

SIGNIFICADOS DO TRABALHO E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO ENTRE PROFESSORES DE UMA ESCOLA PÚBLICA EM MANAUS

MEANINGS OF WORK AND MOTIVATION: A CASE STUDY AMONG PUBLIC SCHOOL TEACHERS IN MANAUS

Bruno da Silva Soares
Aluno do Curso de Graduação em Administração
Universidade Federal do Amazonas – UFAM
bruno.soaresufam@gmail.com

Fabiula Meneguete Vides da Silva
Professora Doutora do Curso de Graduação em Administração
Universidade Federal do Amazonas – UFAM
fabiulamv@yahoo.com.br

Aprovado em 08/2022

Resumo

Em uma escola, ter professores satisfeitos e motivados com o trabalho é fundamental para alcançar bons resultados. Assim, este artigo objetiva a análise de aspectos do significado do trabalho e da motivação para docentes de uma escola pública em Manaus. Utilizou-se o método de estudo de caso, com caráter quantitativo e descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio do Inventário da Motivação e Significado do Trabalho – IMST, permitindo analisar e comparar fatores como: justiça no trabalho, auto-expressão, sobrevivência pessoal e familiar, desgaste e desumanização, independência e recompensa econômica, responsabilidade, condições de trabalho, envolvimento, reconhecimento. A pesquisa evidenciou quais deles são mais valorizados, mostrou como eles são percebidos na escola, quais são os fatores mais esperados e o quanto eles são influenciados pelo esforço dos professores. Sobre a motivação dos docentes, constatou-se o turno vespertino como o mais satisfeito e motivado com o trabalho.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho; Significado do trabalho; Motivação.

Abstract

In a school, having teachers satisfied and motivated with their work is essential to achieve good results. Thus, this article aims to analyze aspects of the meaning of work and motivation for teachers at a public school in Manaus. The case study method was used, with a quantitative and descriptive character. Data collection was carried out through the Inventory of Motivation and Meaning of Work - IMST, allowing to analyze and compare factors such as: justice at work, self-expression, personal and family survival, wear and dehumanization, independence and economic reward, responsibility, working conditions, involvement, recognition. The research showed which of them are most valued, showed how they are perceived at school, what are the most expected factors and how much they are influenced by the efforts of teachers. Regarding the motivation of the teachers, the evening shift was found to be the most satisfied and motivated with work

Keywords: *Job satisfaction; Meaning of work; Motivation*

1 INTRODUÇÃO

Entender e aumentar a motivação dos trabalhadores é uma das prioridades das empresas, sejam elas privadas ou públicas. A motivação e o significado do trabalho são aspectos que os indivíduos conferem à sua realização profissional, e ambos direcionam o seu relacionamento com a organização empregadora, fundamentando o trabalho e sua forma de percebê-lo. O significado do trabalho está intimamente ligado à motivação e é um processo subjetivo, que envolve componentes afetivos e cognitivos, e por se tratar de um construto complexo permite várias perspectivas de análise (ARAKAKI; LEITE, 2012).

Os trabalhadores constituem o recurso mais valioso na organização, e aquilo que eles percebem como valores, elementos motivadores e os sentidos do trabalho influenciarão em sua atuação profissional. O fator humano é de extrema importância para o sucesso de uma organização, e esse êxito não é possível sem o comprometimento e empenho dos empregados, que precisam ter suas necessidades consideradas dentro do ambiente de trabalho (BARBOSA; HEGEDUS; OLIVEIRA, 2017; POTGIETER; COETZEE, FERREIRA, 2018; PRADA-OSPINA, 2019).

Considerando-se então este ambiente de trabalho sendo uma escola, o principal resultado para o qual se espera êxito é que se tenha uma educação de qualidade, com bons índices. Para isso, é imprescindível que os professores sintam-se satisfeitos e motivados com o seu trabalho. Sendo assim, faz-se necessário responder alguns questionamentos, tais como: qual o modelo ideal de trabalho para os professores? Como eles enxergam de fato o seu trabalho? Quais suas maiores expectativas? O quanto eles percebem que seu esforço influencia no alcance de resultados? Como mensurar a motivação deles no trabalho? O objetivo geral desta pesquisa é analisar os principais aspectos do significado do trabalho e da motivação para os professores de uma escola pública de ensino fundamental em Manaus.

Sua importância reside no fato de contribuir com a literatura de estudos de casos já existentes sobre trabalho e motivação, e pela possibilidade de servir de modelo a gestores que queiram melhor compreender esses temas com seus colaboradores, promovendo a satisfação e motivação laboral. Para a execução deste objetivo maior, tem-se os seguintes objetivos específicos: identificar o que os professores mais valorizam que o seu trabalho deve ter; descrever como eles veem seu trabalho; identificar suas expectativas;

avaliar a percepção deles na relação entre desempenho e resultados; calcular a força motivacional; comparar os itens anteriores entre os três turnos de funcionamento da escola.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Trabalho e seus aspectos

No atual contexto socioeconômico, o trabalho tem sido visto como um ambiente desenvolvidor, no qual uma atividade feita de forma eficiente e motivadora indica o alcance dos potenciais do indivíduo. As mudanças causadas pela globalização, avanço tecnológico e competitividade levam as pessoas a planejarem cada vez mais suas carreiras, definindo metas profissionais e utilizando estratégias para alcançá-las (MOURA; SILVA, 2019). Mas de fato, o que é trabalho e o que ele representa?

Segundo Lacombe (2011), o trabalho é parte fundamental da vida do homem, pois lhe dá status e o liga à sociedade. Ele é visto como uma estratégia para a realização pessoal e para o alcance dos ideais e desejos (TAMAYO; PASCHOAL, 2003; GARRIDO; MENDONÇA; SILVEIRA, 2019). E também é algo que pode possibilitar o estabelecimento e manutenção de contatos interpessoais, levando a uma vida mais significativa (MOURA; SILVA, 2019). Por conseguinte, pode servir a um propósito moral para o trabalhador, uma vez que muitos papéis de trabalho fornecem aos seus ocupantes uma chance de contribuir para a felicidade e o bem-estar de seus semelhantes (VROOM, 1964).

Morin (2001) destaca que o trabalho representa um importante valor nas sociedades ocidentais contemporâneas, influenciando consideravelmente a motivação, a satisfação e a produtividade dos indivíduos. A autora também defende que o trabalho, por ser atividade

programada que estrutura o tempo, permite organizar a vida diária e a história pessoal. O trabalho está diretamente associado à noção de emprego, e o salário que ele propicia provê as necessidades básicas, oferece sensação de segurança e possibilita autonomia e independência (MORIN, 2001).

Ainda dentro da definição e representatividade do trabalho, é muito importante destacar três de suas funções: satisfação das necessidades, alcance de metas pessoais e realização profissional. Segundo Moura e Silva (2019), o alcance da realização profissional é consequência da produção de significado do trabalho. Isso quer dizer que, quanto mais as pessoas notam que conseguem aquilo que valorizam e demonstram uma avaliação positiva do quanto avançam em relação à meta profissional, mais experimentam o bem-estar na vida e florescem no trabalho (MOURA; SILVA, 2019). Por isso, é necessário o entendimento do significado do trabalho.

Conforme Vergara (2013), significado dá certa direção, informa as maneiras pelas quais as coisas fazem sentido. Para a autora, encontrar um significado no trabalho motiva ao crescimento junto com a organização, harmonizando os interesses pessoais com os objetivos organizacionais. Segundo Harman e Hormann (1990, apud VERGARA, 2013), existem alguns elementos presentes em um trabalho significativo: promoção da aprendizagem e do desenvolvimento pessoal, possibilidade de ter um papel social, promoção da sensação de estar contribuindo, de ser apreciado, de pertencimento, de satisfação. Apesar da existência desses elementos, compreender os significados é uma complexa tarefa em virtude de seu caráter multifacetado, ou seja, compondo-se de muitos aspectos (BORGES; TAMAYO, 2001; BORGES; ALVES FILHO, 2003).

Borges e Tamayo (2001), partindo da ideia de que não há um consenso na identificação de quais são as facetas do significado do trabalho, propuseram uma formulação própria da identificação destas, sendo uma síntese do que havia na bibliografia e ao mesmo tempo uma maneira própria de compreensão do fenômeno. Os autores identificaram como características do significado do trabalho: a centralidade do trabalho (termo já consagrado por estudos anteriores), os atributos valorativos, os atributos descritivos e a hierarquia dos atributos. Os atributos valorativos dizem respeito às características atribuídas ao trabalho, oferecendo uma definição de como este deve ser. Os atributos descritivos caracterizam o que o trabalho é concretamente. Já a hierarquia dos atributos se refere aos arranjos individuais, que consistem na organização dos diversos atributos valorativos e descritivos conforme a ordem de importância (BORGES; TAMAYO, 2001).

Bastos, Pinho e Costa (1995) também afirmaram não haver uma teoria claramente formulada de organização dos conhecimentos sobre significado do trabalho. Porém estes autores citaram um estudo realizado por uma equipe de pesquisadores (Meaning of Working International Research Team, mais conhecido como MOW). O referido grupo conduziu nos anos 80 uma pesquisa comparativa acerca do significado do trabalho em oito países, sendo considerado o mais amplo estudo realizado sobre esta temática. Em 1987, o grupo passou a conceituar o significado de trabalho como um construto dinâmico e multidimensional, constituído da interação entre variáveis pessoais e ambientais (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995; PRAZERES, 2013). Embasados no estudo do grupo citado, Bastos, Pinho e Costa (1995) resgatam que a estrutura geral do conceito de significado do trabalho abrange três grandes domínios: centralidade do trabalho, normas sociais do trabalho e os resultados e objetivos valorizados do trabalho.

Complementando o entendimento sobre significados do trabalho, cabe entender a questão da satisfação com o trabalho. Este termo, de acordo com Robbins (2005), se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Lacombe (2011) fundamenta que as pessoas tendem a gostar de seu trabalho ou buscar trabalhos que lhe tragam satisfação. Além disso, quanto mais próximo for o trabalho realizado de suas expectativas e interesses vitais, mais as pessoas se sentirão satisfeitas (BUTLER; WALDROOP, 2001; SILVA, 2018).

2.2 Motivação e suas principais teorias

Segundo Maximiano (2011), a palavra motivação, em seu sentido original, indica o processo por meio do qual o comportamento humano é estimulado por algum tipo de motivo ou razão. Este processo possui três propriedades: a direção, que é o objetivo do comportamento motivado; a intensidade, que é a força dos motivos; e a permanência, também chamada de persistência, que é o tempo que dura a motivação (MAXIMIANO, 2011; ROBBINS, 2005). O fenômeno da motivação para Menezes (2016) é complexo, pois para esta autora os motivos são inferidos tendo base comportamental e não permitem uma observação direta. Bergamini (1990) também vê a motivação como sendo um fenômeno que apresenta aspectos aparentemente antagônicos. A autora fundamenta essa ideia ao afirmar que há uma diversidade de interesses observada entre os indivíduos, o que permite aceitar a crença de que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos (BERGAMINI, 1990), e nem todos se precipitam na procura de um mesmo objetivo de forma idêntica (BERGAMINI, 1978).

No tocante às teorias motivacionais, Tamayo e Paschoal (2003) alegam que elas podem ser entendidas como uma tentativa contínua para

identificar fontes de prazer que o trabalhador descobre ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho. A década de 1950, conforme Robbins (2005), foi um rico período para a construção de conceitos sobre motivação. O autor resgata que três teorias específicas foram desenvolvidas e que, apesar de serem hoje bastante questionáveis em termos de sua validade, elas ainda são, possivelmente, as mais conhecidas. As referidas teorias são: Hierarquia das necessidades de Maslow; Teoria X e Y de McGregor e Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Abraham Maslow, na década de 50 do século passado, formulou uma teoria apoiada nas necessidades humanas. Para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que motiva a tomar alguma direção (VERGARA, 2013). As necessidades básicas estão ligadas a interesses de sobrevivência ou fisiológicos. Satisfeitas essas necessidades, o homem evoluirá na hierarquia passando seu interesse a focar nas necessidades de segurança, representadas por benefícios para si mesmo e para a família (planos de seguridade social, assistência médica, boas condições de higiene e segurança no trabalho, estabilidade, etc.). O nível seguinte é o das necessidades sociais, relacionando-se à participação nos grupos, filiação, aceitação e o sentimento de pertencimento organizacional. No estágio do ego-status estão as necessidades de estima: o homem busca dar o máximo de sua capacidade à organização, almejando o reconhecimento das pessoas. Para alcançar o último nível, o da autorrealização, o homem tentará trabalhos mais desafiadores e significativos, podendo utilizar todo o seu potencial e criatividade, desfrutando de uma sensação de desenvolvimento pessoal, realização e satisfação por meio de seu trabalho (CURY, 2012; MAXIMIANO, 2011).

Já Frederick Herzberg formulou uma teoria com base na ideia de que o homem tem dois grupos básicos de necessidades, independentes entre si. O primeiro grupo é o dos fatores higiênicos, ou de manutenção, por ressaltarem o ambiente humano e servirem à função de impedir a insatisfação com o trabalho. Centrados principalmente no contexto do trabalho, estes fatores são extrínsecos às pessoas (podem ser salário, benefícios, condições físicas de trabalho, modelos de gestão, práticas de supervisão, relacionamento com os colegas etc.). Se presentes, os fatores higiênicos deixam de causar insatisfação, mas não chegam a produzir satisfação. Esses fatores não são suficientes para gerar um estado de motivação para o trabalho. A segunda categoria foi chamada de fatores motivacionais, sendo intrínsecos às pessoas. Ligados com o conteúdo do trabalho, esses fatores constituem fontes de satisfação (realização, aperfeiçoamento de habilidades, responsabilidade, crescimento pessoal na competência, reconhecimento profissional etc.). Se presentes, os fatores motivacionais causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, porém não chegam a produzir insatisfação (CURY, 2012; DAVIS; NEWSTROM, 1992; HACKMAN; OLDFHAM, 1976; MAXIMIANO, 2011; VERGARA, 2013).

Segundo McGregor, na base de todas as decisões de qualquer gestor, encontram-se convicções a respeito da natureza e do comportamento humano (CURY, 2012). A teoria X, de acordo com McGregor, é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõem forte dependência dos subordinados em relação aos seus chefes. Tal teoria pressupõe que o ser humano tem aversão ao trabalho e, sendo assim, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar e

produzir com eficiência e eficácia (FERREIRA, 2016; LACOMBE, 2011). Já a teoria Y tem um viés oposto: pressupõe que o ser humano aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo. Para produzirem de forma eficiente e eficaz, os trabalhadores devem ser motivados em função de suas necessidades específicas, podendo incluir o relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional e pessoal e o desafio de um projeto interessante (LACOMBE, 2011).

Uma teoria contemporânea sobre motivação é a teoria das necessidades de McClelland. Enfoca três necessidades: realização, que é busca da excelência, de se realizar quanto a determinados padrões, de empenhar-se pelo sucesso, correspondendo à autorrealização; poder, que é a necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente, envolvendo questões de prestígio, influência; associação, ou afiliação, que é o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis (ROBBINS, 2005; VERGARA, 2013).

A teoria da equidade de Stacy Adams afirma que os trabalhadores tendem a fazer julgamento da justiça comparando as contribuições importantes no trabalho com as recompensas que recebem e também equiparando essa relação para outras pessoas vistas como parâmetro (DAVIS; NEWSTROM, 1992). Segundo Vergara (2013), nessa teoria, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho conforme percebam, ou não, a presença da justiça de igualdade nas relações de trabalho.

Uma outra teoria motivacional contemporânea é o modelo ERG (Existence, Relatedness, Growth) de Alderfer, que diz que há três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento. O grupo da existência corresponde aos nossos requisitos materiais básicos, sendo os itens que Maslow

chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. A segunda categoria se refere às necessidades de relacionamento, desejo de status e sociabilidade, podendo ser comparado às necessidades sociais de Maslow e aos itens externos de sua classificação de estima. O grupo das necessidades de crescimento abrange um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, incluindo os componentes intrínsecos de Maslow, assim como as características da necessidade de autorrealização (ROBBINS, 2005). No modelo ERG, é possível que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Também é sugerido nele que uma pessoa insatisfeita em qualquer um dos níveis mais altos pode retornar a focar-se no nível mais baixo (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Uma teoria motivacional que possui uma vasta utilização na análise da motivação no

ambiente de trabalho é a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom (1964). Relacionando desempenho com recompensa, esta teoria cognitivista diz que um indivíduo se sente motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que tal avaliação levará a recompensas que satisfaçam suas metas pessoais (VERGARA, 2013; SILVA; BARROS, 2018). Vroom explica que a motivação é um produto de três fatores: do quanto uma pessoa almeja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade de que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido (expectância) e a estimativa de que aquele desempenho levará ao recebimento da recompensa (instrumentalidade) (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Além dos conceitos de valência, expectância e instrumentalidade, Vroom (1964) também traz o conceito de força motivacional. Para ele, o comportamento de uma pessoa é assumido como sendo o resultado de um campo de forças cada um dos quais com direção e magnitude. Com base

em Vroom, a força motivacional é definida, por Borges e Alves Filho (2001), como a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como quantitativa. Nela, o pesquisador descreve, explica, indica, usando a quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no seu tratamento, por meio de técnicas estatísticas simples ou complexas (MICHEL, 2015). Referente aos meios, a pesquisa é de campo. Para Michel (2015), trata-se da coleta de dados do ambiente natural, a fim de observar e confrontar como a teoria estudada se comporta na vida real. Quanto aos fins, a presente pesquisa é descritiva. Ela descreve e explica fatos, problemas ou fenômenos reais. Nesse tipo de pesquisa, as observações, registros, análises, classificações e interpretações são feitas sem a interferência e manipulação do pesquisador (FREITAS; PRODANOV, 2013; MICHEL, 2015).

O método usado é o de estudo de caso, que segundo Michel (2015) consiste na análise de casos isolados ou de pequenos grupos a fim de compreender fatos e fenômenos sociais. Esta autora também salienta que a prática do estudo de caso é particularmente importante na administração, pois somente a teoria isolada não consegue capacitar e habilitar o administrador para o exercício profissional.

O local de realização desta pesquisa é uma escola pública municipal, localizada na zona norte de Manaus. Essa instituição atende a alunos do ensino fundamental nos turnos matutino e vespertino e educação de jovens e adultos no turno noturno. Conta com 63 funcionários, entre efetivos, contratados e terceirizados. O número

de professores no total é de 47. O universo da pesquisa foi somente a equipe docente da escola, e a amostra alcançada foi de 28 professores entre os três turnos, sendo 11 do turno matutino, 11 do turno vespertino, e 6 do noturno.

A coleta de dados deu-se por meio do instrumento chamado IMST – Inventário da Motivação e Significado do Trabalho, criado por Borges e Alves Filho (2001). Baseado na Teoria da Expectativa de Vroom, este inventário está dividido em três partes. A primeira parte é constituída de 61 frases sobre o trabalho, correspondendo aos atributos valorativos. A segunda parte contém 62 frases nas quais o participante reflete sobre os atributos descritivos e as expectativas do trabalho. A última parte do inventário é composta de 48 frases que tratam sobre a instrumentalidade. Em todas as frases (itens) das três partes, o respondente atribui valores numa escala de 0 a 4 (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008).

Os professores responderam os questionários em forma impressa. Estes foram separados por turno. Os dados coletados foram organizados e tratados com o auxílio do programa Excel®, construindo-se tabelas e calculando-se médias ponderadas e simples. Para cada frase do inventário, foi calculada a somatória dos pontos atribuídos pelos respondentes. Em seguida, multiplicou-se esse valor pelos índices ponderadores validados no instrumento. Após isso, calculou-se a média ponderada para cada um dos fatores dentro dos componentes (atributos valorativos, descritivos, expectativas, instrumentalidade). Dividiu-se, então, o valor da média ponderada pelo total de respondentes em cada turno. Com isso, chegou-se aos valores finais da média em cada fator, que serão apresentados na seção posterior, assim como o resultado da força motivacional.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

No tocante aos atributos valorativos, estes definem como o trabalho deve ser, ou o modelo ideal de trabalho. São compostos pelos seguintes fatores primários: justiça no trabalho; auto-expressão e realização pessoal; sobrevivência pessoal e familiar; desgaste e desumanização. Para tais atributos, numa escala de 0 a 4, o 0 indica nenhuma importância, e 4, importância máxima.

O fator justiça no trabalho estabelece que o ambiente de trabalho deveria oferecer os meios materiais, de assistência e de higiene, equipamentos apropriados às atividades e à adoção de medidas de segurança, assim como oferecer o retorno econômico merecido, o equilíbrio de esforços e direitos entre os profissionais e o cumprimento dos deveres pela organização. O fator auto-expressão e realização pessoal diz que o trabalho deveria proporcionar a expressão da criatividade, da aprendizagem contínua, da capacidade de tomar decisões, do sentimento de ser produtivo, das aptidões interpessoais e do prazer pela realização das tarefas. Já o item sobrevivência pessoal e familiar determina que o trabalho precisaria garantir os meios econômicos de sobrevivência, sustento pessoal e assistência à família, à existência humana, à estabilidade proveniente do desempenho, o salário e crescimento social. E por fim, o fator desgaste e desumanização esclarece que, na visão do trabalhador, o trabalho deveria indicar desgaste, pressão, atarefamento, percepção desumanizada e discriminada de si mesmo, esforço físico (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO; 2008).

De acordo com os dados da tabela 1, constata-se um comportamento muito próximo no que se refere ao modelo ideal de trabalho para os professores. Nos três horários, a maior média

está no fator FV3, sobrevivência pessoal e familiar, indicando que o mais importante para os professores é que o trabalho possa prover as condições econômicas de sobrevivência, tanto para si como para a família, e as condições de estabilidade e crescimento social. Logo em seguida, como segunda maior média encontrada, tem-se o fator FV2, auto-expressão e realização pessoal, mostrando ser também importante que o trabalho garanta aos professores a livre manifestação de suas habilidades interpessoais, aptidões, capacidade de tomar decisões que possam contribuir com a escola, e o prazer pela realização das tarefas. As menores médias estão nos fatores FV1 – justiça no trabalho e FV4 – desgaste e desumanização.

No turno vespertino e noturno, vê-se que os docentes valorizam menos que a escola deva oferecer os materiais e equipamentos adequados às aulas e ambiente higienicamente seguro, e que o ambiente de trabalho deva propiciar o salário compatível e justiça entre esforços e direitos entre colegas de profissão. Também eles consideram como atributo pouco valorativo que o trabalho implique pressão, desgaste, esforço físico, sensação de atarefamento. Para os professores da manhã, não se nota diferença entre questões relacionadas à justiça do trabalho e ao desgaste e desumanização. Para eles, essas questões são igualmente menos importantes (mesma média).

Os resultados em FV3 e FV2 estão de acordo com Morin (2001), ao destacar que o trabalho supre as necessidades básicas, dá sensação de segurança e possibilita autonomia e independência. O resultado em FV2, especificamente, comprova o que estabeleceram Harman e Hormann (1990 apud VERGARA, 2013), pois alguns elementos do trabalho significativo são justamente a promoção da aprendizagem, possibilidade de papel social, sensação de estar contribuindo, de pertencer à organização e de se sentir satisfeito. O resultado

Tabela 1 - Médias dos Atributos Valorativos

	Matutino	Vespertino	Noturno
Justiça no trabalho - FV1	2,56	2,61	2,55
Auto-expressão e realização pessoal - FV2	3,45	3,49	3,50
Sobrevivência pessoal e familiar - FV3	3,51	3,82	3,53
Desgaste e desumanização- FV4	2,56	2,71	2,86

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

em FV1, justiça no trabalho, traz algo interessante sobre a teoria da equidade de Stacy Adams. Como foi visto, segundo tal teoria, as pessoas são propensas a julgarem a justiça comparando as contribuições importantes no trabalho com as recompensas que recebem e equiparando tal relação com outras pessoas (DAVIS; NEWSTROM, 1992). Contudo, as baixas médias verificadas nesse item revelaram que para os professores não é tão relevante fazer esse julgamento.

No que se refere os atributos descritivos, estes revelam as características descritivas atribuídas ao trabalho. Referem-se ao modo como o participante vê concretamente seu trabalho. São formados pelos fatores primários: auto-expressão; desgaste e desumanização; independência e recompensa econômica; responsabilidade; condições de trabalho. Numa escala de 0 a 4, o 0 indica nenhuma ocorrência, e 4, ocorrência máxima.

O fator auto-expressão descreve o trabalho como viabilizando o uso da opinião dos participantes e como lugar de influenciar nas decisões, de reconhecimento do que é feito, de expressar criatividade, de aprender e se qualificar, de

sentir-se tratado com respeito, de ter relacionamentos confiáveis e de crescimento pessoal. O item desgaste e desumanização descreve o trabalho como associando a desvalorização do estado de ser gente à aceitação da rigidez no trabalho, à exigência de rapidez, esforço físico e ritmo apressado. O fator independência e recompensa econômica retrata o trabalho como garantia da independência econômica, do sustento, da sobrevivência e do auxílio para si e para a família e de outras compensações pelo esforço aplicado. O fator responsabilidade aponta o trabalho como provedor do sentimento de dignidade associado à necessidade de cumprimento com as tarefas e obrigações estabelecidas com a organização. Traz o sentimento de assumir as próprias decisões, de produzir e contribuir para o progresso social. Por último, o fator condições de trabalho descreve o trabalho exigindo um ambiente higiênico para o desempenho adequado, possuindo equipamentos específicos, conforto material, seguro e assistência merecida pelo trabalhador (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008).

Tabela 2 – Médias dos Atributos Descritivos

	Matutino	Vespertino	Noturno
Auto-expressão – FD1	3,94	3,86	2,16
Desgaste e desumanização – FD2	2,56	2,66	1,06
Independência e recompensa econômica – FD3	3,94	3,87	2,08
Responsabilidade – FD4	3,75	3,84	1,93
Condições de trabalho – FD5	3,83	3,73	2,08

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Por meio dos dados da tabela 2 constata-se que, para o turno matutino, os fatores com a maior média são FD1, auto-expressão, e FD3, independência e recompensa econômica. Ou seja, o que mais estes professores percebem na escola é que ela proporciona oportunidades de reconhecimento e crescimento pessoal; permissão para que eles deem opiniões, sugestões, sejam criativos, sejam respeitados como pessoas e merecedores da confiança da direção, além de garantir a sobrevivência e sustento pessoal e familiar e outras recompensas. Em segundo lugar, o que eles mais notam são as condições de trabalho da escola (FD5), que na percepção deles possui equipamentos necessários para um bom desempenho, possui conforto na estrutura e a assistência de que eles precisam. Depois das condições de trabalho, o que mais os professores percebem no turno da manhã é a responsabilidade (FD4), ao verem a prática docente como algo digno, e que por isso devem ser responsáveis, cumprindo as tarefas, planejamentos pedagógicos, assumindo suas decisões e colaborando para o progresso social. Este grupo de professores vê pouco a escola

como um ambiente desgastante e desumano (FD2) de exigência de esforço físico, ritmo acelerado e exigência por parte da direção para término rápido das tarefas.

O modo como os professores do turno vespertino descrevem o trabalho é muito parecido com o horário da manhã. Os fatores mais pontuados e certamente os mais percebidos também foram o FD3, independência e recompensa econômica, e FD1, auto-expressão. Em seguida, estes professores percebem mais a responsabilidade (FD4), seguida das condições de trabalho (FD5). A média mais baixa também foi no fator FD2, desgaste e desumanização, indicando ser este item pouco notado no horário da tarde.

Já para o turno noturno, mesmo apresentando as médias mais baixas, o fator FD1, auto-expressão, é o mais notado entre os docentes. Os valores nos itens FD3, independência e recompensa econômica e condições de trabalho da escola (FD5) estão muito próximos à mediana (2), indicando que tais fatores são notados de forma moderada. As menores médias estão nos itens responsabilidade, (FD4) e FD2, desgaste e

Tabela 3 - Médias das expectativas

	Matutino	Vespertino	Noturno
Auto-expressão – FE1	3,10	3,21	3,16
Desgaste e desumanização – FE2	2,68	2,93	2,63
Responsabilidade - FE3	3,62	3,65	3,69
Independência e recompensa econômica - FE4	3,26	3,37	3,11
Condições de trabalho – FE5	2,34	2,87	2,77

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

desumanização, este último acompanhando a tendência dos outros turnos.

Como pode se observar, principalmente nos turnos matutino e vespertino, os resultados em FD1 e FD3 comprovam que os professores veem de fato o trabalho na escola como um elemento definidor de identidade, promovedor de respeito e aceitação social (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995; TAMAYO; PASCHOAL, 2003; VROOM, 1964), além de ser percebido que o trabalho deles garante a satisfação das necessidades de segurança vistas na Teoria de Maslow (CURY, 2012; MAXIMIANO, 2011). De acordo com o resultado em FD1, os docentes veem concretamente na escola meios de satisfazer a necessidade de crescimento, do modelo ERG de Alderfer (ROBBINS, 2005), e as necessidades de realização, de McClelland (VERGARA, 2013). Interessante também é que para os professores da tarde um fator bem pontuado foi o FD4, responsabilidade, descrita por Borges, Alves Filho e Tamayo (2008) como um meio de o indivíduo produzir e contribuir para o progresso social.

Considerando-se agora as expectativas, essa escala do IMST refere-se ao quanto se espera que o trabalho apresente um resultado. É constituída

dos mesmos fatores primários dos atributos descritivos. Em uma escala de 0 a 4, o 0 corresponde à expectativa nula, e o 4, expectativa máxima.

Analisando a tabela 3, vê-se um comportamento análogo entre que se espera do trabalho para os docentes dos turnos matutino e vespertino. Nestes dois horários, o fator que mais se espera que ocorra é o FE3, responsabilidade. Ou seja, a maior expectativa diz respeito ao cumprimento das tarefas e obrigações, à obediência para com a direção da escola, ao sentimento de ser digno, de ser responsável pelas próprias decisões, de manter-se ocupado, contribuindo para o progresso social. Em segundo lugar, o fator mais esperado é o FE4, independência e recompensa econômica. Isso significa que os professores têm fortes expectativas que o seu trabalho proveja a própria sobrevivência, assistência, sustento e independência financeira, que garanta estabilidade e as gratificações merecidas. A terceira maior expectativa, ainda para os dois turnos em questão, é a auto-expressão, FE1. Estes docentes esperam encontrar na escola respeito, oportunidades de reconhecimento, de expressão de sua criatividade, de aprendizagem e habilidades de relacionamento. Esperam poder

opinar e contribuir com a direção escolar na tomada de decisões e o merecimento da confiança da gestão.

A baixa média verificada no item FE2, desgaste e desumanização, mostra que é pouco esperado pelos professores que o trabalho implique esgotamento e desgaste físico, sensação de atarefamento, desequilíbrio entre esforço e recompensas, fadiga entre outras expectativas negativas. Mas a menor média está no fator FE5, condições de trabalho. Isso quer dizer que a expectativa deles é a mais baixa quando se afirma que a escola deve oferecer um ambiente bem estruturado, seguro e com todos os equipamentos e materiais adequados à realização das tarefas. No entanto, apesar dessa baixa expectativa no fator FE5, observa-se na tabela 2, referente aos atributos descritivos, que o fator FE5 não tem uma média tão baixa. Em outras palavras, a expectativa deles nesse fator é diferente do que acontece na prática quanto às condições de trabalho. Pelos resultados notados em FE3, FE1 e FE4, comprova-se então que os professores esperam encontrar na escola tanto fatores motivacionais (sentimento de dignidade, responsabilidade pelas decisões, contribuição, reconhecimento, expressão de criatividade, poder opinar) como fatores higiênicos propostos por Herzberg (ex: salário, sustento, vistos em FE4) (MAXIMIANO, 2011; VERGARA, 2013).

Já para o turno noturno, observam-se algumas diferenças. O fator FE3, responsabilidade, assim como nos demais horários, pontua como a maior expectativa. Porém, em segundo lugar, vem agora o fator FE1, auto-expressão. Ou seja, para os docentes da noite é mais esperado, por exemplo, maior oportunidade de expressão das opiniões e criatividade do que o sustento, a estabilidade e as recompensas, relativas ao fator FE4, independência e recompensa econômica, que desponta em terceiro lugar. Diferentemente do

que foi visto no turno diurno, as condições de trabalho (FE5) para os professores da noite ainda são mais esperadas do que os aspectos negativos do trabalho, representados pelo item FE2, desgaste e desumanização. Portanto, para este grupo de docentes, o que menos se espera é que o trabalho signifique desvalorização da condição humana, sensação de estar atarefado e esgotado, repetição de tarefas e pressa para a realização delas.

A escala da instrumentalidade está relacionada à avaliação de quanto o desempenho é útil para a obtenção de um resultado. É formada pelos seguintes fatores: envolvimento e reconhecimento; condições materiais de trabalho; desgaste e desumanização; recompensas e independência econômica; responsabilidade. Em uma escala de 0 a 4, o 0 indica percepção nula, e 4, percepção máxima.

Tabela 4 - Médias da Instrumentalidade

	Matutino	Vespertino	Noturno
Envolvimento e reconhecimento – FI1	3,33	3,39	3,36
Condições materiais de trabalho – FI2	2,89	3,03	2,50
Desgaste e desumanização – FI3	2,95	2,96	2,73
Recompensa e independência econômica – FI4	3,76	3,88	3,95
Responsabilidade – FI5	3,37	3,52	3,46

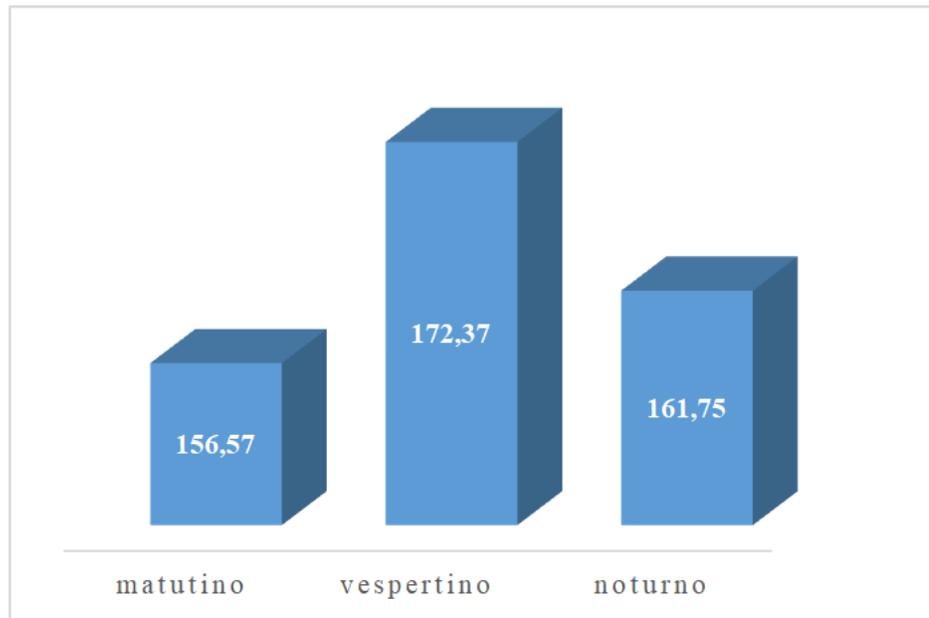
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Considerando-se os dados da tabela 4, verifica-se semelhança entre os turnos matutino e noturno no que se refere à relação entre resultados e desempenho. Nestes dois turnos, o que mais os professores percebem é que o seu desempenho é útil para promover a independência financeira, o sustento, a estabilidade, assistência para si e para a família, aspectos estes pertencentes ao fator FI4, recompensa e independência econômica. Em segundo lugar, o que mais esse grupo de docentes nota é que o esforço deles é válido para promover um sentimento de dignidade, agregado à necessidade de cumprimento das tarefas, resolução de problemas na escola, necessidade de assumirem suas próprias decisões, de serem produtivos. Estes aspectos compõem o item FI5, responsabilidade, reforçando que esses docentes são responsáveis, conscientes de suas obrigações e encargos. Ou seja, eles têm as características dos indivíduos da teoria Y, de McGregor (LACOMBE, 2011). O fator FI1, envolvimento e reconhecimento, é o terceiro mais percebido entre os dois horários em questão. Segundo Borges, Alves Filho e Tamayo (2008), este fator estabelece o quanto as pessoas percebem o

próprio desempenho como essencial para que sintam-se influentes, reconhecidos, dignos de confiança, pertencentes ao grupo, produtivos, e vejam-se como pessoas que buscam a melhor maneira de realizar o trabalho e com igualdade de direitos em relação aos demais. Em penúltimo lugar, é pouco notado entre esses professores o fator FI3, desgaste e desumanização. Ou seja, para eles, o desempenho desenvolvido não é tão responsável por causar cansaço, esgotamento, sensação de atarefamento, discriminação, pressão para o término das tarefas entre outros aspectos negativos. Em último lugar, representando a menor das percepções, vem o item FI2, condições materiais de trabalho. Isso quer dizer que os professores da manhã e da noite percebem menos ainda que o seu esforço influencia para conseguir dispor de conforto, ambiente higiênico e seguro, equipamentos e materiais adequados à realização das tarefas.

Em relação aos docentes do período vespertino, a ordem de percepção é praticamente a mesma dos demais horários. A única diferença observada na tabela 4 é que eles têm uma percepção um pouco mais elevada da influência de seu esforço

Figura 1- Força motivacional



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

sobre as condições materiais de trabalho, FI2, do que sobre os aspectos negativos do trabalho, componentes do fator FI3, desgaste e desumanização.

Por último, sobre a força motivacional, com base em Vroom (1964), sua fórmula é estimada por Borges, Alves Filho e Tamayo (2008):

$$FM = [\sum(FE1, FE3, FE4, FE5) * \sum(FI1, FI2, FI4, FI5)] - (FE2 * FI3)$$

Os autores estabeleceram que essa força é o produto dos somatórios dos escores nos fatores de expectativas e o somatório dos escores nos fatores de instrumentalidade, menos o produto dos escores no fator de expectativa e instrumentalidade no que se refere a resultados do trabalho não atrativos. Aplicando essa fórmula com base nas médias encontradas para cada fator, tem-se os resultados constantes na figura 1.

De acordo com os dados da figura, constata-se que a maior força motivacional está no turno vespertino. Isso é justificável, pois levando em

conta a somatória dos itens, é neste turno que os professores atribuem maior pontuação aos fatores de expectativa e instrumentalidade, ou seja, esses docentes são os que mais têm expectativas em relação ao seu trabalho e os que percebem maior relação entre seu desempenho e obtenção de resultados. Butler e Waldroop (2001) e Silva (2018) estabeleceram que quanto mais próximo for o trabalho de suas expectativas e interesses vitais, mais as pessoas se sentirão satisfeitas. Logo, com base nessa citação, pode-se afirmar a maior satisfação com o trabalho também está no turno da tarde.

Outro fato interessante é que, analisando a fórmula da força motivacional proposta por Borges, Alves Filho e Tamayo (2008), nota-se que esse valor pode variar de 0 a 256, já que as escalas dos fatores em questão variam de 0 a 4. Isso implica que, se o valor médio da força motivacional é 128, para os três turnos o valor dessa força está acima da média. Então, apesar do destaque para o turno da tarde, os valores de

motivação para os demais horários não são ruins, inclusive sendo próximos. Ao notarem-se essas diferenças entre os valores de força motivacional pela figura, cabe resgatar o pensamento de Bergamini (1978, 1990). Para a autora, como já foi visto, nem todas as pessoas fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos e nem todos procuram um mesmo objetivo de forma idêntica.

5 CONCLUSÃO

No presente artigo, objetivou-se analisar os principais aspectos do significado do trabalho e da motivação entre os professores de uma escola pública em Manaus. Conforme visto na revisão teórica, a compreensão dos referidos temas é uma tarefa complexa, devido ao seu caráter multifacetado e multidimensional (BERGAMINI, 1990; BORGES; TAMAYO, 2001; BORGES; ALVES FILHO, 2003; MENEZES, 2016). Porém, para atingir o propósito da pesquisa, tanto as características do trabalho como os componentes da motivação foram analisados neste estudo de caso por meio do IMST – Inventário da Motivação e Significado do Trabalho, criado por Borges e Alves Filho (2001) e validado mais recentemente por Borges, Alves Filho e Tamayo (2008).

Ao identificar o que os professores mais valorizam que o seu trabalho deve ter, ou seja, o modelo ideal de trabalho, verificou-se, nos três turnos, que os fatores mais importantes para eles referem-se à sobrevivência pessoal e familiar, à auto-expressão e realização pessoal. No tocante à descrição de como os professores veem concretamente o seu trabalho, constatou-se que no turno diurno o que mais os docentes percebem é que a escola possibilita a auto-expressão e garante a independência e recompensa econômica, sendo este último aspecto observado de forma moderada no turno da noite, bem como as questões de condições do

trabalho. Os resultados apontaram que nos três horários a escola é pouco vista como um ambiente desgastante e desumano, uma vez que esse fator apresentou a menor média.

A pesquisa mostrou também, para os três turnos, que os docentes têm grandes expectativas sobre os fatores que envolvem a responsabilidade, a independência e recompensa econômica e a auto-expressão, ficando estes resultados muito próximos ao modo como o trabalho é visto concretamente. Ao avaliar a percepção dos professores na relação entre desempenho e resultados, ou seja, o quanto eles sentem que seu esforço interfere no alcance de um resultado, em todos os horários foi visto que os fatores nos quais eles percebem ser mais forte essa relação equivalem à independência e recompensa econômica, responsabilidade, envolvimento e reconhecimento.

No tocante à motivação dos professores, ela pôde ser mensurada pela fórmula da força motivacional, estimada por Borges, Alves Filho e Tamayo (2008), tendo base na Teoria da Expectativa de Vroom (1964). O cálculo da força apontou o turno vespertino como o mais motivado, apesar de nos três horários os valores estarem acima da média. Embora Menezes (2016) tenha descrito a motivação como um fenômeno que não permite uma observação direta, o uso dessa fórmula demonstrou ser possível um diagnóstico numérico da motivação para um determinado grupo, por meio dos resultados dos fatores de expectativas e instrumentalidade.

Conforme visto na introdução deste artigo, o significado do trabalho está intimamente ligado à motivação (ARAKAKI; LEITE, 2012). Por isso, foi relevante na pesquisa resgatar as teorias motivacionais mais conhecidas. A teoria da equidade de Stacy Adams foi útil para analisar o fator justiça no trabalho, dentro do modelo ideal de trabalho para os professores. A teoria da

hierarquia das necessidades de Maslow, o modelo ERG de Alderfer, e a teoria das necessidades de McClelland contribuíram para a análise dos atributos descritivos, ou seja, como os docentes veem de fato o seu trabalho. A teoria dos dois fatores de Herzberg se fez presente na análise da escala das expectativas, revelando que tanto fatores higiênicos como motivacionais são esperados pelos professores. Dentro da escala de instrumentalidade, ou seja, na análise do quanto o esforço interfere nos resultados, a teoria Y de McGregor sustenta o resultado encontrado para o fator responsabilidade.

Sobre as limitações encontradas neste estudo de caso, uma delas foi a impossibilidade de participação de todos os professores da escola, por motivos diversos. Logo, não é possível generalizar os resultados encontrados para todo o corpo docente da instituição. Quanto à análise dos valores registrados nas escalas dos questionários, uma consideração a ser feita é que não foram utilizadas medidas de dispersão para testar a homogeneidade dos dados, nem testes estatísticos de correlação. Optou-se por usar apenas a média, que é uma medida de tendência central, por razões puramente didáticas de facilidade de interpretação dos dados. Sugere-se então a aplicação desses outros parâmetros estatísticos nas próximas pesquisas que utilizarem o inventário IMST, a fim de tornar a análise mais abrangente, bem como indica-se complementar a metodologia quantitativa com uma parte qualitativa, onde os participantes possam livremente falar sobre os significados atribuídos ao trabalho e sobre os aspectos motivacionais.

Como recomendação para pesquisas futuras, propõe-se que seja realizada esta análise com outros profissionais da educação, além de professores. Os temas vislumbrados neste estudo de caso podem muito bem ser trabalhados entre pedagogos, secretários escolares, bibliotecários,

técnicos administrativos, e entre os próprios diretores das unidades de ensino. Um estudo bastante interessante seria a aplicação do IMST em toda uma secretaria de educação, oferecendo aos gestores públicos um panorama do comportamento organizacional dos servidores dessa pasta no que tange à satisfação com o trabalho e à motivação. Os resultados indicariam o que poderia ser aprimorado ou implementado sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, a fim de garantir que estes profissionais estejam satisfeitos e motivados com o seu trabalho, refletindo assim em um ensino público de qualidade, com bons índices.

REFERÊNCIAS

ARAKAKI, S. C.; LEITE, U. R. Aspectos motivacionais e o significado do trabalho em concessionárias de carros e motos. *Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional*, Medellín, v.31, n.2, p. 85-100, 2012.

BARBOSA, K. L.; HEGEDUS, C. E. N.; OLIVEIRA, J. C. Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo - Campus de Alegre. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v.15, n.02, 2017.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.6, p. 20-29, 1995.

BERGAMINI, C. W. Objetivos motivacionais e estilos de comportamento organizacional. *Revista de Administração*, v. 13, n. 1, p. 11-32, 1978.

_____. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990.

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação do Trabalho. *Revista Avaliação Psicológica*, Campinas, v. 2, n. 2, p. 123-145, 2003.

_____. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. *Revista Estudos de Psicologia, Campinas*, v. 6, n.2, p. 177-194, 2001.

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A.; TAMAYO, A. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 217-240.

BORGES, L. O.; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, Brasília*, v. 1, n.2, 2001.

BUTLER, T.; WALDROOP, J. *The art of retaining your best people: finding and keeping the best people*. Harvard: Harvard Business School Press, 2001.

CURY, A. *Organização e métodos – Uma visão holística*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*, v. 1. São Paulo: Cengage Learning, 1992. FERREIRA, C. A. A. Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil. *Revista Capital Científico Eletrônica*, v.14, n.02, 2016.

FREITAS, E. C.; PRODANOV, C. C. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

GARRIDO, G.; MENDONÇA, A.V.; SILVEIRA, M. A. Aprendizagem organizacional e motivação humana: uma relação sistemicamente representada. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 11, n. 5, p. 1222-1239, 2019.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. *Motivation through the design of work: test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279, 1976.

HARMAN, W.; HORMANN, J. *O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. 1. ed. São Paulo: Cultrix, 1990.

LACOMBE, F. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MENEZES, D. P. S. *Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco*. 2016. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

MICHEL, M. H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MOURA, A. O. R.; SILVA, L. C. O. Centralidade do trabalho, metas e realização profissional: intersecções entre trabalho e carreira. *Revista de Administração Mackenzie, São Paulo*, v. 20, n. 1, 2019.

POTGIETER, I. L.; COETZEE, M.; FERREIRA, N. The role of career concerns and workplace friendship in the job embeddedness-retention practices satisfaction link. *SA j. ind. Psychol., Johannesburg*, v. 44, n. 1, p. 1-9, 2018.

PRADA-OSPINA, R. Social psychological factors and their relation to work-related stress as generating effect of burnout. *Interdisciplinaria, Ciudad Autónoma de Buenos Aires*, v. 36, n. 2, p. 39-53, dez. 2019.

PRAZERES, A. F. *Significado e motivação no trabalho: estudo de caso em uma empresa de usinagem mecânica e caldeiraria na região dos Inconfidentes de MG*. 2013. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, A. V.; BARROS, F. C. *Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em*

educação. Revista Eletrônica de Gestão e Serviços, v. 9, n.2, p. 2473-2495, 2018.

SILVA, L. P. et al. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 401-420, 2018.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VROOM, V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964.