

**ESTUDO SOBRE A TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HEZBERK: a percepção dos estudantes de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco em seu ambiente de trabalho.**

**GUILHERME AUGUSTO RICARDO DE FREITAS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**CHRISTIANNE CALADO VIEIRA DE MELO LOPES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**Agradecimento à órgão de fomento:**

Aos professores do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, minha profunda gratidão. Por transmitirem seus valiosos conhecimentos e experiências, foram fundamentais não apenas para minha formação profissional, mas também para o meu crescimento pessoal. A dedicação e o suporte de vocês foram essenciais em minha jornada acadêmica.

# **ESTUDO SOBRE A TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HEZBERK: a percepção dos estudantes de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco em seu ambiente de trabalho.**

## **1. INTRODUÇÃO**

A motivação se consolidou como um fator primordial no cenário organizacional contemporâneo, exercendo influência direta no desempenho e na competitividade das empresas (Bonetti, 2010). A presença de funcionários satisfeitos e engajados é um diferencial estratégico, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e de alta qualidade, o que gera benefícios recíprocos tanto para os indivíduos quanto para a organização (Robbins, 2002).

Segundo Chiavenato (2003), o trabalho é uma dimensão inseparável da vida humana, servindo como um meio essencial para a realização pessoal e profissional. A relação entre as necessidades dos colaboradores e os objetivos organizacionais é de grande interdependência: enquanto os indivíduos buscam crescimento e autorrealização, as empresas dependem do engajamento de sua força de trabalho para alcançar suas metas e manter a competitividade. Pesquisas demonstram que a satisfação no trabalho se traduz em maior produtividade, lealdade e um clima organizacional positivo. Em contrapartida, a insatisfação pode culminar em absenteísmo, conflitos internos e uma perceptível queda na produtividade (Robbins, 2002).

Apesar de sua reconhecida importância, a compreensão da motivação no contexto corporativo permanece um desafio complexo para pesquisadores e administradores. A diversidade de teorias e as intrínsecas particularidades individuais tornam o comportamento motivacional um enigma a ser desvendado (Sá, 2009; Bergamini, 1990). Nesse sentido, a Teoria dos Dois Fatores, ou Teoria Motivacional-Higiênica, desenvolvida por Frederick Herzberg, emerge como um marco. Herzberg foi um dos pioneiros a aprofundar os elementos que afetam diretamente a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho, oferecendo uma estrutura valiosa para a análise da motivação (Marras, 2000).

No contexto dos estudantes de Ciências Contábeis, a conciliação da rotina acadêmica com a inserção no mercado de trabalho, seja por meio de estágios ou empregos efetivos, seja pela busca de experiência ou de algum tipo de renda, pode gerar desafios significativos na gestão do tempo e das demandas, criando, assim, um cenário interessante para a investigação dos aspectos motivacionais (Santos, 2022). Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção dos estudantes de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) quanto à influência dos fatores higiênicos e motivacionais, sob a ótica da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, em seu ambiente de trabalho. Isto é, busca-se avaliar como os fatores higiênicos, relacionados à insatisfação, e os fatores motivacionais, ligados à satisfação, conforme a teoria de Herzberg, impactam positiva e negativamente o desenvolvimento das atividades laborais.

A relevância do estudo reside em sua capacidade de oferecer contribuições tanto para o campo das Ciências Contábeis quanto para a gestão empresarial, ao fornecer *insights* sobre a experiência de profissionais essenciais para o equilíbrio financeiro e contábil de uma organização. Ademais, compreender os fatores que influenciam a satisfação e insatisfação dos colaboradores pode auxiliar empresas a criar ambientes de trabalho mais motivadores, otimizando a produtividade e a retenção de talentos em um mercado cada vez mais competitivo.

Dessa maneira, a pesquisa busca responder a seguinte questão: Qual a percepção dos estudantes de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) sobre a

influência dos fatores higiênicos e motivacionais, segundo a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, em seu ambiente de trabalho?

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Conceitos de Motivação**

Aprofundar nossa compreensão sobre a motivação, conforme proposto por Lopes (1980), torna-se imperativo ao analisar o complexo universo do comportamento humano. A visão de Lopes, que conceitua a motivação como uma variável interna, não prontamente observável, destaca a necessidade de interpretar-se o comportamento como uma manifestação visível dessa força intrínseca. Essa abordagem reconhece a complexidade subjacente aos impulsos e desejos que impulsionam as ações humanas.

Ao explorar mais a fundo essa perspectiva, encontra-se respaldo na psicologia comportamental, cujos fundamentos são solidificados por estudos de Skinner (1953). Essa corrente teórica postula que a motivação está intrinsecamente entrelaçada com as consequências do comportamento, sublinhando a interconexão dinâmica entre estímulos, respostas e resultados. Sob essa ótica, a compreensão da motivação transcende a mera análise do estímulo inicial, expandindo-se para abranger as ramificações e implicações de longo prazo que moldam e perpetuam padrões comportamentais.

A abordagem comportamentalista de Skinner enfatiza a importância das contingências e reforços que moldam o comportamento motivado. Cada ação, segundo essa perspectiva, é moldada pela relação intrínseca entre o indivíduo e seu ambiente, onde as recompensas e punições desempenham um papel crucial na determinação do curso das motivações subjacentes. Dessa forma, a motivação é compreendida não apenas como uma força impulsionadora inicial, mas como um processo contínuo, dinâmico e adaptativo, moldado pela interação constante entre o sujeito e seu contexto.

A incursão de Davis (1992) no debate acerca da motivação, ao incorporar a dimensão cultural, proporciona uma ampliação do nosso entendimento acerca das raízes culturais desse fenômeno. Ao considerar a cultura como uma força moldadora da motivação, Davis contextualiza as influências sociais, valores compartilhados e normas culturais que permeiam as escolhas e aspirações individuais. Desse modo, sua contribuição destaca a importância de reconhecermos que as motivações não surgem em um vácuo, mas são fortemente influenciadas pelo ambiente cultural em que um indivíduo está imerso.

A teoria da autodeterminação, proposta por Deci e Ryan (1987), acrescenta outra camada de compreensão ao argumentar que a motivação pode assumir duas formas distintas: intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca emerge quando as ações são guiadas pelo interesse genuíno, satisfação pessoal e valores intrínsecos do indivíduo. Em contrapartida, a motivação extrínseca ocorre quando as ações são impulsionadas por recompensas externas, como elogios, reconhecimento ou benefícios tangíveis. Esta distinção oferece um arcabouço valioso para entender as diversas fontes e impulsionadores da motivação.

A intersecção entre as ideias de Davis (1992) e a teoria da autodeterminação enfatiza a importância dos contextos culturais na formação das motivações individuais. A cultura, como um sistema de significados compartilhados, molda percepções de sucesso e valores pessoais. Dessa forma, a motivação intrínseca pode estar ligada a normas culturais que valorizam a autenticidade e a autorrealização, enquanto a motivação extrínseca é influenciada por recompensas externas proporcionadas pelo ambiente cultural. Essa relação entre cultura e motivação destaca a necessidade de uma abordagem holística para entender os fatores que

guiam as ações humanas. Além disso, indica que estratégias eficazes de motivação devem considerar as nuances culturais que influenciam valores e aspirações individuais.

Nos últimos anos, avanços nas pesquisas sobre motivação oferecem uma visão mais abrangente sobre os fatores que impulsionam o comportamento humano no contexto profissional e organizacional. Um estudo de Pink (2009) propõe um novo olhar sobre a motivação ao destacar a necessidade intrínseca de autonomia, maestria e propósito. Pink argumenta que a autonomia, a capacidade de determinar o próprio destino, a maestria, a busca incessante pelo aprimoramento de habilidades, e o propósito, a conexão com um significado mais amplo, são elementos fundamentais para a motivação intrínseca. Quando esses elementos são incorporados no ambiente de trabalho, observa-se um aumento no comprometimento dos colaboradores e no alcance de metas organizacionais.

Além de tal estudo, a pesquisa de Reeve (2018) também oferece uma compreensão aprimorada da motivação. Seu trabalho destaca que, embora as recompensas financeiras desempenhem um papel relevante em determinadas situações, elementos intangíveis, como reconhecimento, valorização e oportunidades de desenvolvimento, são igualmente cruciais para sustentar a motivação extrínseca ao longo do tempo. Em um contexto organizacional, a compreensão desses conceitos torna-se essencial para líderes e gestores que buscam implementar estratégias de recompensa mais eficazes e alinhadas com as necessidades e aspirações individuais de seus colaboradores.

## 2.2 A Motivação no Contexto Organizacional

No ambiente organizacional, executar uma tarefa, mesmo que simples, pode transformar-se em uma experiência profundamente frustrante ou desmotivadora para o indivíduo envolvido. Quando falta harmonia entre a atividade desempenhada e o ambiente onde está, surge um considerável descontentamento pessoal, pois o profissional não consegue visualizar o propósito na ação a qual está executando, o que pode comprometer o desempenho de uma organização. Em qualquer negócio, a motivação é um fator primordial, uma vez que influencia e reflete diretamente no seu desempenho, tanto na relação com seus clientes quanto com sua concorrência (Bonetti, 2010).

Tal conjuntura condiz com o estudo de Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986), os quais partem do pressuposto que a motivação é um componente essencial na gestão, representando, assim, um marco na convergência entre as teorias administrativas e as teorias contemporâneas de liderança. Ao colocar a motivação no centro das práticas gerenciais, autores reconhecem o papel crucial que a psicologia humana desempenha no contexto organizacional. Suas perspectivas destacam que, para atingir níveis ótimos de desempenho e eficácia organizacional, é de grande importância compreender e impulsionar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos que influenciam o comportamento dos colaboradores.

O alinhamento de Megginson, Mosley e Pietri Jr com teorias contemporâneas de liderança, como a teoria da troca líder-membro de Graen & Uhl-Bien (1995), fortalece ainda mais a importância da motivação na gestão eficaz. A teoria da troca líder-membro destaca a relevância das relações interpessoais entre líderes e membros da equipe na promoção da motivação e no aumento do desempenho organizacional. Ela sugere que líderes que investem tempo e esforço em construir relacionamentos positivos com seus liderados são mais propensos a desenvolver um ambiente de trabalho motivador, onde a confiança, a reciprocidade e o engajamento são cultivados.

A interseção entre as perspectivas de Megginson, Mosley, Pietri Jr e a teoria da troca líder-membro ressalta que a motivação não é apenas uma variável isolada a ser considerada,

mas um componente intrínseco à dinâmica das relações no ambiente de trabalho. Líderes eficazes, de acordo com essa visão, não apenas reconhecem a importância da motivação, mas também compreendem como as interações diárias e a qualidade das relações afetam diretamente a disposição e a dedicação dos membros da equipe. Assim, a gestão motivacional transcende a simples aplicação de incentivos extrínsecos, indo além para abranger a construção de vínculos interpessoais e uma compreensão profunda das necessidades e aspirações individuais dos colaboradores. Ao integrar essa abordagem na prática gerencial, as organizações podem criar um ambiente propício ao florescimento da motivação intrínseca, impulsionando, por conseguinte, o desempenho e a produtividade de toda a equipe no ambiente de trabalho.

### 2.3 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg é reconhecido como o pesquisador que mais enfatizou a importância da motivação no trabalho, sendo um pioneiro nos estudos sobre a temática (Marras, 2000). Herzberg (1997) argumenta que o principal fator de motivação dos indivíduos está enraizado no próprio trabalho. Ele acredita que a conexão de uma pessoa com suas tarefas é essencial e que as suas atitudes podem influenciar diretamente o sucesso ou o fracasso da organização.

Herzberg se interessou pelo estudo dos trabalhadores devido ao contexto social e à expansão industrial da época. Naquele período, as indústrias enfrentavam uma escassez de mão de obra disponível, já que o desemprego era praticamente inexistente e as plantas industriais operavam quase em plena capacidade. Assim, a única forma de aumentar a produção era melhorar a motivação dos trabalhadores, o que resultaria em maior produtividade. Nesse sentido, a justificativa para o estudo residia na compreensão das forças que aumentavam a disposição dos trabalhadores, trazendo mais alegria e realização pessoal (Chiavenato, 2003).

Ele formulou sua teoria através de uma pesquisa em que entrevistou diversos empregados sobre situações no ambiente de trabalho que os faziam sentir-se bem ou mal. O estudo procurou analisar os impactos de eventos na carreira dos participantes, visando identificar os elementos que levavam os funcionários a experimentar altos níveis de satisfação ou insatisfação em seus empregos. Durante as entrevistas, os colaboradores eram convidados a recordar um momento em que se sentiram particularmente satisfeitos e, em contraste, um período em que enfrentaram dificuldades significativas em relação ao seu trabalho. A partir daí, Herzberg categorizou os resultados para seu estudo. A coleta de dados abrangeu desde operários, engenheiros, cientistas e, até mesmo, altos executivos. O objetivo era analisar todas as camadas hierárquicas dentro de uma empresa (Marras, 2000).

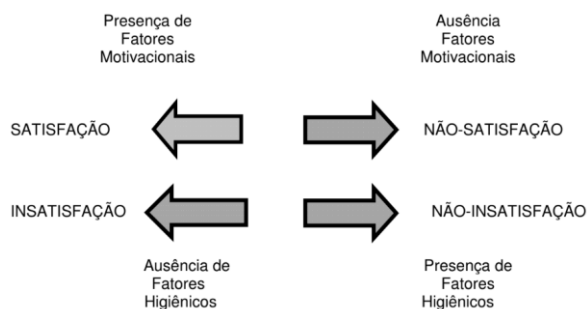
Segundo Herzberg (1959), as avaliações objetivas, como as feitas por supervisores ou outros avaliadores, apresentam falhas inerentes ao método e são influenciadas por fatores externos. Por esse motivo, apenas o próprio trabalhador tem a capacidade de expressar seus sentimentos e comportamentos ao longo de períodos de satisfação ou insatisfação em relação ao emprego, uma vez que possui um nível adequado de autoconhecimento e disposição para relatar se sua experiência de trabalho é positiva ou negativa.

Com base nessa pesquisa, Herzberg concluiu que os fatores que contribuem para a satisfação no trabalho são distintos daqueles que causam insatisfação. De acordo com Robbins (2002), Herzberg destacou aspectos que estão frequentemente ligados à satisfação no trabalho e outros que se conectam à insatisfação. Os fatores intrínsecos, que incluem o trabalho em si, responsabilidades e conquistas, estão associados à satisfação: as pessoas que se sentiam realizadas em seus empregos atribuíam essa sensação a aspectos internos, em vez de fatores

externos. Em contraste, os colaboradores insatisfeitos atribuíram seu descontentamento a elementos externos, como a supervisão, a remuneração e as condições de trabalho.

Através da análise dos dados coletados, Herzberg (1997) afirmou que insatisfação não é necessariamente o oposto de satisfação, pois eliminar condições insatisfatórias não garante satisfação. Dessa forma, ele propôs que o oposto de satisfação é a ausência de satisfação, e o oposto de insatisfação é a ausência de insatisfação. A figura 1 retrata a relação proposta por Herzberg:

Figura 1: Satisfação e insatisfação, segundo Herzberg



Fonte: Maximiano, (2009, p. 267).

Nesse contexto, os fatores motivacionais, intrínsecos, estão ligados diretamente ao cargo e às atividades, abrangendo necessidades de autorrealização, desenvolvimento pessoal e reconhecimento profissional. Herzberg os denominou "satisfacientes" porque, quando presentes, geram satisfação. Por outro lado, os fatores higiênicos, extrínsecos ou de manutenção, referem-se ao ambiente organizacional, incluindo salários, benefícios, supervisão, condições de trabalho, políticas da empresa e relações interpessoais. Esses fatores evitam a insatisfação, mas não geram motivação ativa, sendo por isso chamados de "insatisfacientes". Embora possam prevenir a insatisfação, a concessão de mais fatores higiênicos não é suficiente para aumentar a produtividade ou a eficiência a longo prazo, pois seus benefícios são temporários e não consolidam uma estratégia motivacional sólida (Chiavenato, 2003).

## 2.4 Fatores Higiênicos

Abaixo, encontra-se o quadro 1, em que ressalta os fatores higiênicos proposto por Herzberg:

Quadro 1: Fatores Higiênicos

Fatores Higiênicos	Descrição
Salários	Incluem bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário.
Condições de Trabalho	Envolvem as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política Administrativa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
Status	Identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança	Refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação à sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.
Relações Interpessoais	Interação promovida pelo contato do trabalhador com os seus colegas de trabalho, superiores, gerentes, clientes etc.

Fonte: Adaptado de Gil (2001), p. 208.

A partir da análise do quadro 1, percebe-se que, para Herzberg (1959), os fatores ligados à insatisfação estão associados com o meio no qual o empregado realiza seu trabalho ou com sua relação com o contexto do trabalho, como as condições de trabalho que cercam o serviço, o tipo de administração e supervisão recebido no emprego, a qualidade das relações interpessoais, os benefícios e o salário que é pago pela realização das tarefas. Por conseguinte, um grupo de fatores se relaciona com o que a pessoa faz e o outro com a situação em que ela realiza o serviço.

Aos fatores envolvidos com a insatisfação profissional, Herzberg chamou de “fatores de higiene”, numa analogia à medicina preventiva, pois para ele esses fatores previnem a insatisfação no emprego; melhorias nestes fatores de higiene vão servir para eliminar os entraves no emprego e criar atitudes positivas em relação a ele. Os fatores de higiene também são reconhecidos como fatores de manutenção, porque são necessários para evitar a insatisfação no trabalho. Entende-se que os fatores higiênicos correspondem a sentimentos gerados ou influenciados por fatores externos, como salário e condições de trabalho. Devido a isso, eles estão constantemente ligados à produtividade dos trabalhadores, isto é, à eficiência de produção.

## 2.5 Fatores Motivacionais

Já no quadro 2, localizado abaixo, contam os fatores motivacionais propostos por Herzberg:

Quadro 2: Fatores Motivacionais

Fatores Motivacionais	Descrição
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Trabalho em si	São as tarefas realizadas no seu trabalho, que podem ou não gerar sentimentos satisfatórios.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de mudar de status, posição social.

Fonte: Adaptado de Gil (2001), p. 208.

Ao examinar o quadro 2, observa-se que Herzberg classificou os elementos relacionados à satisfação no trabalho como motivadores. Dessa forma, os fatores que promovem atitudes positivas em relação ao emprego fazem isso porque atendem à necessidade do indivíduo de se autorrealizar em suas atividades profissionais.

Frederick Herzberg (1959) descreve a autorrealização no contexto profissional como um dos principais objetivos do ser humano. Ele ressalta que "o ser humano procura se realizar em todas as áreas de sua vida, e o trabalho é uma das mais importantes. É por meio da realização de suas atividades que o indivíduo consegue obter as recompensas que fortalecem suas aspirações". Nesse sentido, os fatores motivacionais são intrínsecos, pois se relacionam a emoções, realização pessoal, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento. Esses aspectos estão conectados à autoestima e ao que ocorre internamente em cada pessoa. Herzberg (1997) afirma que os fatores motivacionais levam à satisfação no trabalho, pois atendem à necessidade humana de crescimento psicológico e ao desejo de se tornar mais habilidoso e competente.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa, segundo Gil (2002), é crucial para garantir a confiabilidade dos resultados, exigindo um planejamento que assegure a condução sistemática e precisa do estudo. Neste trabalho, optou-se por um caráter descritivo, buscando detalhar a percepção dos estudantes de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) sobre sua satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho. Ademais, a abordagem é qualitativa, visando uma compreensão profunda dos significados e contextos dos fenômenos investigados.

O estudo foi delimitado aos alunos presenciais do curso de Ciências Contábeis da UFPE, com a coleta de dados realizada entre 15 e 30 de junho de 2024. Diante disso, o processo iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica, essencial para fundamentar teoricamente o estudo sobre motivação e a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. Complementarmente, aplicou-se um questionário de múltipla escolha via *Google Forms*, distribuído por *e-mail* e *WhatsApp* aos alunos. Conforme as informações disponibilizadas pela Coordenação do curso Ciências Contábeis, havia um total de 862 alunos matriculados no curso no período da pesquisa, dentre os quais 107 alunos aceitaram participar como respondentes dos questionários. Posteriormente, procedemos à fase de análise, a partir do uso de planilhas para tabular os dados, facilitando a compreensão dos resultados. Em seguida, foi feita uma análise comparativa entre as respostas obtidas e a base teórica previamente apresentada, possibilitando uma interpretação adequada dos dados coletados.

A estrutura do questionário compreendeu duas seções distintas. A Seção 1 focou na caracterização dos participantes, abordando informações como faixa etária, gênero, período/turno, tipo de vínculo, área, horário e modelo de trabalho. Já a Seção 2 avaliou a influência dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg na motivação dos estudantes em seu ambiente de trabalho. Esta seção, composta por 20 questões (duas para cada um dos 5 fatores higiênicos e 5 motivacionais), foi adaptada ao contexto dos estudantes de Ciências Contábeis da UFPE e utilizou a escala *Likert* de cinco pontos, variando de "1- discordo totalmente" a "5- concordo totalmente".

Conforme o quadro 3 os fatores higiênicos contemplados, para o estudo da insatisfação, incluíram segurança, condições de trabalho, salários, relações interpessoais e política administrativa. Por outro lado, os fatores motivacionais, que visam compreender os fatores da satisfação, foram crescimento, realização, reconhecimento, responsabilidade e o próprio trabalho em si, como é exibido no quadro 4. A análise desses dois conjuntos de fatores permitiu uma compreensão aprofundada da percepção dos estudantes.

Quadro 3: Fatores higiênicos da Teoria dos Dois Fatores contemplados na seção 2

QUESTÕES	FATORES HIGIÊNICOS	DESCRIÇÃO
1 e 2	Segurança	Envolve questões como estabilidade financeira da empresa, bem como a estabilidade e a instabilidade de emprego.
3 e 4	Condições de trabalho	Referem-se às condições físicas de trabalho, quantidade de trabalho e os meios disponíveis para realização do mesmo.
5 e 6	Salário	Compreende o salário, as expectativas de aumentos salariais e todos os benefícios que incrementam o salário.
7 e 8	Relações Interpessoais	Dizem respeito à interação das pessoas, no desempenho de suas tarefas, com os superiores, subordinados e colegas.
9 e 10	Política Administrativa	Refere-se à adequação ou inadequação da organização empresarial e de gestão.

Fonte: Adaptado de Herzberg (1959), p. 44 a 49.

Quadro 4: Fatores motivacionais da Teoria dos Dois Fatores contemplados na seção 2

QUESTÕES	FATORES MOTIVACIONAIS	DESCRIÇÃO
11 e 12	Crescimento	Capacidade de progredir através de suas habilidades em sua profissão, além da possibilidade de adquirir novas habilidades para obter crescimento profissional.
13 e 14	Realização	Conclusão com êxito de um trabalho, soluções para problemas referentes às suas atividades laborais e sucesso nos seus resultados.
15 e 16	Reconhecimento	Reconhecimento pela realização da tarefa, a fonte pode ser o supervisor, um colega de trabalho, um cliente, o administrador ou o público em geral.
17 e 18	Responsabilidade	São abrangidos nesta categoria os fatores de responsabilidade e autoridade atribuídos pelo próprio trabalho.
19 e 20	Trabalho em si	O trabalho em si, o posto de trabalho ou tarefas do trabalho.

Fonte: Adaptado de Herzberg (1959), p. 44 a 49.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos Discentes

Esta análise buscou identificar e compreender os perfis dos discentes entrevistados, permitindo um estudo mais preciso das respostas ao questionário, ao contextualizar os diferentes ambientes e condições em que os participantes se inserem. Além disso, esses dados oferecem uma visão abrangente sobre a diversidade e os contextos individuais dos participantes, facilitando a relação entre variáveis demográficas. Foram analisados os fatores: faixa etária, gênero, período e turno do curso atual, vínculo e área de atuação na empresa, horário e modelo de trabalho.

A primeira parte do estudo investigou o perfil de gênero e a faixa etária dos estudantes de Ciências Contábeis da UFPE que participaram da pesquisa, oferecendo uma visão detalhada da composição demográfica dos alunos envolvidos. Conforme apresentado na Tabela 1, os dados indicam que 57,94% dos participantes são do gênero feminino, evidenciando uma predominância desse grupo na amostra. No que diz respeito à faixa etária, observa-se que a maioria dos estudantes, aproximadamente 65,42%, está na faixa etária dos 20 aos 25 anos, refletindo uma população predominantemente jovem. Em contraste, apenas 9,35% dos participantes têm menos de 20 anos, destacando a presença reduzida dessa faixa etária na amostra.

Tabela 1: Gênero e Faixa Etária

Faixa Etária	Masculino		Feminino		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Menos de 20 anos	3	6,67%	7	11,29%	10	9,35%
20 a 25 anos	27	60,00%	43	69,35%	70	65,42%
25 a 30 anos	9	20,00%	5	8,06%	14	13,08%
Mais de 30 anos	6	13,33%	7	11,29%	13	12,15%
Total	45	42,06%	62	57,94%	107	100%

Fonte: Elaboração do autor.

A análise dos dados apresentados na Tabela 2 oferece uma visão detalhada sobre o turno e o período atual dos discentes de Ciências Contábeis da UFPE que participaram da pesquisa. Os resultados revelam que os períodos mais representados são o 7º e o 8º, com 20 e 34 alunos, respectivamente, o que corresponde a 18,69% e 31,78% da amostra. Essa concentração nos estágios finais do curso sugere que os estudantes estão em uma fase crucial

de sua formação, próximos da conclusão do curso e, provavelmente, mais engajados em disciplinas avançadas e atividades práticas.

Além disso, a distribuição por turno mostra que a maioria dos alunos, cerca de 73,83%, está matriculada no turno da noite. Esse dado reflete uma adaptação comum entre estudantes universitários que precisam equilibrar os estudos com outras responsabilidades, como trabalho ou estágios durante o dia. A preferência pelo turno noturno pode ser atribuída à flexibilidade que ele oferece, permitindo que os alunos gerenciem melhor seu tempo e atendam às suas demandas pessoais e profissionais de forma eficaz.

Tabela 2: Turno e Período Atual dos Discentes

Período	Noite		Tarde		Tarde e Noite		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
1º	6	7,59%	2	10,53%	0	0,00%	8	7,48%
2º	6	7,59%	0	0,00%	0	0,00%	6	5,61%
3º	10	12,66%	2	10,53%	1	11,11%	13	12,15%
4º	3	3,80%	0	0,00%	0	0,00%	3	2,80%
5º	6	7,59%	5	26,32%	1	11,11%	12	11,21%
6º	5	6,33%	3	15,79%	3	33,33%	11	10,28%
7º	15	18,99%	4	21,05%	1	11,11%	20	18,69%
8º	28	35,44%	3	15,79%	3	33,33%	34	31,78%
Total	79	73,83%	19	17,76%	9	8,41%	107	100,00%

Fonte: Elaboração do autor.

A Tabela 3 apresenta uma análise detalhada sobre o vínculo empregatício e os horários de trabalho dos alunos que participaram da pesquisa. Os dados revelam que 52,34% dos entrevistados estão empregados em posições efetivas, enquanto 47,66% estão estagiando. Esse equilíbrio entre trabalho efetivo e estágio demonstra uma integração dos estudantes ao mercado de trabalho, com a maioria adquirindo experiência prática na área.

No que diz respeito aos horários de trabalho, observa-se que 69,16% dos participantes trabalham em período integral. Esse elevado percentual indica que a maioria dos estudantes não apenas frequenta as aulas na universidade, mas também dedica uma quantidade considerável de tempo ao trabalho profissional. Esse cenário sugere uma necessidade premente de equilibrar as exigências acadêmicas com os compromissos profissionais, o que demanda uma habilidade eficaz de gerenciamento de tempo e responsabilidades.

Além disso, é notável que apenas 4,67% dos estudantes trabalham exclusivamente no período da tarde, evidenciando uma distribuição menos comum de horários de trabalho entre os participantes da pesquisa. A ausência de relatos de trabalho noturno pode indicar uma preferência predominante por horários que não conflitam com as atividades acadêmicas diárias ou refletir uma disponibilidade limitada de oportunidades de trabalho durante o período noturno no mercado.

Tabela 3: Vínculo e Horário de Trabalho

Horário de Trabalho	Estágio		Trabalho Efetivo		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Manhã	23	45,10%	5	8,93%	28	26,17%
Manhã e Tarde	26	50,98%	48	85,71%	74	69,16%
Tarde	2	3,92%	3	5,36%	5	4,67%
Noite	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total	51	47,66%	56	52,34%	107	100,00%

Fonte: Elaboração do autor.

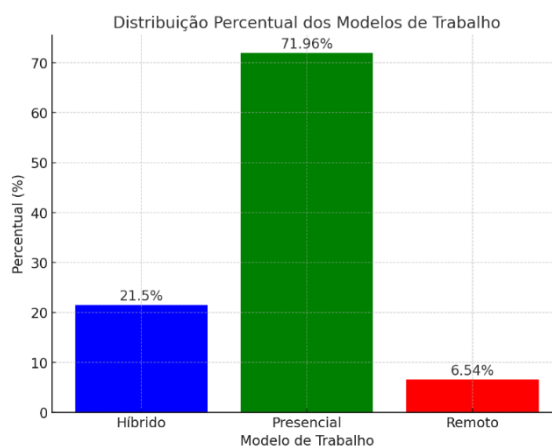
O Gráfico 1 oferece uma visão detalhada dos modelos de trabalho adotados pelos estudantes participantes da pesquisa. O modelo de trabalho presencial se destaca como o mais comum, com uma maioria dos respondentes optando por essa modalidade. Isso indica que a maior parte dos alunos realiza suas atividades profissionais de forma tradicional, em um ambiente físico dentro das organizações. Este modelo é fundamental para o desenvolvimento de habilidades interpessoais e colaborativas, além de facilitar a integração nas culturas organizacionais.

Em contraste, o modelo de trabalho híbrido, que combina trabalho presencial e remoto, representa uma tendência crescente entre os estudantes de Ciências Contábeis. Com uma participação de 21,50%, esse formato oferece flexibilidade tanto para os alunos quanto para as organizações, o que pode ser particularmente vantajoso para aqueles que precisam equilibrar compromissos acadêmicos e profissionais de maneira mais adaptável.

O trabalho remoto também se configura como uma opção viável para alguns estudantes, permitindo que realizem suas atividades profissionais completamente fora do ambiente físico da empresa. Com 6,54% dos respondentes optando por essa modalidade, fica evidente que essa flexibilidade é apreciada, especialmente por aqueles que enfrentam desafios de mobilidade ou preferem um ambiente de trabalho mais flexível.

Esses dados são semelhantes aos encontrados na pesquisa elaborada por Santos (2022), que analisou os modelos de trabalho dos estudantes de Ciências Contábeis da UFPE no semestre de 2021.2. A pesquisa anterior também revelou uma predominância do modelo presencial, com 68% dos estudantes optando por essa modalidade, em comparação com os modelos remoto e híbrido, ambos com 16%.

Gráfico 1: Modelo de Trabalho



Fonte: Elaboração do autor.

## 4.2 Fatores Higiênicos

Os resultados indicaram que as condições de trabalho são percebidas de forma majoritariamente positiva, agindo como um elemento menos propenso a gerar insatisfação. Em contrapartida, a remuneração surgiu como o principal ponto de descontentamento, sinalizando-o como o fator de maior impacto na insatisfação geral.

Ao analisar os dados da Tabela 4 sobre o fator "condições de trabalho", verifica-se que a grande maioria dos participantes, cerca de 81,78%, expressou concordância com as afirmações relacionadas às condições ambientais e físicas do ambiente de trabalho. Esse elevado índice de concordância sugere que os estudantes percebem as condições de trabalho de maneira bastante positiva. Conforme abordado por Herzberg (1997), boas condições de trabalho são fundamentais para evitar a insatisfação, pois oferecem um ambiente propício ao bem-estar e à eficácia profissional.

Além disso, 11,68% dos estudantes se mostraram neutros em relação às condições de trabalho, indicando uma percepção menos definida ou uma aceitação das condições atuais que não suscita fortes sentimentos positivos ou negativos. Por outro lado, apenas 6,54% dos participantes manifestaram discordância quanto às condições de trabalho, evidenciando uma minoria que vê aspectos negativos nas condições oferecidas. Embora esses fatores não sejam os principais motivadores intrínsecos, eles desempenham um papel importante na prevenção da insatisfação.

Apesar de as condições de trabalho serem categorizadas como fatores higiênicos na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1997), a alta concordância observada (81,78%) revela sua importância na construção de um ambiente de aprendizagem e desempenho sem entraves. Um ambiente de trabalho percebido como positivo e adequado não apenas previne a insatisfação, mas também estabelece uma base sólida para que os estudantes possam se concentrar em motivadores intrínsecos, como o reconhecimento, o desenvolvimento pessoal e a natureza do próprio trabalho. A ausência de preocupações com o entorno físico e ambiental libera energia cognitiva e emocional, permitindo que a atenção seja direcionada para o engajamento com as tarefas e a busca por excelência, elementos essenciais para a motivação sustentável e o sucesso acadêmico e profissional a longo prazo.

Tabela 4: Condições de Trabalho

Condições de Trabalho (Perguntas 3 e 4)										
	Concordo totalmente		Concordo		Nem discordo nem concordo		Discordo		Discordo totalmente	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
As condições ambientais físicas do local de trabalho são boas?	37	34,58%	54	50,47%	8	7,48%	6	5,61%	2	1,87%
Os programas de software atendem as necessidades para a realização do trabalho?	30	28,04%	54	50,47%	17	15,89%	6	5,61%	0	0,00%
Total	67	31,31%	108	50,47%	25	11,68%	12	5,61%	2	0,93%

Fonte: Elaboração do autor.

Por outro lado, a partir da análise da tabela 5, a remuneração destacou-se como o principal foco de insatisfação. Embora 56,54% dos participantes tenham concordado, total ou parcialmente, com a adequação do salário, indicando que uma parte considerável dos estudantes se sente adequadamente recompensada, um número significativo de 22,90% expressou discordância total ou parcial. Adicionalmente, 20,56% dos estudantes se mostraram neutros em relação a esse aspecto. A insatisfação manifestada por quase um quarto dos participantes pode impactar seu engajamento e gerar descontentamento profissional.

A dualidade percebida na remuneração, ora como um facilitador, ora como uma fonte de descontentamento, ilustra a complexidade da remuneração no campo da motivação. Embora Herzberg (1997) a classifique predominantemente como um fator higiênico — algo cuja ausência ou inadequação causa insatisfação, mas cuja presença por si só leva à não insatisfação, e não necessariamente à satisfação ou motivação intrínseca —, a análise de Pink (2009) oferece uma camada adicional de compreensão. Para Pink, uma remuneração percebida como justa e adequada não é apenas previne a insatisfação, ela serve como um alicerce que permite aos indivíduos focar em motivadores mais elevados, como a busca por autonomia na tomada de decisões, o aprimoramento contínuo e a conexão com um propósito maior no trabalho.

No entanto, quando a remuneração é vista como insuficiente ou injusta, ela transcende sua função e passa a ser um impedimento direto para o engajamento e a busca por esses motivadores intrínsecos. Essa lacuna entre a expectativa e a realidade da remuneração pode gerar frustração e desinvestimento, desviando a energia dos estudantes do aprendizado e do desenvolvimento para a insatisfação material. Assim, enquanto boas condições de remuneração podem criar um estado de "não insatisfação", liberando o caminho para a motivação autêntica, a insatisfação com o salário atua como uma barreira que impede o surgimento e a exploração dos fatores motivacionais.

Tabela 5: Salário

Salário (Perguntas 5 e 6)										
	Concordo totalmente		Concordo		Nem discordo nem concordo		Discordo		Discordo totalmente	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Minha remuneração está de acordo com a atividade que exerço na empresa?	19	17,76%	38	35,51%	21	19,63%	18	16,82%	11	10,28%
Minha remuneração está de acordo com os valores praticados no mercado?	17	15,89%	47	43,93%	23	21,50%	14	13,08%	6	5,61%
Total	36	16,82%	85	39,72%	44	20,56%	32	14,95%	17	7,94%

Fonte: Elaboração do autor.

### 4.3 Fatores Motivacionais

A análise dos fatores motivacionais, revelou que o "trabalho em si" é o principal gerador de satisfação entre os estudantes, enquanto o "crescimento" é menos propenso a satisfação, indicando uma percepção de pouca autonomia e oportunidades limitadas.

Ao analisar os dados da Tabela 6 relacionados ao fator motivacional "trabalho em si", observa-se que os participantes valorizam positivamente o próprio trabalho, com 44,86% concordando e 35,05% concordando totalmente sobre a importância atribuída às suas atividades. Apenas uma pequena parcela, com 5,61% discordando e 2,34% discordando totalmente, expressou uma visão menos favorável, enquanto 12,15% dos respondentes adotaram uma postura neutra, sem se posicionar claramente. Esses resultados indicam que, para a maioria dos estudantes, o trabalho em si é um elemento motivador no ambiente organizacional, contribuindo para a satisfação e o engajamento no contexto profissional.

A predominância de respostas positivas indica que a maioria dos estudantes percebe o próprio trabalho como um aspecto motivacional relevante. Segundo Chiavenato (2003), a motivação no ambiente de trabalho é fortemente influenciada pela percepção que os indivíduos

têm sobre o significado e a importância de suas tarefas. A alta proporção de estudantes que concordam total ou parcialmente pode ser interpretada como um reflexo da presença de fatores motivacionais intrínsecos, que são essenciais para sustentar a motivação e o desempenho. Além disso, a Teoria da Troca Líder-Membro de Graen e Uhl-Bien (1995) sugere que a qualidade das interações entre líderes e membros pode influenciar a percepção do valor do trabalho realizado. Assim, a percepção positiva em relação ao próprio trabalho pode indicar um ambiente onde os estudantes não apenas encontram valor em suas tarefas laborais, mas também recebem suporte e reconhecimento de seus líderes, potencializando a satisfação no âmbito organizacional.

Tabela 6: Trabalho em Si

Trabalho em si (Perguntas 19 e 20)										
	Concordo totalmente		Concordo		Nem discordo nem concordo		Discordo		Discordo totalmente	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Tenho conhecimento da importância de cada tarefa que realizo?	43	40,19%	52	48,60%	7	6,54%	4	3,74%	1	0,93%
Tenho oportunidades e condições de realizar tarefas compatíveis com meus conhecimentos e interesses?	32	29,91%	44	41,12%	19	17,76%	8	7,48%	4	3,74%
Total	75	35,05%	96	44,86%	26	12,15%	12	5,61%	5	2,34%

Fonte: Elaboração do autor.

Em contrapartida, o "crescimento", mencionado na tabela 7, apresentou um cenário de menor satisfação. Embora 52,34% dos estudantes percebessem oportunidades de desenvolvimento, uma parcela significativa de 26,17% expressou discordância (15,42% discordando e 10,75% discordando totalmente), além de 21,50% de neutralidade. A ideia de o pilar ser menos propenso à satisfação reflete a percepção de falta de autonomia e oportunidades claras de progressão na carreira, que são essenciais para a evolução profissional. Essa proporção considerável de discordância sugere que, apesar de uma parcela dos estudantes perceber positivamente as oportunidades de crescimento profissional, há um grupo que não compartilha dessa visão. Essa dissonância pode indicar lacunas na percepção ou na realidade das oportunidades oferecidas, ou mesmo diferentes expectativas em relação ao desenvolvimento de carreira no ambiente de trabalho.

À luz da Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1987), a deficiência de crescimento impacta diretamente a satisfação das necessidades de competência e autonomia, ambas cruciais para o florescimento da motivação intrínseca e o bem-estar no ambiente de trabalho. Essa lacuna entre a expectativa de crescimento e a realidade vivenciada pode gerar frustração, apontando para a necessidade de as organizações revisarem suas estratégias de desenvolvimento e planos de carreira que fomentem um maior alinhamento com as aspirações dos profissionais e, conseqüentemente, elevando seus níveis de satisfação e engajamento.

Tabela 7: Crescimento

Crescimento (Perguntas 11 e 12)										
	Concordo totalmente		Concordo		Nem discordo nem concordo		Discordo		Discordo totalmente	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
A empresa tem investido no seu crescimento profissional, através de cursos e palestras de atualização?	22	20,56 %	33	30,84 %	19	17,76 %	17	15,89 %	16	14,95 %
Tenho oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional na empresa?	19	17,76 %	38	35,51 %	27	25,23 %	16	14,95 %	7	6,54 %
Total	41	19,16 %	71	33,18 %	46	21,50 %	33	15,42 %	23	10,75 %

Fonte: Elaboração do autor.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar a percepção dos estudantes de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) quanto influência dos fatores higiênicos e motivacionais, sob a ótica da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, em seu ambiente de trabalho. A coleta de dados, realizada com 107 alunos, proporcionou um panorama detalhado sobre o perfil dos discentes, seu vínculo e horários de trabalho, bem como suas percepções em relação aos fatores higiênicos e motivacionais.

Os resultados revelaram uma maior representatividade do gênero feminino, com aproximadamente 57,94% dos participantes sendo do sexo feminino. Os estudantes, cerca de 65,42%, está na faixa etária de 20 a 25 anos. Entre os alunos, uma parte está nos períodos finais do curso, especificamente 50,47% dos participantes, o que sugere um maior envolvimento com atividades práticas e específicas da área contábil.

No que diz respeito ao vínculo empregatício, observa-se que 52,34% dos participantes estão empregados em posições efetivas, enquanto 47,66% estão em estágio, indicando uma integração significativa dos estudantes no mercado de trabalho. Além disso, 69,16% dos alunos trabalham em período integral, refletindo a necessidade de equilibrar as demandas acadêmicas e profissionais.

Relativamente aos modelos de trabalho, 71,96% dos estudantes desempenham suas atividades de forma presencial, evidenciando a importância das interações face a face e do desenvolvimento de habilidades interpessoais no ambiente organizacional. O modelo híbrido é adotado por 21,50% dos participantes, o que demonstra uma tendência crescente de flexibilidade no ambiente de trabalho.

No que tange aos fatores higiênicos, a pesquisa aponta que as condições de trabalho são percebidas de forma positiva, com 81,78% dos estudantes concordando com sua adequação. Isso sugere que a maioria das empresas tem conseguido fornecer um ambiente físico e recursos que evitam a insatisfação, posicionando as condições de trabalho como um ponto de "não insatisfação". Contudo, a remuneração desponta como o principal gerador de insatisfação, com 22,90% dos estudantes expressando descontentamento. Este dado é um sinal de alerta, pois uma remuneração percebida como inadequada age como um forte vetor de insatisfação, mesmo que

as condições de trabalho sejam favoráveis. A gestão da remuneração, portanto, é primordial para alcançar o estado de "não insatisfação" entre os colaboradores.

Ao verificar os fatores motivacionais, os quais impulsionam a satisfação, o trabalho em si destaca-se como o elemento mais relevante, gerando satisfação para aproximadamente 79,91% dos estudantes. Essa alta porcentagem indica que os alunos consideram suas tarefas significativas, relevantes e desafiadoras, experimentando contentamento ao concluí-las. Este é um indicador de que o conteúdo das atividades desempenhadas é um fator importante para a satisfação. Em contrapartida, o crescimento emerge como o fator motivacional que gera menos satisfação, com 26,17% de discordância. Este resultado sugere que uma parcela considerável dos estudantes não vislumbra autonomia na tomada de decisões nem identifica oportunidades claras de avanço e desenvolvimento profissional. A ausência de perspectivas de crescimento impede a plena satisfação e pode levar à estagnação.

Com base nos resultados obtidos, algumas soluções podem ser implementadas pelas empresas para evitar a insatisfação e melhorar a satisfação no ambiente de trabalho. Em primeiro plano, é essencial que as organizações invistam em planos de carreira estruturados, oferecendo oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional. Além disso, a revisão salarial e o aumento da autonomia e responsabilidade no ambiente de trabalho também são medidas fundamentais, uma vez que proporcionam aos funcionários um salário justo e uma maior participação nas decisões, incentivando sua independência profissional. A adoção de modelos de trabalho mais flexíveis, como o híbrido, pode facilitar a conciliação das demandas acadêmicas e profissionais, além de atender à crescente demanda por maior flexibilidade no ambiente organizacional.

Outro aspecto relevante é a promoção de uma cultura organizacional que fortaleça o feedback contínuo e o reconhecimento dos colaboradores, incentivando o desempenho por meio de elogios e avaliações regulares. Adicionalmente, a manutenção e melhoria das condições de trabalho devem ser uma prioridade para as empresas, garantindo um ambiente físico adequado e recursos eficientes que proporcionem conforto e segurança no desempenho das atividades. Por fim, o desenvolvimento de programas de acompanhamento e suporte para estagiários e novos funcionários pode auxiliar na transição para o mercado de trabalho efetivo, aumentando a satisfação e o engajamento dos colaboradores.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomendam-se estudos comparativos com resultados de trabalhos que utilizaram a Teoria dos Dois Fatores e pesquisas que abordem o trabalho efetivo de maneira isolada, considerando que, ao contrário dos estágios, ele permite um tempo maior no ambiente profissional. Outra sugestão seria acompanhar os alunos após a graduação, com o objetivo de identificar como o perfil das respostas em relação aos fatores higiênicos e motivacionais muda ao longo do tempo. Esse acompanhamento permitiria avaliar a experiência profissional de maneira mais consolidada.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BONETTI, G. Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/120691/283965.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 4 maio 2024.

CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W.; BERGAMINI, C. W.; CODA, R. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992. 2 v.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Abordagem baseada em relacionamento para liderança: desenvolvimento da teoria de troca entre líder e membro (LMX) ao longo de 25 anos: aplicando uma perspectiva multinível e multi-domínio. *Leadership Quarterly*, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.
- HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 55-81.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. *A motivação para trabalhar*. 2. ed. Nova York: John Willey & Sons Inc., 1959. p. 44-49.
- LOPES, T. V. M.; FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, c1986.
- PINK, D. H. *Motivação: A surpreendente verdade sobre o que nos motiva*. Nova York: Riverhead Books, 2009.
- REEVE, J. *Compreendendo a motivação e a emoção*. 7. ed. Hoboken: Wiley, 2018.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Person Education: Prentice Hall, 2002.
- RYAN, R. M.; DECI, E. L. O apoio à autonomia e o controle do comportamento. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, n. 6, p. 1024-1037, 1987.
- SÁ, K. *Motivação dos contadores em seu ambiente de trabalho: uma aplicação dos dois fatores de Frederick Herzberg*. 2009. 92 p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/126915/Contabeis291348.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 maio 2024.
- SANTOS, W. O. dos. *Estresse ocupacional na rotina de trabalho dos estudantes de Ciências Contábeis da UFPE*. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/47897/1/TCC%20WILLAYNE%20OLIVEIRA%20DOS%20SANTOS.pdf>. Acesso em: 29 maio 2024.
- SKINNER, B. F. *Ciência e comportamento humano*. 1. ed. Nova York: Macmillan, 1953.