



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUIZ FELIPE COSTA DE SOUZA

**A PIRÂMIDE DE MASLOW NA MOTIVAÇÃO DO TRABALHO: um
estudo com estudantes de administração de uma IFES pertencentes à
geração Z**

**Mamanguape/PB
2026**

LUIZ FELIPE COSTA DE SOUZA

**A PIRÂMIDE DE MASLOW NA MOTIVAÇÃO DO TRABALHO: um
estudo com estudantes de administração de uma IFES pertencentes à
geração Z**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da
Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em
Administração, defendido e aprovado pela banca examinadora constituída pelos
docentes:**

**Prof. Thales Batista de Lima – UFPB
Orientador(a)/Presidente**

**Prof. Ana Maria Magalhães Correia – UFPB
Membro da Banca Examinadora**

**Prof. Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB
Membro da Banca Examinadora**

**Mamanguape/PB
2026**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**A PIRÂMIDE DE MASLOW NA MOTIVAÇÃO DO TRABALHO: um
estudo com estudantes de administração de uma IFES pertencentes à
geração Z**

Luiz Felipe Costa de Souza – UFPB – luizfelipenakamura11@gmail.com

Thales Batista de Lima – UFPB – thalesufpb@gmail.com

Ana Maria Magalhães Correia – UFPB – aninhamagalhaes25@gmail.com

Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB – marciatsaeger@yahoo.com.br

RESUMO

O trabalho objetiva analisar a percepção de estudantes concluintes de um curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), pertencentes à geração Z, sobre a influência da pirâmide de Maslow como fator motivacional no ambiente de trabalho. Fundamenta-se sobre aspectos motivacionais, detalhando a pirâmide de Maslow, além de abarcar uma discussão acerca da geração Z. Quanto aos procedimentos metodológicos, essa pesquisa é de abordagem qualitativa, caráter descritivo e estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco estudantes concluintes do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), pertencentes à Geração Z. Os dados foram analisados por meio da análise de discurso, permitindo identificar as principais percepções dos participantes acerca da motivação no trabalho por meio das cinco categorias analisadas. Os resultados evidenciaram que, embora o fator financeiro ainda continue sendo considerado um fator motivacional importante nos dias de hoje, aspectos como reconhecimento, valorização profissional, propósito, qualidade das relações interpessoais, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e realização pessoal exercem forte influência sobre a motivação e a permanência deles no contexto organizacional. Ainda, os entrevistados defendem uma interpretação mais flexível da aplicação da pirâmide de Maslow frente às mudanças das relações e expectativas da nova geração para com o trabalho. Conclui-se que eles percebem que a teoria motivacional desenvolvida por Maslow por meio da pirâmide das necessidades humanas ainda exerce uma influência positiva nos aspectos motivacionais deles em relação ao ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Motivação. Pirâmide das necessidades de Maslow. Geração Z. Trabalho.

ABSTRACT

This study aims to analyze the perceptions of Generation Z students nearing the end of their Administration degree at a federal higher education institution regarding the influence of Maslow's hierarchy of needs as a motivational factor in the workplace. It is grounded in motivational theory—specifically detailing Maslow's hierarchy—and includes a discussion on Generation Z. Methodologically, the study employs a qualitative approach and a descriptive case study design. Data were collected through semi-structured interviews with five Generation Z students in their final year of the Administration program at the Federal

University of Paraíba (UFPB). The data were analyzed using discourse analysis, identifying the participants' key perceptions regarding workplace motivation across five analyzed categories. The results indicate that, while financial compensation remains a significant motivational factor today, aspects such as recognition, professional appreciation, purpose, the quality of interpersonal relationships, work-life balance, and personal fulfillment strongly influence their motivation and retention within the organizational context. Furthermore, the interviewees advocate for a more flexible interpretation of Maslow's hierarchy in light of the changing nature of work relationships and the expectations held by this new generation. The study concludes that these students perceive Maslow's motivational theory — specifically the hierarchy of human needs — as still exerting a positive influence on their motivation within the work environment.

Keywords: Motivation. Maslow's hierarchy of needs. Generation Z. Work.

1 INTRODUÇÃO

A motivação é um dos principais temas estudados na área de comportamento organizacional, pois ela é uma das principais influências sobre fatores como desempenho, comprometimento e, principalmente, quando abordada sobre satisfação no ambiente de trabalho (Robbins; Judge, 2020). Assim, a motivação se torna relevante no indivíduo para sua satisfação no contexto de trabalho, e para as organizações se torna importante por afetar na forma como os seus objetivos são alcançados.

Diante disso, o estudo da motivação é amplamente difundido e aplicado em pesquisas sobre comportamento organizacional, evidenciando sua importância para o desenvolvimento das organizações, sobretudo, para a gestão de pessoas (Oliveira; Barbosa; Hegedus, 2017). Entendido a importância do estudo da motivação no contexto do mercado de trabalho, entende-se que o seu intuito básico se trata de um esforço e dedicação que o indivíduo tem para atingir as estratégias organizacionais de modo que venha a estar bem alinhada com suas necessidades sobre bem estar ocupacional (Robbins; Judge; Sobral, 2011).

Nesse sentido, diferentes teorias foram sendo desenvolvidas ao longo das últimas décadas com a pretensão de compreender os fatores que influenciam a motivação humana, entre as quais se destaca a Teoria da Hierarquia das Necessidades proposta por Abraham Maslow. Essa sendo considerada uma das abordagens mais difundidas quando se trata do estudo do comportamento humano e organizacional (Robbins; Judge; Sobral, 2011). Sob essa perspectiva, Maslow propõe que as necessidades humanas estão organizadas de forma hierárquica, de modo que a satisfação das necessidades mais básicas tende a anteceder a busca pelas necessidades consideradas superiores, oferecendo uma importante base para

compreender o comportamento dos indivíduos em diferentes contextos, inclusive no ambiente de trabalho (Robbins; Judge, 2020).

Diante do contexto apresentado, passa a ser interessante e instigante entender como gerações recentes, como a geração Z, enxergam os fatores que são relacionados a motivação no ambiente organizacional balizada pela pirâmide de Maslow. É sabido que a geração Z, composta por indivíduos que cresceram inseridos e familiarizados com o imperativo tecnológico, caracterizam-se por valorizar aspectos como inclusão, diversidade e flexibilidade no ambiente de trabalho (Oliveira *et al.*, 2025). Além disso, essa geração demonstra maior preocupação com aspectos relacionados à saúde física e mental, sendo mais exigentes com sua qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, fazendo com que as organizações enfrentem novos desafios para atrair, motivar e reter esses profissionais (Lana, 2025).

Apesar da ampla utilização da teoria de Maslow nos estudos sobre motivação organizacional (Moreira, 2021), observa-se a necessidade de aprofundar mais as necessidades humanas abarcadas pela pirâmide para essa nova geração que se encontra no mercado de trabalho, até para entender melhor suas novas necessidades, bem como se as abordadas por Maslow permanecem atuais. Isso é reforçado pelo fato do campo organizacional ter sido, cada vez mais, volátil, principalmente, em virtude dos ambientes virtuais, transformando as modalidades de trabalho e, assim, impactando nas motivações para o trabalho (Teixeira; Moreira, 2025).

Para tanto, este estudo apresenta a seguinte questão de pesquisa: De que maneira a pirâmide de Maslow influencia na motivação de estudantes concluintes do curso de Administração, pertencentes à geração Z, de uma instituição federal de ensino superior? Com base nesse contexto, o objetivo do trabalho consiste em analisar a percepção de estudantes concluintes de um curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), pertencentes à geração Z, sobre a influência da pirâmide de Maslow como fator motivacional no ambiente de trabalho.

A escolha do tema surge do interesse em compreender como uma teoria clássica da motivação permanece aplicável e atual perante alunos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) do curso de Administração pertencentes à geração Z. Assim, o tema se torna importante por articular motivação por meio da pirâmide de Maslow com a temática geracional. O estudo se torna oportuno por trazer um olhar repaginado de estudantes que possuem conhecimento sobre a teoria de Maslow e sobre as necessidades humanas motivacionais. A busca por pesquisas realizando a articulação entre essas temáticas nas bases de dados *Web of Science*, *Scielo* e *Spell.org* revelou a ausência de pesquisas que promovam

tal interligação, tornando este estudo ainda mais relevante para contribuição no campo da Administração, especialmente, na gestão de pessoas.

Destaca-se que as buscas foram realizadas em junho de 2026, constatando cerca de quinze trabalhos que abordavam apenas motivação, alguns relacionados com a pirâmide de Maslow, e outros estudos que só tratavam do assunto de geração, incluindo a geração Z. Porém, nenhum deles tinha uma interação entre as temáticas. O estudo pode contribuir, ainda, com o curso estudado por nortear melhor a forma como seus alunos atribuem suas motivações para o trabalho, podendo colaborar com os direcionamentos tratados para as carreiras profissionais desses discentes.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, abordando os conceitos relacionados à motivação no trabalho, à teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e às características da geração Z. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos e, por fim, expõem-se as considerações finais, destacando as principais conclusões, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda os aspectos relacionados à motivação, até abarcar a especificidade em torno da pirâmide de Maslow. Além disso, discorre-se sobre o contexto da geração Z, por ser foco deste estudo.

2.1 Motivação no trabalho: conceitos e desdobramentos

O termo “motivação” refere-se ao quanto de dedicação e esforço que um indivíduo direciona para atingir seus objetivos e interesses, sejam eles relacionados a sua vida pessoal, ou a seus objetivos organizacionais. Entretanto, apenas o querer do indivíduo de conquistar seus objetivos, de nada serve se essa força de vontade não estiver vinculada a um bom direcionamento do seu esforço e da constância da sua força de vontade, resultando em uma melhor qualidade do seu esforço (Robbins; Judge; Sobral, 2011).

De acordo com Bowditch e Buono (2011), há três pilares de interesse na motivação que servem para identificar o que impulsiona o comportamento de cada indivíduo, para onde é direcionado esse comportamento e por quanto tempo o indivíduo consegue manter tal comportamento. Assim, é aberta margem para a discussão da motivação no ambiente organizacional. Em muitos casos, a visão sobre motivação não passa de suposições dos

gerentes, sem possuir bem definido os conceitos ligados às teorias motivacionais (Bowditch; Buono, 2011).

Segundo Galvão e Galvão (2020), a motivação do ser humano vem das suas satisfações físicas, sem desconsiderar as satisfações emocionais e sociais. É bem comum os gestores adotarem métodos de motivação individuais, em que acreditam ser a chave para garantir o desempenho organizacional dos funcionários. Dentre esses métodos, uns acreditam que a motivação ocorre com base na autoridade conquistada pelo medo, seja com ameaças ou punições, outros acreditam que apenas o dinheiro é a chave da motivação de qualquer indivíduo, também tem aqueles que acreditam que a felicidade social entre os funcionários é o melhor método. Soma-se à isso os que acreditam que o incentivo da responsabilidade individual seja o melhor caminho para motivar uma pessoa (Bowditch; Buono, 2011).

Porém, ao tratar do assunto de motivação dentro de um contexto organizacional, de acordo com o estudo de Zonato, Silva e Gonçalves (2018), é compreendido que existem diversos fatores que podem afetar e influenciar a motivação de um indivíduo no ambiente de trabalho, em que seria de grande interesse para as organizações estudarem e entenderem melhor a motivação de seus funcionários e estimulá-las. Esses autores, ainda, indicam que os indivíduos possuem suas diferenças e, portanto, tendem a se comportar de maneiras diferentes no ambiente de trabalho, cujos fatores geracionais, de gênero e de estudo, por exemplo, tendem a influenciar a motivação e o comprometimento no trabalho de tais funcionários com suas devidas diferenças de características.

Considerando o exposto de que cada indivíduo possui suas diferenças motivacionais no ambiente de trabalho, entende-se a dificuldade que existe em manter a motivação de todos os colaboradores em um ambiente organizacional. Atualmente, a falta de um ambiente de trabalho saudável, seja em aspectos sociais quanto estruturais, se mostra um dos principais fatores que podem gerar desânimo e falta de motivação dos trabalhadores nas organizações (Oliveira; Barbosa; Hegedus, 2017). Nesse contexto, esses autores acrescentam que é fundamental os gestores entenderem melhor os interesses e as motivações de seus funcionários e consigam proporcionar um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento profissional dos indivíduos, contribuindo para o aumento da satisfação e da qualidade dos seus serviços.

Desse modo, a motivação no ambiente organizacional aparece, não por uma dependência do funcionário para o seu chefe, mas sim pela percepção dos fatores que moldam uma boa relação entre eles, como um ambiente saudável e comunicativo para o trabalho (Batista; Santos, 2015). Sendo assim, um ambiente organizacional com clima mais amistoso

pode influenciar positivamente os indivíduos que nele trabalham. Funcionários realizados em relação às suas satisfações possuem menos probabilidades de se sentirem desmotivados em seus locais de trabalho, como também possuem taxas menores de absenteísmo. Isso remonta à relevância de incentivar políticas de gestão de pessoas que desenvolvam programas de qualidade de vida no trabalho para promover alinhamento na articulação entre produtividade e comprometimento com bem estar dos funcionários (Robbins; Judge; Sobral, 2011; Silva; Lima, 2026).

Dada a importância de um espaço organizacional saudável, as organizações que demonstram estar preocupadas com a satisfação e com o relacionamento entre seus funcionários, possibilitam um desenvolvimento positivo no trabalho em equipe e geram vantagem competitiva em relação aos concorrentes com melhores índices nas avaliações de desempenho dos funcionários e nos indicadores das pesquisas de clima organizacional (Callefi; Teixeira; Santos, 2021; Lima *et al.*, 2025).

Sob essa perspectiva de que a satisfação e o ambiente organizacional exercem influência direta sobre a motivação dos indivíduos, torna-se importante o conhecimento mais aprofundado sobre teorias basilares que abrangem as necessidades humanas e sua relação com o comportamento do indivíduo na esfera de trabalho.

2.2 Teoria da hierarquia das necessidades humanas – Pirâmide de Maslow

A década de 1950 foi um marco no desenvolvimento e avanço dos conceitos que dizem respeito à motivação, sendo uma das mais difundidas a teoria da hierarquia das necessidades humanas, elaborada por Abraham Maslow (Robbins; Judge; Sobral, 2011). Ademais, esses autores mostram que cada indivíduo possui uma pirâmide hierárquica de cinco níveis de necessidades, sendo elas, as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, de estima e as de autorrealização.

Essa teoria apresenta que o indivíduo apenas passa o seu foco para um próximo nível da pirâmide quando o nível anterior se torna devidamente suprido pela satisfação dele, ou seja, o ser humano só tende a focar em satisfazer suas necessidades secundárias, quando conseguir a satisfação de suas necessidades primárias (Bowditch; Buono, 2011). Entende-se por necessidades primárias, àquelas que se encontram no ponto mais baixo da pirâmide, e as secundárias possuem um foco maior em satisfações extrínsecas, englobando relacionamentos e pertencimento em relação a uma pessoa ou a um grupo, bem como questões de estima para alcançar autonomia, reconhecimento e respeito próprio e social. Além disso, tem-se o desejo

de encontrar a satisfação máxima do próprio potencial individual (Robbins; Judge; Sobral, 2011).

Segundo Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017), o estudo da motivação e satisfação nas organizações permanece amplamente aplicado em pesquisas relacionadas ao comportamento humano no ambiente de trabalho. Nesse contexto, as organizações modernas continuam tendo que enfrentar os desafios de desenvolver ambientes capazes de estimular a motivação de seus colaboradores, considerando diferentes necessidades humanas e expectativas individuais, a partir de fatores primários e secundários.

Além disso, conforme Zonatto, Silva e Gonçalves (2018), estudos mais contemporâneos demonstram que fatores como faixa etária e características individuais influenciam diretamente os diferentes tipos de motivação presentes nas organizações, evidenciando a necessidade de compreender como novas gerações percebem os fatores motivacionais no ambiente de trabalho, fazendo assim necessário o aprofundamento e entendimento das novas gerações, diante desse contexto sobre a motivação organizacional atual.

Entretanto, apesar de sua ampla utilização, a teoria de Maslow não está imune a críticas. Sampaio (2009) destaca que a existência de uma hierarquia de necessidades válida para a maioria das pessoas continua sem suporte empírico ou fenomenológico. Além disso, argumenta que as ideias de Maslow não devem ser utilizadas como um princípio absoluto para orientar práticas de gestão, defendendo que os gestores considerem a diversidade de trajetórias, aspirações e necessidades dos indivíduos. Por isso que é salutar considerar também as questões geracionais dos indivíduos sobre o uso da pirâmide para atender melhor às necessidades motivacionais. A seguir, tem-se uma discussão em torno da geração Z, ênfase deste trabalho.

2.3 Geração Z

As gerações são formadas por grupos de indivíduos que compartilham experiências históricas, sociais, econômicas e tecnológicas semelhantes, fatores que influenciam diretamente seus valores, comportamentos e percepções sobre o trabalho. Segundo Lana (2025), as organizações atuais convivem com diferentes indivíduos que possuem gerações distintas, entre elas os *Baby Boomers*, X, Y e a Z, na qual cada uma apresenta características e expectativas diferentes em relação ao futuro e desenvolvimento no ambiente de trabalho.

À medida que os *Baby Boomers*, nascidos em 1946-1964, prezam por estabilidade financeira e são acostumados com um modelo de hierarquia, a Geração X, composta por pessoas nascidas em 1965-1980, valorizam a autonomia e o equilíbrio no mercado de trabalho. Por outro lado, os *Millennials*, também conhecidos como geração Y, nascidos em 1981-1996, possuem preferências por ambientes mais sociáveis e transparentes, ao passo que a Geração Z, advinda do final da década de 1990 até o fim dos anos 2000, é altamente conectada com o mundo tecnológico, priorizando inclusão, diversidade e desenvolvimento rápido (Oliveira *et al*, 2025).

Dessa forma, compreender as diferenças geracionais tornou-se essencial para o entendimento de trabalhar e unificar a interação dos diferentes indivíduos nas organizações, principalmente diante das mudanças de perfil e de comportamento vindo dos trabalhadores da geração Z. Lana (2025) ressalta que os jovens trabalhadores da geração Z valorizam fatores que os preservem tanto fisicamente, como também mentalmente, tais como a flexibilidade, autenticidade, saúde mental e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, fazendo, assim, as organizações terem mais dificuldade de atrair e manter esses profissionais apenas pelo meio da estabilidade financeira.

De acordo com os estudos de Ferreira e Gonçalves (2025), a Geração Z possui predileção por ambientes de trabalhos que sejam mais verdadeiros, colaborativos e tolerantes, diferentemente das gerações anteriores, que priorizavam estabilidade e hierarquia. Esses autores ainda acrescentam que a possibilidade de atingir níveis superiores de desenvolvimento profissional vem sendo a pretensão principal da geração Z no mercado de trabalho, muitas vezes superando fatores financeiros. Para Peixoto e Barros Neto (2024), jovens desta geração demonstram mais incômodo com os modelos tradicionais de trabalho e tendem a se adequarem melhor em ambientes que incentivem suas ideias, incentivando inovações por meio da autonomia a seus funcionários na esfera de trabalho.

Trabalhar com diferentes tipos de gerações sempre será um desafio para qualquer organização, pois pode ser benéfico se enfrentado da maneira mais adequada e viável. A diversidade geracional pode trazer novas ideias que agreguem ao ambiente de trabalho justamente pela variedade das características comportamentais de cada um dos indivíduos (Oliveira *et al*, 2025). Esses autores alegam que para construir um ambiente de trabalho que consiga agregar e atender tanto a geração Z, como também as gerações passadas, é necessário que os gestores saibam e estejam dispostos a adaptarem suas estratégias administrativas, cujo ambiente de trabalho não cause rixas entre as gerações. Pelo contrário, promova colaboração e

união entre eles para alcançar, de modo mais sadio e orgânico, tanto o desenvolvimento pessoal deles como o organizacional.

Diante desse cenário, nota-se como é importante ver as proximidades das características da geração Z com os níveis da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Essa geração vem demonstrando preocupações com certos fatores que podem ter relação com essa pirâmide e, até mesmo, superar para encontrar motivação em seu espaço laboral. Dessa forma, compreender essas necessidades torna-se fundamental para que as organizações desenvolvam estratégias capazes não só de atrair, mas também de motivar e reter esses profissionais, promovendo ambientes de trabalho mais alinhados às suas expectativas e valores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem como objetivo analisar a percepção de estudantes concluintes do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), pertencentes à geração Z, acerca da influência da Pirâmide de Maslow como fator motivacional no ambiente de trabalho. Para alcançar esse objetivo, foi adotada uma abordagem qualitativa, uma vez que o estudo busca analisar as percepções, significados e interpretações atribuídas pelos participantes ao fenômeno investigado, possibilitando uma análise aprofundada da temática estudada (Diehl; Tatim, 2004).

Quanto ao tipo de pesquisa, caracteriza-se como descritiva, pois busca descrever e compreender as percepções dos estudantes participantes acerca dos fatores motivacionais relacionados à teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Segundo Diehl e Tatim (2004), as pesquisas descritivas possuem como finalidade principal a descrição das características de determinado grupo, população ou fenômeno, contribuindo para uma melhor compreensão da realidade investigada. Esta pesquisa, assim, descreve o olhar que os discentes entrevistados atribuem à pirâmide de Maslow, já difundida na área de Administração, todavia podendo ser revisitada por meio do olhar de indivíduos da geração Z.

Em relação aos procedimentos técnicos, este trabalho é caracterizado como sendo um estudo de caso, por justamente focar sua investigação em um nicho específico de indivíduos que pertencem a um mesmo contexto, sendo este, estudantes concluintes do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Ressalta-se que o estudo de caso possibilita uma análise dos fatos inseridos no contexto do tema, permitindo a maior compreensão sobre a realidade estudada (Gomes Neto; Albuquerque; Silva, 2024).

Ademais, o entendimento dado ao estudo de caso está alinhado à visão de Godoy (2006) acerca do estudo de caso qualitativo, pois compreende de maneira aprofundada

determinado fenômeno em seu contexto real, privilegiando a interpretação dos significados, das relações e dos processos que constituem a realidade investigada.

No que tange ao processo de coleta de dados, foi feita a elaboração de um roteiro de entrevista semiestruturada, dividindo-se em duas partes: cinco questões voltadas ao perfil dos alunos participantes e mais outras cinco questões voltadas a atender o propósito do tema do estudo. Desse modo, no quadro 1 é mostrado o perfil dos estudantes entrevistados.

Quadro 1 – Questões de perfil dos participantes

Entrevistado	Gênero	Idade	Atuação profissional	Primeiro e único curso	Envolvimento em atividades acadêmicas
E1	Feminino	26	Sim	Sim	Sim
E2	Masculino	24	Não	Sim	Sim
E3	Feminino	25	Sim	Sim	Sim
E4	Feminino	23	Sim	Sim	Sim
E5	Masculino	22	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaboração Própria (2026).

Os estudantes que aceitaram participar da entrevista autorizaram a gravação da mesma e foram devidamente informados acerca do objetivo da pesquisa e do percurso a ser conduzido por meio da confidencialidade de seus nomes, sendo codificados. Atribuiu-se E referente à estudante e um número, sendo este correspondente à ordem de realização das entrevistas. Soma-se à isso, a fase de coleta aconteceu entre os dias 01 e 15 de julho de 2026, cujas entrevistas foram realizadas por meio de ambiente virtual, utilizando-se da plataforma *Google Meet*. Destaca-se ainda, que a duração média das entrevistas foi entre 08 a 15 minutos. Por fim, cada entrevista foi devidamente transcrita na íntegra por meio do uso de Inteligência Artificial generativa.

Quanto à técnica de análise, este estudo se baseou na análise de discurso, na qual Orlandi (2009) mostra que essa técnica permite interpretar os sentidos produzidos na linguagem, considerando o contexto histórico, social e ideológico no qual os discursos são formulados. Isso se torna bem pertinente ao levar em consideração que os discursos advêm de um público específico, estudantes conluíntes de administração pertencentes à geração Z. Para tanto, após a codificação das entrevistas, foi realizada a categorização, associando-as com as questões do roteiro de entrevista, conforme descrito no quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Categorização

CATEGORIAS	QUESTÕES
FATORES PARA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	Com base em suas experiências profissionais ou expectativas em relação ao mercado de trabalho, quais fatores você considera mais importantes para a sua motivação para trabalhar?
PERMANÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO	Na sua percepção, o que uma organização precisa oferecer para que você se sinta satisfeito, valorizado e motivado a permanecer nela?
DIFERENÇAS ENTRE GERAÇÕES	Você acredita que a nossa geração Z possui expectativas ou necessidades diferentes das gerações anteriores em relação ao trabalho? Quais seriam essas diferenças?
NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW E O CONTEXTO ATUAL	Das necessidades humanas apontadas na pirâmide de Maslow, como você as enxerga para o contexto atual do trabalho?
MUDANÇA NA PIRÂMIDE	Você mudaria a ordem ou os elementos tidos na pirâmide de Maslow? Por que?

Fonte: Elaboração Própria (2026).

Portanto, a seção seguinte discorre sobre cada uma das cinco categorias sinalizadas no quadro 2, analisando os discursos entre si e com o arcabouço teórico apresentado neste trabalho a fim de atender ao objetivo proposto, além de instigar reflexões acerca da percepção da pirâmide de Maslow no cenário atual.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção está organizada com as cinco categorias de análise, constando nos quadros trechos dos discursos dos entrevistados e, em sequência, as reflexões analíticas.

4.1 Fatores para motivação no trabalho

Nesta categoria, foi perguntado quais fatores os participantes consideram mais importantes para sua motivação no contexto do trabalho. De maneira geral, os discursos evidenciam que a motivação aparece como resultado da combinação de fatores financeiros e pessoais. Embora o fator financeiro tenha sido apontado como relevante pelos entrevistados, observa-se que ela não aparece de forma isolada, sendo citada constantemente junto a outros elementos como reconhecimento, realização profissional, propósito e oportunidades de desenvolvimento, como pode ver no quadro 3.

Quadro 3 - Discursos dos entrevistados da categoria 1

E1: “Eu acho que é a questão de ser reconhecida, tipo no meu estágio atual, toda data eles dão alguma coisa.
--

(...) Quando passaram no dia do estagiário eles deram uma lembrancinha. Aí isso motiva a gente a trabalhar melhor. (...) A questão também de escutar, de você trabalhar com pessoas que escutam você (...) Uma boa comunicação em termos de equipe eu acho fundamental.”
E2: “No primeiro ponto, sem dúvida, acho que a remuneração, né? (...) Eu acho que é um fator muito importante. (...) Trabalhar em algo que tenha algum propósito (...) também tem a questão da pessoa ter a possibilidade (...) de se desenvolver nela, crescer (...) além daquela função que a pessoa iniciou no começo.”
E3: “Motivação, dinheiro, óbvio. (...) Eu gosto muito da administração e não é um curso que eu abriria mão. (...) Então, a minha motivação é já ser apaixonada em administração.”
E4: “Colocar em prática tudo o que eu aprendi na graduação (...) Acho que a gente tem a receita da graduação e quando a gente vem de fato ao mercado de trabalho é que vai aprendendo. (...) Eu acho que uma das coisas é o reconhecimento e a importância do meu trabalho. (...) Todo trabalho tem um propósito (...) e isso me motiva.”
E5: “A realização pessoal (...) a gente procura um trabalho para se estabilizar também (...) ganhar esse dinheiro (...) poder comprar as suas coisas. (...) Estabilidade financeira.”

Fonte: Elaboração Própria (2026).

Os discursos associam a motivação ao reconhecimento profissional, ao propósito no trabalho, à possibilidade de desenvolvimento profissional e à realização pessoal. Observa-se que E2, E3 e E5 convergem ao reconhecer a importância do aspecto financeiro, mas complementam suas falas com fatores ligados ao desenvolvimento e à satisfação profissional. Por sua vez, E1 e E4 destacam o reconhecimento e a valorização do trabalho como elementos essenciais para sua motivação. Assim, as falas dos entrevistados se aproximam do entendimento abordado por Galvão e Galvão (2020) ao demonstrarem que a motivação resulta da interação de diferentes fatores individuais e organizacionais. Ademais, há uma aproximação com as necessidades indicadas na pirâmide de Maslow, uma vez que indicam necessidades fisiológicas, de estima e de autorrealização como influências de suas motivações para dedicação no trabalho.

4.2 Permanência na organização

Nesta categoria, buscou-se compreender quais fatores os entrevistados consideram essenciais para que se sintam satisfeitos, valorizados e motivados a permanecer em uma organização. De modo geral, os discursos reafirmam que a remuneração como fator exclusivo para a permanência dos entrevistados não é suficiente como um atrativo. Destaca-se a forma como a organização se relaciona com seus colaboradores, além de que aspectos citados anteriormente como reconhecimento profissional, ambiente organizacional saudável, respeito, transparência e cumprimento dos direitos trabalhistas apareceram de forma recorrente nas falas dos entrevistados, como pode ser visto no quadro 4 abaixo.

Quadro 4 - Discursos dos entrevistados da categoria 2

E1: “Trabalhar mais nesse negócio de não deixar as coisas monótonas. (...) Quem é que não gosta de ganhar presente? (...) No meu trabalho atual (...) eles fazem
--

reunião, escutam muito bem a gente, isso motiva a gente a continuar na equipe. (...) A gente trabalha primeiramente pelo financeiro (...) e também trabalha com uma coisa que gosta, com uma boa equipe.”
E2: “Primeiramente (...) um ambiente com boas condições de trabalho, com direitos certos (...) que valorize o funcionário. (...) A remuneração (...) as oportunidades da pessoa crescer também. (...) Participar de uma organização (...) que a pessoa venha se sentir útil.”
E3: “Eu já trabalhei em um ambiente administrativo (...) ambientes tóxicos. (...) Para mim, a coisa mais importante seria a verdade (...) um ambiente transparente.”
E4: “Uma das coisas é o reconhecimento e a importância do meu trabalho. (...) Todo trabalho tem um propósito (...) eu tenho uma importância no meu trabalho (...) isso me motiva (...) o reconhecimento das pessoas e da empresa.”
E5: “Primeiro de tudo, respeito, segurança (...) pagando bem (...) pagando todos os nossos direitos (...) a carteira assinada é muito importante.”

Fonte: Elaboração Própria (2026).

Os participantes compreendem a permanência em uma organização como resultado da combinação de diferentes fatores, superando questões financeiras. Observa-se uma convergência entre todos os participantes ao enfatizarem que o reconhecimento, a valorização e a qualidade das relações interpessoais favorecem a satisfação e fortalecem o vínculo entre os colegas de trabalho, bem como com a organização. Evidencia-se que E2 e E5 pontuam a importância das condições de trabalho, do cumprimento dos direitos trabalhistas e da segurança proporcionada pela organização, assemelhando-se com a perspectiva de Oliveira, Barbosa e Hegedus, (2017), ao demonstrar que a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores atuais estão, cada vez mais, sendo influenciados pela forma como eles são valorizados e tratados no ambiente de trabalho.

Além disso, é bom reforçar que os discursos estão de acordo com a ideia apresentada pela teoria de Maslow, já que contemplam diferentes necessidades humanas, como segurança, pertencimento e estima, indicando que a permanência dos trabalhadores está associada ao atendimento simultâneo de diferentes dimensões motivacionais.

4.3 Diferenças entre gerações

Nesta categoria, os entrevistados foram questionados sobre suas percepções acerca das diferenças notadas por eles entre a Geração Z e as gerações anteriores em relação ao trabalho. Para tanto, todos os participantes tenderam a alegar que a geração atual possui expectativas diferentes, principalmente por atribuir maior importância à qualidade de vida em termos de bem estar no contexto de trabalho equilibrado com a vida pessoal e familiar.

Também, ressaltam aspectos como reconhecimento, valorização profissional e propósito no trabalho, na qual são mais exigentes do que gerações passadas. Os discursos também sinalizam que essa geração demonstra maior flexibilidade para mudar de emprego

quando suas expectativas não são atendidas, diferentemente das gerações anteriores, que tendiam a permanecer por mais tempo na mesma organização. O quadro 5 detalha sobre os relatos dos estudantes.

Quadro 5 - Discursos dos entrevistados da categoria 3

E1: “Hoje em dia a geração Z é completamente diferente. Eu acho que antigamente as pessoas levavam mais desafio. (...) Hoje em dia essa geração (...) não leva desafio pra casa, eles falam mesmo o que está incomodando. (...) Hoje as empresas levam mais em consideração isso. Você ter um profissional realizado vai ter um profissional mais ativo nas atividades, mais empenhado.”
E2: “A nossa geração (...) cresceu nesse ambiente muito da tecnologia. (...) Acho que antigamente as pessoas tinham em mente que o trabalho era o propósito da vida delas. (...) Atualmente a nossa geração está valorizando mais (...) a saúde mental (...) saber separar bem. Uma coisa é o trabalho, outra coisa é a vida pessoal.”
E3: “Com certeza (...) Nossa geração é uma geração muito flexível. A gente não se prende a um trabalho. (...) Se o ambiente organizacional não me satisfaz (...) eu vou sair daquela organização e já vou procurar outra e eu vejo muito isso na nossa geração.”
E4: “Sim (...) Hoje a nossa geração é muito flexível em relação a isso. (...) Às vezes o salário é inferior ao outro, mas a gente tem muito essa flexibilidade. (...) Hoje em dia o nosso propósito (...) é se sentir bem visto, é se sentir valorizado no trabalho (...) seguindo o nosso propósito.”
E5: “Eu acho que essa geração procura cada vez mais a profissão (...) ela garante todos os direitos trabalhistas.”

Fonte: Elaboração Própria (2026).

Os entrevistados reconhecem que a Geração Z possui expectativas diferentes das gerações anteriores em relação ao trabalho, pois E1, E2, E3 e E4 apontam que essa geração busca maior valorização, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e ambientes de trabalho que proporcionem bem-estar e propósito. Ainda, E3 e E4 endossam a maior flexibilidade para trocar de organização quando essas não atendem suas expectativas, ou os incomodam de alguma maneira. Enquanto E5 enfatiza a preocupação atual com os direitos trabalhistas.

Esses resultados se alinham com a perspectiva de Lana (2025) e do estudo de Peixoto e Barros Neto (2024), ao evidenciarem que os trabalhadores da Geração Z são mais flexíveis em relação ao trabalho, possuem uma prioridade mais própria de valorização, tendem a valorizar organizações que promovam desenvolvimento próprio e a qualidade de vida dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que demonstram menor disposição para permanecer em ambientes que não atendam tais expectativas.

4.4 Necessidades humanas de Maslow e o contexto atual

Nesta categoria, buscou-se compreender como os participantes percebem a aplicação e proposta da Hierarquia das Necessidades de Maslow no contexto atual do trabalho. Nesse sentido, como pode ser visto no quadro 6 abaixo, os alunos entrevistados admitem que a teoria

continua sendo importante para explicar a motivação dos trabalhadores. Contudo, sugerem que, atualmente, necessidades como reconhecimento, pertencimento e realização pessoal assumem maior relevância, dando maior ênfase aos aspectos mais subjetivos.

Quadro 6 - Discursos dos entrevistados da categoria 4

E1: “Hoje as pessoas (...) sempre tem que ficar se capacitando (...) Não é só por necessidade fisiológica né. (...) As pessoas trabalham (...) para se realizarem pessoalmente. (...) Hoje tem uns que também trabalham por conta própria porque não querem ter uma chefia.”
E2: “A questão da fisiologia no caso ainda continua sendo muito, muito importante. (...) Também (...) a questão da estima (...) do reconhecimento (...) Hoje em dia tá muito em alta também. As pessoas querem se sentir (...) úteis para alguma coisa.”
E3: “Eu acho que ela continua importante pro contexto atual, eu mudaria pouca coisa nela”
E4: “Envolve muito mais a questão da realização pessoal ali do topo da pirâmide e também um pouquinho do social e da segurança. (...) Eu acho que todos os pontos são importantes, mas acredito que atualmente um dos mais importantes é essa realização pessoal.”
E5: “Eu ainda acho importante.”

Fonte: Elaboração Própria (2026).

Os alunos opinam sobre a relevância da Hierarquia das Necessidades de Maslow para a motivação no trabalho, mas salientam que, nos dias atuais, algumas necessidades apresentam maior prioridade em detrimento de outras. Percebe-se uma convergência entre E1, E2 e E4 ao afirmarem que, além das necessidades fisiológicas, aspectos como reconhecimento, pertencimento e realização pessoal exercem forte influência sobre a motivação dos trabalhadores.

Por outro lado, E3 e E5 entendem que a teoria permanece válida e que não precisa de grandes alterações. Eles expressam uma visão de que um nível pode ter o mesmo peso de prioridade que outro, influenciando no comportamento humano, que repercutem no contexto organizacional. Desse modo, o entendimento dos estudantes participantes dialogam com os argumentos trazidos por Robbins e Judge (2020), cujas necessidades humanas podem se manifestar simultaneamente e variar de acordo com as características, experiências e contexto de cada indivíduo.

4.5 Mudança na pirâmide

Por fim, a última categoria direcionou-se na identificação dos participantes com relação à necessidade de alguma alteração na ordem ou nos elementos da Pirâmide de Maslow. De modo geral, os entrevistados validam tal teoria motivacional, porém, apresentam percepções distintas quanto à sua estrutura. Enquanto alguns defendem que determinadas

necessidades, como realização pessoal, reconhecimento e relações sociais, ganharam maior relevância no cenário atual do mercado, outros consideram que a ordenação proposta por Maslow permanece adequada, não havendo um consenso entre eles. Mais detalhes sobre os relatos podem ser vistos no quadro 7.

Quadro 7 - Discursos dos entrevistados da categoria 5

E1: “Eu trocaria o estima pelo social. Porque eu acho que a pessoa ser reconhecida pelo que a pessoa faz. Ela deixa a gente mais engajada nessa atividade, né? (...) Eu sou estagiária da Secretaria da Educação e toda vez que algum indicador aumenta (...) eu me sinto, caramba, eu tô fazendo a diferença no estado.”
E2: “Essa questão da fisiologia se mantém lá (...) Acho que a questão da parte social (...) ela importa muito, muito mesmo. (...) Eu não mudaria de posição (...) mas eu acredito (...) que a pessoa pode almejar mais de uma necessidade ao mesmo tempo.”
E3: “Uma realização pessoal é muito mais forte do que uma fisiologia. (...) Como base, realização pessoal, fisiologia, estima, social e por último segurança (...) entre pesos é o que menos força a pessoa”
E4: “Ainda funciona do jeito que está. (...) Do jeito que ela tá é a realidade (...) Ela está bem completa do jeito que está.”
E5: “Eu colocaria (...) realização pessoal em primeiro (...) social em segundo (...) estima em terceiro (...) segurança no quarto (...) e fisiologia em quinto. (...) Eu acho mais importante pra mim, confesso.”

Fonte: Elaboração Própria (2026).

No tocante às ideias colocadas por E2 e E4, a organização proposta por Maslow permanece adequada, fazendo a ressalva que diferentes necessidades podem ser buscadas simultaneamente. Em contrapartida, E1, E3 e E5 entendem que as necessidades superiores passaram a exercer maior influência sobre a motivação no trabalho. Esses relatos se associam com a pesquisa de Zonatto, Silva e Gonçalves (2018), pois demonstram que cada indivíduo possui sua visão e motivação que pode ser originalizada por diversos fatores pessoais e sociais. E isso, pode, por si só, alterar a ordem de prioridades atribuídas na pirâmide. Desse modo, torna-se fundamental que a gestão esteja atenta às necessidades de seus funcionários, já que nem sempre todos seguirão a mesma ordem, inclusive, a que foi, inicialmente, atribuída por Maslow.

Dessa forma, os discursos sugerem que, mais do que alterar a teoria, uma parte dos participantes percebem a necessidade de reinterpretar sua aplicação e tornar a pirâmide mais flexível para estar próximo em atender o que é necessário para melhoria da qualidade de vida do trabalhador e, conseqüentemente, ele se comprometer mais em seu empenho para com a organização.

De modo geral, os participantes demonstraram compreender a pirâmide de Maslow a partir de suas experiências pessoais, embora por serem estudantes de graduação de administração, tenham conhecimento literário sobre a teoria, apresentando uma visão mais simplificada sobre a teoria. Entretanto, essa percepção aproxima-se de discussões

contemporâneas que defendem que as necessidades humanas não devem ser compreendidas de forma rígida ou universal.

Assim, mais do que estabelecer uma ordem fixa de necessidades, torna-se fundamental que as organizações compreendam as particularidades de cada trabalhador, reconhecendo que diferentes fatores podem influenciar sua motivação ao longo da trajetória profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o intuito de analisar a percepção de estudantes concluintes de um curso de Administração de uma instituição federal de ensino superior, pertencentes à geração Z, sobre a influência da pirâmide de Maslow como fator motivacional no ambiente de trabalho. Assim, eles percebem que a teoria motivacional desenvolvida por Maslow por meio da pirâmide das necessidades humanas ainda exerce uma influência positiva nos aspectos motivacionais deles em relação ao ambiente de trabalho.

No entanto, é válido enfatizar que eles enxergam de maneira mais flexível a ordem das necessidades, bem como a complementaridade entre elas, na qual os aspectos mais subjetivos ganham mais força para os dias atuais. É sabido que a remuneração orienta ainda muito das motivações para um maior comprometimento com o trabalho. Entretanto, ela vem mais revestida das influências motivacionais direcionadas à realização pessoal, reconhecimento e valorização pelo trabalho.

Também os resultados revelaram a importância dessa pirâmide para a busca de um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, algo que é mais enaltecido pela geração Z como decisão para assumir um trabalho. Ademais, eles tendem a valorizar ambientes organizacionais mais transparentes, colaborativos e respeitosos, além de demonstrarem menor disposição para permanecer em organizações que não atendam às suas expectativas de desenvolvimento, reconhecimento e qualidade de vida. Desse modo, este estudo pôde contribuir no olhar da geração Z sobre uma teoria altamente consolidada e propagada no ensino em Administração, buscando discutir os aspectos motivacionais trazidos por Maslow para o contexto de trabalho atual.

Portanto, este estudo amplia a compreensão acerca da motivação da geração Z sob a perspectiva da Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, evidenciando que as práticas de gestão precisam contemplar não apenas recompensas físicas como fatores motivacionais, mas também ações voltadas ao reconhecimento, ao desenvolvimento profissional, ao diálogo e ao bem-estar dos trabalhadores.

Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras possam amplificar a diversidade dos participantes, incluindo estudantes em estágios iniciais do curso, bem como trabalhadores na área de gestão com e sem formação em Administração para fins de comparação e enriquecimento do debate sobre a motivação na atualidade a partir de teorias clássicas da motivação advindas dos períodos das escolas de relações humanas e comportamental na administração.

Por fim, estudos comparativos entre gerações são bem interessantes por permitir que se compreenda melhor as nuances envolvendo a motivação e seus impactos na gestão. Dessa forma, percebe-se que este estudo suscita reflexões em torno da pirâmide de Maslow, podendo dialogar com outros estudos seminais a respeito de aspectos motivacionais, tornando-se interessante, atualmente, elaborar uma agenda de pesquisa que forneça resultados substanciais para novos direcionamentos dados às pesquisas já existentes sobre a motivação ao considerar elementos emergidos no mundo contemporâneo.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, Charles Santos; SANTOS, Jair Nascimento. Motivação e confiabilidade humana: uma análise da percepção do indivíduo. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 14, n. 4, p. 117-137, out./dez. 2015.
- BOWDITCH, James Lowell; BUONO, Anthony. **Elementos do comportamento organizacional**. 1º Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CALLEFI, Jéssica Syrio; TEIXEIRA, Paula Maria Rattis; SANTOS, Fernando César Almada. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 106-121, jan./maio. 2021.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2004. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 21 jun 2026.
- FERREIRA, Luis Gustavo Rosa; GONÇALVES, Ronaldo Gil. Geração Z no mercado de trabalho: desafios de adaptação frente às gerações anteriores. **Revista Foco**, v. 18, n. 11, e10598, p. 1–22, 2025.
- GALVÃO, Nadielli Maria dos Santos; GALVÃO, Nédia Maria Bizarria dos Santos. Análise da satisfação das necessidades humanas entre estudantes de ciências contábeis. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 78, p. 43-50, mai./ago. 2020.
- GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES NETO, José Mário Wanderley; ALBUQUERQUE, Rodrigo Barros de; SILVA, Renan Francelino da. **Estudos de caso: Manual para a pesquisa empírica qualitativa**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2024. E-book. Disponível em: <https://leitor.bvirtual.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2026.

LANA, Ana Carolina Martins de. O desafio de atrair e reter talentos da geração Z. **Revista Foco**, Curitiba, v. 18, n. 8, e9379, p. 01-09, jul. 2025.

LIMA, Douglas Silva de et al. Clima organizacional e satisfação no trabalho: um caso em uma usina sucroalcooleira na Paraíba. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 11, n. 2, p. 3-26, jul./dez. 2025.

MOREIRA, Sandra Martins. **Instrumentos de pesquisa baseados na teoria das necessidades de Maslow: Avaliação Teórica**. Tese de Doutorado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Doutorado em Engenharia de Produção. Ponta Grossa/PR: 2021.

OLIVEIRA, Alice Santos et al. Dos Baby Boomers à Geração Z: diferentes gerações moldam o ambiente de trabalho. **Advances in Global Innovation & Technology**, São Paulo, v. 3, n. 3, e33348, p. 01-15, abr./jun. 2025.

OLIVEIRA, Josiléia Curty de; BARBOSA, Kézya Lourenço; HEGEDUS, Clovis Eduardo Nunes. Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre. **CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 15, n. 2, p. 65-82, mai./ago. 2017.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. 9. ed. Campinas: Pontes, 2009.

PEIXOTO, Luiz Gustavo; BARROS NETO, João Pinheiro de. Geração Z e intraempreendedorismo: percepções dos empregados em grandes empresas, startups e dos que estão fora do mercado de trabalho. **Revista Foco**, v. 17, n. 8, e6020, p. 1–23, 2024.

ROBBINS, Stephen. Paul.; JUDGE, Timothy Alan. **Comportamento Organizacional**. 18 edição. Editora Pearson. 2020.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy Alan; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14º Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 2009.

SILVA, Myvia Freitas da; LIMA, Thales Batista de. O bem-estar de docentes de um curso de administração de uma universidade federal: um estudo ancorado pelo modelo de qualidade de vida no trabalho proposto por Walton. **Revista Gestão em Foco**, ed. 18, p. 33-52, 2026.

TEIXEIRA, Thaís Dopfer Wittes.; MOREIRA, Sandra Martins. Motivação no trabalho em ambientes presencial x home office: um estudo de caso em uma empresa de monitoramento 24 horas. **International Contemporary Management Review**. v. 6, n. 2. 2025.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; SILVA, Alini da; GONÇALVES, Michele. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 169-190, jan./jun. 2018.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

Questões de perfil:

1. Gênero
2. Idade
3. Atuação profissional
4. Primeiro e único curso
5. Envolvimento em atividades acadêmicas

Questões relacionadas ao objetivo da pesquisa:

6. Com base em suas experiências profissionais ou expectativas em relação ao mercado de trabalho, quais fatores você considera importantes para a sua motivação para trabalhar?
7. Na sua percepção, o que uma organização precisa oferecer para que você se sinta satisfeito, valorizado e motivado a permanecer nela?
8. Você acredita que a nossa geração Z possui expectativas ou necessidades diferentes das gerações anteriores em relação ao trabalho? Quais seriam essas diferenças?

9. Das necessidades humanas apontadas na pirâmide de Maslow, como você as enxerga para o contexto atual do trabalho?
10. Você mudaria a ordem ou os elementos tidos na pirâmide de Maslow? Por que?