado no trabalho (Hackman & Oldham, 1976; Morgeson & Humphrey, 2006).

Evidências empíricas corroboram esses pressupostos ao demonstrar que a autonomia no ambiente de trabalho está positivamente associada ao desempenho dos colaboradores (Lucas & Marcon, 2021). Quando os trabalhadores percebem maior autonomia, tendem a apresentar níveis mais elevados de engajamento, satisfação e qualidade na execução das atividades, refletindo-se em ganhos de produtividade e eficácia no trabalho (Gagné & Deci, 2005; Lucas & Marcon, 2021).

Além disso, práticas organizacionais que ampliam a autonomia, como modalidades flexíveis de trabalho e maior discricionariedade sobre métodos e ritmo das tarefas, podem favorecer estados motivacionais mais autônomos, contribuindo para comportamentos adaptativos e para o bem-estar no trabalho (Junça-Silva & Menino, 2022). Nesse sentido, a autonomia assume papel estratégico na compreensão de como características do trabalho influenciam tanto a motivação quanto o desempenho dos funcionários.

Diante desse conjunto de evidências, a autonomia configura-se como um elemento central para a análise do desempenho e da motivação no trabalho, especialmente em contextos organizacionais marcados por maior flexibilidade e diversidade geracional, sustentando as hipóteses propostas neste estudo.

Desempenho no trabalho

O desempenho no trabalho constitui uma dimensão central para o sucesso organizacional e pode ser influenciado por fatores individuais e contextuais, entre os quais se destacam as características do trabalho, como a autonomia (Lucas & Marcon, 2021). Essas características afetam diretamente a forma como os indivíduos organizam, executam e avaliam suas atividades.

Autonomia no trabalho, comunicação no trabalho e fatores relacionados ao empregado, como motivação intrínseca, flexibilidade de habilidades, nível de habilidade, proatividade e adaptabilidade, têm uma influência significativa no desempenho (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Esses elementos atuam de forma integrada, influenciando o desempenho ao ampliar senso de controle, competência percebida e engajamento com o trabalho (Hackman & Oldham, 1976).

Esta compreensão emerge de estudos contemporâneos que sugerem como a autonomia não apenas capacita os funcionários, permitindo-lhes maior controle sobre suas atividades laborais, mas também atua como um mecanismo facilitador para melhorar tanto o desempenho quanto a satisfação no trabalho (Nasution et al., 2021). A interação entre demandas e recursos no trabalho com a autonomia pessoal, destacada por Pandey (2019),

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

sublinha a importância de um ambiente de trabalho que nutra e suporte a independência dos funcionários. Ao ampliar a discricionariedade sobre métodos e ritmo de trabalho, a autonomia favorece respostas mais adaptativas às demandas organizacionais (Hackman & Oldham, 1976).

A relação entre satisfação no trabalho, desempenho e motivação, explorada por Jalagat (2016), e a conexão entre motivação, responsabilidade e desempenho, investigada por Ghaffari et al. (2017), reforçam a necessidade de uma abordagem holística e integrada para entender e promover o desempenho no trabalho. Kumari et al. (2021) complementam essa visão ao mostrar que tanto a motivação intrínseca quanto as recompensas financeiras são vitais para impulsionar o desempenho dos funcionários, com o reconhecimento informal servindo como um fator adicional de motivação. Esses achados reforçam que o desempenho não decorre apenas de recompensas ou exigências externas, mas de estados motivacionais sustentados pelas características do trabalho.

Conjuntamente, as evidências empíricas indicam que a autonomia no trabalho atua como um recurso central para o desempenho dos funcionários, especialmente em contextos que demandam maior iniciativa, adaptação e envolvimento com as tarefas (Gagné & Deci, 2005; Hackman & Oldham, 1976; Lucas & Marcon, 2021). Esses achados sustentam a proposição de que níveis mais elevados de autonomia estão associados a melhores resultados de desempenho. Diante desse conjunto de evidências, a Hipótese 1 (H1) propõe que:

- H1: A autonomia influencia positivamente o desempenho dos empregados das gerações Y e Z.

Motivação

A motivação refere-se aos processos psicológicos que orientam a direção, a intensidade e a persistência do comportamento humano em direção a objetivos (Schunk & DiBenedetto, 2020). No contexto do trabalho, a literatura distingue a motivação intrínseca, associada ao interesse e à satisfação inerentes à própria atividade, da motivação extrínseca, relacionada a recompensas e contingências externas (Ryan & Deci, 2000).

A Teoria da Autodeterminação sustenta que a qualidade da motivação depende da satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento, sendo a autonomia um elemento central para o desenvolvimento da motivação intrínseca (Deci et al., 2017; Ryan & Deci, 2000). Quando os indivíduos percebem maior controle sobre a forma de executar suas tarefas, tendem a internalizar objetivos organizacionais e a apresentar níveis mais elevados de bem-estar e engajamento no trabalho (Gagné & Deci, 2005).

Evidências empíricas indicam que a autonomia no trabalho está positivamente associada à motivação, uma vez que favorece a percepção de autodireção e de alinhamento entre valores pessoais e demandas organizacionais (Deci & Ryan, 1995; Gagné & Deci, 2005). Nesse sentido, a autonomia atua como um recurso psicológico que contribui para a ativação de estados motivacionais mais autônomos, com implicações relevantes para o comportamento e o desempenho no trabalho.

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

Além disso, estudos sugerem que a motivação exerce papel explicativo na relação entre características do trabalho e resultados organizacionais, funcionando como um mecanismo por meio do qual recursos como a autonomia se traduzem em melhor desempenho (Gagné & Deci, 2005; Liao & Chuang, 2004). Diante desses pressupostos, a autonomia no trabalho pode ser compreendida como um antecedente relevante da motivação, uma vez que favorece a autodireção e a internalização de objetivos organizacionais (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). Assim, a Hipótese 2 (H2) é proposta:

- H2: A autonomia influencia positivamente a motivação dos funcionários.

Uma vez ativados estados motivacionais mais autônomos, espera-se que esses se traduzam em comportamentos mais engajados e eficazes no trabalho, com implicações diretas para o desempenho dos funcionários (Gagné & Deci, 2005; Liao & Chuang, 2004). 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 que pessoas que possuem autonomia estão intrinsecamente motivadas (Deci & Ryan, 1995).

Liao e Chuang (2004) sugerem que essas atitudes motivadas positivamente, de forma autônoma, se associam ao desempenho no trabalho. Nesse sentido, a motivação funciona como um mecanismo explicativo que conecta características do trabalho, como a autonomia, aos resultados de desempenho. Estudo realizado por Nadeem e Rahat (2021) mostra que a autonomia no trabalho e a confiança atuam como moderadores em práticas e resultados no trabalho, com a motivação tendo um papel de mediação positiva no desempenho organizacional percebido.

Nadeem e Rahat (2021) e Liu e Ren (2022) relatam 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. Com base nessas evidências, a Hipótese 3 (H3) propõe:

- H3: A motivação influencia positivamente o desempenho dos funcionários.

Essas evidências indicam que a motivação pode atuar como um mecanismo explicativo por meio do qual características do trabalho, como a autonomia, se traduzem em melhores resultados de desempenho. Ao favorecer estados motivacionais mais autônomos, a autonomia tende a exercer efeitos indiretos sobre o desempenho dos funcionários (Gagné & Deci, 2005; Liao & Chuang, 2004). Dessa forma, a Hipótese 4 (H4) foi construída:

- H4: A motivação medeia a relação entre autonomia e desempenho.

Além das relações diretas e mediadas discutidas anteriormente, a literatura sugere que a forma como os indivíduos respondem a recursos do trabalho, como a autonomia, pode variar conforme características contextuais e individuais, entre as quais se destaca a geração à qual pertencem (Mesquita et al., 2020; Rudolph et al., 2021). Embora tais diferenças não devam ser interpretadas de forma determinística, estudos indicam que gerações distintas podem atribuir significados diferentes à autonomia no trabalho, especialmente no que se refere à ativação da motivação e aos efeitos subsequentes sobre

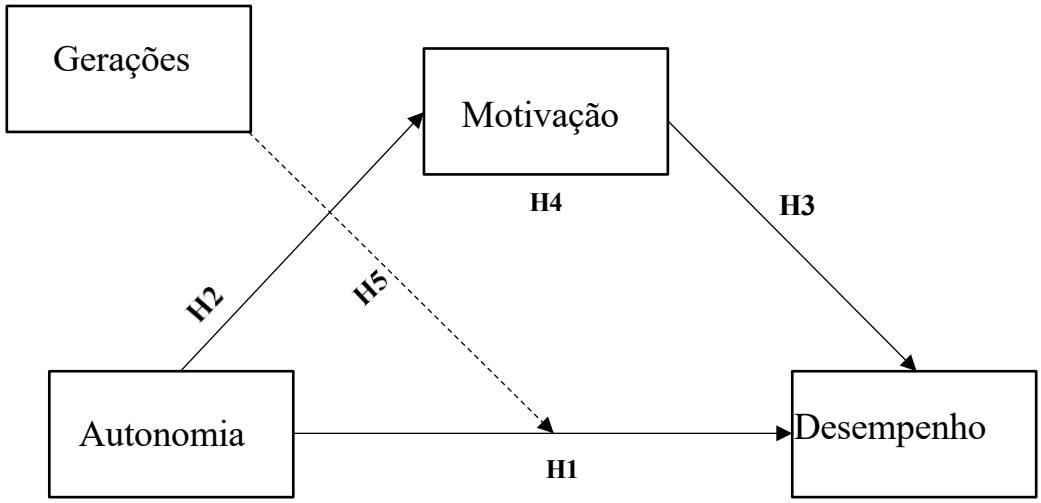
SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

o desempenho (Nadeem & Rahat, 2021). Nesse sentido, a geração é considerada neste estudo como um fator condicional que pode influenciar a força do efeito indireto entre autonomia, motivação e desempenho. Dado este contexto teórico, 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 a Geração Y.

Diante desse arcabouço teórico, o presente estudo adota um delineamento quantitativo com o objetivo de testar empiricamente as hipóteses propostas, considerando efeitos diretos, mediadores e moderadores nas relações entre autonomia, motivação e desempenho. O modelo teórico da pesquisa, elaborado a partir das hipóteses apresentadas, está disposto na Figura 1.

Figura 1
Modelo teórico



Fonte: Elaborada pelos autores.

O modelo contém as variáveis autonomia (independente), motivação (mediadora), desempenho (dependente) e gerações (moderadora) e as hipóteses que serão testadas neste estudo. O modelo teórico segue o template de número 5 do PROCESS de mediação moderada (Preacher & Hayes, 2004).

MÉTODO

Para investigar o fenômeno proposto e testar as hipóteses formuladas, adotou-se uma abordagem de pesquisa quantitativa com orientação descritiva. O método de amostragem não probabilístico, especificamente por conveniência, foi utilizado para maximizar a acessibilidade e a representatividade dos participantes. Reconhece-se que a adoção de uma amostragem não probabilística pode implicar limitações quanto à representatividade dos resultados, aspecto que é considerado na interpretação dos achados. Foram coletados dados de 233 respondentes que possuíam vínculo empregatício com empresas, nascidos nas faixas geracionais observadas neste estudo: 1980-1994, Geração Y; 1995-2009, Geração Z (Berkup, 2014; Jha, 2020), ou seja, o critério de inclusão foi o ano de

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

nascimento, que deveria compreender de 1980 a 2009, bem como o estabelecimento de vínculo empregatício.

Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário elaborado e hospedado na plataforma Google Forms. A instrumentação da pesquisa foi disponibilizada por meio de um link acessível, o qual foi disseminado digitalmente via redes sociais, como Instagram, e aplicativos de mensagens instantâneas, incluindo WhatsApp. O instrumento para a coleta de dados foi estruturado em quatro seções: i) nove itens destinados a avaliar a autonomia; ii) 19 itens para a mensuração da motivação; iii) 18 itens voltados para a avaliação do desempenho; e iv) informações sociodemográficas e critérios de inclusão, contemplando questões abertas.

Para quantificar o desempenho dos funcionários, a presente investigação adotou o *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ), uma ferramenta validada e aceita na literatura científica para a mensuração holística e não específica do desempenho laboral (Koopmans et al., 2014).

A escolha deste instrumento deve-se à sua robustez empírica comprovada (Koopmans et al., 2014) 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 3 dimensões: i) desempenho da tarefa (5 itens); ii) desempenho contextual (8 itens); e iii) comportamento de trabalho (5 itens). Esta última dimensão necessitou da 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 7 pontos (p. ex., 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 a “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; Morgeson & Humphrey, 2006), composto por 9 variáveis observáveis, subdivididas em 3 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 7 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 7 idiomas e 9 países (Broeck et al., 2016; Deci et al., 2017; Howard 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 19 afirmativas, divididas em 6 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). Estas foram mensuradas por meio de escala do tipo Likert de 7 pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). A dimensão

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

"desmotivação" foi invertida na etapa de preparação da base, pois trata-se de três itens negativos.

As escalas utilizadas neste estudo foram selecionadas com base em sua ampla utilização e validação prévia na literatura internacional. Embora não tenha sido conduzida análise fatorial confirmatória específica para a presente amostra, a consistência interna das escalas foi verificada por meio do coeficiente Alfa de Cronbach, conforme recomendado em estudos exploratórios (Hair et al., 2009).

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 em 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., 2009).

Após a limpeza da base, foram realizadas as análises descritivas, para verificar 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.

A análise de mediação moderada foi conduzida por meio do macro PROCESS (modelo 5), conforme proposto por Preacher e Hayes (2004), utilizando o método de reamostragem *bootstrap* com 5 mil reamostragens para estimativa dos intervalos de confiança de 95% dos efeitos indiretos. A escolha do modelo 5 justifica-se por permitir a análise simultânea de efeitos diretos, mediadores e moderadores, alinhando-se ao modelo teórico proposto.

Ressalta-se que a amostra apresentou predominância de respondentes da Geração Z, o que pode influenciar a magnitude dos efeitos observados, especialmente nas análises de moderação. Esse aspecto é considerado na discussão dos resultados. Além disso, as análises de regressão foram conduzidas observando-se os pressupostos estatísticos recomendados para esse tipo de modelo, de modo a assegurar a adequação dos resultados obtidos.

RESULTADOS

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

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

atípicos) por meio 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. Após a exclusão destes, a amostra final para a análise foi composta por 198 casos válidos. 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.

Os resultados são apresentados considerando as limitações inerentes à composição da amostra, especialmente a predominância de respondentes da Geração Z.

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 (62%), com uma leve predominância do sexo masculino (53%) sobre o feminino e com graduação incompleta (42%). Essa distribuição reflete a maior presença da Geração Z no contexto investigado, mas deve ser considerada na interpretação das análises comparativas entre as gerações.

Teste de hipóteses

Efeito da autonomia no desempenho no trabalho (H1)

O coeficiente beta padronizado ($\beta = 0{,}238$; $p < 0{,}05$) indica uma relação positiva e significativa entre autonomia e desempenho no trabalho, suportando a H1. O coeficiente de determinação ($R^2 = 0{,}128$) sugere que a autonomia contribui para explicar 13% da variância no desempenho, ressaltando a relevância da autonomia como uma alavanca de eficácia operacional nas referidas coortes.

Embora o coeficiente de determinação indique que a autonomia explica uma parcela moderada da variância no desempenho, esse resultado é consistente com estudos organizacionais que reconhecem o caráter multifatorial do desempenho no trabalho (Pandey, 2019).

Efeito da autonomia na motivação (H2)

Analogamente, a autonomia emergiu como um preditor significativo da motivação ($\beta = 0{,}322$; $p < 0{,}05$), explicando 10% da sua variabilidade ($R^2 = 0{,}105$), corroborando a hipótese 2. Este achado alinha-se com o entendimento de que a autonomia no ambiente de trabalho é capaz de estimular um estado motivacional positivo, promovendo o engajamento.
Esse resultado reforça o papel da autonomia como um recurso psicológico relevante para a ativação da motivação no trabalho, ainda que outros fatores individuais e contextuais também influenciem esse processo.

Efeito da motivação no desempenho (H3)

A motivação, por sua vez, demonstrou um efeito significativo no desempenho ($\beta = 0{,}229$; $p < 0{,}05$), reforçando a H3 e indicando que o estado motivacional dos funcionários tem

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

um papel crucial na realização de suas tarefas. Esse achado sustenta a inclusão da motivação como variável-chave no modelo teórico proposto.

Efeito mediador da motivação entre autonomia e desempenho (H4)

A análise de mediação revelou um efeito indireto significativo da autonomia sobre o desempenho via motivação, evidenciado por um intervalo de confiança que não abrange o zero (IC de 95%; Limite Inferior = 0,034; Limite Superior = 0,119). Este resultado suporta a hipótese 4, apontando para uma mediação parcial da motivação, uma vez que a autonomia e a motivação, combinadas, explicam uma maior porcentagem da variação no desempenho (23%). Os modelos com as relações entre as variáveis são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2
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
Efeito indireto	**Efeito**	***Boot SE***	**Intervalo de Confiança**	
	0,073	0,021	0,034	0,119

Fonte: Elaborada pelos autores.

A mediação parcial observada indica que a autonomia influencia o desempenho tanto de forma direta quanto indireta, por meio da motivação, sugerindo que esse mecanismo psicológico explica parte, mas não a totalidade dessa relação.

Finalmente, a H5 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 ($\beta = 0,083$; SE = 0,088; $t = 0,939$; $p > 0,05$) foi positiva e não significativa no desempenho dos trabalhadores. Esse resultado indica que as diferenças geracionais não atuam como um moderador universal da relação entre autonomia e desempenho, mas que seus efeitos podem manifestar-se de forma específica em determinados grupos.

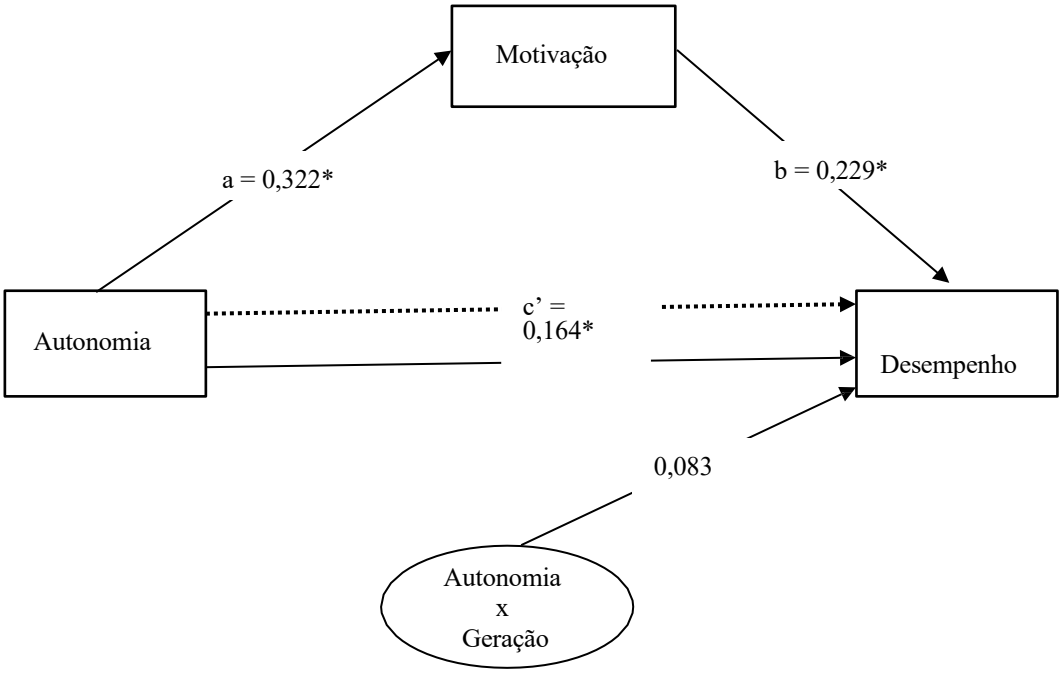
O teste de efeito condicional explorou que o efeito positivo da autonomia percebida no desempenho dos funcionários foi considerado mais forte e significativo apenas para a Geração Z ($\beta = 0,175$; $t = 3,257$; $p < 0,05$), em comparação com a Geração Y ($\beta = 0,092$; $t = 1,271$; $p > 0,05$). A significância observada apenas para a Geração Z sugere que, embora a moderação não seja generalizável, a autonomia exerce maior impacto no desempenho desse grupo específico.

O modelo de mediação moderada foi significativo ($p < 0,05$), com $R^2 = 0,260$, ou seja, este resultado sugere que as variáveis preditoras, conjuntamente, explicam 26% do desempenho dos funcionários da Geração Z, destacando a singularidade deste grupo demográfico em termos de suas expectativas e respostas ao ambiente de trabalho. O valor de R^2 obtido é compatível com estudos em ciências sociais aplicadas, nos quais modelos explicativos frequentemente capturam parcelas moderadas da variância de fenômenos complexos como o desempenho no trabalho (Hair et al., 2019). Assim, a H5 foi

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

parcialmente suportada, considerando o efeito condicional observado para a Geração Z. O modelo de processo condicional é apresentado na Figura 2.

Figura 2
Resultado do modelo de mediação moderada (modelo de processo condicional)



Nota: *p < 0,05.
Fonte: Elaborada pelos autores.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A literatura tem consistentemente associado a autonomia a resultados positivos, como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e performance (Junça-Silva & Menino, 2022; Tran et al., 2021). Este estudo buscou aprofundar a compreensão desse fenômeno, investigando a autonomia como uma variável mediadora entre a geração dos trabalhadores e seu desempenho, assim como um possível preditor de motivação. Os achados devem ser interpretados considerando o caráter multifatorial do desempenho no trabalho e as limitações inerentes ao delineamento adotado.

A pesquisa apontou que a autonomia está diretamente relacionada ao desempenho dos funcionários, explicando 13% da variância neste resultado. É importante notar que a hipótese de pesquisa inicial (H1), a qual postulava uma relação positiva entre autonomia e desempenho, é sustentada pelos dados coletados. Embora o efeito observado seja de magnitude moderada, ele reforça a compreensão de que a autonomia constitui um recurso relevante no desenho do trabalho, ainda que não exclusivo, para a explicação do desempenho. Este resultado corrobora a Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), que aponta a autonomia como uma das necessidades psicológicas básicas para o florescimento da motivação intrínseca – que, por sua vez, está intrinsecamente ligada ao desempenho no trabalho.

No que concerne à relação entre autonomia e motivação (H2), os dados revelaram que a autonomia explica 10% da variação na motivação dos funcionários, servindo como um preditor significativo. Esse dado é expressivo, considerando a complexidade e

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

multidimensionalidade dos fatores que podem afetar a motivação no contexto organizacional. Por meio deste modelo, pode-se inferir que a autonomia é não apenas um componente significativo, mas também um preditor mensurável do nível de motivação dos empregados. Esse resultado está alinhado à Teoria da Autodeterminação, ao indicar que a autonomia favorece a satisfação de necessidades psicológicas básicas, especialmente no que se refere à percepção de controle sobre o trabalho (Deci et al., 2017; Ryan & Deci, 2000).

Em sintonia com a H3 desta pesquisa, foi constatado que a motivação apresenta um efeito positivo e significativo sobre o desempenho dos funcionários, fornecendo evidências de que aspectos motivacionais são preditores relevantes da eficácia no ambiente de trabalho. Esse achado sugere que estados motivacionais positivos contribuem para o desempenho, embora não expliquem integralmente suas variações, reforçando a natureza complexa desse construto. Esta associação é corroborada pelos achados de Dysvik e Kuvaas (2013), que sublinham a autonomia no trabalho como um ingrediente fundamental para a motivação e o desempenho dos funcionários. Eles postulam que, ao conceder aos empregados maior liberdade na tomada de decisões relacionadas ao trabalho, há um estímulo direto à motivação intrínseca, que se traduz em um envolvimento aprofundado e, consequentemente, em um melhor desempenho no trabalho.

A análise de mediação revelou a complexidade das relações entre autonomia e desempenho, confirmando a premissa de que a motivação atua significativamente como uma variável mediadora entre esses dois construtos (H4). Observou-se que, ao incluir a motivação no modelo, o efeito direto da autonomia sobre o desempenho é atenuado, mas permanece significativo, indicando uma mediação parcial e sugerindo que a motivação constitui um mecanismo psicológico relevante por meio do qual a autonomia se traduz em desempenho, sem, contudo, esgotar essa relação (Gagné & Deci, 2005). Esse fenômeno evidencia a influência substantiva da motivação intrínseca no mecanismo pelo qual a autonomia afeta o desempenho. A interpretação deste resultado é reforçada pelo estudo de Spivack & Milosevic (2018), que identificaram uma relação positiva entre a autonomia percebida e a motivação intrínseca, sugerindo que esse tipo de motivação pode ser um canal por meio do qual a autonomia influencia o desempenho.

A redução quantitativa no efeito direto da autonomia sobre o desempenho, quando mediada pela motivação, destaca o papel integral da motivação como um impulsionador efetivo do desempenho. Isso sugere que intervenções que visem aumentar a autonomia no local de trabalho devem ser cuidadosamente planejadas para promover a motivação, com o intuito de maximizar o impacto positivo sobre o desempenho dos funcionários.

Contrariamente à hipótese 5, a geração dos indivíduos não moderou de forma significativa a relação entre autonomia e desempenho de forma geral. Esse resultado sugere que diferenças geracionais não operam como moderadores universais das relações entre autonomia e desempenho, corroborando críticas recentes à generalização excessiva de efeitos geracionais (Rudolph et al., 2021).

Os resultados indicam que a autonomia exerce um impacto significativamente maior no desempenho dos trabalhadores da Geração Z, quando comparada à Geração Y. Esse achado sugere que, embora a moderação geracional não se manifeste de forma generalizável, a autonomia tende a assumir papel mais relevante para esse grupo específico. Tal resultado pode ser interpretado à luz de estudos que apontam que

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

indivíduos da Geração Z valorizam mais fortemente práticas de trabalho que ampliem o controle, a flexibilidade e a possibilidade de autorregulação das atividades, o que contribui para maiores níveis de motivação e engajamento no trabalho (Lee et al., 2022; Loring & Wang; 2022).

Os achados deste estudo corroboram a importância da autonomia no ambiente de trabalho como um fator fundamental para o desempenho e a motivação dos funcionários. A confirmação das hipóteses iniciais ressalta a relevância de conceder aos trabalhadores liberdade na tomada de decisões relacionadas às suas tarefas, uma vez que isso não apenas estimula a motivação intrínseca, mas também influencia positivamente o desempenho organizacional.

A análise de mediação revelou a complexidade dessas relações, destacando a motivação como um mediador significativo entre autonomia e desempenho. Além disso, a descoberta do impacto diferenciado da autonomia na Geração Z sublinha a necessidade de considerar as particularidades de cada grupo geracional ao implementar estratégias de gestão de pessoas. Portanto, estratégias que visem aumentar a autonomia no local de trabalho devem ser cuidadosamente planejadas para promover a motivação intrínseca, visando maximizar o impacto positivo sobre o desempenho dos funcionários, especialmente entre os membros da Geração Z.

De maneira geral, os resultados reforçam a importância de compreender a autonomia como um recurso do trabalho cujo impacto sobre a motivação e o desempenho depende do contexto e das características dos indivíduos, evitando leituras homogêneas ou deterministas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta investigação, constatou-se que a autonomia no trabalho não é apenas um fator motivacional, mas também um vetor 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. Esses resultados reforçam que a autonomia não atua de forma isolada, mas como parte de um conjunto de recursos do trabalho que influenciam estados motivacionais e resultados de desempenho.

Os resultados indicam que, quando os funcionários 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. 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 apresentem relação positiva entre autonomia, motivação e desempenho, os resultados indicam que a intensidade desse efeito tende a ser maior entre os trabalhadores da Geração Z, sugerindo maior sensibilidade desse grupo a práticas de trabalho que ampliem o controle e a flexibilidade.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao integrar a Teoria da Autodeterminação e abordagens do desenho do trabalho em um modelo de mediação moderada, evidenciando o papel da motivação como mecanismo explicativo entre autonomia e desempenho. Além disso, ao tratar a geração como variável moderadora de forma contextualizada, o estudo

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

avança no debate sobre os limites e possibilidades das análises geracionais nas pesquisas organizacionais.

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.

Do ponto de vista geracional, os achados sugerem que práticas de gestão de pessoas voltadas à ampliação da autonomia, como maior flexibilidade de horários, autonomia de métodos de trabalho e desenho de cargos menos prescritivos, podem favorecer a motivação e o desempenho, especialmente entre trabalhadores da Geração Z. Tais práticas devem ser implementadas de maneira alinhada à cultura organizacional e às demandas específicas das equipes.

Como limitação, cabe ressaltar a 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. Adicionalmente, a predominância de respondentes da Geração Z na amostra e a adoção de amostragem por conveniência podem limitar a generalização dos resultados, especialmente no que se refere às análises comparativas entre as gerações.

Pesquisas futuras podem aprofundar a compreensão dessas relações por meio de delineamentos longitudinais ou multimétodo, bem como explorar diferentes contextos organizacionais, setores econômicos e países. Estudos que incluam variáveis adicionais, como estilos de liderança, suporte organizacional percebido e cultura organizacional, também podem contribuir para ampliar o entendimento sobre os mecanismos que conectam autonomia, motivação e desempenho. Além disso, abordagens que combinem dados autorrelatados e avaliações de desempenho por supervisores podem fortalecer a robustez empírica das análises.

REFERÊNCIAS

Anggraeni, A. I. (2018). Millennial and Psychological Contract: Social Constructivist Approach. In M. Coetzee, I. Potgieter, & N. Ferreira (Eds), *Psychology of Retention* (pp. 287-306). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4_14

Alwin, D. F., & McCammon, R. J. (2007). Rethinking generations. *Research in Human Development*, *4*(3-4), 219-237. https://doi.org/10.1080/15427600701663072

Berge, Z. L., & Berge, M. B. (2019). The economic ABCs 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

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations, 38*(6), 551-570. https://doi.org/10.1177/001872678503800604

Broeck, A. van den, 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

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*, 19-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

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

Diamantidis, A., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *68*(1), 171-193. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012

Dimock, M. (2019, January 17). *Defining generations: where millennials and Generation Z begins*. Pew Research Center. http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: the moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, *52*(3), 412-430. https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x

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., Broeck, A. van den, 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

Ghaffari, S., Shah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Salleh, J. (2017). The influence of motivation on job performance: a case study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, *11*(4), 92-99. https://ssrn.com/abstract=2969825

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.

Hopkins, J. C., & Figaro, 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

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Broeck, A. van den. (2016). Motivation profiles at work: a self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior, 95-96*, 74-89. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004

Jalagat, R., Jr. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: a critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, *5*(6), 36-42. https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/64

Jha, A. K. (2020). *Understanding Generation Alpha*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3634094

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*, *14*(21), 14251. https://doi.org/10.3390/su142114251

Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates Generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference*, Milan, Italy. https://www.researchgate.net/publication/324797364

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Vet, H. C. W. de, & Beek, A. J. van der. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *56*(3), 331-337. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24561507

Kumari, K., Barkat Ali, S., Un Nisa Khan, N., & Abbas, J. (2021). Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through mediating effect of job satisfaction: An empirical evidence. *International Journal of Organizational Leadership, 10*(4), 401-420. https://doi.org/10.33844/IJOL.2021.60606

Lazar, M., Zbuchea, A., & Pînzaru, F. (2023). 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

Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D. J., & Kwak, D. H. A. (2022). Examining employee retention and motivation: The moderating effect of employee generation. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, *10*(4), 385-402. https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2021-0101

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

Lynggaard, M., Pedersen, M. J., & Andersen, L. B. (2018). Exploring the context dependency of the PSM–performance relationship. *Review of Public Personnel Administration*, *38*(3), 332-354. https://doi.org/10.1177/0734371X16671371

Liu, X., & Ren, X. (2022). Analysis of the mediating role of psychological empowerment between perceived leader trust and employee work performance. *International Journal of*

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

Environmental Research and Public Health, *19*(11), 6712. https://doi.org/10.3390/ijerph19116712

Loring, A., & Wang, J. (2022). Engaging Gen Z in professional selling: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, *46*(5-6), 413-433. http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0120

Lucas, J. I. P., & Marcon, S. R. A. (2021). A produção do comum e a autonomia no mundo do trabalho. *Brazilian Journal of Development*, *7*(8), 85658-85673. https://doi.org/10.34117/bjdv7n8-667

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, 4*(7), 37-39. https://doi.org/10.35940/ijmh.G0665.034720

Mesquita, A. D., Oliveira, L. C., & Munhoz, G. S. (2020). A atuação dos integrantes da geração Z nas organizações. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, *8*(1), 104-118. https://doi.org/10.32888/cge.v8i1.40102

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

Nadeem, S., & Rahat, H. (2021). Examining the synergetic impact of ability-motivation-opportunity-enhancing high performance work practices. *Human Performance*, *34*(3), 168-188. https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1920021

Nasution, N. R., Siregar, Z. M. E., & Pristiyono, P. (2021). The effect of job autonomy on employee innovative behavior: the role of job satisfaction as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, *4*(2), 2846-2853. https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1994

Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees – Generation Z and their perceptions of work. *Procedia Economics and Finance*, *26*, 476-483. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X

Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, *42*(2), 263-289. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0051

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

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: debunking myths in organizational science and practice and

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, *36*, 945-967. https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2

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

Schunk, D., & DiBenedetto, M. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, *60*, 101832. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832

Spivack, A. J., & Milosevic, I. (2018). Perceived location autonomy and work environment choice: the mediating influence of intrinsic motivation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *54*(3), 325-348. https://doi.org/10.1177/0021886318764353

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

Tran, L., Hien, H., & Baker, J. (2021). When supportive workplaces positively help work performance. *Baltic Journal of Management*, *16*(2), 208-227. https://doi.org/10.1108/bjm-06-2020-0220

Żarczyńska-Dobiesz, A., & Boniecka, K. (2022). Diversity at workplace: building the commitment of four generations. *European Research Studies Journal*, *25*(2), 19-30. https://doi.org/10.35808/ersj/2904

Rafael Spada
Mestre em Administração pela Atitus Educação (ATITUS); Professor da Escola do Agronegócio na Atitus Educação (ATITUS). E-mail: rafaelspada1@gmail.com

Thiago Soares Nunes
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade da Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC). E-mail: adm.thiagosn@gmail.com

Juliane Ruffatto
Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos); Professora do Programa de Mestrado em Psicologia da Atitus Educação (ATITUS). E-mail: julianerufato@hotmail.com

DECLARAÇÃO DE CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Rafael Spada: Conceituação (Liderança); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Igual); Software (Suporte); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Igual).
Thiago Soares Nunes: Conceituação (Suporte); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Suporte); Metodologia (Igual); Administração de projeto

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

(Igual); Recursos (Suporte); Software (Igual); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Igual).
Juliane Ruffatto: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Suporte); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Igual); Recursos (Igual); Software (Liderança); Supervisão (Liderança); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Igual); Escrita - revisão e edição (Igual).

DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram não haver conflito de interesse.

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo está disponível mediante solicitação ao autor correspondente Juliane Ruffatto. O conjunto de dados não está publicamente disponível devido ao seu tamanho e formato.

DECLARAÇÃO DE DISPONIBILIDADE DE DADOS DA PESQUISA

A ferramenta de inteligência artificial ChatGPT foi utilizada para auxiliar na revisão técnico-gramatical do texto e normalização de referências.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9580-7859

EDITOR ASSOCIADO

Fabricio Stocker, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6340-9127

EDITORES CONVIDADOS

Diego Costa Mendes, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3193-7034

Kely Cesar Martins de Paiva, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5185-9072

Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2305-4186

Sónia P. Gonçalves, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3704-2995

PARECERISTAS

Silas Dias Mendes Costa, Universidade Federal de Roraima, Boa Vista, RR, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5855-694X

SciELO Preprints - Este documento é um preprint e sua situação atual está disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120250112

Joana Vieira dos Santos, Universidade do Algarve, Faro, Portugal. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2612-8056

Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença Creative Commons CC-BY.
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.