

PERMANÊNCIA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE DIFERENTES FAIXAS ETÁRIAS

WORK RETENTION AND MOTIVATION: A COMPARATIVE ANALYSIS
ACROSS DIFFERENT AGE GROUPS

Ciências Sociais Aplicadas • 08/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/791398704](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/791398704)

Thompson Augusto dos Reis¹

Marcela Aryane Filipini²

Rayane Silva de Oliveira Barbosa³

RESUMO

A convivência de trabalhadores de diferentes faixas etárias amplia os desafios da gestão de pessoas, especialmente diante das distintas percepções sobre os fatores que influenciam a motivação e a permanência no trabalho. Este estudo teve como objetivo analisar essas diferenças entre trabalhadores de diferentes faixas etárias. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de corte transversal, desenvolvida por meio de pesquisa de campo e estruturada como estudo de caso, com a participação de 100 trabalhadores. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado com 11 questões fechadas, contemplando salário e benefícios, estabilidade, reconhecimento profissional, crescimento e desenvolvimento, flexibilidade e propósito e valores organizacionais. Os resultados mostraram que salário e benefícios foi o principal fator de motivação no conjunto da amostra (29%) e entre os participantes com até 29 anos (32,8%). Entre aqueles de 30 a 45 e de 46 a 61 anos, destacou-se a estabilidade, com 39,1% e 35,3%, respectivamente. Na avaliação individual, todos os fatores apresentaram médias elevadas, sendo o reconhecimento profissional o de maior média (4,25). Conclui-se que existem diferenças na hierarquização dos fatores entre as faixas etárias, mas a motivação apresenta caráter multidimensional, não sendo adequado atribuir as preferências exclusivamente ao pertencimento geracional.

Palavras-chave: Motivação no Trabalho; Diversidade Etária; Gestão de Pessoas; Permanência no Trabalho; Fatores Motivacionais.

ABSTRACT

Having workers of different age groups working together increases the challenges of people management, particularly given the differing perceptions regarding the factors that influence motivation and employee retention. This study aimed to analyze these

differences across age groups. It is a descriptive, cross-sectional study conducted via fieldwork and structured as a case study, involving 100 workers. Data collection was carried out using a structured questionnaire with 11 closed-ended questions covering salary and benefits, job stability, professional recognition, growth and development, flexibility, and organizational purpose and values. The results showed that salary and benefits was the primary motivating factor for the sample as a whole (29%) and among participants aged 29 or younger (32.8%). Among those aged 30–45 and 46–61, job stability stood out, cited by 39.1% and 35.3% of respondents, respectively. In the individual assessment, all factors received high average scores, with professional recognition achieving the highest mean (4.25). The study concludes that while there are differences in how these factors are prioritized across age groups, motivation is multidimensional in nature; therefore, it is inappropriate to attribute preferences solely to generational affiliation.

Keywords: Work Motivation; Age Diversity; People Management; Workforce Retention; Motivational Factors.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as transformações ocorridas no mercado de trabalho têm ampliado os desafios relacionados à gestão de pessoas, principalmente pela convivência de trabalhadores de diferentes faixas etárias em um mesmo ambiente organizacional. Novas configurações de trabalho, mudanças tecnológicas e diversas expectativas sobre a carreira acabam contribuindo para que as organizações busquem compreender de maneira mais ampliada os fatores associados à motivação dos colaboradores. Por isso, aspectos como estabilidade, remuneração, oportunidade de crescimento,

reconhecimento profissional, flexibilidade e identificação com valores organizacionais assumem importância na compreensão das expectativas dos trabalhadores (Spada; Gonçalves; Ruffatto, 2024).

A motivação no trabalho é considerada um elemento importante para a gestão organizacional, visto que está diretamente relacionada à disposição do profissional em manter seus esforços voltados às atividades estabelecidas. Contudo, os fatores que favorecem essa motivação não são os mesmos para todos os profissionais, ou seja, experiências profissionais, características individuais, momento de vida e condições de trabalho podem interferir na forma como diferentes aspectos organizacionais são valorizados e percebidos. Um estudo comparativo de Silva, Oliveira e Martins (2024) sobre trabalhadores da Geração X e Millennials no setor de tecnologia da informação identificou diferenças na percepção de fatores motivacionais e condições de trabalho, evidenciando a importância de considerar a diversidade na força de trabalho.

A existência de faixas etárias diferentes nas organizações se tornou um debate particularmente importante para a gestão de pessoas. Estudos que abordam a perspectiva geracional buscam entender se indivíduos pertencentes a diferentes coortes possuem expectativas, valores e prioridades diferentes quando se trata de relações de trabalho. No âmbito brasileiro, um estudo de Flach et al. (2022), ao analisar 183 profissionais, identificou percepções diversas entre os grupos analisados, indicando maior valorização da estabilidade e da permanência organizacional nas gerações mais antigas, enquanto os grupos mais jovens apresentaram características voltadas à adaptação a mudanças e à busca por oportunidades de desenvolvimento. O resultado desse estudo reforça a relevância de

investigar a forma como os diferentes grupos compreendem os elementos que compõem sua experiência profissional.

Entre os trabalhadores mais jovens, estudos recentes apontam a construção simultânea de valores de trabalho ligados a fatores financeiros e não financeiros. Um estudo de revisão de literatura de Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024) sobre a Geração Z identificou convergência entre a valorização de um ambiente de trabalho flexível e positivo, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a sustentabilidade, a segurança financeira e o reconhecimento, além do desenvolvimento profissional e pessoal. O mesmo grupo de pesquisadores, em estudo mais recente (Spada; Nunes; Ruffatto, 2026), constatou que a autonomia pode influenciar diretamente e de forma positiva o desempenho e a motivação de trabalhadores das gerações Y e Z, sendo esse efeito maior entre os mais jovens. Esses resultados indicam que a compreensão da motivação contemporânea não se limita à remuneração, devendo considerar diferentes dimensões da relação entre organização e trabalhadores.

O uso de categorias geracionais como explicação de comportamentos no trabalho precisa, contudo, ser adotado com cautela. No estudo de Costanza, Rudolph e Zacher (2023), os autores relatam que as diferenças entre gerações podem estar relacionadas tanto ao período histórico quanto à idade, sendo inadequado supor que todos os integrantes de uma mesma geração compartilhem características homogêneas. De forma semelhante, Schröder (2024), ao analisar 113 países e um total de 584.217 indivíduos, constatou que o período histórico e a idade apresentam maior capacidade explicativa para determinadas atitudes atribuídas ao trabalho do que a simples associação às gerações X, Y ou Z. Sendo assim, deve-se evitar generalizações e compreender as classificações geracionais

de forma analítica, e nunca como determinantes de comportamento.

Existem, ainda, outras características além da idade que podem contribuir para diferenças na percepção da motivação, como demonstra o estudo realizado por Catache Mendoza et al. (2022) no México, com 687 participantes da Geração Y, cujos resultados identificaram diferenças entre mulheres e homens em relação à motivação laboral extrínseca e intrínseca, evidenciando que variáveis sociodemográficas também podem interferir na forma como os fatores motivacionais são percebidos. Diante dessas evidências, nota-se a necessidade de analisar a motivação a partir de diversos elementos, evitando atribuir eventuais diferenças exclusivamente à geração de pertencimento.

Neste sentido, este trabalho busca responder à seguinte questão: como a percepção dos fatores que influenciam a permanência e a motivação no trabalho varia entre trabalhadores de diferentes faixas etárias? O objetivo geral consiste em analisar as diferenças entre trabalhadores de diferentes faixas etárias em relação aos fatores que influenciam a permanência e a motivação no trabalho. Especificamente, busca-se identificar os fatores mais importantes para a motivação; comparar a importância atribuída a benefícios e remuneração, reconhecimento profissional, estabilidade, flexibilidade, crescimento profissional e propósito organizacional entre as diferentes faixas etárias pesquisadas; além disso, discutir possíveis contribuições para as práticas de gestão de pessoas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Motivação no Ambiente de Trabalho

A motivação no ambiente de trabalho pode ser compreendida como um processo que sustenta e direciona o comportamento do indivíduo na realização de suas atividades profissionais, influenciando a direção, a intensidade e a persistência dos esforços empregados. Sendo assim, compreender a motivação dos colaboradores é importante para as organizações, já que permite analisar não apenas o que estimula determinado comportamento, mas principalmente o que leva o colaborador a se engajar em suas funções (Bandhu et al., 2024).

A principal distinção encontrada na literatura refere-se à motivação extrínseca, relacionada a resultados externos associados às atividades, como reconhecimento, recompensa, prevenção de consequências indesejadas ou promoção; e à motivação intrínseca, que ocorre quando a atividade é realizada por interesse, prazer ou satisfação proporcionados pelo próprio trabalho. Contudo, essa distinção não deve ser interpretada de maneira exclusiva, já que existem diversas formas de motivação que podem influenciar o comportamento em uma mesma situação (Trépanier et al., 2023).

De acordo com McAnally e Hagger (2024), a teoria da autodeterminação amplia essa compreensão ao defender que a motivação pode variar em níveis de autonomia, tornando-se favorecida quando três necessidades psicológicas básicas são satisfeitas: relacionamento (construção de vínculos e sentimento de pertencimento), autonomia (percepção de escolha nas ações) e competência (percepção de capacidade para alcançar resultados). A satisfação dessas necessidades associa-se a maior desempenho, engajamento e bem-estar dos profissionais.

A motivação nas organizações é relevante por relacionar seus efeitos positivos ao desempenho do profissional. Wang, Luan e Ma (2024), em estudo longitudinal, identificaram uma relação recíproca entre desempenho e motivação, isto é, a motivação favorece o desempenho, e melhores resultados no ambiente de trabalho incentivam, por sua vez, a motivação. Os autores enfatizam que as diferentes formas de motivação podem apresentar efeitos diversos, de modo que não basta avaliar se o trabalhador está motivado: é necessário compreender quais razões sustentam esse comportamento.

Desta forma, entende-se que a motivação no trabalho não depende apenas de características individuais ou de recompensas financeiras, mas também das condições organizacionais e da percepção do trabalhador sobre sua própria experiência. Os elementos extrínsecos (benefícios, remuneração e reconhecimento) coexistem com elementos ligados ao significado do trabalho (desenvolvimento, identificação com as atividades, autonomia e realização). Por isso, essa perspectiva é importante para este estudo, já que ajuda a explicar por que fatores como reconhecimento, salário, crescimento, estabilidade, propósito organizacional e flexibilidade podem assumir diferentes níveis de importância entre os trabalhadores (Lin et al., 2022; McAnally; Hagger, 2024).

2.2. Diversidade Geracional nas Organizações

A diversidade geracional refere-se à coexistência de trabalhadores com trajetórias e idades diferentes no âmbito profissional, podendo apresentar percepções, expectativas e experiências distintas em relação ao trabalho. Na gestão de pessoas, esse cenário tem recebido mais atenção, visto que a presença simultânea de diversos

grupos etários pode influenciar aspectos da aprendizagem, das relações interpessoais, da comunicação e do desenvolvimento profissional. Neste contexto, entender a diversidade geracional é importante para que as organizações possam desenvolver práticas que considerem as particularidades de uma força de trabalho heterogênea (Carioni; Dutra, 2024).

Basicamente, de acordo com a literatura, os trabalhadores são organizados em grupos como Baby Boomers, Geração X, Y e Z, cuja referência é a data de nascimento. Essas classificações procuram associar experiências sociais, históricas, tecnológicas e econômicas vivenciadas por determinados grupos às suas expectativas e atitudes no trabalho. Essa convivência entre diferentes grupos etários pode ser considerada uma oportunidade ou um desafio para as organizações, já que experiências profissionais distintas, expectativas de carreira, formas de comunicação e uso da tecnologia podem representar fatores de divergência no ambiente de trabalho (Flach et al., 2022).

Concomitantemente, a interação entre trabalhadores com idades e experiências diferentes possibilita trocas de experiências distintas. Neste contexto, Silva, Oliveira e Martins (2024) enfatizam a relevância de se ter uma visão mais ampla sobre as relações intergeracionais, demonstrando que a forma como a gestão é percebida pelos trabalhadores se relaciona à permanência na organização e à motivação.

Mesmo com o uso de classificações geracionais, estudos recentes sugerem cautela na interpretação dessas diferenças. Costanza, Rudolph e Zacher (2023) relatam que as pesquisas científicas não confirmam a existência de grupos geracionais homogêneos com

características próprias, de modo que a utilização rígida de rótulos geracionais pode contribuir para estereótipos, ao pressupor que pessoas nascidas em um mesmo período compartilham necessariamente os mesmos comportamentos e valores profissionais.

Desta forma, a diversidade geracional pode ser compreendida como um elemento importante na gestão de pessoas, mas as diferenças entre os trabalhadores precisam ser analisadas de forma mais neutra, sem se apoiar exclusivamente em categorias geracionais. Eventuais diferenças identificadas na literatura podem ser discutidas sem que sejam atribuídas apenas ao pertencimento geracional (Costanza; Rudolph; Zacher, 2023; Schröder, 2024).

2.3. Fatores Que Influenciam a Permanência e a Motivação no Trabalho

Existem diferentes motivos e decisões que influenciam a permanência de um profissional em uma organização, não havendo um único fator responsável por esse resultado. Condições como possibilidade de desenvolvimento, ambiente de trabalho, condições econômicas e a natureza da atividade profissional podem atuar de forma isolada ou em conjunto. Sendo assim, práticas organizacionais de reconhecimento, qualidade nas relações de trabalho, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e remuneração contribuem diretamente para a intenção e a satisfação de permanência na organização (Suprayitno, 2024).

Os benefícios e a remuneração são elementos importantes na relação entre organização e trabalhador, já que representam tanto a compensação pelo trabalho realizado quanto uma fonte de

segurança econômica. Contudo, essa influência sobre a permanência pode variar conforme o trabalhador, como demonstra o estudo de Masso, Jaakson e Põder (2024), que analisou 7.209 empregados de diferentes grupos etários e identificou associação entre a intenção de deixar a organização e os benefícios oferecidos aos profissionais. O resultado reforça que benefícios e remuneração precisam ser analisados em conjunto com a experiência profissional, e não isoladamente.

A decisão de permanência na organização também está ligada à estabilidade de emprego, sobretudo por se relacionar à segurança percebida pelo trabalhador; porém, a retenção está associada a um conjunto mais amplo de condições organizacionais. Estudos recentes apontam fatores do ambiente de trabalho e características e práticas organizacionais como determinantes para reduzir ou fortalecer a permanência do trabalhador. Desta forma, compreender a estabilidade como fator motivacional exige considerar, simultaneamente, as expectativas e as condições profissionais individuais dos trabalhadores (Gelencsér et al., 2025).

Outro ponto relevante é o reconhecimento profissional. Ndiango, Gabriel e Changelima (2024), ao analisarem trabalhadores da área de logística, identificaram uma relação positiva entre satisfação e reconhecimento no trabalho e, além das diferenças entre os grupos de faixa etária, os resultados demonstraram que a valorização profissional pode ser um fator determinante na decisão de permanecer na empresa, por meio de boas experiências.

Neste contexto, as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional representam uma dimensão relevante dessas relações. Wang e Abu Hasan (2024) apresentam, em revisão

sistemática, o crescimento profissional como um fenômeno multidimensional, associado ao desenvolvimento de capacidades, às oportunidades de promoção e ao progresso em direção a metas. Sendo assim, organizações que oferecem oportunidades concretas de desenvolvimento profissional tendem a fortalecer a percepção de continuidade na trajetória do trabalhador.

A flexibilidade de local e horário de trabalho também passou a ganhar destaque nas novas formas de organização do trabalho. A partir de um experimento randomizado com 1.612 trabalhadores, Bloom, Han e Liang (2024) constataram que o trabalho híbrido ou em home office melhorou consideravelmente a satisfação profissional, reduziu em um terço as demissões e não prejudicou promoções nem desempenho. Contudo, é importante compreender que o efeito da flexibilidade não pode ser generalizado a todas as modalidades, pois o estudo de Gašić e Berber (2023) demonstra que a forma como a flexibilidade é estruturada pode influenciar os resultados, tornando-os positivos ou negativos.

Além do propósito organizacional e das condições e materiais de trabalho, o significado atribuído às atividades também interfere na motivação. No estudo de Batista e Cepellos (2024), observou-se que um propósito organizacional autêntico influencia positivamente o engajamento dos profissionais. Por isso, reconhecimento, crescimento profissional, benefícios, remuneração, flexibilidade e propósito constituem dimensões complementares da experiência profissional, cuja importância varia conforme o grupo etário e o indivíduo.

2.4. Diferenças Geracionais e Gestão de Pessoas

A diversidade de faixas etárias dentro das organizações tornou-se um desafio para a gestão de pessoas, sobretudo diante da necessidade de conciliar diferentes experiências profissionais. Por isso, as práticas de recursos humanos podem ser relevantes na criação de condições que contribuam para a permanência, a integração e a motivação dos trabalhadores. De acordo com Silva, Oliveira e Martins (2024), diferentes grupos etários podem demonstrar percepções distintas em relação às práticas de gestão de recursos humanos, o que evidencia a necessidade de as organizações compreenderem essas distinções e estabelecerem estratégias voltadas à motivação.

A gestão da diversidade não deve significar, de forma automática, a criação de políticas baseadas em estereótipos associados às gerações etárias, visto que práticas de gestão fundamentadas exclusivamente no pertencimento geracional podem simplificar as necessidades dos profissionais e reforçar preconceitos relacionados à idade. Nesse sentido, Costanza, Rudolph e Zacher (2023) reforçam que as decisões organizacionais precisam se fundamentar nas características e necessidades identificadas nos profissionais, e não em pressuposições baseadas na categoria geracional.

Uma gestão adequada da diversidade favorece a troca de conhecimento entre os diferentes grupos etários. Em revisão meta-analítica sobre práticas de gestão da diversidade em organizações multigeracionais, Sansa et al. (2024) enfatizam a importância de práticas inclusivas que reconheçam as diferenças sem promover divisões entre os profissionais. Por isso, ações que promovam o respeito às diferenças, a comunicação, a criação de oportunidades e o desenvolvimento profissional podem contribuir para um ambiente mais inclusivo.

Neste contexto, a gestão de pessoas em ambientes com diversidade etária precisa buscar o equilíbrio entre reconhecer diferenças e evitar generalizações. Neste estudo, essa perspectiva é relevante, uma vez que a comparação entre faixas etárias poderá indicar quais fatores são percebidos como mais relevantes e fornecer evidências que auxiliem a gestão de pessoas na criação de um ambiente inclusivo e alinhado às características dos profissionais, sem atribuí-las unicamente ao pertencimento geracional (Schröder, 2024).

3. METODOLOGIA

O presente estudo apresenta uma abordagem quantitativa, descritiva com corte transversal, a partir de uma pesquisa de campo com estruturação de estudo de caso, cuja abordagem contribuiu para a identificação e a comparação da percepção dos trabalhadores quanto aos fatores relacionados à motivação e à permanência entre as diversas faixas etárias. A pesquisa teve participação voluntária e anônima de 100 trabalhadores e utilizou-se as faixas etárias como categorias de comparação, porém sem estimar o pertencimento geracional como decisivo das percepções.

Para a coleta de dados foi usado um questionário com 11 questões fechadas e as três primeiras caracterizaram a faixa etária, o gênero e o tempo de trabalho na empresa dos participantes. Outras seis questões avaliaram a influência dos benefícios e salário, desenvolvimento e crescimento, estabilidade no emprego, reconhecimento profissional, propósito e identificação com valores organizacionais e flexibilidade de local e horário de trabalho. E duas questões pleitearam a indicação dos dois fatores que mais influenciam a motivação no trabalho.

Foi utilizada uma escala ordinal para avaliar a influência de cada fator, dividida nas categorias Muito, Bastante, Moderadamente, Pouco e Nada, com codificação de 5 a 1. Os dados foram registrados em planilha do Excel e posteriormente analisados por meio de estatística descritiva, com uso de frequências relativas e absolutas, percentuais e escores da escala. Os resultados foram analisados no conjunto da amostra e por faixa etária, o que contribuiu para identificar diferenças e aproximações a serem confrontadas com a literatura.

Os resultados do grupo com 62 anos ou mais precisam ser interpretados com cautela, já que o número de participantes ($n=2$) foi bastante reduzido, não sendo possível realizar generalizações para essa faixa etária.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa teve participação de 100 profissionais, sendo 58% com até 29 anos, 23% entre 30 e 45 anos, 17% entre 46 e 61 anos e 2% com 62 anos ou mais. Quanto ao gênero, 69% eram do gênero feminino e 31% do masculino. Em relação ao tempo de trabalho na empresa, 36% possuíam entre um e três anos de vínculo, 24% menos de um ano, 22% mais de sete anos e 18% entre quatro e sete anos. Contudo, as diferenças entre grupos etários não devem ser associadas somente ao pertencimento geracional, já que idade, contexto histórico e trajetória profissional podem influenciar percepções sobre o trabalho (Costanza; Rudolph; Zacher, 2023; Schröder, 2024).

4.1. Fatores Predominantes de Motivação e Permanência

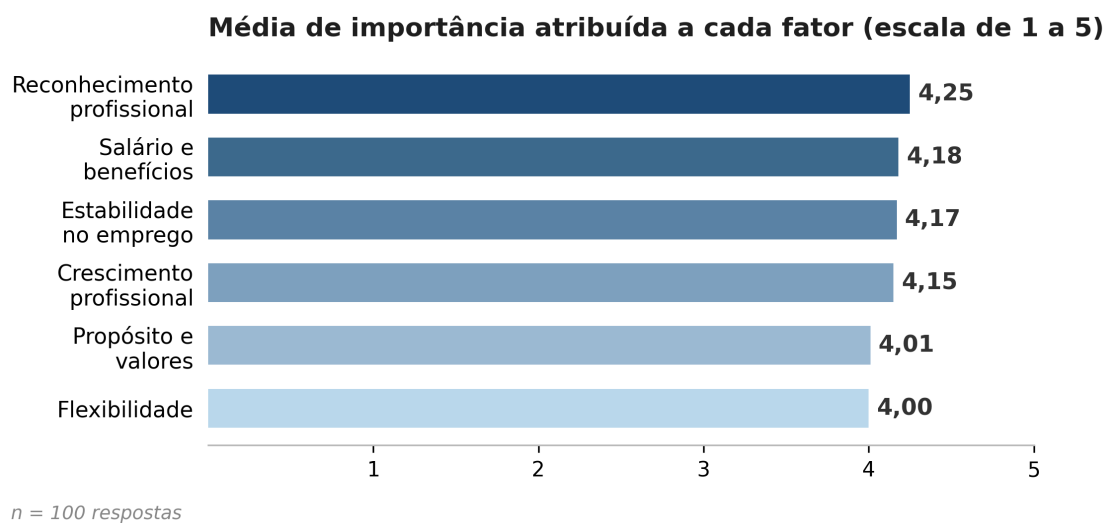
Quando solicitado o principal fator de motivação, salário e benefícios foi o mais escolhido (29%), seguido por estabilidade (19%),

crescimento profissional e flexibilidade (16% cada), propósito e valores organizacionais (12%) e reconhecimento profissional (8%). Como segundo fator mais importante, salário e benefícios novamente apresentou maior frequência (29%), seguido por crescimento e flexibilidade (21% cada), reconhecimento (14%), propósito e valores (9%) e estabilidade (6%).

Conforme evidências dos resultados, tanto os fatores financeiros e não financeiros existem na motivação dos trabalhadores. O valor agregado a remuneração, não elimina aspectos como reconhecimento, desenvolvimento, autonomia e significado do trabalho, conforme debatem Trépanier et al. (2023), McAnally e Hagger (2024) e Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024).

Quando a avaliação foi feita de forma individual em escala de 1 a 5, todos os fatores apresentaram médias elevadas e relativamente próximas entre si, conforme ilustra a Figura 1. Contudo, destaca-se o reconhecimento profissional que, apesar de ser apontado somente por 8% como principal fator, teve a maior média individual, o que demonstra que a escolha de uma prioridade não minimiza a importância atribuída aos demais fatores, reforçando o caráter multidimensional da motivação.

Figura 1. Média de importância atribuída a cada fator motivacional (escala de 1 a 5).



Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2026).

A partir da comparação de faixa etária, notou-se diferença na escolha do principal fator de motivação, conforme é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. Principal fator de motivação segundo a faixa etária (%)

Fator	Até 29 anos (n=58)	30–45 anos (n=23)	46–61 anos (n=17)	62 anos ou mais (n=2)
Salário e benefícios	32,8	21,7	29,4	0,0
Estabilidade no emprego	6,9	39,1	35,3	0,0
Reconhecimento profissional	10,3	0,0	11,8	0,0
Crescimento profissional	20,7	4,3	11,8	50,0
Flexibilidade	15,5	17,4	11,8	50,0
Propósito/valores	13,8	17,4	0,0	0,0

Nota: os resultados da faixa de 62 anos ou mais devem ser interpretados com cautela devido ao reduzido número de participantes (n=2).

Fonte: Autoria própria com base nos dados da pesquisa (2026).

Entre os participantes com até 29 anos, salário e benefícios apresentou maior frequência (32,8%), seguido pelo crescimento profissional (20,7%). Nas faixas de 30 a 45 e de 46 a 61 anos, por outro lado, a estabilidade foi o fator predominante, com 39,1% e 35,3%, respectivamente.

A principal diferença é quando comparada aos participantes com até 29 anos, entre os quais apenas 6,9% indicaram a estabilidade como principal fator, resultado que se aproxima dos achados de Flach et al. (2022), que também observaram maior valorização da estabilidade em grupos de maior idade, enquanto os mais jovens demonstraram valorização de aspectos relacionados ao desenvolvimento.

Na avaliação individual dos fatores, contudo, mostra que as preferências são mais complexas. Entre os participantes com até 29 anos, salário e benefícios apresentou média de 4,43, seguido por reconhecimento (4,38), crescimento (4,31) e estabilidade (4,21). Entre aqueles de 30 a 45 anos, propósito e valores apresentou a maior média (4,04), apesar de a estabilidade ter sido a principal escolha. Já entre 46 e 61 anos, reconhecimento apresentou a maior média (4,41), seguido pela estabilidade (4,29). Desta forma, a importância atribuída aos fatores também varia conforme a maneira de avaliação.

Neste contexto, nota-se que as diferenças identificadas não podem ser convertidas em perfis geracionais rígidos. Costanza, Rudolph e Zacher (2023) e Schröder (2024) enfatizam que período histórico, idade e experiências individuais contribuem para diferenças regularmente atribuídas às gerações. Sendo assim, os resultados indicam que as práticas de gestão de pessoas precisam combinar reconhecimento, flexibilidade, remuneração, desenvolvimento, segurança e propósito, devido às diversas necessidades individuais e trajetórias profissionais, sem recorrer a generalizações relacionadas somente à idade (Silva; Oliveira; Martins, 2024).

De forma geral, foram encontradas diferenças na hierarquização dos fatores entre as faixas etárias, principalmente em relação à estabilidade e remuneração, contudo uma elevada valorização das diversas dimensões dentro dos próprios grupos. Portanto, os resultados enfatizam o caráter multidimensional da motivação, além de indicar que diferentes fatores podem existir e assumir pesos diferentes ao longo da trajetória profissional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo identificou diferenças entre as faixas etárias quanto aos fatores relacionados à motivação e à permanência no trabalho. Salário e benefícios foi o principal fator entre os participantes com até 29 anos, enquanto a estabilidade se destacou nas faixas de 30 a 45 e de 46 a 61 anos. Entretanto, todos os fatores apresentaram médias elevadas quando avaliados individualmente, com destaque para o reconhecimento profissional, reforçando o caráter multidimensional da motivação.

Esses achados dialogam diretamente com a literatura que recomenda cautela na interpretação de diferenças etárias como efeitos geracionais. Costanza, Rudolph e Zacher (2023) e Schröder (2024) argumentam que tais diferenças podem decorrer tanto do momento histórico quanto da idade e da fase da trajetória profissional, e não exclusivamente do pertencimento a uma geração específica. Os resultados deste estudo reforçam essa perspectiva: a maior valorização da estabilidade entre os grupos mais velhos e do salário entre os mais jovens pode refletir tanto diferenças de momento de vida quanto de contexto profissional, sem que seja necessário recorrer a rótulos geracionais para explicá-las.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que as organizações podem obter maior efetividade ao calibrar suas estratégias de retenção conforme a faixa etária predominante em cada equipe: políticas salariais competitivas tendem a ter maior impacto entre os profissionais mais jovens, enquanto planos de carreira e estabilidade no emprego parecem mais relevantes para os trabalhadores de 30 a 61 anos. O reconhecimento profissional, por sua vez, destacou-se como fator transversal — apresentou média individual elevada em praticamente todas as faixas etárias, mesmo sem ser frequentemente citado como prioridade máxima —, o que sugere que práticas de valorização e feedback podem beneficiar a motivação de forma ampla, independentemente da idade dos colaboradores. Esses achados contribuem para a literatura ao oferecer evidências empíricas, em contexto brasileiro, sobre a natureza multidimensional da motivação e sobre os limites do uso de categorias geracionais como critério único para a gestão de pessoas.

Como limitações, destacam-se o contexto específico do estudo, a distribuição desigual da amostra — especialmente no grupo com 62 anos ou mais ($n=2$) — e o desenho transversal da pesquisa, que não permite distinguir com precisão os efeitos da idade, do momento histórico e da fase da trajetória profissional sobre a motivação. Nesse sentido, estudos futuros de caráter longitudinal, que acompanhem os mesmos trabalhadores ao longo do tempo, poderiam contribuir para isolar esses efeitos de forma mais robusta. Sugere-se, ainda, que pesquisas futuras explorem a interação entre gênero e faixa etária na percepção dos fatores motivacionais — dimensão que este estudo não teve como objetivo aprofundar —, além de ampliar a diversidade de organizações e setores investigados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANDHU, D. et al. Theories of motivation: a comprehensive analysis of human behavior drivers. **Acta Psychologica**, v. 244, 104177, 2024. DOI: 10.1016/j.actpsy.2024.104177.

BATISTA, R. M. M.; CEPELLOS, V. M. Propósito organizacional na prática: impacto no sentido do trabalho e no engajamento dos colaboradores. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 23, n. 2, 2024. DOI: 10.21529/RECADM.2024010.

BLOOM, N.; HAN, R.; LIANG, J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. **Nature**, v. 630, p. 920-925, 2024. DOI: 10.1038/s41586-024-07500-2.

CARIONI, R.; DUTRA, A. Diversidade geracional no ambiente organizacional: construção de conhecimento com base na literatura internacional. **Revista Gestão & Conexões**, v. 13, n. 1, p. 52-71, 2024. DOI: 10.47456/regec.2317-5087.2024.13.1.40922.52-71.

CATACHE MENDOZA, M. C. et al. Diferencias en la motivación laboral debido al género entre personas de la Generación Y en el noreste de México. **Revista Ingeniería y Gestión Industrial**, v. 1, n. 1, 2022. DOI: 10.29105/revig1.1-5.

COSTANZA, D. P.; RUDOLPH, C. W.; ZACHER, H. Are generations a useful concept? **Acta Psychologica**, v. 241, 104059, 2023. DOI: 10.1016/j.actpsy.2023.104059.

FLACH, R. O. et al. Mercado de trabalho multigeracional: um estudo sobre as especificidades e percepções das gerações. **Revista Conexão**, n. 10, 2022.

GAŠIĆ, D.; BERBER, N. The mediating role of employee engagement in the relationship between flexible work arrangements and turnover intentions among highly educated employees in the Republic of Serbia. **Behavioral Sciences**, v. 13, n. 2, art. 131, 2023.

GELENCSÉR, M. et al. Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 33, n. 5, p. 1006–1038, 2025. DOI: 10.1108/IJOA-09-2023-3961.

LIN, B. et al. Sparking creativity using extrinsic rewards: a self-determination theory perspective. **Human Resource Management**, 2022. DOI: 10.1002/hrm.22128.

MASSO, P.; JAAKSON, K.; PÕDER, K. Is it time to rethink benefit packages? Perks associated with the intention to leave in different age groups during COVID-19. **Personnel Review**, v. 53, n. 6, p. 1479–1505, 2024. DOI: 10.1108/PR-12-2022-0892.

MCANALLY, K.; HAGGER, M. S. Self-Determination Theory and workplace outcomes: a conceptual review and future research directions. **Behavioral Sciences**, v. 14, n. 6, 428, 2024. DOI: 10.3390/bs14060428.

NDIANGO, S.; GABRIEL, D.; CHANGALIMA, I. A. Give me my flowers before I die! Linking employee recognition, job satisfaction and employee retention in logistics companies: a multigroup analysis. **Social Sciences & Humanities Open**, v. 10, 101053, 2024. DOI: 10.1016/j.ssaho.2024.101053.

SANSA, A. et al. Do nuanced perspectives of diversity management practices warrant inclusivity in multigenerational organizations? A meta-analytic review. **European Journal of Business and Management Research**, v. 9, n. 5, 2024. DOI: 10.24018/ejbmr.2024.9.5.2414.

SCHRÖDER, M. Work motivation is not generational but depends on age and period. **Journal of Business and Psychology**, v. 39, p. 897-908, 2024. DOI: 10.1007/s10869-023-09921-8.

SILVA, T. A.; OLIVEIRA, C. M.; MARTINS, E. Generations and work motivation: ageism and the practices of human resource management. **Procedia Computer Science**, v. 237, p. 61-71, 2024. DOI: 10.1016/j.procs.2024.05.080.

SPADA, R.; GONÇALVES, J.; RUFFATTO, J. Perspectivas da Geração Z sobre valores no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 25, n. 2, 2024. DOI: 10.26707/1984-7270/2024v25n0205.

SPADA, R.; NUNES, T. S.; RUFFATTO, J. O efeito da autonomia na motivação e no desempenho de funcionários das gerações Y e Z. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 24, 2026. DOI: 10.1590/1679-395120250112.

SUPRAYITNO, D. Assessing the effect of compensation packages, work-life balance policies, and career development opportunities on employee retention: a case study of MSME employee. **International Journal of Business, Law, and Education**, v. 5, n. 2, 2024. DOI: 10.56442/ijble.v5i2.609.

TRÉPANIER, S. G. et al. Revisiting the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 32, n. 2, p. 157-172, 2023. DOI: 10.1080/1359432X.2022.2116315.

WANG, L.; ABU HASAN, N. Exploring organizational career growth: a systematic literature review and future research directions. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, art. 2398728, 2024. DOI: 10.1080/23311975.2024.2398728.

WANG, N.; LUAN, Y.; MA, R. Detecting causal relationships between work motivation and job performance: a meta-analytic review of cross-lagged studies. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 11, art. 595, 2024. DOI: 10.1057/s41599-024-03038-w.

¹ Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Docente do Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7853-9685>.

² Graduanda do curso de Administração do Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP-EC). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

³ Graduanda do curso de Administração do Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP-EC). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).