

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

A SEMANA DE QUATRO DIAS DE TRABALHO COMO UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Dailce Dayane da Silva Amorim, Joice Andreza de Andrade Lopes, Karolae Alencar Souza, Gilson Scholl Pires.

Centro Universitário Metropolitano da Amazônia, Avenida Visconde de Souza Franco, 72, Reduto – 66053-000 – Belém-PA, Brasil, daiiholanda13@gmail.com, joice31816@famaz.com.br, alencarkarolae@gmail.com, gilson.scholl@gmail.com.

Resumo

O estudo objetivou verificar se a semana de quatro dias de trabalho pode ser utilizada como uma estratégia de gestão de pessoas em empresas paraenses. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório, de natureza qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, realizada em duas empresas. Percebeu-se perspectivas semelhantes entre as organizações acerca da utilização da estratégia. Ademais foi notório a existência de certa apreensão quanto ao funcionamento do novo mecanismo, mas também possíveis aceitação a esta flexibilização das atividades de trabalho. Por fim, compreendeu-se que existe a necessidade de maior aprofundamento sobre o assunto, bem como há a aceitação de possível aplicação da estratégia de quatro dias de trabalho por semana, devido a melhora nas condições de trabalho e no possível aumento da produtividade empresarial.

Palavras-chave: Estratégia de gestão de pessoas. Semana de quatro dias. Flexibilização.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas. Administração.

Introdução

A relação entre motivação e produtividade parte do princípio em que os fatores comportamentais dos indivíduos podem comprometer o desempenho e interferir nos resultados. No entanto, é necessário que o gestor tenha conhecimento de que a motivação de sua equipe precisa ser algo primordial. Em contrapartida, a insatisfação pode acarretar uma série de impactos negativos que comprometem as organizações e geraram alguns prejuízos. Os melhores resultados tendem a surgir na medida em que há investimento na satisfação dos colaboradores, associados ao reconhecimento pelo bom trabalho realizado, programas de incentivos, treinamentos, condições físicas adequadas no que diz respeito ao clima organizacional, entre outros (VENTORINI; PAES; MARCHIORI, 2019).

Desta forma, a implementação da semana de quatro dias, surge como uma alternativa estratégica para dar continuidade a este pensamento. A modalidade já acontece fora do Brasil, e é uma forma de motivar e reter talentos (SETYANTO et al, 2019). Além de beneficiar os funcionários, esta estratégia se torna uma importante vantagem competitiva para o negócio, visto que colaboradores mais engajados e motivados produzirão melhor (LAKER; ROULET, 2019). Uma semana compacta de trabalho é vista como uma alternativa para as empresas considerarem a sua adoção, pois diminui impactos negativos do trabalho realizados em períodos superiores a oito horas/dia e entre cinco a seis dias por semana.

Sendo assim, o problema da pesquisa foi: de que forma a semana de quatro dias pode ser considerada uma estratégia importante para a gestão mais adequada das pessoas? Para tanto, o objetivo geral deste estudo foi verificar se a semana de quatro dias de trabalho pode ser utilizada como uma estratégia de gestão de pessoas em empresas paraenses.

Metodologia

A pesquisa teve caráter exploratório, que se justificou pela necessidade em conhecer informações sobre o contexto da modalidade de quatro dias de trabalho e o entendimento de gestores paraenses. Também apresentou caráter qualitativo, motivado por uma investigação de dados subjetivos, para explicar o porquê das coisas, sem necessariamente quantificar os valores (MARCONI; LAKATOS,

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

2021). Ademais, foi realizado uma pesquisa bibliográfica, pois se buscou informações em *sítes*, artigos científicos e, especialmente, em jornais e revistas, por tratar-se de uma temática mais recente.

Seguindo o processo construtivo, o trabalho iniciou com a identificação de sua relevância e do problema de pesquisa a ser explorado, que serviram de guia para a análise do tema proposto. Após esta etapa de investigação, foi realizada a seleção dos sujeitos, que se conectavam ao estudo, empresas de diferentes culturas e segmentos localizadas em Belém, capital do estado do Pará.

O contato foi realizado diretamente com os gestores, via telefone ou e-mail, sendo explicado o objetivo e a importância da temática. O número de empresas estudadas foram duas e os respondentes desta pesquisa foram os gestores e/ou sócios desses empreendimentos, que possuem poder de influência para promover mudanças e tomar decisões.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevistas semiestruturado, que consistiu em um método mais espontâneo (MARCONI; LAKATOS, 2021), pois se realizou perguntas predeterminadas e outros questionamentos, permitindo uma abordagem menos formal. As entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas, conforme a autorização de cada organização.

O roteiro de entrevista constou com dois aspectos: a) ponto de vista a respeito da aceitação de mudança do trabalho como proposta de melhoria para a qualidade de vida; e b) vantagens e desvantagens da modalidade nas empresas. Após a obtenção dos dados foi feita a análise indutiva, que gerou melhor compreensão dos dados qualitativos e permitiu que os pesquisadores se envolvessem mais no entendimento, para encontrar o sentido das respostas e a conexão com o tema.

Resultados

Para a obtenção dos dados foram realizadas entrevistas com gestores/sócios de duas empresas do ramo de serviços. De maneira geral, apesar de nenhum dos empreendimentos avaliados já ter adotado a redução de jornada, verificou-se que acreditam que existe sim uma possibilidade de mudança futura e, que a semana de quatro dias pode ser uma estratégia interessante de gestão de pessoas para a valorização dos funcionários e para a melhoria da qualidade de vida dos mesmos.

A Empresa 1 é do segmento jurídico e possui no quadro de funcionários dois sócios, um associado e um parceiro de negócio, totalizando quatro pessoas na empresa. Sobre a sua estrutura organizacional a ideia é buscar sempre uma gestão colaborativa, sendo considerada mais horizontal. Neste empreendimento, os funcionários são vistos como parceiros pelos seus respectivos gestores, apontando que desejam que os mesmos se sintam bem, que haja uma relação duradoura no local de trabalho e que possam sempre maximizar os resultados.

Já a Empresa 2 é do segmento contábil e possui dez pessoas na empresa, sendo gestor, colaboradores e estagiários. A estrutura, do ponto de vista organizacional, possui uma cultura verticalizada, em que as decisões partem do diretor, descendo para a gerente e em seguida para a área técnica, entretanto, em situações já pré-definidas, a área técnica ou até a própria gerente tem autonomia para tomar as devidas decisões sem haver a necessidade da orientação da direção. Neste empreendimento, os funcionários também são vistos como parceiros. A ideia sempre é orientar os empregados envolvidos em relação à cultura da organização, tentar mantê-los motivados para que possam estar aptos ao trabalho e as atividades do dia a dia.

Em relação à carga horária de trabalho e a existência de flexibilidade para o cumprimento de tarefas que são estabelecidas, foi possível notar que a Empresa 1 e a Empresa 2 são flexíveis em relação ao cumprimento de horários. Na fala da Empresa 1, “a gente trabalha muito com resultados, produtividade. [...] Se a gente tem essas metas nessa semana, o nosso foco é cumpri-la. [...] o que me interessa é que no fim do dia ou no fim da semana aquela meta esteja cumprida”. A qual continua expondo “não existe nenhum tipo de controle, assim de horário, ou, pode ser que, tenha um dia que esteja todo mundo aqui o dia inteiro porque, é, a gente precisa se mobilizar para resolver alguma situação, mas vai ter dia que, enfim, eu vou ficar quatro horas, um vai ficar três horas e o outro oito horas”.

Na fala da Empresa 2, “[...] trabalho muito com a questão da entrega, pode vir a hora que quiser, desde que entregue. [...] eu praticamente “flexibilizei”, até a folha de ponto, o ponto eletrônico nós tínhamos, mas eu extingui”. Além disso, a Empresa 2 complementa que “[...] como os meus sistemas são todos *online*, você tem essa flexibilidade de trabalhar de onde quiser também”. Deste modo, percebe-se que a flexibilização para a realização das atividades pode ser um dos pontos cruciais para

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

o aumento do engajamento do colaborador, que é o laço criado pelo profissional com o trabalho que realiza agregado a missão da organização (DELANEY; CASEY, 2022).

Foi questionado como as empresas buscam melhorar o engajamento dos funcionários durante as atividades diárias e percebeu-se que cada uma, de forma distinta, estimula a constante qualificação dos mesmos com cursos e envolvendo-os nas tomadas de decisões (Empresa 1) ou dando constantemente *feedbacks* (Empresa 2). Elementos que aumentam o engajamento dos funcionários gera comprometimento à organização, diminui o absenteísmo e melhora a motivação.

Na sequência, foi questionado a relação do excesso de horas de trabalho com a ocorrência de problemas de saúde, doenças ocupacionais, faltas e a redução da produtividade do funcionário, bem como possíveis estratégias utilizadas para evitar estas questões. Notou-se que as duas organizações se preocupam com o empregado e seu bem-estar. As Empresas 1 e 2 conseguem identificar com facilidade algum problema que exista devido a maior proximidade com a equipe (fato que tornar mais fácil tal visão é a quantidade reduzida de funcionários nos empreendimentos).

A Empresa 1 expõe que percebe os funcionários como pessoas e não como recursos, o que torna mais fácil a análise e o entendimento de como cada um está se sentindo. Além disso, quando é percebido a sobrecarga de trabalho, a organização faz modulação, passando parte das atividades para outro colaborador. Além disso, há a liberdade do funcionário em expor o que está sentido e explicar suas dificuldades para que a gestão possa tomar uma decisão e auxiliar o funcionário.

A Empresa 2 informou que possui um gestor de tarefas, o qual acompanha a sobrecarga de cada funcionário e, sempre que possível, alinha com o funcionário as atividades e, se necessário, realiza a redistribuição dos prazos de entrega, porque a empresa entende que a carga extensiva de trabalho é prejudicial à produtividade do negócio.

Foi possível notar que as duas organizações se preocupam com os colaboradores e o bem-estar dos funcionários, porém, um fato que pode influenciar nesse quesito é a quantidade reduzida de funcionários no escritório contábil e no escritório jurídico estudados. Entretanto, o tamanho menor da equipe torna mais propício a identificação, com maior facilidade, de algum problema que possam existir no ambiente de trabalho devido a maior proximidade dos gestores com as suas respectivas equipes.

As organizações que participaram do estudo foram questionadas sobre os conhecimentos acerca da modalidade quatro dias de trabalho por semana, a qual visa a redução de dias de trabalho, reduzindo de cinco dias para apenas quatro, bem como a sua possível implementação. Esta estratégia tem como intuito a melhora da qualidade de vida dos funcionários, redução do excesso de demissões e das doenças ocupacionais (CAMPBELL, 2023).

A Empresa 1 acredita que esta proposta dentro de uma gestão estruturada e bem-organizada, é considera útil, tanto para empresa como para o colaborador. Esta organização entende que um dia extra de folga pode fazer com que o parceiro de trabalho possa resolver seus problemas pessoais neste dia ou até mesmo ter mais um dia de descanso. A organização busca sempre compreender melhoras as estratégias de gestão já existentes e sempre avalia as novas possibilidades para agregar ao negócio.

Como a Empresa 1 é do ramo jurídico, a gestão estratégica dela acredita que é possível implementar, mas é preciso cautela, pois é difícil fechar o escritório em um dia útil da semana, uma vez que há atividades em todos os dias úteis da semana, principalmente motivado pela movimentação das ações nos tribunais e dos outros órgãos que acolhem a área do direito. Porém, caso haja uma futura diminuição das atividades na sexta, sim existe uma possibilidade de reduzir um dia de trabalho ou reduzir parcialmente o trabalho em algum dia da semana. Entretanto, o que já foi possível implementar é a estratégia do *home office*, em que a empresa permite que o funcionário esteja em sua casa realizando as atividades demandadas.

Em relação à Empresa 2, a ideia é tentar implementar essa estratégia de quatro dias de trabalho no escritório, mas sem um prazo determinado para que isso ocorra. O dia a dia desta organização é corrido e a sobrecarga de atividades é grande, logo, se for possível organizar todas as tarefas para que estas sejam realizadas apenas de segunda a quinta, a empresa poderá no futuro adotar tal estratégia. Outra informação importante relatada pela organização é que a mesma possui uma flexibilidade na entrega dos seus respectivos resultados, portanto, acredita que não há um motivo para estender o expediente até sexta-feira, se tudo estiver bem definido e organizado até quinta-feira.

O grande problema apresentado pela Empresa 2 atualmente é a procura dos clientes pelos serviços da empresa na sexta-feira, a possibilidade é tentar disciplinar o cliente, informando que o expediente na sexta é interno, sem que haja atendimento específico ao mesmo. Uma outra possibilidade lançada

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

é a criação de uma escala mensal, em que cada pessoa ficaria responsável, uma vez por semana, pelo *chat* corporativo, de modo a não deixar o cliente sem resposta neste dia específico.

As duas empresas foram questionadas em relação às possíveis vantagens de uma implementação de uma semana de quatro dias de trabalho e obteve-se o seguinte resultado: Empresa 1 acredita que poderá existir maior produtividade do funcionário, pois acredita que a produtividade não está diretamente relacionada com a quantidade de horas trabalhadas, mas sim com a motivação e a estrutura física e mental do funcionário. Tanto que um funcionário bem equilibrado poderá produzir muito mais em trinta minutos do que um outro que esteja com algum tipo de problema ou que esteja desmotivado. A Empresa 2 já apontou uma possível redução do uso do material de escritório, de energia, de água, bem como a redução com gastos relacionados ao transporte e alimentação também.

Diversas empresas, de alguns países que já adotaram a metodologia de quatro dias de trabalho perceberam uma melhora na produtividade de seus funcionários, pois com um dia a menos de trabalho é possível descansar ou ter um dia de lazer, além de contribuir economicamente para redução de custos da própria empresa e o aumento da sustentabilidade, visto que será poupado gastos com transporte, energia do local, água e descartáveis (CAMPBELL, 2023). Em síntese, é importante compreender que cada organização possui suas particularidades, seus pontos positivos, negativos e suas dificuldades. A mudança é um processo complexo que requer a compreensão de aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo (LAKER; ROULET, 2019).

Por último, foi questionado sobre as dificuldades que as empresas podem enfrentar na adoção da semana de quatro dias de trabalho. Ao analisar os dados obtidos, foi nítida a preocupação em relação à demanda das atividades, principalmente relacionada ao atendimento aos clientes, o que se torna o maior obstáculo na adoção da estratégia, por parte dos dois empreendimentos. Todavia, mesmo que haja essa insegurança a princípio, a Empresa 2 acredita que esse seja um momento oportuno para adaptar a redução na sua realidade, pois sua demanda às sextas feiras tem diminuído, assim como a Empresa 1, que também admite conseguir essa adaptação, contanto que o funcionário esteja ciente de que essa flexibilidade pode ser revertida.

Discussão

O desdobramento da pesquisa que ocorreu com duas empresas, situadas na região metropolitana de Belém, que revelaram uma preocupação quanto à qualidade de vida de seus funcionários. Entretanto, mesmo que essas organizações estudadas tenham visões mais abertas à aceitação da semana de quatro dias de trabalho, foram identificadas lacunas que precisam ser preenchidas, principalmente as relacionadas sobre o que é essa nova metodologia e como ela pode ser implementada, em cada tipo de empreendimento. Logo, é preciso debater e discutir com mais ênfase sobre o assunto, a fim de que haja maior aderência dessa nova jornada de trabalho.

Os dois negócios avaliados se interessam pela semana de quatro dias e pensam em adotar essa nova metodologia, mas não determinando nenhum prazo para isso. Tanto o escritório de contabilidade como o de advocacia, perceberam algumas vantagens, como por exemplo, a flexibilização dos horários, um dia livre para o empregado utilizar como preferir, fazendo com que se sinta valorizado e motivado, tornando-o satisfeito com seu emprego e, conseqüentemente, mais produtivo.

As pessoas estão mais preocupadas com a saúde mental e o equilíbrio entre vida e trabalho. As organizações necessitarão de uma estratégia eficaz, como a redução da jornada de trabalho para driblar consequências de um *turnover* excessivo. “A redução da jornada de trabalho [...] tem sido uma das mais importantes reivindicações [...] do trabalho, uma vez que constitui num mecanismo de contraposição a extração do excesso de trabalho [...] desde sua gênese com a revolução industrial” (ANTUNES, 2015, p. 131).

Uma semana compacta de trabalho pode ser uma alternativa para combater efeitos negativos de uma semana de trabalho de 44 horas semanais, estabelecidas no Brasil por lei, e melhorar a relação entre vida pessoal com o trabalho, reduzindo níveis de estresse e aumentando o comprometimento com a organização, além de proporcionar melhorias ao meio ambiente com a redução de gás carbônico, pois o colaborador não precisará se deslocar ao trabalho todos os dias da semana (PAJE et al, 2020).

A semana de quatro dias modifica a padronização criada por Ford (de cinco dias de trabalho), e já é realidade: na Islândia, 85% dos trabalhadores possuem a jornada reduzida; na Escócia iniciou a fase de testes, o Emirados Árabes Unidos adotou a redução de jornada de trabalho para quatro dias e meio;

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

e os Estados Unidos está com um projeto de lei que poderá reduzir a jornada de trabalho de 40 horas para 32 horas semanais. Em países europeus, onde vários testes de viabilidade já começaram, órgãos do trabalho estão atentos para regular essa nova jornada de trabalho (LIMA, 2022).

No Brasil, até então, poucas empresas adotaram essa estratégia, muitas por não conhecerem o método e outras por não conseguirem se planejar para revisar metas e resultados, permanecendo na jornada de 44 horas semanais. É válido lembrar que no Brasil, existe uma proposta há mais de 20 anos em trâmite que deveria instituir a redução da jornada de trabalho, que é a PEC 231/1995, que previa a redução de 44 para 40 horas semanais, porém a mesma está engavetada (ALVES, 2012).

Lima (2022) afirma que estamos presos em um modelo de trabalho do século XIX, porém no século XXI, o que significa que não é possível lidar com demandas do presente utilizando métodos do passado, sendo necessário evoluir. E essa evolução vem quando o colaborador é o centro das mudanças e das melhorias nas empresas. Portanto, ao valorizar o capital humano, o setor corporativo terá resultados imediatos e significativos, como o aumento da produtividade e do lucro. Logo, a semana de quatro dias é uma tendência que ganhará cada vez mais espaço ao redor do mundo.

A semana de quatro dias, tem se tornado uma estratégia eficaz para a retenção de talentos. Um dia extra pode não significar tanta coisa para alguns, mas para outros, proporcionará um dia de lazer ou para exercitar um *hobby*, entre outros benefícios que somará na qualidade de vida dos trabalhadores (LIMA, 2022). Logo, um dos pontos positivos da adoção desta modalidade é a flexibilidade, pois não há uma regra estabelecida quanto ao dia que a empresa vai escolher, esta dependerá do seu planejamento mensurando a frequência dos resultados, sendo essa a ação mais indicada a pôr em prática antes de inserir essa modalidade. Deve ser proposto um determinado número de meses para teste e posteriormente avaliar os impactos gerados para a empresa e funcionários (CAMPBELL, 2023).

Além disso, é evidente a existência de dúvidas e anseios referente ao funcionamento desse novo método de trabalho, pois, percebe-se que os gestores assimilam que esse processo corresponde ao fechamento do estabelecimento em determinado dia da semana, o que acaba por causar uma postura opositora a visão dos empresários. Porém, a semana de quatro dias consiste na flexibilização do tempo da labuta, e não do fechamento da empresa em algum dia da semana, o que pode também permitir o aumento do efetivo para estruturar equipes, pelas quais poderão intercalar as escalas de horários das atividades de acordo com as demandas, no intuito de promover flexibilização e qualidade de vida.

Uma pesquisa feita nos EUA, com jovens de 22 a 35 anos, pela firma financeira Jefferies, apontou que 80% dos trabalhadores desejam a implementação dessa nova jornada. Uma outra pesquisa realizada pela empresa de recrutamento Empregos.com.br do Brasil, mostrou que 81% apoiam a nova medida, porém isso dependerá do planejamento estratégico, do segmento de mercado, da forma e volume de trabalho, tempo de absenteísmo, para que tudo seja mensurado e soluções colocadas em práticas. Essas ações ajudarão a empresa a adotar os primeiros passos para a implementação da redução de dias de trabalho (MORROW, 2021).

Diante dos apontamentos relatados, percebeu-se que existe a necessidade de uma propagação maior do assunto através de entidades, órgãos competentes ou instituições de ensino superior, com o auxílio de pesquisas científicas que o abordem e expliquem, para a sociedade em geral e aos empreendimentos, o que é a semana de quatro dias, o seu funcionamento, como pode ser implementada e de que forma irá impactar positivamente nos negócios.

Conclusão

A semana de quatro dias de trabalho é uma nova estratégia de gestão de pessoas que propõe, como principal objetivo, comprimir a carga excessiva e tentar, consequentemente, aumentar a produtividade através do engajamento e da motivação dos funcionários. As entrevistas realizadas geraram reflexões, pois foi possível verificar a forma como duas empresas receberam o assunto no decorrer das discussões e o quanto que de fato essa temática despertou certo interesse. Ademais, foi percebível que existem desafios a serem enfrentados antes de uma efetiva aplicação da modalidade nas empresas, como: a insegurança por ser uma temática nova, as dificuldades na adaptação dos clientes e as mudanças na cultura organizacional.

No entanto, é necessário tornar mais conhecidas as vantagens geradas para os empreendimentos e para os clientes, pois o aumento da produtividade pode vir com a melhora da qualidade nos produtos

A era digital e suas implicações sociais: Desafios e contribuições

e serviços, fazendo com que os clientes se sintam ainda mais satisfeitos, para que dessa forma essa insegurança e dificuldade de adaptação seja reduzida.

Levando em consideração a inexistência de artigos acadêmicos no estado do Pará, referente à temática, é notório ressaltar a importância desse artigo na contribuição, seja para futuras pesquisas científicas acadêmicas ou na ampliação do conhecimento sobre o tema na área da gestão de pessoas. Ademais, para que se possa dar continuidade nas pesquisas sobre a temática, sugere-se que sejam feitas pesquisas bibliométricas e estudos quantitativos com um número maior de empresas no Pará, para que dessa maneira novos dados sejam aferidos e novos resultados possam ser gerados.

Referências

ALVES, R. C. Redução da jornada de trabalho de 44 para 40 horas semanais: análise à luz da proposta de emenda à constituição 231/1995. **Revista Eletrônica do Curso de Direito das Faculdades OPET**. Curitiba. Ano III, nº 7, p. 220-243, jan./jun. 2012.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2015.

CAMPBELL, T. T. The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. **Management Review Quarterly**, p. 1-17, 2023.

DELANEY, H.; CASEY, C. The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. **Employee Relations: The International Journal**, v. 44, n. 1, p. 176-190, 2022.

LAKER, B.; ROULET, T. Will the 4-day workweek take hold in Europe. **Harvard Business Review**, 2019.

LIMA, B. **Semana de trabalho de quatro dias?** Ela já é realidade nestas empresas. *Forbes*, 21 jan. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2021.

MORROW, A. **EUA**: pesquisa aponta que 80% dos trabalhadores querem uma semana de 4 dias. *CNN Brasil Business*, 18 nov. 2021.

PAJE, R. C., ESCOBAR, P. B. A., RUAYA, A. M. R.; SULIT, P. A. F. The Impact of compressed workweek arrangements on job stress, work-life balance, and work productivity of rank-and-file employees from different industries in Metro Manila. **Journal of Physics**, p. 032055, 2020.

SETYANTO, E.; IKHWAN, A.; AMIN, S.; MUHAMMAD Shabir, U.; SUHARTO, S. Challenges of the change management for managing people and organizational culture. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, n. 2, p. 3822-3826, 2019.

VENTORINI, C. C.; PAES, C. O.; MARCHIORI, D. M. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. **Revista Pretexto**, p. 68-82, 2019.