

A motivação no trabalho entre diferentes gerações: uma análise à luz da Teoria da Autodeterminação

Lucas Vinícius de Araújo Schmitt
Gleika Debacker
Johnata Moares Figueira
Elaine Neris

Resumo: A motivação no ambiente de trabalho é um fator determinante para o desempenho individual e organizacional. Este estudo tem como objetivo investigar como os diferentes tipos de regulação motivacional se manifestam entre trabalhadores das gerações Y e Z no ambiente organizacional, sob à luz da Teoria da Autodeterminação. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 83 participantes de empresas do setor privado, utilizando a Escala de Motivação no Trabalho (MAWS), validada no Brasil por Cunha (2013). A amostra foi composta por indivíduos das gerações Y e Z, empregados em regime CLT e com no mínimo seis meses de vínculo empregatício. A análise dos dados indicou que a Geração Y apresentou médias mais elevadas em motivação intrínseca e regulação identificada, enquanto a Geração Z se destacou na motivação extrínseca. No entanto, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as gerações. Os resultados também demonstraram variações nos perfis motivacionais conforme o gênero e cargo de liderança. Conclui-se que a motivação no trabalho está associada a múltiplos fatores, e que compreender essas nuances pode auxiliar na formulação de estratégias de gestão mais eficazes.

Palavras-Chave: Motivação no trabalho; Autodeterminação; Gerações; Setor privado; Níveis motivacionais.

1. Introdução

A motivação e o desempenho estão sempre ligados, um influencia o outro. Trabalhadores que se sentem confortáveis com seu trabalho, têm a tendência de desempenhar suas atividades com alto nível de produtividade e isso reflete diretamente no seu desempenho profissional, bem como para atingir os objetivos da empresa em que atuam (Safayet, 2021).

Quando estuda-se a motivação no ambiente organizacional, se constata que na administração científica considerava que o principal motivador era o salário, com o passar do tempo essa visão foi mudando, a partir do surgimento de estudos que tinham como foco as motivações internas do indivíduo, desejos e aspirações individuais de cada ser humano (Bergamini, 2018).

Diante da importância e das diferentes possibilidades de motivar os indivíduos no ambiente organizacional, torna-se necessário identificar o que é a motivação e de onde ela vem. Para Vergara (2010) a origem da motivação pode ser dividida em duas categorias. A primeira e mais conhecida é a motivação extrínseca, ou seja, motivação externa ao indivíduo, este termo está ligado a situações que advêm do ambiente. Já o segundo tipo de motivação é a intrínseca, ela se apresenta de maneira mais individual e pessoal a cada indivíduo, essa motivação se relaciona com a força interior de cada pessoa de se manter em pé diante de qualquer desafio.

Embora existam diversos estudos e teorias que buscam entender e explicar a motivação dos indivíduos nas mais diferentes situações, o presente estudo irá se basear na teoria da autodeterminação, que tem como precursores Ryan e Deci, que propõe que os seres humanos possuem três necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e relacionamento) e que, quando essas necessidades são satisfeitas, promovem o crescimento pessoal, a motivação intrínseca e o bem-estar. Além disso, a teoria diz que há um *continuum* do comportamento motivado, que vai da desmotivação, seguindo para motivação extrínseca e por fim chegando à motivação intrínseca (Ryan; Deci, 2000).

Conhecer os fatores que estimulam a motivação dos colaboradores é de grande relevância nas organizações, pois possibilita aos gestores direcionar os estímulos a esses fatores e, conseqüentemente, proporcionar que o funcionário sinta comprometido com o serviço (Gil, 2009). No entanto, é necessário levar em consideração que cada funcionário pode ter algum tipo de motivação diferente e isso pode ser influenciado por fatores variados, como participação nas decisões, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, benefícios financeiros e atividades variadas (Cazelato; Brito, 2017).

Outra situação que deve ser considerada em relação à motivação dos colaboradores é a sua faixa etária. Usualmente, classifica-se em gerações os indivíduos que nasceram em uma mesma época, têm determinados comportamentos, valores e necessidades, por sua vez, essas necessidades impactam na motivação e nas perspectivas que cada uma tem sobre seu futuro pessoal e profissional (Iorgulescu, 2016; Wiedmer, 2016 *apud* Pauli; Guadagnin; Ruffatto, 2020).

Diante do contexto narrado, surge o seguinte questionamento, “Há diferença na motivação dos trabalhadores em diferentes gerações presentes no ambiente organizacional, segundo a Teoria da Autodeterminação?” Para responder ao problema de pesquisa, propôs-se o seguinte objetivo geral: Investigar, sob à luz da Teoria da Autodeterminação, como os diferentes tipos de regulação motivacional se manifestam entre trabalhadores das gerações Y e Z no ambiente organizacional. E como objetivos específicos tem-se: Identificar e comparar os níveis de motivação (intrínseca, identificada, introjetada e extrínseca) entre profissionais das gerações Y

e Z; Avaliar a influência de fatores como gênero e ocupação de cargo de liderança nos escores motivacionais.

Para alcance dos objetivos de pesquisa, foi aplicada a escala de motivação no trabalho (MAWS) proposta por Gagné et al. (2010) de acordo com a conceituação multidimensional de motivação postulada na teoria da autodeterminação (Deci e Ryan, 1985) e validada no Brasil por Cunha (2013). Os dados foram analisados quantitativamente, por meio de estatística descritiva e testes estatísticos, fazendo-se correlações com as faixas geracionais desses indivíduos, os níveis de motivação e fatores demográficos.

Este trabalho se justifica do ponto de vista acadêmico, pela possibilidade de acrescentar conhecimento a respeito da Teoria da Autodeterminação aplicado ao contexto organizacional do setor privado brasileiro, pois a maioria das pesquisas são aplicadas apenas a setores públicos, em escolas e também relacionados a outras áreas do conhecimento como psicologia, pedagogia, contabilidade ou educação física, e não relacionadas à administração em si, tendo pouquíssimos exemplos do mesmo (Prudencio et al, 2020).

Além disso, também é importante destacar que a Teoria da Autodeterminação é pouco explorada em estudos que envolvem diferentes gerações, sendo, na maioria das vezes, aplicada a uma geração específica, como ocorre no trabalho de Fossatti, Tomasi e Pauli (2020). Considerando que atualmente no mercado de trabalho temos funcionários de diferentes faixas etárias, acredita-se ser importante explorar a motivação nas diferentes faixas geracionais.

2. Fundamentação teórica

2.1 Motivação

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho (Leme, 2014). A palavra motivação deriva do latim motivos, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão (McGregor, 1973).

A motivação no trabalho pode ter origem por fatores internos que impulsionam a ação do trabalhador e fatores externos que incentivam a sua ação (Locke; Latham, 2004). A motivação intrínseca, está relacionada com a satisfação espontânea do indivíduo em realizar certa atividade. Já a motivação extrínseca, está vinculada às consequências ou recompensas tangíveis ou verbais que se originam da atividade realizada e não está diretamente relacionada com a satisfação da realização da atividade em si (Gagné; Deci, 2005).

De acordo com Robbins (2015) a motivação é determinada por uma correlação de três vias: entre o esforço individual e o reconhecimento na avaliação de desempenho, o resultado da avaliação de desempenho e a recompensa recebida e a recompensa oferecida pela organização e desejo individual dos indivíduos.

O conceito que servirá como base para construção deste estudo será o de Robbins (2015), pois faz uma ligação entre o próprio esforço da pessoa, as recompensas geradas no processo e o mais importante os próprios desejos que a pessoa possui, abordando de forma clara as necessidades

do indivíduo tanto às externas como salário, bens ou benefícios, quanto às internas como desejos que são extremamente pessoais e abordam uma ligação psicológica pessoal de cada ser. A definição dada por Robbins (2015) também é considerada por este estudo como o conceito de motivação que melhor aborda a teoria da autodeterminação, pois é a que menos traz uma visão dicotômica sobre motivação seguindo em harmonia com a teoria abordada neste estudo.

2.3 Teoria da Autodeterminação

A teoria da autodeterminação (Self-Determination Theory, SDT) foi fundamentada por Ryan e Deci (2000) e traz como tema a motivação humana visando a importância da evolução dos recursos internos para a personalidade do indivíduo e para a autorregulação comportamental. A autodeterminação é um conjunto de comportamentos e habilidades relacionadas à capacidade de um indivíduo ser, em um processo intencional, um agente de seu bem-estar. O comportamento autônomo é caracterizado pela autonomia e autorregulação no processo de empoderamento psicológico e leva à autorrealização (Ryan; Deci, 2000; Wehmeyer, 1992 *apud* Appel, Wendt e Argimon, 2010).

A base original dessa teoria é o conceito de seres humanos, um organismo ativo projetado para o crescimento, o desenvolvimento integrado da consciência individual e a integração com a estrutura social. Nesse empenho evolutivo estaria incluída a busca de experiências com atividades interessantes para alcançar os objetivos de: a) desenvolver habilidades e exercitar capacidades; b) buscar e obter vínculos sociais; e c) obter um sentido unificado dele mesmo por meio da integração das experiências intrapsíquicas e interpessoais (Guimarães; Boruchovitch, 2004).

Para a teoria da autodeterminação, as pessoas são capazes de revisar suas percepções das situações a partir da autodeterminação, quando as necessidades psicológicas básicas são satisfeitas. A teoria da autodeterminação consiste em uma teoria de motivação, contudo, não necessariamente na força da motivação, mas, na sua qualidade. Sendo assim, a motivação com base na qualidade existe quando há três necessidades básicas satisfeitas, isto é, a necessidade de autonomia, competência e relacionamento (Ryan; Deci, 2000).

A necessidade de autonomia diz respeito ao desejo dos funcionários de agir com liberdade e fazer suas próprias escolhas. Ela é apoiada por experiências de interesse e valor e prejudicada por experiências de ser controlado externamente, seja por recompensas ou punições. A competência diz respeito à vontade de lidar eficazmente com os desafios, aprendendo e se desenvolvendo para se adaptar às demandas do trabalho. A necessidade de competência é melhor satisfeita em ambientes bem estruturados que proporcionam desafios ideais, feedback positivo e oportunidades de crescimento. Finalmente, a necessidade de relacionamento diz respeito a um senso de pertencimento e conexão. É facilitada pela transmissão de respeito e cuidado (Ryan; Deci, 2020).

A teoria se diferencia das demais teorias por fugir da relação dicotômica de apenas motivação extrínseca e intrínseca, propõe um continuum motivacional para tentar explicar a motivação humana em seis níveis diferentes de motivação, em que aumenta o nível de pertencimento das suas necessidades básicas, passando pela Desmotivação, Motivação Extrínseca (ME) dentro dos seus níveis de Regulação (Externa, Introjetada, Identificada e Integrada) e a Motivação

Intrínseca (MI) (Deci; Ryan, 1985; Ryan; Deci, 2000), na figura 01 podem ser observados os níveis de motivação, conforme sugere a teoria da autodeterminação.

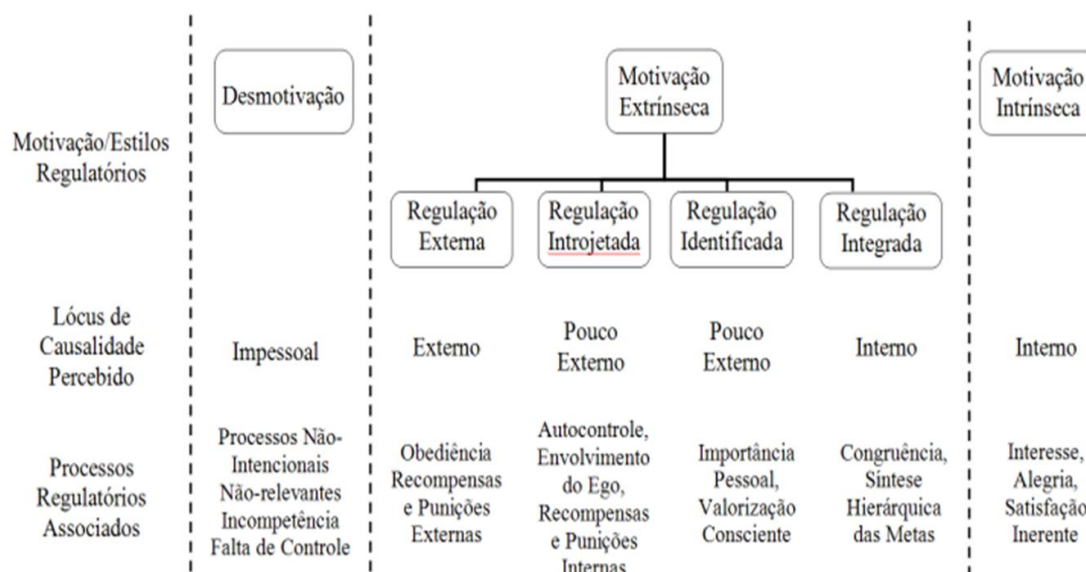


Figura 1. Taxonomia da motivação humana.
 Fonte: Ryan e Deci (2000, tradução nossa).

Cada nível de motivação tem características específicas como Regulação Externa: motivado por recompensas e punições externas, Regulação Introjetada: auto cobrança, Regulação Identificada: percepção de sentimento com o que faz, Regulação Integrada: acredita que a atividade é parte do seu ser, Motivação Intrínseca: sente prazer ou alegria com a atividade. No quadro 1 é detalhado cada um dos níveis do *continuum* da motivação humana proposto por Deci e Ryan (1985) e Ryan e Deci (2000).

Quadro 1. Níveis de motivação segundo a TAD.

Nível da motivação	Características
Desmotivação	A ausência de propósito e de intenção do sujeito na realização do comportamento/atividade, não tendo suas necessidades básicas supridas.
Motivação Extrínseca (ME) de Regulação Externa	O comportamento/atividade é realizado pelo sujeito a partir de uma necessidade externa, tendo em vista alcançar uma recompensa/reconhecimento ou até mesmo livrar-se de sanções/punições. Assim, na regulação, o comportamento/atividade é realizado devido à demanda e/ou controle externo e, com isso, tende a esperar resultados positivos (recompensas) ou evitar resultados negativos (punições).
Motivação Extrínseca (ME) por Regulação Introjetada	Há certa regulação do sujeito, porém o locus de causalidade ainda é externo, visto que ele se comporta e age de acordo

	com sua própria imposição para evitar sentimento de culpa, vergonha, ansiedade ou para não afetar sua autoestima, esta motivação é focada na necessidade de evitar os sentimentos indesejados, mas seu fator ainda é externo.
Motivação Extrínseca (ME) por Regulação Identificada	O comportamento/atividade possui relativa autodeterminação, pois, apesar dos reguladores serem externos, o sujeito consegue se identificar com o que pretende realizar, seguindo seus valores ou exigências, nesta regulação o sujeito faz determinada tarefa, pois tem consciência de que faz bem para ele embora ainda não seja pelo fato de gostar ou sentir prazer com isso.
Motivação Extrínseca (ME) por Regulação Integrada	Representa a forma mais completa de internalização das demandas externas; com isso, refere o nível mais autodeterminado, visto que há uma aceitação total do sujeito ao realizar o comportamento/ atividade, pois já se encontra internalizado nele, essa regulação é baseada nos próprios valores da pessoa e associa esse comportamento como parte de si. Esta regulação está muito próxima da motivação intrínseca, pois ambas possuem um locus de causalidade totalmente interno, por exemplo, uma pessoa decide se exercitar todo dia, valoriza e aceita essa atividade como sua, sem sentir alegria ou prazer pôr a mesma, mas faz por ele mesmo.
Motivação Intrínseca (MI)	O sujeito demonstra interesse e satisfação ao realizar o comportamento/atividade, e seu envolvimento ocorre livremente, sem que necessite de recompensa ou punição.

Fonte: Adaptado de Deci e Ryan (1985) e Ryan e Deci (2000).

Nesse sentido, a satisfação das necessidades básicas se torna essencial para o funcionamento psicológico ideal das pessoas e quando são satisfeitas, existe então uma motivação de alta qualidade, tanto em termos de bem-estar quanto de desempenho. O resultado é o aumento do envolvimento e engajamento dos colaboradores, trazendo maior bem-estar e melhor desempenho (Deci; Ryan, 2008).

2.4 Gerações

As gerações possuem características diferentes que são diretamente influenciadas pelo contexto social e pelo período histórico em que seus indivíduos nascem, vivem, se relacionam e aprendem (Conger, 1998, *apud* Dacax e Ventura, 2016). A partir dessa compreensão, é possível perceber como cada geração desenvolve comportamentos e valores próprios, em como cada uma delas é norteadas por valores e personalidades distintas, afetando assim a maneira como se portam nas organizações e se influenciando mutuamente (Santos et al., 2011, *apud* Zonta et al., 2021). O mercado de trabalho, atualmente, divide sua força de trabalho em quatro gerações, sendo elas Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z (Gomes et al. 2020).

A geração Baby Boomers compreende os indivíduos nascidos entre os anos de 1946 e 1964, atualmente em 2025 com idades entre 61 e 79 anos. Essa geração cresceu em um contexto de reconstrução pós-Segunda Guerra Mundial, sendo marcada por um forte otimismo em relação ao futuro, valorização do trabalho, estabilidade e crescimento dentro das organizações (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021). Essa geração demonstra forte compromisso e lealdade com a

organização, atua conforme regras estabelecidas e procura estabilidade e segurança em sua relação com a empresa (Zemke; Raines; Filipczak, 2000).

A Geração X, nascida entre 1965 e 1980, vivenciou grandes transformações tecnológicas e culturais. Atualmente entre 45 e 60 anos em 2025, é marcada pela busca de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de ser vista como adaptável e pragmática diante de mudanças (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021). A Geração X tende a adotar uma visão mais crítica em relação ao ambiente organizacional, preferindo estruturas menos formais e rígidas. Essa postura está relacionada ao fato de terem vivenciado períodos de instabilidade corporativa, como o downsizing, o que comprometeu a segurança no emprego e despertou neles a necessidade de investir continuamente no desenvolvimento de competências, visando garantir sua empregabilidade frente à incerteza do mercado (Comazzetto *et al.*, 2016; Santos *et al.*, 2011 *apud* Pauli; Guadagnin; Ruffatto, 2020).

Os Millennials ou Geração Y, nascidos entre 1981 e 1996, têm entre 29 e 44 anos em 2025. Cresceram em meio à transição digital e se destacam por seu perfil questionador, foco em propósito e qualidade de vida, valorizando ambientes de trabalho flexíveis e inovadores (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021). Os membros dessa geração valorizam autonomia, desafios e ambientes de trabalho mais dinâmicos e flexíveis. Priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, colocando o bem-estar acima da ideia de viver apenas para o trabalho. Não se adaptam à ambientes rígidos e autoritários que priorizam a hierarquia, gostam de ser reconhecidos pelo seu trabalho e buscam feedback constante (Ladeira; Costa; Costa, 2014).

Geração Z abrange os nascidos de 1997 a 2009, com idades entre 16 e 28 anos no ano de 2025. São nativos digitais, altamente conectados e familiarizados com o uso da tecnologia desde a infância. Valorizam autenticidade, inclusão e ambientes que promovam criatividade e expressão (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021). Os indivíduos dessa geração são altamente qualificados tecnologicamente e têm a capacidade de desempenhar diversas atividades simultaneamente (Berkup, 2014). Diferente das demais gerações não possuem expectativa de ser respeitado profissionalmente pelas realizações profissionais. Preferem organizações que ofereçam oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional (Pauli; Guadagnin; Ruffatto, 2020).

3. Método de pesquisa

Para atingir os objetivos do estudo foi realizada uma pesquisa descritiva, quantitativa e transversal. De modo a obter resultados mais concretos, a pesquisa foi aberta para o público-alvo, entretanto, como critério de participação os indivíduos deveriam estar em regime à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), serem maiores de idade e pertencentes a um dos grupos geracionais, com base na classificação etária mais comum na literatura: Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1980), Geração Y ou Millennials (nascidos entre 1981 e 1996) e Geração Z (nascidos a partir de 1997).

O critério de inclusão foi estar atualmente empregado e ter idade compatível com um dos grupos acima. Não houve restrição quanto ao cargo, grau de escolaridade, gênero, estar ou não em cargo de liderança, buscando-se diversidade de experiências dentro das gerações analisadas.

Os sujeitos pesquisados foram selecionados por conveniência. Esse tipo de amostragem não probabilística foi adotado devido à facilidade de acesso aos participantes e à viabilidade da

coleta de dados no contexto organizacional. Apesar de não permitir a generalização dos resultados para a população em geral, a amostragem por conveniência é adequada para estudos exploratórios, como este, que visam identificar padrões e relações entre variáveis.

Os procedimentos para coleta de dados foram por meio de um questionário semiestruturado, que permitiu respostas padronizadas. A escala que foi utilizada se trata da Escala de Motivação no Trabalho (MAWS) desenvolvida por Gagné et al. (2010) baseada na Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) e validada por Cunha (2013) no contexto brasileiro. Os pesquisadores examinam a estrutura MAWS de um grupo de 1.644 trabalhadores em dois idiomas diferentes: inglês e francês. Os resultados obtidos a partir dessas amostras indicam que as estruturas de motivação para o trabalho nas línguas estão dispostas consistentemente em quatro tipos distintos: motivação intrínseca, regulação determinada, regulação introjetada e regulação extrínseca (Gagné et al., 2010).

Gagné et al., (2010) escolheram omitir algumas subescalas da TAD visando criar uma medida rápida e prática. Não foram incluídos itens de desmotivação (falta de qualquer tipo de motivação) para, ao invés disso, focar nos tipos ativos de motivação. Também não incluíram itens de integração, pois tem sido muito difícil distinguir psicometricamente a integração da identificação (Gagné et al., 2010). Portanto, criaram três itens para cada nível de motivação: regulamentação externa, introjetada, identificada e motivação intrínseca, totalizando 12 variáveis.

Para mensurá-la, utiliza-se uma escala tipo Likert de 7 pontos com resposta única, onde foi solicitado para o examinado que indique, para cada uma das afirmativas, a que grau ela atualmente corresponde a uma das razões pela qual está fazendo seu trabalho específico, as assertivas foram acompanhadas pela escala 1 = em nada, 2 = muito pouco, 3 = um pouco, 4 = moderadamente, 5 = bastante, 6 = muito, 7 = exatamente.

É importante ressaltar também que este questionário já tem validação no Brasil por Cunha (2013), onde foi utilizado para analisar o nível de motivação de uma organização hospitalar pública, no caso o mesmo utilizou-se de análise fatorial exploratória e alpha de cronbach para a validação em território nacional.

Além da escala de Motivação no Trabalho (Gagné et al., 2010), foi aplicado um questionário com perguntas sociodemográficas, relacionadas à faixa etária geracional, ao gênero, grau de escolaridade, setor de atuação, se atua em cargo de liderança ou não, gênero e tempo de trabalho na empresa.

Utilizou-se o Google Forms como meio de aplicação dos questionários, sendo enviado em grupos de Whatsapp de trabalho, da instituição de ensino, amigos e familiares, além de divulgação por meio Stories do Instagram.

Para análise e tratamento dos dados utilizou-se a estatística descritiva, descrevendo-se a porcentagem das respostas das variáveis analisadas e apresentando-as por meio de gráficos com auxílio do Microsoft Excel. A fim de complementar as análises, os dados coletados também foram processados no software Jamovi, onde foram analisadas as correlações entre as diferentes gerações e a motivação no trabalho. Por se tratar de uma pesquisa cujos dados foram coletados a partir de uma escala tipo likert, utilizou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney para verificar se há diferença significativa nos níveis de motivação entre as gerações Y e Z, entre os sexos e estar ou não em cargo de liderança.

4. Resultados e Discussões

A pesquisa ficou disponível para respostas entre os dias 08/05/2025 e 08/06/2025. Ao total, obteve-se 108 participantes interessados em contribuir com a pesquisa. No entanto, 23 respondentes não trabalhavam em regime de CLT e precisaram ter suas respostas excluídas da pesquisa. Após terem sido excluídos os respondentes que não se encaixavam no regime CLT, restam apenas 01 respondente da geração Baby Boomers e 01 respondente da geração X, dessa forma, as respostas dessas faixas geracionais foram excluídas, pois não seria possível realizar as análises estatísticas válidas. Portanto, foram analisadas apenas as gerações Y e Z, que foram as que tiveram um número suficiente de participantes. A amostra total para as duas gerações foi composta por 83 participantes.

Foram contabilizados 58 participantes pertencem à Geração Z, equivalente a 69,9% da amostra, e 25 participantes da Geração Y, representando 30,1% dos respondentes. Essa diferença foi considerada na análise comparativa entre os dois grupos. Em relação ao gênero, 57,8% participantes se identificaram com o sexo feminino e 42,2% com o sexo masculino, indicando uma predominância feminina entre os respondentes. Sobre os participantes ocuparem ou não cargo de liderança, 27,71% responderam que ocupam cargos de liderança, enquanto 72,22% não exercem esse tipo de função. Essa informação é importante para analisar a influência de posições hierárquicas na motivação.

Para melhor apresentação dos dados referente a escolaridade e setor de atuação, os dados obtidos foram organizados nas tabelas 1 e 2, respectivamente.

Tabela 1. Quantidade de participantes por escolaridade

Escolaridade	Quantidade	%
Superior Incompleto	38	45,78%
Superior Completo	22	26,50%
Ensino Médio Completo	12	14,45%
Pós-Graduado	8	9,63%
Ensino Médio Incompleto	2	2,40%
Ensino Fundamental Completo	1	1,20%
Total	83	100,00%

Fonte: Jamovi [software de computador], com base nos dados da pesquisa (2025).

Podemos observar na amostra analisada um perfil majoritariamente acadêmico em formação.

Tabela 2. Quantidade de participantes por setor de atuação

Setor	Quantidade	%
Administrativo	29	34,94%
Comercial	17	20,48%
Outros	17	20,48%
Financeiro	11	13,25%
Operacional	7	8,43%
Recursos Humanos	2	2,41%
Total	83	100,00%

Fonte: Jamovi [software de computador], com base nos dados da pesquisa (2025).

Conforme dados apresentados, podemos observar uma diversidade dos ambientes profissionais dos respondentes.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa aplicada com indivíduos das gerações Y e Z, a fim de compreender os níveis de motivação no ambiente de trabalho com base nas quatro dimensões propostas pela Teoria da Autodeterminação: motivação intrínseca, regulação identificada, regulação introjetada e regulação extrínseca.

Na figura 1 podem ser observadas as diferenças entre os níveis de motivação das gerações Y e Z.

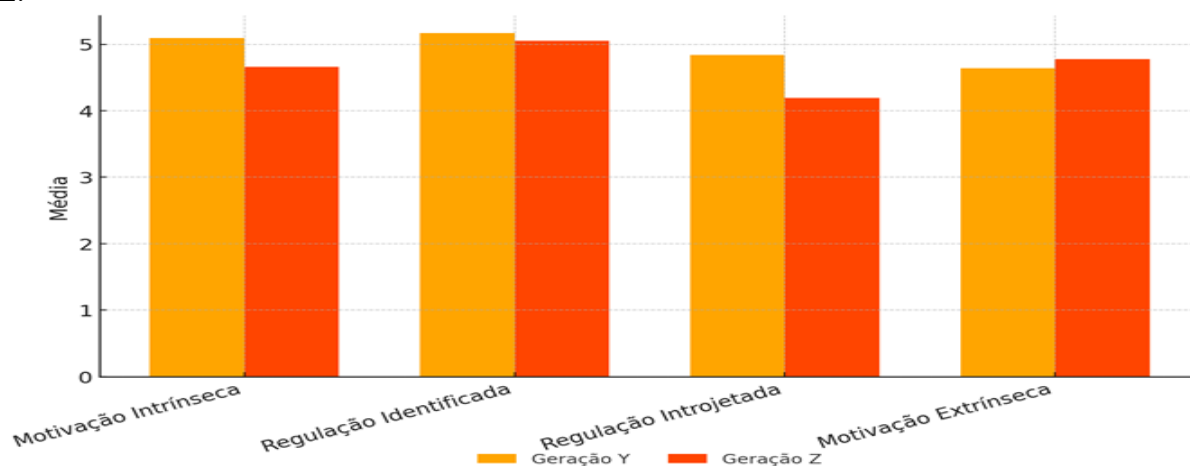


Figura 1. Médias comparativas entre Geração Y e Geração Z para as quatro dimensões da motivação.
Fonte: Os autores, a partir dos dados da pesquisa (2025).

De maneira geral, os resultados mostraram que a Geração Y apresentou médias ligeiramente mais altas em motivação intrínseca (5,09) e identificada (5,17), indicando que esses indivíduos tendem a realizar suas atividades por prazer pessoal e por perceberem sentido no que fazem, resultado semelhante à pesquisa realizada por Fossatti, Tomasi e Pauli (2020, p. 72), que aponta que os trabalhadores da geração Y possuem “índices mais elevados de motivação intrínseca do que extrínseca”. A regulação introjetada, com média de 4,84, sendo menos expressiva em relação às duas anteriores, demonstrando que os indivíduos da amostra possuem motivação menos pautada pela busca de aprovação e pelo desejo de evitar culpa. Já a motivação extrínseca, com média de 4,64, foi a menor entre as dimensões nessa geração.

Analisando individualmente da geração Y evidenciou um perfil motivacional orientado por fatores internos, com médias elevadas nas dimensões intrínseca e identificada, confirmando que essa geração valoriza a realização pessoal e o sentido das atividades desenvolvidas, corroborando com os resultados da pesquisa realizada por Comazzetto et al. (2016) a qual apontou que identificação e autorrealização por meio do trabalho, a aspectos como autonomia, desafios e conciliação entre vida pessoal e profissional são valorizados por trabalhadores dessa geração.

Enquanto para Geração Z, os resultados mostraram um perfil motivacional no qual a regulação identificada apresentou a maior média (5,05), seguida pela motivação extrínseca (4,78), motivação intrínseca (4,66) e, por fim, pela regulação introjetada (4,19). Esse padrão sugere que os jovens dessa geração tendem a perceber sentido e utilidade em suas atividades

profissionais, ao mesmo tempo em que valorizam recompensas externas e reconhecimento, o que pode refletir sua posição de início de carreira e busca por estabilidade.

Os resultados obtidos com os dados dos participantes da Geração Z nessa pesquisa corroboram com os resultados da pesquisa realizada por Iorgulescu (2016, p. 5) com jovens romenos da mesma geração, onde foi apontado que “a geração Z tem uma forte necessidade de segurança, refletida em seu desejo por empregos seguros e salários generosos”. No entanto, diferem, até certo ponto, dos resultados da pesquisa realizada por Fantini e Souza (2015) com trabalhadores na cidade de Bauru-SP, em que apresentam que a geração Z tem suas motivações mais pautadas na flexibilidade, liberdade e autonomia na execução do trabalho. Reafirmando que o contexto cultural de onde esses indivíduos estão inseridos pode influenciar diretamente em suas motivações.

Apesar das variações analisadas nos níveis de motivação entre as gerações, o teste estatístico de Mann-Whitney indicou que não houve diferença significativa entre as gerações, ou seja, os níveis de motivação não diferem de forma relevante do ponto de vista estatístico, conforme pode ser observado na tabela 3.

Tabela 3. Teste Mann-Whitney para as gerações Y e Z.

	Grupo	N	Média	Media na	Desvio-padrão	Mann-Whitney (P)
Intrínseca	Geração Y	25	5.09	5.00	1.33	0.461
	Geração Z	58	4.66	5.00	1.79	
Identificada	Geração Y	25	5.17	5.00	1.52	0.980
	Geração Z	58	5.05	5.67	1.86	
Introjetada	Geração Y	25	4.84	5.00	1.79	0.167
	Geração Z	58	4.19	4.50	1.88	
Extrínseca	Geração Y	25	4.52	5.00	1.69	0.464
	Geração Z	58	4.78	5.00	1.55	

Fonte: Jamovi [software de computador], com base nos dados da pesquisa (2025).

Os valores de p obtidos foram: motivação intrínseca ($p = 0,461$), regulação identificada ($p = 0,980$), regulação introjetada ($p = 0,167$) e motivação extrínseca ($p = 0,464$). Como todos estão acima do nível de significância adotado ($p < 0,05$), conclui-se que as diferenças observadas nas médias podem ser atribuídas ao acaso. Portanto, não há evidências estatísticas suficientes para afirmar que a geração influencia significativamente os níveis de motivação analisados.

Quando analisamos por gênero, observamos algumas tendências interessantes, conforme a figura 2.

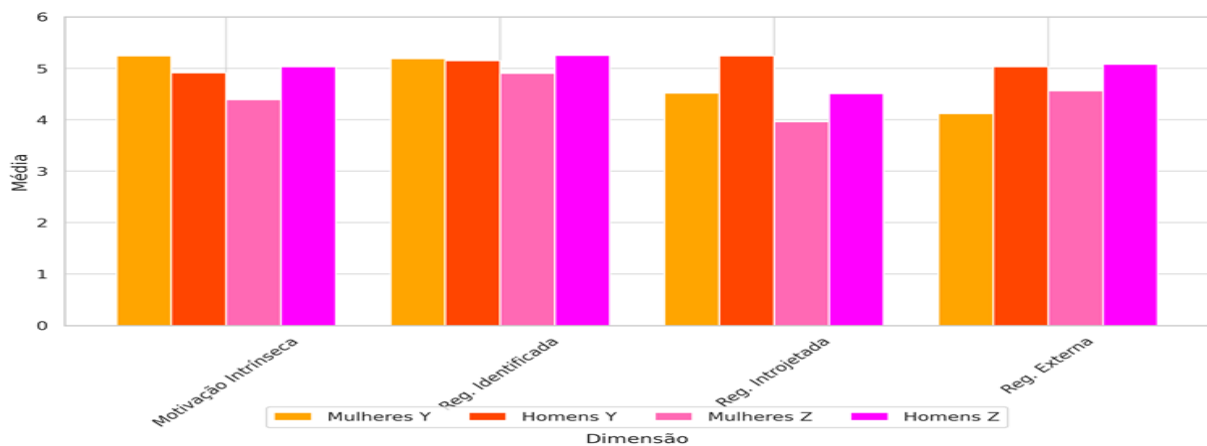


Figura 2. Médias por gênero nas gerações Y e Z.
Fonte: Os autores, a partir dos dados da pesquisa (2025).

Ao separar os dados por sexo, nota-se que as mulheres da Geração Y apresentaram maior média em motivação intrínseca (5,24) e regulação identificada (5,19), enquanto os homens tiveram maior média em regulação introjetada (5,24) e motivação extrínseca (5,03). Isso sugere que, para as mulheres, a motivação está mais relacionada ao prazer e à identificação com o trabalho, enquanto os homens tendem a apresentar maior influência de fatores internos como cobrança e de fatores externos como recompensas.

Ao analisar os dados da Geração Z por gênero, observa-se que os homens apresentaram médias superiores em todas as dimensões da motivação. As diferenças mais notáveis ocorreram na motivação intrínseca (5,03 entre os homens, contra 4,39 entre as mulheres) e na regulação identificada (5,25 vs. 4,90). Também se destacaram na motivação extrínseca (5,08 contra 4,56) e na regulação introjetada (4,51 contra 3,96). Apesar dessas diferenças, os dados não sugerem ausência de motivação entre as mulheres, mas sim um padrão motivacional com intensidade ligeiramente menor, o que pode estar relacionado a variáveis contextuais ou estruturais do ambiente de trabalho, como reconhecimento, oportunidades ou clima organizacional.

Novamente, o teste estatístico de Mann-Whitney indicou que não houve diferença estatisticamente significativas entre o gênero e os níveis motivacionais, mas ajudam a perceber nuances no perfil motivacional dos respondentes das gerações Y e Z, conforme pode ser observado nas tabelas 4 e 5, respectivamente.

Tabela 3. Teste Mann-Whitney: comparação dos níveis motivacionais em relação ao gênero na geração Y.

	Grupo	N	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mann-Whitney (P)
Intrínseca	Feminino	14	5.24	5.17	1.55	0.439
	Masculino	11	4.91	5.00	1.01	
Identificada	Feminino	14	5.19	5.17	1.76	0.782
	Masculino	11	5.15	5.00	1.23	
Introjetada	Feminino	14	4.52	4.83	1.92	0.457
	Masculino	11	5.24	5.33	1.59	
Extrínseca	Feminino	14	4.12	4.83	1.81	0.143
	Masculino	11	5.03	5.33	1.46	

Fonte: Jamovi [software de computador], com base nos dados da pesquisa (2025).

Os valores de p obtidos na análise da geração Y foram: motivação intrínseca ($p = 0.439$), regulação identificada ($p = 0.782$), regulação introjetada ($p = 0.457$) e motivação extrínseca ($p = 0.143$). Todos os valores de p estão acima do nível de significância adotado ($p < 0,05$), conclui-se que não há evidências estatísticas suficientes para afirmar que o gênero influencia significativamente os níveis de motivação da geração analisada.

Tabela 4. Teste Mann-Whitney: comparação dos níveis motivacionais em relação ao gênero na geração Z.

	Grupo	N	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mann-Whitney (P)
Intrínseca	Feminino	34	4.39	4.83	1.80	0.186
	Masculino	24	5.03	5.17	1.76	
Identificada	Feminino	34	4.90	5.33	1.76	0.240
	Masculino	24	5.25	5.83	2.01	
Introjetada	Feminino	34	3.96	4.33	1.82	0.255
	Masculino	24	4.51	5.00	1.94	
Extrínseca	Feminino	34	4.56	5.00	1.47	0.152
	Masculino	24	5.08	5.50	1.65	

Fonte: Jamovi [software de computador], com base nos dados da pesquisa (2025).

Os valores de p obtidos na análise da geração Z foram: motivação intrínseca ($p = 0.186$), regulação identificada ($p = 0.240$), regulação introjetada ($p = 0.255$) e motivação extrínseca ($p = 0.152$). Todos os valores de p estão acima do nível de significância adotado ($p < 0,05$), portanto, conclui-se que também não há evidências estatísticas suficientes para afirmar que o gênero influencia significativamente os níveis de motivação para esta geração.

Outro ponto relevante da análise entre as duas gerações foi a influência do exercício de cargo de liderança nos níveis de motivação. A figura 3 apresenta as médias dos níveis de motivação entre os participantes da pesquisa em relação a estarem ou não em cargos de liderança.

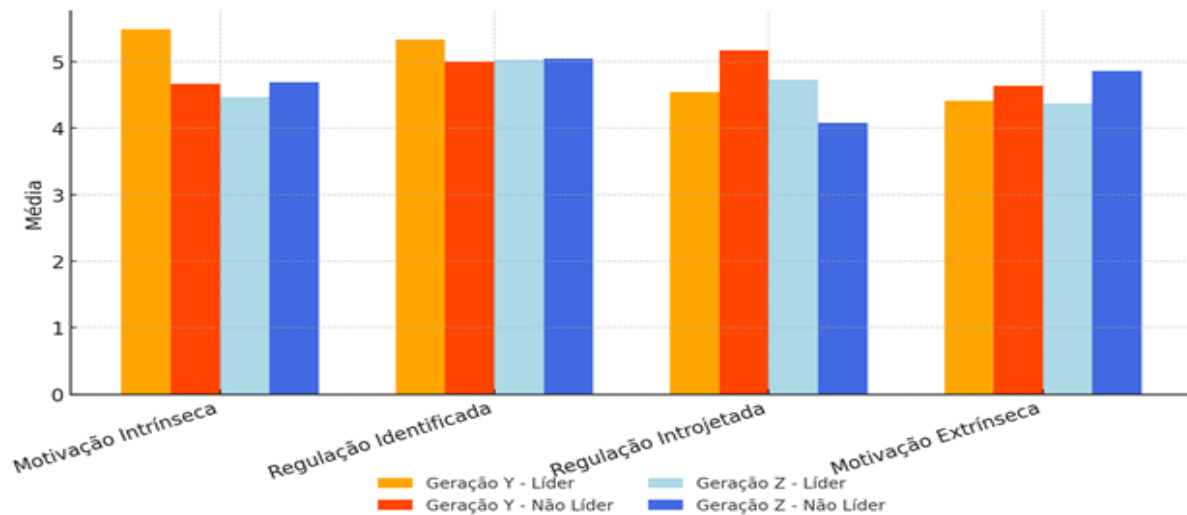


Figura 3. Médias por cargo de liderança nas gerações Y e Z.
Fonte: Os autores, a partir dos dados da pesquisa (2025).

Conforme pode ser observado, entre os participantes da Geração Y, aqueles que exercem função de liderança apresentaram médias mais elevadas em motivação intrínseca (5,49) e em regulação identificada (5,33), em comparação com os que não ocupam esse tipo de cargo (4,67 e 5,00, respectivamente). Por outro lado, a regulação introjetada que envolve motivações ligadas a sentimentos de obrigação, culpa ou necessidade de reconhecimento foi mais alta entre os não líderes da Geração Y (5,17 contra 4,54), indicando uma possível cobrança interna mais acentuada neste grupo.

Em relação à Geração Z, as diferenças entre líderes e não líderes foram menos marcantes. Ainda assim, observou-se uma média ligeiramente superior de motivação extrínseca entre os que não ocupam cargos de liderança (4,86) em comparação aos que ocupam (4,37). Além disso, os não líderes da Geração Z apresentaram média mais alta de motivação extrínseca (4,86) em comparação aos não líderes da Geração Y (4,64). Já entre os que exercem cargos de liderança, a Geração Y apresentou média ligeiramente superior (4,41) em relação à Geração Z (4,37), esses dados sugerem que a valorização de fatores externos, como recompensas e reconhecimento, pode ser mais acentuada entre os profissionais da Geração Z que ainda não ocupam posições de liderança.

Ao considerar o cargo de liderança, os participantes que exercem essas funções, especialmente na Geração Y, mostraram maior motivação intrínseca e identificada. Isso reforça a hipótese de que cargos com mais autonomia, responsabilidade e reconhecimento favorecem um engajamento mais profundo e autêntico com o trabalho, uma vez que a satisfação das necessidades psicológicas básicas inerentes a esses papéis fomenta formas mais autônomas de regulação (Ryan; Deci, 2000).

Por outro lado, a regulação introjetada foi maior entre os que não exercem liderança, indicando uma motivação pautada por cobranças internas, necessidade de aceitação e pressão por desempenho, características associadas a um menor suporte à autonomia no ambiente de trabalho (Ryan; Deci, 2000)

Ao aplicar o teste estatístico de Mann-Whitney, o resultado não indicou diferenças estatisticamente significativas entre indivíduos da geração Y e Z que estão ou não em cargos de liderança e os níveis motivacionais, conforme pode ser observado nas tabelas 9 e 10, respectivamente.

Tabela 5. Teste Mann-Whitney: comparação dos níveis motivacionais em relação a ocupar ou não cargo de liderança na geração Y.

	Cargo de Liderança	N	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mann-Whitney (P)
Intrínseca	Não	12	4.67	4.83	1.54	0.170
	Sim	13	5.49	5.33	0.996	
Identificada	Não	12	5.00	5.00	1.34	0.475
	Sim	13	5.33	5.67	1.711	
Introjetada	Não	12	5.17	5.83	1.95	0.352
	Sim	13	4.54	4.67	1.642	
Extrínseca	Não	12	4.64	4.67	1.45	0.848
	Sim	13	4.41	5.00	1.944	

Fonte: Jamovi [software de computador], com base nos dados da pesquisa (2025).

Os valores de p obtidos na análise dos indivíduos da geração Y que possuem ou não cargos de liderança foram as seguintes, motivação intrínseca ($p = 0.170$), regulação identificada ($p = 0.475$), regulação introjetada ($p = 0.352$) e motivação extrínseca ($p = 0.848$). Todos os valores de p estão acima do nível de significância adotado ($p < 0,05$), conclui-se que não há evidências estatísticas suficientes para afirmar que estar ou não em cargo de liderança influencia significativamente os níveis de motivação da geração analisada.

Tabela 6. Teste Mann-Whitney: comparação dos níveis motivacionais em relação a ocupar ou não cargo de liderança na geração Z.

	Cargo de Liderança	N	Média	Mediana	Desvio-padrão	Erro-padrão
Intrínseca	Não	48	4.69	5.17	1.90	0.470
	Sim	10	4.47	4.83	1.25	
Identificada	Não	48	5.05	5.67	1.87	0.959
	Sim	10	5.03	5.17	1.89	
Introjetada	Não	48	4.08	4.17	1.82	0.252
	Sim	10	4.73	5.83	2.13	
Extrínseca	Não	48	4.86	5.17	1.58	0.316
	Sim	10	4.37	4.50	1.41	

Fonte: Jamovi [software de computador], com base nos dados da pesquisa (2025).

Os valores de p obtidos na análise dos indivíduos da geração Z que possuem ou não cargos de liderança foram os seguintes, motivação intrínseca ($p = 0.470$), regulação identificada ($p = 0.959$), regulação introjetada ($p = 0.252$) e motivação extrínseca ($p = 0.316$). Todos os valores de p estão acima do nível de significância adotado ($p < 0,05$), conclui-se que não há evidências estatísticas suficientes para afirmar que estar ou não em cargo de liderança influencia significativamente os níveis de motivação da geração analisada.

6. Conclusões

De modo geral, a Geração Y demonstrou maior predominância de motivação intrínseca e regulação identificada, o que sugere uma ligação mais forte com os valores pessoais e a satisfação com a própria atividade laboral. A Geração Z, por sua vez, apresentou destaque na motivação extrínseca, revelando uma tendência maior à valorização de recompensas externas, como salário e benefícios. Essa diferença pode estar relacionada ao tempo de inserção no mercado de trabalho e à fase de amadurecimento profissional de cada grupo.

As análises também revelaram que cargos de liderança estão associados a níveis mais elevados de motivação autônoma, especialmente na Geração Y, enquanto na Geração Z essas diferenças foram menos expressivas. Ao realizar teste de análise estatística mais robustos como o teste Mann-Whitney os resultados não apresentaram diferenças estatisticamente significativas em relação aos níveis de motivação e as diferentes gerações analisadas, sugerindo algumas limitações ao estudo.

As limitações do estudo podem estar no tamanho da amostra que, embora suficiente para análises descritivas e comparativas iniciais, foi relativamente pequena e concentrada em uma única região, o que limita a generalização dos resultados. Além disso, o recorte temporal não permite observar mudanças motivacionais ao longo do tempo, nem identificar influências de contextos organizacionais específicos.

Dessa forma, recomenda-se que estudos futuros ampliem a amostragem para incluir outras regiões e setores, e que adotem métodos longitudinais capazes de captar variações ao longo da

trajetória profissional dos participantes. Também seria pertinente explorar outros fatores psicossociais que influenciam a motivação, como cultura organizacional, clima de equipe e estratégias de gestão de pessoas.

Em conclusão, os resultados deste estudo reforçam a importância de compreender as características motivacionais específicas de cada geração no ambiente de trabalho. Com base nisso, as organizações podem adaptar suas práticas de gestão e desenvolvimento de pessoal, promovendo um ambiente mais engajador, produtivo e alinhado às necessidades de seus colaboradores.

Referências

APPEL, M.; WENDT, G. W.; ARGIMON, I. I. L. A Teoria da Autodeterminação e as influências sócio-culturais sobre a identidade. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 2, p. 351-369, 2010.

BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BERKUP, S.B. Working with Generations X and Y in Generation Z period: management of diferente generations in business life. **Mediterranean Journal of Social Sciences**. 5(19), 218- 229, 2014.

CAZELATO, E.; BRITO, L. **Motivação no ambiente de trabalho**: A importância da motivação profissional na busca de metas e resultados organizacionais. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas. Campinas – SP, 2017.

COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M. GONÇALVES, J. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 36, p. 145-157, 2016.

CUNHA, L. V. A motivação no trabalho como antecedente da satisfação, do comprometimento e do desempenho: um estudo em um hospital público. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria – RS, 2013.

DACAX, E. K.; VENTURA, A. F. As expectativas das gerações Y e Z quanto ao mercado de trabalho. **Revista Tecnológica da Fatec Americana**, vol. 04, n. 02, 2016.

GAGNÉ, M.; DECI, E. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational behavior**, 26(4), 331-362, 2005.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. **Plenum**. New York, 1985.

- DECI, E. L.; RYAN, R. M. Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development, and health. **Canadian Psychology**, 49(3), 182-185, 2008.
- FANTINI, C. A.; SOUZA, N. C. D. S. D. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista IPecege**, v. 1, n. 3/4, p. 126–145, 2015.
- FOSSATTI, E. C.; PAULI, J.; TOMASI, M. Relação entre Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho, Motivação e Satisfação com a Vida para Profissionais da Geração Y. **Pretexto**, v.21, n.2, p. 64-79, 2020.
- GAGNÉ, M.; FOREST, J.; GILBERT, M.; AUBÉ, C.; MORIN, E.; MALORNI, A. The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. **Educational and Psychological Measurement**, 70(4), 628–646, 2010.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOMES, R. L. R.; HOLANDA FILHO, I. O.; CRUZ, M. P. M.; COSTA, E. F. Quatro gerações em 2020: características e mercado de trabalho. **Contribuciones a la Economía**, 2022.
- GUIMARÃES, S. E. R.; BORUCHOVITCH, E. O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da teoria da autodeterminação. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 17, p. 143-150, 2004.
- IORGULESCU, M. C. Generation Z and its perception of work. **Cross-Cultural Management Journal**, 18(01), 47-54, 2016.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade**. Tradução de André Fontenelle. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- LADEIRA, L. B. C. N.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. C. Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho. **Estação Científica**. Juiz de Fora, nº 11, 2014.
- LEME, R. (org.). **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualymark, 2014.
- LOCKE, E.; LATHAM, G. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. **Academy of Management Review**, 29(3), 388-403, 2004.
- MCGREGOR D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

PAULI, J.; GUADAGNIN, A.; RUFFATTO, J. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. **Revista de Ciências da Administração**. V. 22, n. 57, p. 8-21, 2020.

PRUDENCIO, L. E. C. M.; SILVA, N. K. S.; FERNANDES, S. C. S.; BITTENCOURT, I. I. A utilização da Teoria da Autodeterminação no Brasil: um mapeamento sistemático da literatura. **Psicologia Revista**, v. 29, n. 2, p. 422-447, 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2015.

RYAN, R.M.; DECI, E.L. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, New York, v.25, n.1, p.54-67, 2000.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. **Contemporary Educational Psychology**, 61, 2020.

SAFAYET, S. **Relationship between employee motivation and productivity**. Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Bachelor of Business Administration. Department of Business Administration. East West University, 2021. <https://www.researchgate.net/publication/359218509>

ZONTA, K.; BERNARDI, F.; BIEGELMEYER, U.; POZZO, D.; DA SILVA, M. Gerações no mercado de trabalho: um estudo das características e comportamentos das diferentes gerações no ambiente de trabalho em uma organização do terceiro setor. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 20, p. 21, 26 nov. 2021.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace**. New York: Amacom, 2000.