

# **A PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO NA PROFISSÃO BOMBEIRO MILITAR POR PARTE DOS FUTUROS NOVOS SOLDADOS BM.**

Tiago Alves Monteiro<sup>1</sup>

## **RESUMO**

A questão da satisfação no trabalho é atualmente um interesse de diversas empresas que se preocupam com a qualidade de seus serviços, produtos e relações sociais estabelecidas através de seus funcionários. Isso porque há uma grande preocupação em ganhar espaço da concorrência, maximizar lucros e minimizar despesas. No caso do Corpo de Bombeiros Militar há o interesse de manter a qualidade na prestação de serviços a comunidade, o que demanda aprimoramento técnico e físico constante, por parte da guarnições além de comprometimento com a corporação. Um modo de avaliar a relação entre corporação e efetivo, é através da percepção da satisfação profissional daqueles que exercem a atividade fim, onde, quanto melhores os resultados, maior a tendência de harmonia ente as partes. Desse modo este artigo pretende verificar a satisfação profissional em um nicho específico do Corpo de Bombeiros Militar que são os alunos do Curso De Formação de Soldados (CFSd), em relação a realidade enfrentada pelos integrantes desta corporação.

**Palavras Chave:** Satisfação. Profissional. Alunos Soldados. Realidade. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

## **1 INTRODUÇÃO**

A pesquisa da satisfação já se encontra presente no Brasil a algumas décadas, principalmente no que diz respeito à satisfação do cliente consumidor, com o intuito de fidelizar esse cliente. Pode-se perceber essa preocupação mais claramente nas empresas multinacionais que importam essa cultura de suas matrizes estrangeiras. Para Costa e França (2001, p. 2)

[...] a visão organizacional tem aspecto mais amplo, entendendo qualidade não apenas sob o ponto de vista técnico de controle mas, também, a cultura, ou seja, as

---

<sup>1</sup>Aluno Soldado do CEBM – Centro de Ensino Bombeiro Militar de Santa Catarina. Graduado em Educação Física. E-mail: monteiro@cbm.sc.gov.br

crenças e valores praticados pelas pessoas que influem diretamente na produtividade e competitividade da organização como um todo.

Fica clara então a intenção de valorizar o indivíduo em prol da produtividade, qualidade do serviço prestado e redução de gastos. Costa e França (2001, p.2)

Em face da situação atual, as organizações encaram e rompem os paradigmas reavaliando, repensando e retomando a valorização do ser humano, suas relações de trabalho e implementam os Programas de Qualidade de Vida por entenderem que, para obter a Qualidade Total, necessitam de pessoas eminentemente sadias.

Começa-se então, juntamente com essa mentalidade, a desenvolver a ideia de que a satisfação positivamente elevada no trabalhador, gera melhores resultados para a empresa em termos de qualidade, produtividade e comprometimento. Costa e França (2001, p.2) defendem que:

As organizações modernas tendem cada vez mais a valorizar os seus recursos humanos em busca de maior competitividade, resgatando sua qualidade pessoal, sua auto-estima, motivação; considerando seus valores pessoais, possibilitando, assim, autonomia nas decisões para atingir uma performance que permita ótimos resultados. Também existe grande preocupação com o comportamento das pessoas, já que influenciam direta e indiretamente os objetivos das organizações.

Desse modo pretende-se avaliar a satisfação apresentada pelos alunos soldados prestes a se formar, segundo sua percepção da atividade bombeiro militar a fim de identificar pontos fortes e fracos presentes na estrutura organizacional e operacional do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Este tipo de levantamento é importante, pois a satisfação do efetivo no que diz respeito a profissão BM, pode influir diretamente na qualidade do atendimento oferecido ao público, principalmente no que diz respeito a porção mais antiga do efetivo, no interesse pelo aprimoramento físico e técnico, essenciais para a realização da atividade de bombeiro e ao que se refere os recém-chegados, quanto a sua permanência nas fileiras da corporação, assim como também que tipo de mão de obra a instituição conseguirá atrair levando em conta as condições de trabalho, remuneração e benefícios que oferece aos seus membros. Estas são questões dignas de atenção por parte da corporação pois, as medidas que forem ou não tomadas em prol de promover condições de trabalho que satisfaçam as fileiras, poderão determinar o nível de qualificação dos que pleiteiam vagas no corpo de bombeiros, assim como por conseguinte a qualidade dos serviços prestados, sem falar nas atividades administrativas que serão também realizadas por este pessoal e que são de extrema importância.

Vale lembrar também que o Corpo de Bombeiros em Santa Catarina tem “concorrência” em muitas das suas áreas de atuação. Isso se deve a criação de outros

organismos sejam estes de cunho privado ou público, como a Auto Pista Litoral que atua no atendimento pré hospitalar e resgate em acidentes em rodovias, o próprio Serviço de Atendimento Médico de Urgência (SAMU) que atua no atendimento pré hospitalar em diversas ocorrências muitas vezes com recursos humanos e materiais mais especializados, associações como a Salva Surf que atuam fazendo atividades de salvamento aquático e até mesmo pessoal capacitado pelo próprio Corpo de Bombeiros, que é o caso dos Bombeiros comunitários.

Em vista de tudo isso, a existência de uma instituição como o Corpo de Bombeiros só se justifica mediante a prestação de um serviço de qualidade e altamente técnico. E para tal é preciso pessoal comprometido com os objetivos da corporação e disposto ao trabalho. Fatores estes que passam pela questão da satisfação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A satisfação é uma sensação humana que se manifesta de diferentes formas, variando de indivíduo para indivíduo e está relacionada a todos os aspectos da vida. É uma comparação entre o que o indivíduo espera e o que ocorre na realidade, assim como explica Kotler (1998, p. 53) falando da relação cliente produto: "[...] o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa."

Essas manifestações se fazem presentes em todas as áreas da vivência humana como as relações sociais, afetivas, condição financeira e status social por exemplo, sendo que quanto maior a importância dada pelo indivíduo, a situação em específico, maior será a satisfação ou a insatisfação gerada, podendo haver influências positivas ou negativas, inclusive sobre a saúde. A insatisfação pode afetar a saúde física e mental interferindo no comportamento (LOCKE, 1976).

O trabalho é na atualidade uma fonte geradora de satisfação/insatisfação por tratar-se de um fator que consome grande parte do tempo e atenção dos indivíduos, e dele depender inúmeras outras condições como a financeira por exemplo. Para Herzberg (apud OLIVEIRA 2008) existem dois fatores que afetam na motivação de uma pessoa: a) Fatores higiênicos: condições de trabalho e conforto, políticas da organização, relações com o supervisor, competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo, relações com

colegas. Afetam a "satisfação" da pessoa.b) Fatores motivacionais: delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos. Afetam a "motivação" da pessoa, caracterizando uma força que é intuída de dentro do ser. Tais fatores são motivo de atenção em muitas empresas, pois existe a corrente de que funcionários satisfeitos e motivados, são ao mesmo tempo mais produtivos e comprometidos com a causa da empresa, trazendo assim mais lucros.

Na realidade do Corpo de Bombeiros Militar, o diferencial em manter esse nível de satisfação e motivação nas fileiras, é de em tese, garantir a busca pelo constante aperfeiçoamento físico e técnico do efetivo, assim como fortalecer aspectos como comprometimento e zelo com a corporação proporcionando assim resultados mais significativos na atividade fim e nas atividades meio do Corpo de Bombeiros. Além de melhores resultados, outra preocupação da corporação é com a baixa no efetivo que atualmente é um problema em Santa Catarina. Assim mostrar-se um instituição preocupada com os seus membros, garante tanto a permanência da mão de obra já existente, quanto atrai pretendentes cada vez mais qualificados quando da abertura de vagas.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa assume a forma de pesquisa descritiva do tipo levantamento, conforme mencionado por Gil, pois visa descrever características de um determinado nicho, levantando os dados junto aos seus próprios integrantes.

Foi aplicado o Questionário de Satisfação no Trabalho - S20/23 composto de 23 itens divididos em cinco dimensões segundo o modelo teórico de Locke (1984), em uma amostra de trabalhadores da área da saúde e educação: satisfação com supervisão; satisfação com ambiente físico de trabalho; satisfação com benefícios e políticas da organização; satisfação intrínseca do trabalho; e, satisfação com a participação.

#### **3.1 COLETA, ANALISE E TRATAMNETO DE DADOS**

O questionário foi aplicado na turma 2010-A do Curso de Formação de Soldados do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, durante o período de aulas e nas próprias

dependências do Centro de Formação de Praças, sendo recolhidos os dados de todos os alunos pertencentes a esta turma.

Para a análise dos dados, depois de recolhidos os questionários, Procedemos a análise quantitativa das variáveis estudadas, recorrendo a estatística descritiva.

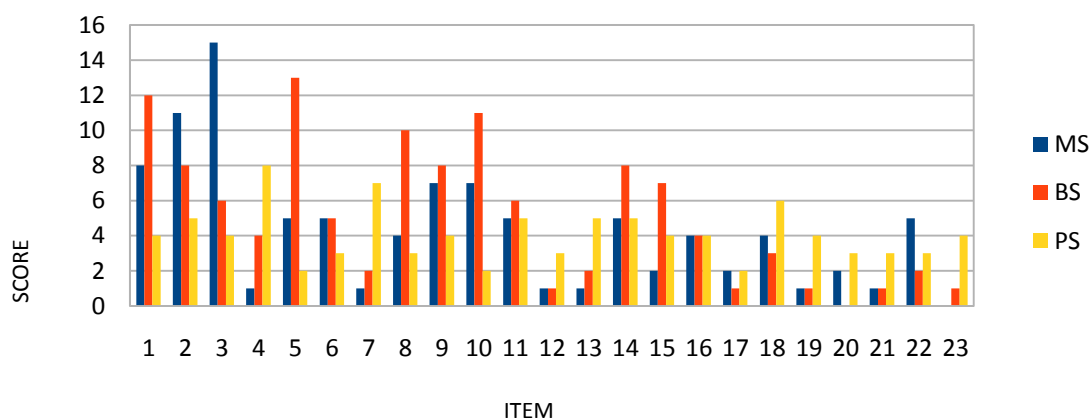
### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

É caracterizado pelos alunos da Turma 2010-A do Curso de Formação de Soldados do Corpo de Bombeiros Militares de Santa Catarina, totalizando 24 indivíduos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

O estudo apresentou as seguintes informações:

GRAFICO 1



### ÍNDICE GRÁFICO 1 E 2

MS – Muito satisfeito  
 BS – Bastante Satisfeito  
 PS – Pouco Satisfeito  
 I – Insatisfeito  
 PI – Pouco Insatisfeito  
 BI – Bastante Insatisfeito  
 MI – Muito Insatisfeito

1 - Trabalho enquanto propiciador de satisfação.  
 2 - Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca.  
 3 - Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta.  
 4 – Salário.  
 5 – Objetivos e metas que deve alcançar

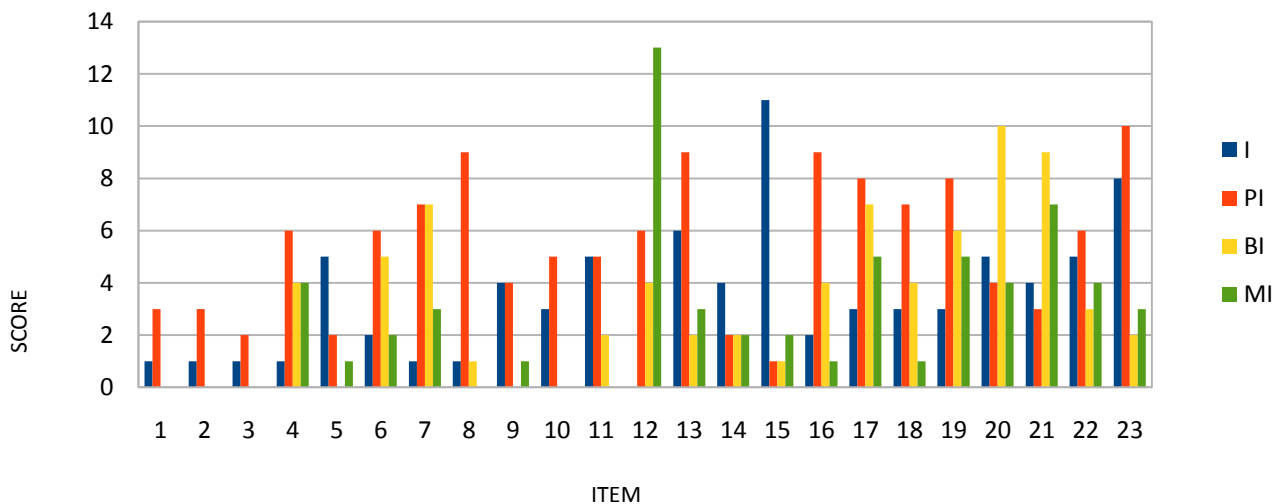
10 – Climatização do local de trabalho  
 11 -Oportunidades de formação e atualização oferecidos pela empresa  
 12 - Oportunidades de ascensão na carreira.  
 13 – Relações pessoais com as instancias de poder  
 14 – Supervisão sobreo trabalho que realiza  
 15 – Periodicidade da supervisão  
 16 – Forma como avaliam e julgam seu trabalho  
 17 – Igualdade de trato e sentido de justiça  
 18 - Apoio recebido das instâncias superiores.  
 19 – Possibilidade de decidircom autonomia sobreo próprio trabalho  
 20 - Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho.  
 21- Possibilidades que lhe dão em participar nas decisões da

- 6 – Higiene e salubridade do local de trabalho
- 7 - Ambiente e espaço físico do local de trabalho.
- 8 -Iluminação do local de trabalho
- 9 – Ventilação do local de trabalho

- área de trabalho.
- 22 – Modo como são cumpridas as normas legais e os acordos coletivos
- 23 - Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios.

Com base no exposto no gráfico 1, podemos perceber que os itens que alcançam o maior índice de satisfação, somando-se os votos das opções (muito satisfeito - MS) e (bastante satisfeito - BS) entre os alunos soldados, são respectivamente o N° 3 (Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta. ), 1 (Trabalho enquanto propiciador de satisfação.) e 2 (Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca.), sendo o item 3 o com maior número de votos no campo (muito satisfeito - MS). Em contrapartida os itens que alcançaram a maior concentração da opinião (pouco satisfeito) são os itens 4 (Salário), 7 ( Ambiente e espaço físico do local de trabalho) e 18(Apoio recebido das instâncias superiores.), sendo o item 4 o com maior número de votos no campo (pouco satisfeito - PS). Apenas o item 23 (Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios) do gráfico 1 não recebeu indicação com sendo (muito satisfeito - MS).

GRAFICO 2



Ao observar o gráfico 2, é possível notar que os itens que alcançam o maior índice de insatisfação, somando-se os votos das opções (muito insatisfeito – MI) e (bastante insatisfeito – BI) são respectivamente os itens 12 (Oportunidades de ascensão na carreira.), 21 (Possibilidades que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho) e 20 (Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho), sendo o item 12 o com maior número de votos no campo (muito insatisfeito – MI), além de ser este um dos únicos itens que não recebeu votos no campo (indiferente – I).

Observando a distribuição dos votos entre os campos de cada item, pode-se dizer que, a atividade Bombeiro Militar é alvo de divergência de opiniões, mesmo entre seus integrantes, dada a distribuição equilibrada entre os votos nos campos da maioria dos itens. Contudo algumas questões bem pontuais apresentam alto grau de insidência de opinião, tanto para o lado da satisfação como para o lado da insatisfação.

O ponto forte na satisfação em relação ao trabalho BM neste artigo, são os itens referentes à dimensão da satisfação intrínseca ao trabalho, ao qual pertencem os itens 1, 2 e 3. Assim, podemos assumir, que as atividades e as situações oferecidas no dia a dia pela profissão BM, por si só geram satisfação ao trabalhador que as realizam, ou seja, o “amor à profissão” esta presente neste contexto.

Contudo, quesitos referentes as relações hierarquicas, itens 20 e 21, e a questão do desenvolvimento profissional, item 12, são fatores que geram desconforto a boa parte da população estudada. Tal fato pode estar ligado, primeiro em vista das relações hierarquicas, à percepção da valorização do trabalhador por parte dos superiores e avalorização profissional como um todo. E, em relação a ascensão profissional, devido a atual situação do plano de carreira previsto, que é a única forma de promoção prevista regularmente e salvo exceções.

Vejam a seguir na tabela, a representação percentual dos scores observados nos itens mencionados anteriormente:

Tabela 1

QUESTÃO	Análise
01 - Trabalho enquanto propiciador de satisfação.	<b>Muito SATISFEITO</b> <i>08 Pontos – Totalizando 28,6%</i>
	<b>Bastante SATISFEITO</b> <i>12 Pontos - Totalizando 42,9%</i>
	<b>Pouco SATISFEITO</b> <i>04 Pontos - Totalizando 14,3%</i>
	<b>INDIFERENTE</b> <i>01 Ponto - Totalizando 3.6%</i>
	<b>Pouco INSATISFEITO</b>

	<p>03 Pontos - Totalizando 10,7%</p> <p><b>Bastante INSATISFEITO</b> 00 Ponto - Totalizando 00%</p> <p><b>Muito INSATISFEITO</b> 00 Ponto - Totalizando 00%</p>
02 - Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca.	<p><b>Muito SATISFEITO</b> 11 Pontos – Totalizando 39,3%</p> <p><b>Bastante SATISFEITO</b> 08 Pontos - Totalizando 28,6%</p> <p><b>Pouco SATISFEITO</b> 05 Pontos - Totalizando 17,9%</p> <p><b>INDIFERENTE</b> 01 Ponto - Totalizando 3,6%</p> <p><b>Pouco INSATISFEITO</b> 03 Pontos - Totalizando 10,7%</p> <p><b>Bastante INSATISFEITO</b> 00 Ponto - Totalizando 00%</p> <p><b>Muito INSATISFEITO</b> 00 Ponto - Totalizando 00%</p>
03 - Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta.	<p><b>Muito SATISFEITO</b> 15 Pontos – Totalizando 53,6%</p> <p><b>Bastante SATISFEITO</b> 06 Pontos – Totalizando 21,4%</p> <p><b>Pouco SATISFEITO</b> 04 Pontos – Totalizando 14,3 %</p> <p><b>INDIFERENTE</b> 01 Ponto - Totalizando 3,6%</p> <p><b>Pouco INSATISFEITO</b> 02 Pontos - Totalizando 7,1%</p> <p><b>Bastante INSATISFEITO</b> 00 Ponto - Totalizando 00%</p> <p><b>Muito INSATISFEITO</b> 00 Ponto - Totalizando 00%</p>
04 – Salário.	<p><b>Muito SATISFEITO</b> 01 Ponto – Totalizando 3,6%</p> <p><b>Bastante SATISFEITO</b> 04 Pontos – Totalizando 14,3 %</p> <p><b>Pouco SATISFEITO</b> 08 Pontos - Totalizando 28,6%</p> <p><b>INDIFERENTE</b> 01 Ponto - Totalizando 3,6%</p> <p><b>Pouco INSATISFEITO</b> 06 Pontos - Totalizando 21,4%</p>



	<p><b>Bastante INSATISFEITO</b> 04 Pontos - Totalizando 14,3%</p> <p><b>Muito INSATISFEITO</b> 04 Pontos - Totalizando 14,3%</p>
07 - Ambiente e espaço físico do local de trabalho.	<p><b>Muito SATISFEITO</b> 01 Ponto – Totalizando 3,6%</p> <p><b>Bastante SATISFEITO</b> 02 Pontos – Totalizando 7,1%</p> <p><b>Pouco SATISFEITO</b> 07 Pontos - Totalizando 25%</p> <p><b>INDIFERENTE</b> 01 Ponto - Totalizando 3,6%</p> <p><b>Pouco INSATISFEITO</b> 07 Pontos - Totalizando 25%</p> <p><b>Bastante INSATISFEITO</b> 07 Pontos - Totalizando 25%</p> <p><b>Muito INSATISFEITO</b> 03 Pontos - Totalizando 10,7%</p>
12 - Oportunidades de ascensão na carreira.	<p><b>Muito SATISFEITO</b> 01 Ponto – Totalizando 3,6%</p> <p><b>Bastante SATISFEITO</b> 01 Ponto - Totalizando 3,6%</p> <p><b>Pouco SATISFEITO</b> 03 Pontos - Totalizando 10,7%</p> <p><b>INDIFERENTE</b> 00 Ponto - Totalizando 00%</p> <p><b>Pouco INSATISFEITO</b> 06 Pontos - Totalizando 21,4%</p> <p><b>Bastante INSATISFEITO</b> 04 Pontos - Totalizando 14,3%</p> <p><b>Muito INSATISFEITO</b> 13 Pontos - Totalizando 46,4%</p>
18 - Apoio recebido das instâncias superiores.	<p><b>Muito SATISFEITO</b> 04 Pontos – Totalizando 14,3 %</p> <p><b>Bastante SATISFEITO</b> 03 Pontos - Totalizando 10,7%</p> <p><b>Pouco SATISFEITO</b> 06 Pontos - Totalizando 21,4%</p> <p><b>INDIFERENTE</b> 03 Pontos - Totalizando 10,7%</p> <p><b>Pouco INSATISFEITO</b></p>

	<p>07 Pontos - Totalizando 25%</p> <p><b>Bastante INSATISFEITO</b> 04 Pontos - Totalizando 14,3%</p> <p><b>Muito INSATISFEITO</b> 01 Ponto - Totalizando 3,6%</p>
20 - Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho.	<p><b>Muito SATISFEITO</b> 02 Pontos – Totalizando 7,1 %</p> <p><b>Bastante SATISFEITO</b> 00 Ponto - Totalizando 00%</p> <p><b>Pouco SATISFEITO</b> 03 Pontos - Totalizando 10,7%</p> <p><b>INDIFERENTE</b> 05 Pontos - Totalizando 17,9%</p> <p><b>Pouco INSATISFEITO</b> 04 Pontos - Totalizando 14,3%</p> <p><b>Bastante INSATISFEITO</b> 10 Pontos - Totalizando 35,7%</p> <p><b>Muito INSATISFEITO</b> 04 Pontos - Totalizando 14,3%</p>
21- Possibilidades que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho.	<p><b>Muito SATISFEITO</b> 01 Ponto – Totalizando 3,6%</p> <p><b>Bastante SATISFEITO</b> 01 Ponto - Totalizando 3,6%</p> <p><b>Pouco SATISFEITO</b> 03 Pontos - Totalizando 10,7%</p> <p><b>INDIFERENTE</b> 04 Pontos - Totalizando 14,3%</p> <p><b>Pouco INSATISFEITO</b> 03 Pontos - Totalizando 10,7%</p> <p><b>Bastante INSATISFEITO</b> 09 Pontos - Totalizando 32,1%</p> <p><b>Muito INSATISFEITO</b> 07 Pontos - Totalizando 25%</p>
23 - Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios.	<p><b>Muito SATISFEITO</b> 00 Ponto – Totalizando 00%</p> <p><b>Bastante SATISFEITO</b> 01 Ponto - Totalizando 3,6%</p> <p><b>Pouco SATISFEITO</b> 04 Pontos - Totalizando 14,3%</p> <p><b>INDIFERENTE</b> 08 Pontos - Totalizando 28,6%</p> <p><b>Pouco INSATISFEITO</b></p>

	<p><i>10 Pontos - Totalizando 35,7%</i></p> <p><b>Bastante INSATISFEITO</b> <i>02 Pontos - Totalizando 7,1%</i></p> <p><b>Muito INSATISFEITO</b> <i>03 Pontos - Totalizando 10,7%</i></p>

## 5 CONCLUSÃO

Existem inúmeras variáveis que vão influir sobre o aspecto da satisfação de um trabalhador, ou no caso deste estudo, de um bombeiro militar. Estes aspectos podem ser intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo e vão desde por exemplo, se a atividade exercida no momento é a que este indivíduo deseja estar desenvolvendo, ou seja, é esse o emprego que ele deseja ter, até fatores como salário, condições de trabalho, relações no trabalho e outros.

No caso deste estudo, a maioria dos futuros profissionais demonstrou estar satisfeita com as atribuições que lhes serão cabidas após a conclusão do curso, pois os itens relacionados a satisfação intrínseca ao trabalho tiveram os scores mais positivos . Configurando que a atividade em sí, neste caso é a maior fonte de satisfação.

É possível perceber também que a questão salarial é importante para a população estudada, embora não seja o fator mais determinante no momento. Isso porque 22 pessoas se declaram entre pouco satisfeitas e muito insatisfeitas com a margem salarial percebida na corporação para a classe, contudo não foi este o item assinalado como maior fonte de insatisfação no momento da realização do estudo.

A maior frustração percebida é quanto as possibilidades de ascensão profissional que atualmente são muito lentas e raras dentro da corporação além de não existirem garantias a respeito de promoção. Ainda quanto aos geradores de insatisfação destacam-se os fatores de interação com a chefia e autonomia de decisão no serviço “o que fazer, quando fazer e como fazer”. É sabido que no meio militar a hierarquia e a disciplina são preceitos altamente valorizados, mas que se não evocados de modo sensato acaba engessando aspectos como a criatividade, tomada de decisão, liberdade e independência, o que pode trazer aborrecimentos cotínuos.

A adoção de uma política interna de valorização e respeito para com a pessoa humana e uma forma de participação das graduações mais inferiores nas decisões que cabem a estes opinar por envolvelos diretamente ou se a sua contribuição possa ser de consideravel importância.

## REFERÊNCIAS

COSTA, Inmaculada Figols; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: o estudo qualitativo na empresa natura**” Junho de 2001. Disponível em: (<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/RH/QVT%20NATURA.pdf> ).

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. Administração e Marketing. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOCKE EA. The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette MD, editors. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally; 1976. p. 1297-349.

Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. Em M. Gruneberg & T. Wall (Orgs.), *Social psychology and organizational behaviour* (pp. 93-117). Nova Iorque: John Wiley and Sons.

MONACO, Felipe de Faria; GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios**. Em Rev. adm. Comtemp. vol.4 no.3 Curitiba Sept./Dec. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000300005&script=sci_arttext)>.

OLIVEIRA, Itamar Pereira de. **Motivação e satisfação pessoal no trabalho**, 2008. Disponível em: <[http://www.fmb.edu.br/ler\\_artigo.php?artigo=249](http://www.fmb.edu.br/ler_artigo.php?artigo=249)>.