



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE RONDÔNIA  
COORDENADORIA DE OPERAÇÕES, ENSINO E INSTRUÇÃO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS  
CAOBM – 2017/2018**

**CAP BM PB524.350-5 THIAGO HENRIQUE GOMES COUTINHO**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DOS OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS E  
SUBALTERNOS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA: UM  
ESTUDO DE CASO**

Porto Velho-RO  
2018

CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS  
CAOBM – 2017/2018

**CAP BM PB524.350-5 THIAGO HENRIQUE GOMES COUTINHO**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DOS OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS E  
SUBALTERNOS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA: UM  
ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade artigo científico, apresentado junto ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais CAOBM-2017/2018 do Corpo de Bombeiros Militar de Rondônia como parte dos requisitos para obtenção de nota na disciplina de Elaboração de Artigo Científico.

Orientador: Major QOBM Danilo Brasileiro Ramos **Galvão**

Porto Velho-RO  
2018

# MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DOS OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS E SUBALTERNOS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA: UM ESTUDO DE CASO<sup>1</sup>

Thiago Henrique Gomes Coutinho<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido visando identificar os principais fatores que exercem influência nos níveis de satisfação e motivação dos Oficiais Intermediários e Subalternos do Corpo de Bombeiros Militar do Estado da Paraíba, destacando a importância da motivação no bem-estar dos militares, sendo aspecto primordial na corporação para encarar os constantes desafios diários. A Teoria das Necessidades proposta por Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg deram a fundamentação teórica do trabalho e desenvolveram a pesquisa. Para analisar os aspectos que geram motivação e satisfação, foi realizado um estudo de caso exploratório, pesquisa quantitativa, através da aplicação de um questionário com perguntas fechadas e em seguida foram analisados estatisticamente os dados obtidos, expressos em tabelas. Observou-se que o principal aspecto de satisfação entre os militares pesquisados é o sentimento de realização e consciência da importância que seu trabalho representa para a sociedade, além de possuírem bom relacionamento com os colegas de trabalho, dentre eles seu superior imediato, pares e subordinados, o qual beneficia um clima favorável no ambiente de trabalho. No entanto, há também aspectos que se destacaram como agentes desmotivadores, a exemplo da atual conjuntura jurídica para critérios de promoção. Pôde-se obter através da análise dos dados que existem diferenças de fatores que geram satisfação e/ou insatisfação para os militares respondentes quando separados em grupos menores, como oficiais do quadro administrativo e combatente, onde aqueles apresentam um índice de satisfação maior. Há de se destacar também a diferença de satisfação entre os oficiais do gênero masculino e gênero feminino, onde as do gênero feminino encontram-se menos motivadas devido a aspectos como condições do ambiente de trabalho, equipamentos de proteção e uniformes, como também as atuais normas e legislações. Contudo, quanto a satisfação no trabalho, os oficiais em estudo, de um modo geral, encontram-se satisfeitos na atividade que desempenham.

**Palavras-chave:** Motivação no trabalho, Oficiais Intermediários e Subalternos do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, Estudo de caso.

## INTRODUÇÃO

A valorização do ser humano nas organizações tem sido, nas últimas décadas, um dos assuntos mais abordados e estudados. Magalhães et al. (2006), explica que o serviço público no Brasil tem passado por transformações, buscando tornar-se mais ágil e eficaz, diminuindo custos e aumentando os padrões de qualidade dos serviços prestados. Apenas recentemente, a questão da segurança pública passou a ser considerada problema fundamental e principal desafio ao estado de direito no país. Bastante se tem discutido acerca de resolver as crescentes taxas de criminalidades, aumento da sensação de insegurança, sobretudo nos grandes centros

---

<sup>1</sup> Artigo elaborado como requisito parcial para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, realizado pelo Corpo de Bombeiros Militar de Rondônia (CBMRO) – CAOBM-2017/2018 e orientado pelo Major QOBM Danilo Brasileiro Ramos Galvão.

<sup>2</sup> Capitão do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba; Bacharel em Segurança Pública pela Polícia Militar da Paraíba.

urbanos, superpopulação nos presídios, fugas, rebeliões, entre tantas outras, e em contrapartida, não se volta o olhar para o principal agente atuante na segurança pública, o ser humano.

Sendo assim, é imprescindível que os servidores públicos se sintam motivados para desempenharem suas obrigações, atingindo, assim, o nível de qualidade almejada e necessária à sociedade. Logo, não são suficientes apenas o investimento em novas tecnologias ou processos de produção, se não houver a motivação dos seus funcionários ou servidores, a qualidade do resultado será limitada. Segundo Davidoff (1983, p. 385), a motivação refere-se a um estado interno resultado de uma necessidade e que gera ou impulsiona comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade ativante.

A implantação da psicologia nas empresas ofereceu aos gestores condições de compreender melhor o ser humano, pois este é movido por seus motivos, necessidades, impulsos ou instintos. Porém, ainda se pode observar, de modo geral, uma deficiência na percepção da motivação, mesmo nas grandes corporações, onde se compreende a importância da valorização do recurso humano para qualidade das metas e objetivos a serem alcançados. Não difere também nas organizações militares, que apesar de sua estrutura rígida, alicerçada nos pilares da disciplina e hierarquia, não estão imunes à modernização das relações trabalhistas e comportamentos humanos ao longo dos anos.

A motivação é individual para cada ser humano. Chiavenato (2010) afirma que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento. Muitas vezes enquanto um funcionário dedica-se com afinco, devotando mais tempo e qualidade no serviço para o qual fora contratado, outro mostra-se desinteressado ou relapso. Questões como essas tornam-se preocupações constantes para os gestores, e estudá-las e procurar soluções é necessário.

O Corpo de Bombeiros Militar (CBM) possui uma estrutura organizacional semelhante à da Polícia Militar, já herdada do modelo do Exército Brasileiro, com algumas peculiaridades em relação a outras organizações. O Corpo de Bombeiros Militar tem como lema: “Vidas alheias e riquezas salvar”, e como missão ações de Defesa Civil e Segurança Pública, de acordo com a Constituição Federal, além de possuir uma estrutura linear e baseada na hierarquia e disciplina.

No estado da Paraíba, o CBM atua em toda a sua extensão territorial, desde o litoral ao sertão, com Unidades Operacionais e um Quartel do Comando Geral sediada na capital do Estado. Seu efetivo é dividido em dois grandes grupos, oficiais e graduados, ambos com

funções específicas e relevantes à instituição. Atualmente existe uma parcela considerável de oficiais no CBMPB, principalmente composta por oficiais subalternos, que compreendem os primeiros-tenentes e segundos-tenentes, bem como uma grande parcela de oficiais intermediários, os quais são os capitães.

Ser militar é uma tarefa árdua, uma profissão com aspectos próprios e específicos, que exige dedicação, vigor físico, voluntariado, estudo permanente, e principalmente, abnegação e abdição (VENTURINI et al. 2007). Sendo assim, requer do profissional, para que bem desempenhe suas funções, elevada motivação, a qual segundo Robbins (2000), é a vontade de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização.

A complexidade do tema motivação é clara. Vries (1993) considera um dos temas mais abordados, mas um dos temas menos compreendido do comportamento organizacional. Herzberg (1997), por sua vez, considera a psicologia da motivação bastante complexa e, de fato, o que se desenvolveu com algum grau de certeza é ainda muito pouco.

O presente artigo tem como objetivo geral o estudo dos fatores que geram motivação e satisfação no trabalho dos oficiais subalternos e intermediários do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba de todo o Estado, abarcando tanto os que trabalham essencialmente no serviço administrativo, como os que exercem sua função prioritariamente no serviço operacional.

É nesse contexto descrito até aqui, que a seguir serão apresentadas teorias motivacionais, a fim de melhor compreender o que vem a ser motivação, bem como os fatores que geram. A partir de questionários aplicados pudemos verificar os fatores motivacionais presentes/ausentes entre os oficiais da corporação, e então elaborar tabelas a fim de permitir maior clareza na análise dos resultados obtidos por meio das questões.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para atingir o objetivo proposto que foi analisar os fatores motivacionais presentes entre os oficiais subalternos e intermediários do CBMPB, a abordagem desse estudo foi de cunho quantitativo e o procedimento adotado foi o estudo de caso. Foram avaliados, quanto aos referidos fatores, oficiais representantes das unidades operacionais e do comando geral do CBMPB através de questionário fechado.

Conforme Yin (2005), o estudo de caso constitui uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise dos dados. E para Junior (2008), pesquisa-se um determinado grupo, família ou comunidade para indagar em profundidade, para examinar algum aspecto particular.

No método quantitativo, de acordo com Malhotra (2006), a pesquisa tem uma metodologia que procura quantificar os dados e uma maneira de se fazer isso é realizando uma análise estatística.

O público alvo da pesquisa foi oficiais subalternos e intermediários do CBMPB que trabalham tanto majoritariamente no serviço operacional nos Batalhões e Companhias da corporação, bem como os que desempenham suas funções principalmente nas atividades administrativas, como diretorias e seções. Os questionários foram enviados por e-mail, pelo aplicativo de celular *WhatsApp* e entregues pessoalmente. Na corporação há atualmente 150 oficiais subalternos e 70 oficiais intermediários, totalizando 220 militares. Ao final da pesquisa, 52 responderam ao questionário.

Para a obtenção dos dados, foi realizada a técnica de questionário fechado, que para Martins (2002), são aquelas questões que apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas. As perguntas (ANEXO A) foram focadas em analisar os fatores que geram motivação e satisfação no ambiente de trabalho do público alvo nas Unidades Operacionais do CBMPB e do Comando Geral, tendo como principal estrutura a teoria dos dois fatores de Herzberg.

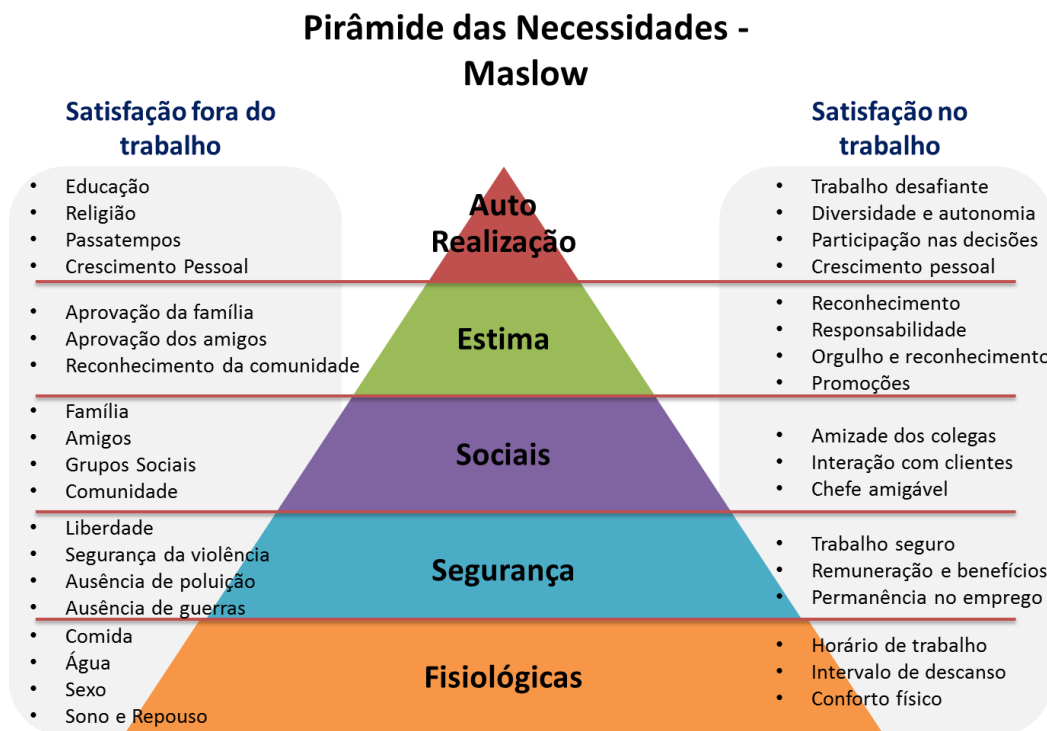
O questionário aplicado avaliou com qual intensidade os oficiais participantes da pesquisa concordam com as afirmativas tidas como influenciadores da motivação (concordo completamente, concordo parcialmente, discordo parcialmente e discordo completamente). A partir dos dados obtidos foram gerados gráficos, analisados no presente trabalho.

## **TEORIAS MOTIVACIONAIS**

Diversas são as teorias de motivação. Há, entre outras, a Teoria das Necessidades de Maslow e a dos Dois Fatores de Herzberg, estudadas a seguir. De acordo com Robbins (2002), o fato de várias teorias terem embasamento científico apenas complica ainda mais a questão. Porém quando uma teoria é considerada válida, isto não anula imediatamente as demais.

O psicólogo humanista Abraham Maslow propôs que os seres humanos nascem com cinco níveis de necessidades (fisiológicas, de segurança, afetivo-sociais, de estima e de autorrealização) que estão dispostos em hierarquia e organizados em dois grandes grupos, quais sejam: o das necessidades primárias e o das necessidades secundárias. Cada nível deve ser conquistado antes que o indivíduo possa buscar atingir o próximo.

**Figura 1** – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



**Fonte:** Cardoso (2014).

Entre as necessidades primárias, encontram-se as fisiológicas, aquelas relacionadas ao organismo, podendo-se citar como exemplo fome, sede, sono e sexo; e as de segurança, que buscam estabilidade e proteção contra ameaças externas, como garantias, defesa, até mesmo casa-própria, salário, emprego etc.

Em seguida, tem-se as necessidades secundárias, que são as afetivo-sociais, as de estima e as de autorrealização. Nas necessidades afetivo-sociais, o ser humano procura se sentir parte de um grupo, ser aceito. Necessidades de estima são realização pessoal, aprovação, reconhecimento. E por fim, nas necessidades de autorrealização, o indivíduo deseja o sucesso pessoal, autocumprimento das potencialidades próprias.

De acordo com Maslow (*apud* Maximiano, 2000, p. 350-351), à medida que as necessidades são atendidas em cada nível, o indivíduo passa a ser motivado pela ordem seguinte de necessidades. Entretanto, para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia. Se, por exemplo, tem fome, o indivíduo vai tratar de atender essa necessidade, não importa a posição na pirâmide onde se encontre.

Para Kwasnicka (2003), nenhuma necessidade é sempre totalmente satisfeita; além disso, as necessidades de nível mais baixo terão sempre influência no comportamento.

A teoria das necessidades apresenta uma noção de que as pessoas estão na busca constante de desenvolvimento. Segundo Maximiano (2000, p. 351), as pessoas tendem a

progredir ao longo das necessidades, buscando atender umas às outras, e orientam-se para a autorrealização.

De acordo com Davidoff (1983, p. 395):

Há evidência para algumas predições específicas derivadas da teoria [de Maslow], porém ninguém descobriu uma forma satisfatória de investigar todo o modelo. Não obstante, a noção de hierarquia de Maslow tende a ser amplamente aceita em função de seu apelo intuitivo.

Na década de 60, o psicólogo Frederick Herzberg (*apud* Maximiano, 2000, p. 358) focou seus estudos na questão de quais aspectos do trabalho deixam os funcionários satisfeitos ou insatisfeitos. Herzberg chegou à conclusão que existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho: os *fatores higiênicos* e os *fatores motivacionais*. Os *fatores higiênicos* são aqueles localizados no ambiente e controlados pela organização. Abrangem as condições em que as pessoas trabalham, são fatores extrínsecos a elas, os aspectos insatisfatórios. Os *fatores motivacionais*, por sua vez, aqueles que estão dentro dos indivíduos, envolvem sentimentos de autorrealização, crescimento profissional, reconhecimento. São fatores intrínsecos e estão diretamente relacionados com os aspectos satisfatórios com o trabalho.

**Figura 2** – Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

| Fatores Motivacionais | Fatores Higiênicos               |
|-----------------------|----------------------------------|
| Trabalho em si.       | Condições de trabalho.           |
| Realização.           | Administração da empresa.        |
| Reconhecimento.       | Salário.                         |
| Progresso.            | Relações com o supervisor.       |
| Responsabilidade.     | Benefícios e incentivos sociais. |

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Fonte: Chrisley (2013).

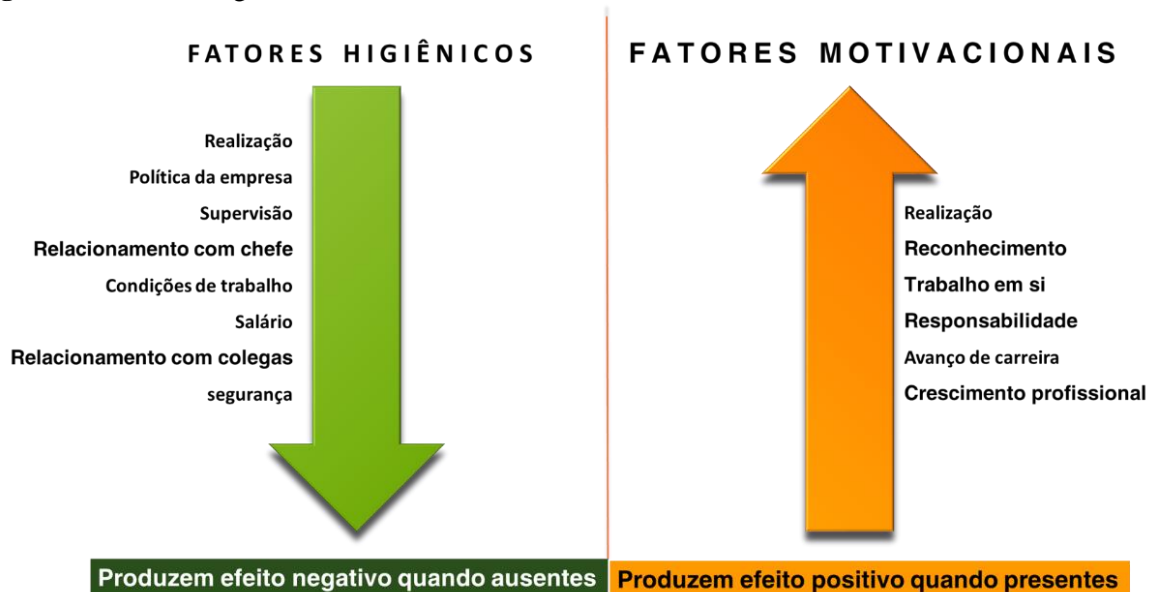
Conforme Chiavenato (1995), a expressão "higiene" serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e para mostrar que se destinam a afastar as condições desagradáveis. De acordo com Maximiano (2000, p. 359) a presença dos fatores higiênicos cria um clima psicológico e material saudável. Esses fatores quando ausentes, causam insatisfação nas pessoas, e se presentes, deixam de causar insatisfação, mas não chegam a causar satisfação,



deste modo, a negativa da insatisfação seria a não-insatisfação. Maximiano (2000, p. 360) cita como exemplo nessa categoria o salário, condições físicas e segurança do trabalho, relações pessoais, estilo de supervisão e a política de administração de pessoal.

Com relação aos Fatores Motivacionais, ainda de acordo com Chiavenato (1995), o termo "motivação" envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Esses fatores quando presentes causam satisfação aos funcionários, no entanto, se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação. Maximiano (2000, p. 358) cita como exemplo o trabalho em si, a realização de algo importante, o exercício da responsabilidade e a possibilidade de crescimento.

**Figura 3 – Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais**



Fonte: Gaspar (2015)

Maximiano (2000, p. 359-360) ainda explica que:

As condições ambientais, de acordo com a teoria dos dois fatores, não são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho. Para que haja essa motivação, é preciso que a pessoa esteja satisfeita com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

Hersey e Blanchard (1977), colocam que existe correlação entre a teoria de Herzberg e as necessidades constantes na hierarquia de Maslow. Na exposição das duas teorias, nota-se

que, enquanto Maslow trata das necessidades ou motivos, Herzberg está voltado para os incentivos capazes de satisfazer essas necessidades.

Desta forma, deve ser avaliada a motivação para o trabalho, que segundo Maximiano (2000, p. 347), é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Este desempenho, definido também por Maximiano (2000, p. 347), é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico.

Nesta pesquisa, as duas teorias citadas serviram de um modo geral como base para o conhecimento da motivação dos oficiais do CBMPB. No entanto, considerando-se a peculiaridade de tratar-se do setor público e, ainda mais, do serviço militar, a motivação pode diferenciar em algumas questões.

Para Bergue (2007), a motivação das pessoas é diferente em alguns aspectos. Na área pública, em contraste com organismos da esfera privada, envolve-se uma complexidade resultante de características de natureza cultural, política, econômica, entre outras, que particularizam esse setor.

Santana (2011), ratifica que:

O tema motivação é uma novidade na administração pública e os trabalhos que se referem ao mesmo são bem diversos uns dos outros, abordando áreas distintas [...] há autores que concluem que há oportunidades para novos estudos na administração pública envolvendo gestão de pessoas e relações de trabalho.

Bergue (2007) complementa afirmando que a estabilidade é o que mais caracteriza os cargos públicos, porém não separadamente a remuneração, o status conferido pelo exercício da função e o poder, formam o aspecto dos cargos públicos. No entanto, deve ser cobrado, por parte dos gestores da administração pública, e especialmente neste caso, militar, a contrapartida dessas características, ou seja, todas as competências e habilidades desenvolvidas durante a carreira devem ser voltadas à boa qualidade nos serviços prestados.

Rubim (2010), identificou, em um estudo de caso na Polícia Militar do Espírito Santo, que os policiais são motivados por fatores ligados ao cargo que ocupam, pela autoestima, autodesenvolvimento e autorrealização. Ainda afirma que, por outro lado, as fontes de insatisfação são o plano de carreira entravado, salários não condizentes, a falta de políticas de controle de estresse e alcoolismo, contingente policial e de apoio com gastos com saúde e ensino.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se neste tópico as informações referentes ao perfil dos Oficiais Intermediários e Subalternos e as análises sobre os Fatores Higiênicos e Motivacionais com base nas respostas obtidas.

O questionário é formado por treze Fatores Higiênicos, e onze Fatores Motivacionais, cada questão com quatro alternativas de resposta. Aos Fatores Higiênicos, obtém-se a conclusão de insatisfeito ou não insatisfeito, enquanto que aos Fatores Motivacionais, de satisfeito ou não satisfeito, todas baseadas na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

As perguntas do questionário são fechadas, contudo se reservou ao respondente a liberdade de escolher as suas respostas conforme o seu ponto de vista, sua opinião.

### Perfil dos Oficiais

Com relação ao Posto, dos 52 respondentes, 46,15% representam os Oficiais Intermediários e 53,85% os Oficiais Subalternos.

**Tabela 1** – Posto dos oficiais pesquisados

| Posto      | Qtde. de militares | %     |
|------------|--------------------|-------|
| Capitão    | 24                 | 46,15 |
| 1º Tenente | 16                 | 30,77 |
| 2º Tenente | 12                 | 23,08 |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

O Quadro Organizacional do CBMPB, para os Oficiais, é dividido em dois grupos, o Quadro de Oficiais Bombeiro Militar (QOBM) e o Quadro de Oficiais Administrativos Bombeiro Militar (QOABM). Dos oficiais que responderam o questionário, 80,77% são do quadro QOBM, enquanto que 19,23% do QOABM.

**Tabela 2** – Quadro organizacional dos oficiais pesquisados

| Quadro Organizacional | Qtde. de militares | %     |
|-----------------------|--------------------|-------|
| QOBM                  | 42                 | 80,77 |
| QOABM                 | 10                 | 19,23 |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

Em se tratando da Unidade Bombeiro Militar à qual o Oficial está classificado, observa-se que 42,31% trabalham no Quartel do Comando Geral do CBMPB (QCGBM), onde prioritariamente desempenham as suas funções na atividade administrativa. E 53,86%

trabalham subordinados aos 1º, 2º e 3º Comandos Regionais e ao Centro Integrado de Operações Policiais (CIOP), o qual desempenham majoritariamente suas atividades no serviço operacional.

**Tabela 3** – Unidade a que pertencem os oficiais pesquisados

| <b>Unidade</b> | <b>Qtde. de militares</b> | <b>%</b> |
|----------------|---------------------------|----------|
| QCGBM          | 22                        | 42,31    |
| 1º CRBM        | 12                        | 23,08    |
| 2º CRBM        | 5                         | 9,62     |
| 3º CRBM        | 9                         | 17,31    |
| CIOP           | 2                         | 3,85     |
| Outros         | 2                         | 3,85     |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

Com relação ao gênero, nota-se que a maioria dos oficiais que participaram da pesquisa, com 71,15%, são do gênero masculino, enquanto que o gênero feminino representa 29,85% dos pesquisados.

**Tabela 4** – Gênero dos oficiais pesquisados

| <b>Gênero</b> | <b>Qtde. de militares</b> | <b>%</b> |
|---------------|---------------------------|----------|
| Masculino     | 37                        | 71,15    |
| Feminino      | 15                        | 29,85    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

É possível verificar que o percentual dos Oficiais pesquisado com faixa etária entre 18 e 25 anos é o mais baixo, sendo de apenas 3,85%, já os oficiais com idade entre 26 e 30 anos, representam a maior parcela com 44,23%. Os oficiais de 31 a 35 anos totalizam 28,85% da amostra, e de 36 a 40 anos, cerca de 3,85%. Por fim, os oficiais acima de 40, somam 19,23% dos pesquisados.

**Tabela 5** – Faixa Etária dos oficiais pesquisados

| <b>Faixa Etária</b> | <b>Qtde. de militares</b> | <b>%</b> |
|---------------------|---------------------------|----------|
| 18 a 25             | 2                         | 3,85     |
| 26 a 30             | 23                        | 44,23    |
| 31 a 35             | 15                        | 28,85    |
| 36 a 40             | 2                         | 3,85     |
| Acima de 40         | 10                        | 19,23    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

Finalizando a análise do perfil da amostra, observa-se que 8% dos oficiais pesquisados têm entre 3 e 5 anos de tempo de serviço na Corporação. A maioria dos

respondentes tem entre 6 e 10 anos, com 52% da amostra. Os entrevistados que contam com tempo de serviço entre 11 e 15 anos somam 21% e acima de 25 anos de tempo de serviço totalizam 19%.

**Tabela 6** – Tempo de serviço dos oficiais pesquisados

| <b>Qtde. de anos</b> | <b>Qtde. de militares</b> | <b>%</b> |
|----------------------|---------------------------|----------|
| 3 a 5                | 4                         | 7,69     |
| 6 a 10               | 27                        | 51,92    |
| 11 a 15              | 11                        | 21,15    |
| Acima de 25          | 10                        | 19,23    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

### **Fatores Higiênicos e Motivacionais**

Conforme o questionário aplicado, há treze afirmativas acerca de Fatores Higiênicos e onze envolvendo Fatores Motivacionais, totalizando vinte e quatro. Para a análise dos dados, se observou o grau de motivação individualmente por oficial proporcional para cada afirmativa. Vale ressaltar, que dentre essas treze questões sobre Fatores Higiênicos, foram considerados aspectos de Segurança, Condições de Trabalho, Remuneração, Relações Interpessoais e Políticas Administrativas. Diante das respostas de todos os oficiais respondentes, tanto do QOBM e como do QOABM, e analisando os Fatores Higiênicos, observa-se que os mesmos estão 40,09% insatisfeitos e 59,91% não insatisfeitos com seu trabalho no CBMPB.

**Tabela 7** – Análise dos Fatores Higiênicos para os oficiais pesquisados

| <b>Grau de motivação</b> | <b>Qtde. de respostas</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| Insatisfeito             | 271                       | 40,09    |
| Não insatisfeito         | 405                       | 59,91    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

No que se refere a Fatores Motivacionais, os aspectos analisados foram Realização, Responsabilidade, Autorrealização, Reconhecimento e Crescimento. Conforme as respostas dos oficiais participantes, nota-se que estão 70,63% satisfeitos e 29,37% não satisfeitos.

**Tabela 8** – Análise dos Fatores Motivacionais para os oficiais pesquisados

| <b>Grau de motivação</b> | <b>Qtde. de respostas</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| Satisfeito               | 404                       | 70,63    |
| Não satisfeito           | 168                       | 29,37    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

Os resultados apresentados acima representam o grau de satisfação e insatisfação dos oficiais intermediários e subalternos de um modo geral. No entanto, como já foi explicado, existem particularidades de funções desempenhadas e até mesmo da forma de trabalho na corporação, fazendo-se necessário analisar os dados obtidos por subgrupos, a fim de poder identificar se tais índices de Fatores Higiênicos e Motivacionais são iguais para todos.

Primeiramente, foi dividida toda a amostra em dois grupos, os de oficiais combatentes do quadro QOBM e oficiais administrativos do quadro QOABM, sendo a principal diferença entre ambos o tempo de serviço na corporação. Os oficiais combatentes ingressam na corporação como cadetes, e após o Curso de Formação de Oficiais e o período do aspirantado, se tornam oficiais, isso em apenas três anos e seis meses, enquanto que os oficiais administrativos entraram na corporação como soldados, e têm a ascensão ao oficialato ao longo de alguns anos, sendo possível chegar ao posto de tenente no mínimo com 16 anos de carreira.

Para os oficiais combatentes, analisando os Fatores Higiênicos, observa-se que estão 46,15% insatisfeitos, enquanto estão 53,85% não insatisfeitos.

**Tabela 9** – Análise dos Fatores Higiênicos para os oficiais do quadro QOBM

| <b>Grau de motivação</b> | <b>Qtde. de respostas</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| Insatisfeito             | 252                       | 46,15    |
| Não insatisfeito         | 294                       | 53,85    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

Quanto aos Fatores Motivacionais, para os oficiais QOBM, a pesquisa mostrou que estão 65,58% satisfeitos e estão 34,42% não satisfeitos.

**Tabela 10** – Análise dos Fatores Motivacionais para os oficiais do quadro QOBM

| <b>Grau de motivação</b> | <b>Qtde. de respostas</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| Satisfeito               | 303                       | 65,58    |
| Não satisfeito           | 294                       | 34,42    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

Para os oficiais administrativos, com relação aos Fatores Higiênicos, apenas estão 14,62% insatisfeitos, enquanto que estão 85,38% não insatisfeitos.

**Tabela 11** – Análise dos Fatores Higiênicos para os oficiais do quadro QOABM

| <b>Grau de motivação</b> | <b>Qtde. de respostas</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| Insatisfeito             | 19                        | 14,62    |
| Não insatisfeito         | 111                       | 85,38    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

E com relação aos Fatores Motivacionais, o índice de satisfação é de 91,82% para os oficiais QOABM e apenas de 8,18% de não satisfação.

**Tabela 12** – Análise dos Fatores Motivacionais para os oficiais do quadro QOABM

| <b>Grau de motivação</b> | <b>Qtde. de respostas</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| Satisfeito               | 303                       | 65,58    |
| Não satisfeito           | 294                       | 34,42    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

Os resultados apresentados indicam que, embora mais próximos da conclusão de sua carreira militar, os oficiais QOABM estão mais motivados e menos insatisfeitos com o seu trabalho, que os oficiais combatentes. Com relação a estes, por sua vez, os resultados demonstram que, apesar de apresentarem significativo nível de satisfação no trabalho, ainda apresentam relevante índice de insatisfação.

Importante também analisar como tais Fatores Higiênicos e Motivacionais são percebidos para os oficiais participantes da pesquisa, considerando o gênero masculino e feminino, tendo em vista a natureza do serviço militar, mas que cada um destes possui suas peculiaridades. Para essa análise, foram levantados dados apenas dos oficiais QOABM, tendo em vista que não há, dentre os pesquisados, oficiais QOABM do gênero feminino, a fim de se obter uma comparação equivalente.

Para os oficiais do gênero masculino, nota-se o índice de insatisfação de 42,17%, enquanto que 57,83% de não insatisfação no trabalho, analisando os aspectos dos Fatores Higiênicos.

**Tabela 13** – Análise dos Fatores Higiênicos para os oficiais do quadro QOABM masculino

| <b>Grau de motivação</b> | <b>Qtde. de respostas</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| Insatisfeito             | 148                       | 42,17    |
| Não insatisfeito         | 203                       | 57,83    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

Ao observar os Fatores Motivacionais, os oficiais masculinos respondentes se mostraram 66,67% satisfeitos, contra 33,33% não satisfeitos no trabalho.

**Tabela 14** – Análise dos Fatores Motivacionais para os oficiais do quadro QOABM masculino

| <b>Grau de motivação</b> | <b>Qtde. de respostas</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| Satisfeito               | 198                       | 66,67    |
| Não satisfeito           | 99                        | 33,33    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

Analisando os oficiais do gênero feminino, quanto aos aspectos dos Fatores Higiênicos, nota-se que o índice de insatisfação é de 53,33%, enquanto que o de não insatisfação é 46,67%.

**Tabela 15** – Análise dos Fatores Higiênicos para os oficiais do quadro QOBM feminino

| <b>Grau de motivação</b> | <b>Qtde. de respostas</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| Insatisfeito             | 104                       | 53,33    |
| Não insatisfeito         | 91                        | 46,67    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

No que tange os aspectos oriundos dos Fatores Motivacionais, a satisfação é de 63,64% dos oficiais femininos contra 36,36% de não satisfação. Valor esse bem próximo se comparado aos oficiais masculinos.

**Tabela 16** – Análise dos Fatores Motivacionais para os oficiais do quadro QOBM feminino

| <b>Grau de motivação</b> | <b>Qtde. de respostas</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| Satisfeito               | 105                       | 63,64    |
| Não satisfeito           | 60                        | 36,36    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

Desta forma, nota-se que, com relação aos aspectos dos Fatores Higiênicos, está a diferença para os oficiais pesquisados dos dois gêneros. Assim, se torna imprescindível analisar quais dos aspectos que mais geram insatisfação nos oficiais femininos em comparação com os oficiais masculinos. Foram levantadas as questões e construída a tabela que mostra essas diferenças.

**Tabela 17** – Comparação dos índices de insatisfação entre os oficiais pesquisados dos gêneros masculino e feminino

| <b>Aspecto</b>                       | <b>Total Masculino (%)</b> |                         | <b>Total Feminino (%)</b> |                         |
|--------------------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
|                                      | <b>Insatisfeito</b>        | <b>Não insatisfeito</b> | <b>Insatisfeito</b>       | <b>Não insatisfeito</b> |
| Condições Ambientais de Trabalho     | 48%                        | 52%                     | 80%                       | 20%                     |
| Ascensão Profissional Satisfatória   | 41%                        | 59%                     | 60%                       | 40%                     |
| Normas e Legislação da Corporação    | 56%                        | 44%                     | 87%                       | 13%                     |
| Materiais de Trabalho Administrativo | 59%                        | 41%                     | 93%                       | 7%                      |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)



A tabela 16, então, demonstra que os oficiais do gênero feminino estão mais insatisfeitos com as condições de trabalho no âmbito administrativo, atingindo 80% de insatisfação no aspecto local de trabalho, avaliado com relação a temperatura ambiente, nível de ruído, limpeza, etc. Enquanto que para os oficiais masculino, este aspecto apresentou um índice de insatisfação de 48%. Ligado a este aspecto, temos o do material de trabalho administrativo, que se soma ao local de trabalho em si, obtendo-se entre os oficiais pesquisados femininos mostraram 93% de insatisfação, ao passo que entre os masculinos a insatisfação é de 59%.

Outro aspecto em que houve acentuada diferença entre ambos os gêneros, foi com relação às Normas e Legislação da Corporação, apresentando para os respondentes do grupo feminino um nível de insatisfação de 87%, e para o grupo masculino de 56%.

Por fim, nesta análise por gênero, se pôde observar um percentual de insatisfação de 60% para os oficiais femininos com relação ao vislumbre de uma ascensão profissional, enquanto que o referido percentual foi de apenas 41% para os oficiais masculinos. Lembrando ainda que, como apresentado no perfil dos oficiais pesquisados, apenas 28,85% são do gênero feminino e 71,15%, ou seja, a grande maioria, são do gênero masculino. Assim, a despeito do reduzido índice de satisfação/elevado índice de insatisfação das oficiais do gênero feminino, considerando o corpo de oficiais como um todo, se obtém um percentual de satisfação elevado e de insatisfação baixo.

Neste último momento, nota-se também a importância de se analisar como está o nível de satisfação no trabalho baseado nos dois Fatores Higiênicos e Motivacionais, mas agora considerando o grupo de oficiais que predominantemente desempenham suas funções no Quartel do Comando Geral (QCG) do CBMPB, que em sua maioria são atividades administrativas, e em relação ao grupo de oficiais que estão classificados em Organizações Bombeiro Militar, que são as unidades operacionais da Corporação.

Para os pesquisados que trabalham no QCG, analisando os Fatores Higiênicos, o índice de insatisfação é de 40,91%, à medida que 59,09% apresentam não insatisfação.

**Tabela 18** – Análise dos Fatores Higiênicos para os oficiais do QCGBM

| <b>Grau de motivação</b> | <b>Qtde. de respostas</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| Insatisfeito             | 117                       | 40,91    |
| Não insatisfeito         | 169                       | 59,09    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

Observando os Fatores Motivacionais, nota-se 74,79% de satisfação e 25,21% de não satisfação com o trabalho no QCG da Corporação.

**Tabela 19** – Análise dos Fatores Motivacionais para os oficiais do QCGBM

| <b>Grau de motivação</b> | <b>Qtde. de respostas</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| Satisfeito               | 105                       | 63,64    |
| Não satisfeito           | 60                        | 36,36    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

No que concerne aos Fatores Higiênicos, dos oficiais que trabalham em unidades operacionais, o nível de insatisfação é 39,01%, contra 60,99% de não insatisfação. Valores bem aproximados aos obtidos para os oficiais que desempenham suas funções no Quartel do Comando Geral, sugerindo assim que com relação aos Fatores Higiênicos, a natureza do trabalho não impacta o grau de insatisfação.

**Tabela 20** – Análise dos Fatores Higiênicos para os oficiais das Unidades Operacionais

| <b>Grau de motivação</b> | <b>Qtde. de respostas</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| Insatisfeito             | 142                       | 39,01    |
| Não insatisfeito         | 222                       | 60,99    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

No que se refere aos Fatores Motivacionais, contudo, os oficiais da OBM's estão um pouco menos satisfeitos, apresentando 69,48% de satisfação e 30,52% de não satisfação. Mas ainda assim, bastante próximos os índices, corroborando os dados anteriormente expostos, ao indicar que a natureza do trabalho não é um dos aspectos relevantes para satisfação ou insatisfação no trabalho.

**Tabela 21** – Análise dos Fatores Motivacionais para os oficiais das Unidades Operacionais

| <b>Grau de motivação</b> | <b>Qtde. de respostas</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| Satisfeito               | 214                       | 69,48    |
| Não satisfeito           | 94                        | 30,52    |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018)

A partir das tabelas apresentadas, pode-se observar que, partindo da amostra pesquisada com os oficiais intermediários e subalternos do Corpo de Bombeiros Militar do Estado da Paraíba, ao se analisar os Fatores Higiênicos, o índice de insatisfação é menor que o de não satisfação, ao passo que a análise dos Fatores Motivacionais revela um maior nível de satisfação que de não satisfação.

Ao contrário do que muitas pessoas pensam, contudo, os termos satisfação e motivação não são sinônimos. Apesar de aparecerem associadas, cada termo tem significado próprio. Como definido anteriormente, motivação é o impulso, a vontade ou razão que leva o indivíduo a agir de maneira positiva e significativa para ele. Conforme Marras (2000), motivação é um processo endógeno, ou seja, parte de dentro das pessoas para fora e é percebida de forma diferente em vários indivíduos num mesmo ambiente. Já satisfação é a visão favorável ou não de um servidor em relação ao seu trabalho. Wagner III (2003), por sua vez, define satisfação no trabalho como um sentimento agradável que resulta da percepção de que no nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho.

Apesar disso, é importante ressaltar que uma melhor satisfação no trabalho resulta em melhor desempenho, o qual está relacionado aos Fatores Motivacionais, e quando presente, eleva as chances dos servidores de ampliarem sua motivação.

Assim, é interessante indicar quais os pontos que mais se destacaram como insatisfatório entre os oficiais pesquisados, para que se possa a partir de então, direcionar esforços a fim de minimizar tais causas. E em contrapartida, evidenciar quais os pontos de maior satisfação no trabalho para os oficiais intermediários e subalternos, a fim de estimular sua prática.

Dentre os oficiais respondentes, o aspecto que mais se destaca como causa de insatisfação é com a atual conjuntura jurídica, referente aos critérios de ascensão profissional, com 82% de insatisfação. Em contrapartida, o aspecto relativo aos fatores higiênicos que mais impulsiona os oficiais pesquisados, é a boa relação com seu superior imediato, colegas de trabalho e seus subordinados, com cerca de apenas 2% de insatisfação, chegando a 0% considerando-se a relação com seus subordinados. Lumertz (2001) explica que o trabalho em equipe e um bom relacionamento são fatores importantes para o sucesso coletivo da organização. O que justifica também a ênfase de buscar os mesmos objetivos, pensando no todo, e ao mesmo tempo, visualizando as partes integrantes da organização, os elos da relação e fortificação destes.

Analisando os aspectos dos Fatores Motivacionais, os que mais se sobressaem como razão de maior satisfação entre os oficiais é o sentimento de felicidade ao realizar uma tarefa desafiadora e a consciência da importância do trabalho que desempenha, com índice de 96% de satisfação. Entende-se por esses motivos a necessidade de estima proposta por Maslow na Teoria das Necessidades, como sendo uma das últimas a ser alcançada e coincide com os

postulados de Herzberg, que partindo de ênfases diferentes chegam ao mesmo resultado, apontando a estima e responsabilidade como dois dos fatores mais importantes para a motivação. Por outro lado, o aspecto que menos traz satisfação aos oficiais pesquisados é o incentivo e estímulo, por parte da corporação, a ampliar seus conhecimentos através de cursos de graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado etc., onde apenas 17% afirmaram estarem satisfeitos nesse aspecto.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A segurança pública tem surgido nos últimos anos como um tema bastante relevante a ser debatido por todos os setores da sociedade brasileira. Os crescentes índices de criminalidade e a não sensação de segurança tem gerado um clamor dos brasileiros. O Estado tem o dever legal de proporcionar segurança pública, para tanto, a atuação dos militares estaduais é um dos mecanismos legais utilizados, e além de equipamentos modernos, viaturas em condições boas para operar, o desempenho do policial e bombeiro militar são fundamentais na garantia da segurança.

A motivação está relacionada diretamente com esse desempenho. Entender a motivação dos bombeiros militares do CBMPB é uma tarefa desafiadora. Cada ser humano tem suas necessidades intrínsecas que difere de um indivíduo para outro, e como destaca Bergamini (1997), não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez, pois o ser humano tem suas peculiaridades, preferências, traços de personalidade e seu processo motivacional.

A presente pesquisa foi impulsionada pelo interesse em tornar conhecido os fatores capazes de alavancar a motivação e satisfação dos bombeiros militares do CBMPB. O estudo do referido tema com os militares é fundamental para a obtenção de resultados satisfatórios e qualidade nos serviços prestados à sociedade. Diante dos resultados da pesquisa, podem-se implantar programas de incentivos e políticas gerenciais de recursos humanos para a corporação.

De acordo com Escorsim, Kovaleski e L. Francisco (2005), só se pode motivar alguém a partir do momento que se conhece a pessoa e colocá-la no meio que envolve a organização como um todo, entre gestor e equipe.

A partir dos dados obtidos, foi possível identificar que de modo geral, para os oficiais intermediários e subalternos participantes da pesquisa, o trabalho no CBMPB não traz insatisfação e proporciona certa satisfação no desempenho de suas funções. No entanto, ainda assim há fatores que se destacam como insatisfatório para todos, sobressaindo-se dentre eles a

atual conjuntura jurídica na ascensão profissional. Em contrapartida, a relação com os colegas de trabalho, superior imediato e subordinado possuem o menor índice de insatisfação, sendo um fator motivacional importante. No que tange a satisfação, o sentimento de realização é o maior gerador motivacional, impulsionando os oficiais ao cumprirem uma tarefa ou um desafio a eles imposto e lhes trazendo satisfação pelo seu cumprimento, o que gera neles um sentimento positivo e é capaz de melhorar a autoestima do indivíduo.

Porém em alguns aspectos, aprofundando na análise dos dados, alguns dos fatores diferem para determinados grupos dos entrevistados. Os oficiais do CBMPB do quadro administrativo, apresentam maior motivação se comparados aos oficiais combatentes. Importante ressaltar que os oficiais administrativos estão a mais de vinte anos na corporação e tiveram uma grande ascensão profissional, vindos da graduação de soldados e hoje sendo oficiais da corporação, possuindo o fator de crescimento e realização já mais aguçados que os oficiais que ainda estão no início de sua carreira no CBMPB.

Diferem também alguns aspectos em relação ao gênero masculino e feminino, onde as oficiais mulheres apresentam maior grau de insatisfação que os oficiais homens, principalmente relacionados aos Fatores Higiênicos, no tocante a condições ambientais de trabalho, equipamentos de proteção individual e atual legislação.

Foi observado, ainda, que não há grandes diferenças quanto a satisfação ou insatisfação no que se refere à natureza do trabalho desempenhado. Dentre os oficiais pesquisados, os aspectos motivadores e desmotivadores são semelhantes entre os que desempenham suas funções no QCG e nas unidades operacionais.

A motivação dos bombeiros militares no seu ambiente de trabalho é algo determinante na qualidade dos serviços prestados a sociedade, e a corporação deve participar deste processo de proporcionar, não apenas conhecimento técnico ou aprimoramento de suas habilidades de execução, fazendo-se necessário também investir em fatores capazes de criar oportunidades que resultem em satisfação.

Como sugestão para elevar a motivação dos bombeiros militares do CBMPB do caso estudado, sugere-se a criação de políticas de valorização dos recursos humanos, bem como a ascensão profissional, e elaboração de ações visando à melhoria das condições de trabalho.

Por fim, sugere-se a continuação de estudos futuros, pois se trata de um assunto, que se bem aprofundado, poderá esclarecer as dúvidas e falhas que ainda existem. O desenvolvimento do tema a partir da elaboração de novas pesquisas semelhantes a esta, permitirá uma comparação entre resultados e, até mesmo, a formulação de novos parâmetros

de estudo. E, além disso, outros aspectos como vida no trabalho, relações interpessoais, clima organizacional, poderiam ser abordados em pesquisas futuras, pois se tratam de temas complementares ao estudado no presente artigo.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro Treastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

CARDOSO, C. **Teoria de Maslow**. 2014. Disponível em: <<http://relacoeshumanaseadm.blogspot.com.br/2014/06/teoria-de-maslow.html>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHRISLEY, Chrysthian. **Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**. 2013. Disponível em: <<http://tabelasdeconcursos.blogspot.com.br/2013/05/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg.html>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

ESCORSIM, Sérgio; KOVALESKI, João, L. FRANCISCO, Antônio, C. de. **Motivação como Fator Preponderante no Destino das Empresas: Um estudo de caso no ramo metal – mecânico da região dos campos gerais**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Ponta Grossa PR, 2005. p.43-48.

GASPAR, Cristina. **Motivação é a 3ª Função do Líder Efetivo**. Disponível em: <<http://blogsferas.wordpress.com/2015/04/28/motivacao-e-a-3a-funcao-do-lider-efetivo>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores de empresas**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book). p. 55-81.

JUNIOR, Joaquim Martins. **Como Escrever Trabalhos de Conclusão de Curso**. Instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUMERTZ, C. **Seminário Avançado: liderança de resultados**. Porto Alegre: Allcon, 2001.

MAGALHÃES, E. M. et al. Política de treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da instituição. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.

- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Person Education: Prentice Hall, 2002.
- RUBIM, R. L. Fatores Intervenientes na Motivação Para o Trabalho Policial no 10º Batalhão da Polícia Militar do Espírito Santo. **Revista Preleção**, Espírito Santo, ano 4, n. 7, 2010.
- SANTANA, Talyhane Pires. **Motivação no Serviço Público Municipal: Um estudo de caso feito à luz da Teoria Frederick Herzberg**. Salvador: UFBA, 2011.
- VENTURINI, J. C. et al. Motivação no Trabalho dos Oficiais do Exército Brasileiro: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, Paraná, 2007.
- VRIES, M. K. A Inveja, a Grande Esquecida dos Fatores de Motivação em Gestão. In: CHANLAT, J. F. (Org.) **O Indivíduo nas Organizações: Dimensões Esquecidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003. p.121.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## QUESTIONÁRIO

O presente questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso para o CAO CBMRO 2017/2018 e se caracteriza como um instrumento de coleta de dados. O mesmo tem como intuito analisar os fatores que geram motivação e satisfação no trabalho dos oficiais subalternos e intermediários do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba. Este questionário será aplicado em todo o Estado e terá representatividade entre os oficiais dos níveis já citados e que trabalham essencialmente no serviço administrativo, como também, com os que exercem sua função prioritariamente no serviço operacional. O anonimato dos respondentes será mantido.

Agradecemos sua valiosa colaboração.

**\*Obrigatório**

1.

**Posto \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Capitão
- 1º Tenente
- 2º Tenente

2.

**Quadro Organizacional \***

*Marcar apenas uma oval.*

- QOBM
- QOABM

3.

**Unidade Pertencente \***

*Marcar apenas uma oval.*

- 1º Comando Regional
- 2º Comando Regional
- 3º Comando Regional
- Quartel do Comando Geral
- Centro Integrado de Operações
- Outros

4.

**Gênero \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino



**5. Faixa Etária \***

*Marcar apenas uma oval.*

- 18 à 25
- 26 à 30
- 31 à 35
- 36 à 40
- Acima de 40

6.

**Tempo de Serviço (anos) \***

*Marcar apenas uma oval.*

- 3 à 5
- 6 à 10
- 11 à 15
- 16 à 20
- 21 à 25
- acima de 25

## 7. Questões \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|   | Concordo<br>Totalmente | Concordo<br>Parcialmente | Discordo<br>Parcialmente | Discordo<br>Totalmente |
|---|------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| Estou satisfeito com<br>minha remuneração.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| As condições<br>ambientais físicas<br>(temperatura, nível de<br>ruído, disposição dos<br>móveis, limpeza, etc) do<br>local de trabalho são<br>boas. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| A instituição<br>proporciona qualificação<br>profissional através de<br>cursos e palestras as<br>quais tenho acesso.                                | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Fico feliz quando<br>concluo uma atividade<br>desafiadora.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Sinto-me seguro com a<br>carreira na corporação.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Vislumbro uma<br>ascensão profissional<br>satisfatória.   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Recebo elogio ou sou<br>reconhecido por um<br>trabalho bem feito.   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Sou chamado para<br>participar de decisões<br>no setor que trabalho.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Percebo que tenho<br>autonomia para propor<br>melhorias na execução<br>do meu trabalho.   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Realizo-me<br>profissionalmente e<br>pessoalmente com meu<br>trabalho   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Sinto que minhas<br>sugestões e idéias de<br>inovação são acatadas<br>e executadas.   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Tenho consciência da<br>importância de cada<br>tarefa que realizo.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Considero bom o<br>relacionamento com<br>meu superior imediato.   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Tenho oportunidade e<br>condições de realizar<br>tarefas compatíveis com<br>meus conhecimentos,<br>interesses e<br>habilidades.                     | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Considero satisfatória<br>as responsabilidades<br>delegadas pelo meu<br>superior  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Meu relacionamento<br>com a equipe de<br>trabalho no meu setor é<br>bom.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |

|   | Concordo<br>Totalmente | Concordo<br>Parcialmente | Discordo<br>Parcialmente | Discordo<br>Totalmente |
|---|------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| Estou satisfeito com as normas e legislações da instituição.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Sou estimulado a ampliar meus conhecimentos através de cursos de graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado, etc.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Os equipamentos a minha disposição como viaturas, rádios de comunicação, armamento, equipamento de proteção individual e uniformes atendem a todas as necessidades. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| As necessidades geradas pelo meu local de trabalho são solucionadas pelos setores competentes.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Na atual conjuntura jurídica, considero satisfatória os critérios de ascensão profissional.   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Tenho boa relação com meus subordinados.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| Tenho conhecimento das leis e normas vigentes na corporação.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |
| O materiais administrativos disponíveis (computadores, impressoras, resma de papel, caneta, ec.) são de boa qualidade e adequados ao expediente.                    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>  |

---