

**ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E DA DEFESA SOCIAL
POLICIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES
ACADEMIA CEL MILTON FREIRE DE ANDRADE**

WANDERLEI BEZERRA DE MEDEIROS

**A MOTIVAÇÃO DO BOMBEIRO MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE: UMA
ANÁLISE COM BASE NA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZEBERG**

**NATAL/RN
2013**

WANDERLEI BEZERRA DE MEDEIROS

**A MOTIVAÇÃO DO BOMBEIRO MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE: UMA
ANÁLISE COM BASE NA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZEBERG**

Artigo apresentado ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – CAO da Academia de Polícia Militar do Rio Grande do Norte, como requisito para a conclusão do Curso.

Orientador: Laurêncio Meneses de Aquino, Esp.

NATAL/RN
2013

WANDERLEI BEZERRA DE MEDEIROS

**A MOTIVAÇÃO DO BOMBEIRO MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE: UMA
ANÁLISE COM BASE NA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZEBERG**

Artigo apresentado ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – CAO da Academia de Polícia Militar do Rio Grande do Norte, como requisito para a conclusão do Curso.

Aprovada em _____ de novembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Laurêncio Meneses de Aquino,
Corpo de Bombeiros Militar do RN

Prof. Ms. Miler Franco D'anjour
Instituto Federal do RN-IFRN

Maj QOCBM Marcos de Carvalho Fernandes
Corpo de Bombeiros Militar do RN

RESUMO

O presente Artigo Científico tem como objetivo analisar o nível de motivação dos militares lotados no 1º Grupamento do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, com base em referencial teórico, norteado pelas Teorias Motivacionais e em especial a dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, perpassando pela avaliação dos fatores higiênicos e motivacionais como elemento da motivação, bem como, a verificação do nível de satisfação ou insatisfação dos integrantes do Grupamento. Para seu desenvolvimento utilizou-se de uma pesquisa de campo descritiva com aplicação de questionários para aferir a motivação dos militares do Grupamento; o questionário foi aplicado através de sorteio para 67 (sessenta e sete) militares, com base em uma amostra probabilística aleatória simples, com erro amostral de 5% (cinco por cento), e nível de confiança de 95% (noventa e cinco por cento). Verificou-se ao final da análise que 78% (setenta e oito por cento) dos colaboradores da pesquisa não estão motivados e nem satisfeitos nas atividades que desempenham e que os fatores intrínsecos e extrínsecos necessitam ser fortalecidos para a garantia dos fatores higiênicos e motivacionais do efetivo do 1º Grupamento de Bombeiros. Destarte, Como principais responsáveis pelo incentivo desse processo motivacional, têm-se os gestores diretos e indiretos dos militares do CBMRN.

Palavras-chaves: Bombeiros. Motivação. Teoria dos Dois Fatores.

ABSTRACT

The present Scientific Article has as main objective to analyze the motivation level of the military crowded at the 1st Military Firemen Grouping of the *Rio Grande do Norte* State, based on a theoretical framework, guided by motivational theories, specially the Two-factor Theory, by Frederick Herzberg, passing by the hygienical and motivational factors' evaluation as a motivation element, as well as the satisfaction or unsatisfaction level verification of the Grouping members. To its development it was used a field descriptive research, with questionnaires application to assess the motivation of the Grouping military, the questionnaire was applied through lottery to 67 (sixty seven) military, based on a simple random probability sample, with 5% (five percent) of sampling error, and 95% (ninety five percent) of confidence level. At the end of the analysis was found that 78 % (seventy -eight percent) of the employees of the research are not motivated nor satisfied in the activities they perform and the intrinsic and extrinsic factors need to be strengthened to guarantee the hygienical and motivational factors of the 1st Grouping's effective. Thus, as the main responsables for this incentive of the motivational process, these are the direct and indirect managers of the CBMRN's military.

Keywords: Firemen. Motivation. Two-factor Theory.

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 05 |
| 2 | UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO | 06 |
| 2.1 | CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO..... | 06 |
| 2.2 | MOTIVAÇÃO: UM BREVE HISTÓRICO..... | 07 |
| 2.3 | TEORIAS MOTIVACIONAIS..... | 08 |
| 2.3.1 | Teorias de conteúdo | 08 |
| 2.3.2 | Teorias de processo | 14 |
| 3 | O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RN | 17 |
| 3.1 | UM BREVE HISTÓRICO DO CBMRN..... | 17 |
| 3.2 | O 1º GRUPAMENTO DE BOMBEIROS MILITAR DO CBMRN..... | 18 |
| 3.3 | ESTRUTURA DAS SEÇÕES DO 1º GRUPAMENTO..... | 19 |
| 3.3.1 | Estrutura da 1ª seção | 19 |
| 3.3.2 | Estrutura da 2ª seção | 20 |
| 3.3.3 | Estrutura da 3ª seção | 22 |
| 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS | 23 |
| 4.1 | COLETA DOS DADOS DA PESQUISA..... | 23 |
| 4.2 | ANÁLISE DOS DADOS..... | 24 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 32 |
| | REFERÊNCIAS | 34 |

1 INTRODUÇÃO

A motivação é essencial para o sucesso de qualquer atividade humana, porém é um desafio fazer com que as pessoas se mantenham ao longo do tempo com o mesmo entusiasmo que apresentam ao ingressar numa profissão. Nos serviços públicos, o desafio é ainda maior. Apesar da sua importância, a motivação é muito frágil e a sua única fonte é a própria pessoa que sofre influência direta do ambiente em que vive. A verdade é que é preciso conhecer as possíveis fontes de motivação para o ganho adicional de efetividade e produtividade, perpassando por uma gestão de pessoas eficazes.

O desempenho de qualquer instituição é resultado do grau de motivação dos seus integrantes, não há dúvida de que um dos principais desafios nas instituições, hoje, é melhorar a produtividade de seus funcionários. No Corpo de Bombeiros Militar não é diferente, o sucesso do trabalho desenvolvido depende do grau de motivação de seus integrantes. Destarte, se faz necessário investigar a motivação dos bombeiros militares lotados no 1º Grupamento de Bombeiros (1ºGB) do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN).

A motivação é tão individual quanto a personalidade e o comportamento humano. Pode-se observar que pessoas que trabalham na mesma unidade militar, desempenhando as mesmas funções, tem maneiras diferentes de buscar a motivação. Então o que seria essa motivação?

O escritor Chiavenato (1999, p. 592) define motivação como um “[...] processo contínuo de satisfação de necessidades individuais”. A manutenção desse fator deve sempre ser alcançada visando cativar pessoas e, conseqüentemente, garantir a produtividade das instituições.

Desta forma, a motivação pessoal e profissional é o fator primordial a ser considerado. Ela envolve a dedicação ao trabalho, ações de conduta, convivência coletiva, entre outras implicações da sociedade grupal. Esta cadeia de relacionamentos impulsionará todo o ciclo organizacional e todos devem sentir-se satisfeitos no desempenho de suas atividades.

Diante do exposto, é necessário verificar os fatores higiênicos e motivacionais como elemento da motivação dos militares do 1ºGB, bem como verificar o nível de satisfação ou insatisfação com base nos fatores higiênicos e

motivacionais, para sabermos o motivo da falta de comprometimento por parte do efetivo do 1º GB, além dos constantes pedidos de licenciamentos de militares admitidos em concursos públicos, tornando o estudo de alta relevância para o CBMRN, pois, segundo Herzberg (MAXIMIANO, 2006, p. 269), para que haja motivação é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

2 UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO

2.1 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

Para entender o objeto de estudo é necessário compreender a etimologia da palavra motivação, bem como seus diversos conceitos e significados abordados em algumas literaturas:

- Segundo Bergamini (2008, p. 26), motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover.
- Gooch e McDowell (*apud* BERGAMINI, 2008, p.106) a definem como sendo uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada ao desejo.
- Segundo Levy-Leboyer (*apud* BERGAMINI, 2008, p. 108), por motivação entende-se, ao mesmo tempo, a direção e amplitude das condutas.
- Bergamini (2008, p.108) entende que a motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um.
- Para Murray (*apud* BERGAMINI, 2008, p. 108), trata-se, portanto, de uma fonte de “energia”, que impele o indivíduo à ação.
- Segundo Macêdo (2007, p. 92), motivação significa motivo para ação. Por sua vez, as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim: *movere*, isto é, mover.

- Robbins (2002, p. 151), define motivação como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

De acordo com Bergamini (2008, p. 42), com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra.

2.2 MOTIVAÇÃO: UM BREVE HISTÓRICO

No pensamento ocidental, os “desejos” já simbolizavam para os filósofos uma espécie de “força motivadora” que podia ser dominada pela razão. Mas, foi com o emprego da Teoria da evolução de Darwin que os estudos sobre a “motivação” se desencadearam. Segundo a teoria de Darwin, o homem era idealizado como um animal comprometido na luta pela sua existência; o desejo, aqui, era visto apenas de modo mecanicista controlado pelo organismo, de modo que o grau deste era avaliado pelo tempo de privação. Entretanto, a literatura aponta Freud como sendo o criador da primeira grande teoria sobre a motivação, a qual estabelece que as motivações são responsáveis pela aceitação ou rejeição de produtos ou bens de consumo. Nessa teoria o comportamento é deliberado pela motivação inconsciente e pelos impulsos instintivos. Para uma melhor compreensão faz-se necessário a análise das três instâncias psíquicas responsáveis pelo comportamento defendidas por Freud: o id, que é a fonte da energia psíquica dos impulsos primitivos; o ego, que é o regulador dos impulsos selvagens do id ligado ao princípio da realidade; e o superego, a quem cabe a representação interna das proibições sociais.

Para Reis (1984), o id orienta-se somente pelo princípio de prazer, não conhecendo nenhum julgamento de valor, ignorando a moral e até mesmo o conceito de bem e mal. Quanto ao ego, este é o responsável pela separação entre as fontes de excitação das realidades internas e externas, além de controlar os impulsos do id. Por fim, o superego é caracterizado como a consciência moral inibitória dos impulsos do id, cujos desejos são responsáveis pelo sentimento de culpa.

Após as contribuições freudianas, anulou-se a ideia de que os motivos são racionais e surgiram outras teorias que procuraram explicar o comportamento motivado por fatores internos ou externos.

O método motivacional usado antes da Revolução Industrial consistia no uso de ameaças, punições e incentivos financeiros. Com a Revolução Industrial, as punições e ameaças foram substituídas pelo dinheiro, pois no momento entendia-se que o trabalhador ou empregado era motivado apenas pelo ganho material e financeiro. A remuneração era feita por peças produzidas, ocorrendo, portanto, uma maior eficiência do processo produtivo, mas esse crescimento da produção por trabalhadores provocou preocupação entre os mesmos, pois temiam que toda essa eficiência resultasse em desemprego. Inseguros, preferiam ganhar menos, mas ter o seu emprego garantido.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

De acordo com Maximiano (2006, p.178) as teorias sobre a motivação, que explicam o desempenho das pessoas em situação de trabalho, estão divididas em dois grupos:

- ✓ Teorias de Conteúdo, que se refere a “o que” motiva o comportamento humano.
- ✓ Teorias de Processo, de “como” o comportamento é motivado.

As teorias de conteúdo dividem-se em: Teorias clássicas, Teorias das necessidades, Frustração e Teoria dos Dois Fatores. As últimas estão preocupadas com as “necessidades”, procurando esclarecer quais fatores motivam as pessoas. Já as teorias de processo compreendem: Modelo do Comportamento, Teoria da Expectativa, Behaviorismo e Teoria da Equidade, que se preocupam com todo funcionamento da motivação, averiguando como o comportamento é ativado, dirigido e mantido.

2.3.1 Teorias de conteúdo

No início do século XX, surge a Escola de Administração Científica liderada por Frederick Taylor, que defendia a mecanização da atividade humana. Nessa abordagem, a motivação se dava por fatores extrínsecos, ou seja, o fator motivacional era voltado para as recompensas palpáveis, como salários, benefícios, promoções, acreditando-se que tais recompensas faria com que o trabalhador se preocupasse mais com seu trabalho e, assim, produzisse melhores resultados. Em suma, para Taylor, remunerações maiores alcançaria quem produzisse mais, sendo assim, esse era o principal fator de motivação. As tarefas só eram cumpridas porque existiam as recompensas financeiras, pois os trabalhadores eram vistos como preguiçosos e ineficientes, e só poderiam ser motivados por tais benefícios, surgindo, portanto, a concepção do ***homo economicus***¹.

Em resposta à Teoria clássica, que tinha como princípio a ideia do ***homo economicus*** e a necessidade de controlar os aspectos formais da organização, dentro de uma visão mecanicista, surge a Teoria das relações humanas. Esta Teoria tem início a partir das conclusões obtidas com a Experiência de Hawthorne (1927 – 1932), coordenada por Elton Mayo. O resultado de tal estudo mostrou que a motivação para produção não se fundava apenas no plano material, mas também eram instigados pelas interações sociais e grupais.

Com o impacto das conclusões da Experiência de Hawthorne, os conceitos de organização formal, disciplina, departamentalização etc., deram lugar para novas abordagens, como organização informal, liderança, comunicação, motivação, grupos sociais, recompensas simbólicas etc. O conceito de ***homo economicus*** foi substituído pelo de ***homo social***, ou seja, o homem voltado para a vida em sociedade e em grupos sociais. Em consequência, surgiram os cursos de relações humanas no trabalho, voltados aos supervisores de primeira linha, a fim de melhorar o tratamento dado às pessoas e propiciar um ambiente psicológico de trabalho mais favorável e amigável (CHIAVENATO, 2004).

¹ Segundo a ideia de *homo economicus*, as pessoas são influenciadas exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Assim, o homem procura o trabalho, não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona (CHIAVENATO, 2004).

Nesse contexto, percebe-se a importância do enfoque humanista para teorias motivacionais, pois, dessa forma, a motivação aconteceria, também, no plano intrínseco de cada indivíduo, onde a motivação estaria voltada para as recompensas psicológicas como reconhecimento, respeito, status etc.

Outra importante teoria sobre motivação que também valoriza a abordagem humanística é a Teoria da Motivação Humana, proposta por Abraham Maslow, que define em cinco os níveis de necessidades dos seres humanos. Tais necessidades são representadas em forma de uma pirâmide, levando em conta os níveis de importância e influência, de modo que, quando o indivíduo satisfaz uma necessidade, surge outra, e assim sucessivamente. Segundo Maximiano (2000, p. 350), “a noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações”.

De acordo com Maslow (MAXIMIANO, 2008, p. 235):

- As necessidades fisiológicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.
- Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir. A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.
- As pessoas estão num processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientam-se para a autorrealização.
- Uma necessidade pode predominar sobre as demais, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade. Por exemplo: autoafirmação é predominante na juventude.

De acordo com Jacobsen e Moretto Neto (2009), as necessidades fisiológicas são aquelas relacionadas a ter roupas, abrigo, alimentação, conforto físico, sexo, além de outras. As necessidades de segurança são aquelas que atendem a família do trabalhador, como ter planos de saúde e de aposentadoria, higiene e segurança no trabalho. As necessidades sociais dizem respeito à participação em grupos e está integrado à família. As necessidades de autoestima

dizem respeito ao desejo do indivíduo de demonstrar a sua capacidade profissional e a sua expectativa de receber recompensas sociais e profissionais. Finalmente, a necessidade de autorrealização envolve a preocupação com o desenvolvimento de trabalhos mais significativos e o desenvolvimento profissional.

A teoria de Maslow influenciou mais quatro teorias: a Teoria ERC, desenvolvida por Clayton Alderfer; a Teoria dos dois fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg; Teoria X E Y, de Douglas McGregor; e a Teoria da Realização, desenvolvida por David McClelland.

A Teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) fundamenta-se na teoria das necessidades de Maslow, porém Alderfer acredita existir somente três fatores essenciais para motivação. Dessa forma, redefinem as cinco necessidades de Maslow em apenas três, citadas em Maximiano (2007, p. 264):

1. *Existence* (existência): compreende as necessidades básicas, fisiológicas e segurança, de Maslow;
2. *Relatedness* (relacionamento): compreende as necessidades de relação pessoais significativas e as necessidades de estima, de Maslow;
3. *Growth* (crescimento): é a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e autorrealização.

A teoria de Alderfer discorda da teoria de Maslow em alguns pontos: para Alderfer, não existe sequência na satisfação das necessidades, sendo, portanto, realizada de forma simultânea. Quando uma necessidade de nível mais elevado for contida, conseqüentemente, a necessidade que estiver em um nível inferior aumentará, não existindo, portanto, uma hierarquia sequencial progressiva, pois para Alderfer, as pessoas tanto podiam subir como descer dentro da hierarquia das necessidades.

A Teoria dos dois fatores desenvolvida por Frederick Herzberg mostra como a motivação pode ser produzida através da interação do ambiente de trabalho e o próprio trabalho. Segundo a teoria de Herzberg existem dois fatores que guiam o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos ou extrínsecos, que se relacionam ao ambiente de trabalho, e os fatores motivacionais ou intrínsecos, que se relacionam com o conteúdo do trabalho.

Para um melhor entendimento das diferenças entre os dois fatores, apresentam-se os exemplos citados por Maximiano (2006, p. 268).

Os fatores motivacionais estão relacionados ao próprio trabalho e são também chamados de fatores intrínsecos. São exemplos:

- Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualidades da pessoa);
- Sentido de realização de algo importante;
- Exercício de responsabilidade;
- Possibilidade de crescimento;
- Orgulho e sentimento de prestígio decorrente da profissão;
- Reconhecimento pelo trabalho bem feito.

Os fatores higiênicos são relacionados com as condições de trabalho e são também chamados fatores extrínsecos. São exemplos:

- Estilo de supervisão do chefe;
- Relações pessoais com os colegas;
- Salário;
- Políticas de administração de pessoal;
- Condições físicas e segurança do trabalho.

Confrontando, portanto, a Teoria de Herzberg com a Hierarquia de Necessidades de Maslow, percebe-se que os fatores higiênicos se relacionam às necessidades básicas, de segurança e sociais, e os fatores motivacionais têm relação com a necessidade de estima e de autorrealização.

A proposta que associa as necessidades de Maslow à realidade foi apresentada pelo psicólogo Douglas McGregor nas Teorias X e Y. Na visão de McGregor, segundo Bergamini (2008, p. 26):

A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

McGregor procura compreender os fatores que envolvem a motivação humana no âmbito organizacional, partindo de situações antagônicas que serão evidenciadas nos conceitos de Teoria X e Teoria Y. As teorias traçam dois perfis de personalidade e comportamento dos trabalhadores. No tocante à Teoria X, remete-

se a abordagem clássica, descrevendo o trabalhador como um ser preguiçoso, relaxado, que não gosta de trabalhar. Já na Teoria Y, McGregor inverte totalmente essa classificação, afirmando que o trabalhador pode aprender ter responsabilidade, gostar de tê-la e até pode procurá-la no ambiente de trabalho.

Para McGregor na Teoria X as pessoas eram dominadas pelas necessidades de ordem inferior, ou seja, o indivíduo era motivado pelo menor esforço, sendo necessário, portanto, um controle e uma direção rígida. Já na Teoria Y acontecia o inverso, as pessoas eram motivadas pelo maior esforço, sendo, assim, dominadas por necessidades de ordem superior. Nesse contexto McGregor:

Defendia a instituição da Teoria Y, pois compreendia que os administradores que criam condições para que seus colaboradores possam atingir melhor os seus objetivos, encorajando-os e lhes oferecendo oportunidades, podem conseguir deles um desempenho superior. Para ele, os administradores deveriam, sobretudo, usar o lado psicológico do colaborador a favor da organização (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009, p. 91).

Com base na discussão sobre as necessidades de ordem inferior e superior que dominavam as pessoas, tornam-se relevantes as seguintes contribuições: a da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, no tocante à predominância das necessidades de ordem inferior que resulta, portanto, na necessidade de as organizações, porem a ênfase de sua gestão na satisfação dos fatores higiênicos dos trabalhadores; e da teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow, no que se refere à predominância das necessidades de ordem superior ressaltadas na Teoria Y, sendo notória, portanto, a semelhança entre ambas.

A Teoria da Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas, desenvolvida por David McClelland, é outra teoria que tem como fundamento a ideia das necessidades. De acordo com essa teoria as necessidades se desenvolvem a partir da experiência de vida do indivíduo e de suas interações com outros indivíduos e com o ambiente.

Para McClelland, três tipos de necessidades merecem destaque:

- Necessidade de realização (**nR**): é a que revela o desejo da pessoa em alcançar objetivos que representem desafios, buscando sempre ser melhor e mais eficiente;

- Necessidade de poder (**nP**): é a vontade que o indivíduo tem de possuir controle sobre os outros, ou seja, de influenciá-los;
- Necessidade de associação (**nA**): representa o desejo que o indivíduo tem de constituir relações afetivas com os outros, ou seja, de manter relações pessoais próximas e amigáveis.

Com relação à necessidade de Poder é importante ressaltar, ainda, que:

Segundo McClelland, os nPws têm duas orientações distintas: poder pessoal e poder institucional. O poder pessoal é perigoso porque pode conduzir à tentativa de dominação, ao passo que o poder institucional é benéfico porque enfatiza o desenvolvimento de grupos eficazes, trabalho organizado, recompensas equitativas e o bem da organização (MAXIMIANO, 2007, p. 266).

Ainda segundo o autor, embora em níveis distintos, todas as pessoas têm estes três tipos de necessidades. No entanto, apenas uma delas predominará e definirá a sua forma de atuação.

2.3.2 Teorias de processo

A teoria da Equidade ou teoria do Equilíbrio desenvolvida por Stacy Adams é considerada uma das primeiras teorias relacionadas com o processo motivacional. Esta partiu do princípio de que “as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos” (MAXIMIANO, 2007, p. 258). Sendo assim, equidade, neste caso, é a semelhança entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as bonificações que o mesmo recebe, comparada com as recompensas que os outros recebem em troca dos esforços empregados.

Segundo Chiavenato (2010), o estado de equidade ocorre quando as pessoas, ao fazerem a comparação entre o seu trabalho e o das outras, percebem uma relação de igualdade, porém, quando ocorre o contrário, ou seja, a comparação resulta em um sentimento de desigualdade, ocorre a iniquidade, que pode ser positiva, ocorrendo quando a situação favorece o indivíduo, como exemplo: um

pagamento em excesso ou negativa quando o mesmo é desfavorecido, tal como uma redução salarial.

Conforme Chiavenato (2010, p. 255-256), quando as pessoas se encontram em situação de iniquidade, podem admitir seis possíveis escolhas:

- Modificar suas entradas, ou seja, reduzir seu esforço no trabalho;
- Modificar seus resultados, ou seja, mantendo a quantidade de produção e reduzindo a qualidade do trabalho;
- Distorcer sua autoimagem: percebendo que trabalha mais ou menos do que os outros;
- Distorcer a imagem dos outros, percebendo que o trabalho dos outros não é tão interessante para uma comparação;
- Buscar outro ponto de referência, para obter outra base de equilíbrio, comparando-se com outra pessoa que ganhe mais ou que ganhe menos procurando meios de fazer a situação parecer melhor;
- Abandonar a situação, deixando o emprego ou saindo da organização.

Em suma, a teoria da equidade expõe a ideia de que a motivação humana pode ser afetada profundamente tanto por gratificações relativas como absolutas.

No que diz respeito a teoria comportamental ou teoria Behaviorista, desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner, Bergamini (2008, p. 44) discorre que:

Para as concepções behavioristas, fica bem claro que, para haver respostas que é qualquer tipo de comportamento exibido pelo indivíduo, há que necessariamente existir um estímulo anterior a ela. Assim, todo comportamento é, por natureza, considerado como ação "respondente".

Assim, esta teoria defende a ideia de que é o reforço que condiciona o comportamento, de modo que o comportamento humano pode ser explicado em termos de previsão positiva ou negativa, resultando, portanto, que o comportamento que é recompensado é repetido; ocorrendo o contrário, a tendência do mesmo é ser eliminado.

Segundo Skinner existem quatro estratégias de alteração do comportamento organizacional:

- Reforço positivo: todo estímulo que, quando presente, aumente a possibilidade de que se produza uma conduta, como por exemplo: ofertar um prêmio financeiro a um trabalhador que tenha dado uma boa sugestão;
- Reforço negativo: todo estímulo aversivo que ao ser privado aumente a possibilidade de que se produza a conduta. O exemplo seria: solicitar que o funcionário não repetisse mais um determinado erro;
- Punição: procurar extinguir um comportamento indesejável. Funciona para reduzir a conduta, como por exemplo: suspender o pagamento de bônus de um funcionário que falta indevidamente;
- Evitação: mostra-se quando um estímulo, que antecipadamente reforçava a conduta, deixa de agir, como por exemplo: o não acobertamento por parte dos colegas com relação às faltas indevidas de outros, sendo que tal postura só foi assumida mediante observações feitas a respeito de tal situação pelo superior.

E por fim veremos as contribuições da teoria das Expectativas, que foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom. Na visão de Vroom as pessoas são seres individuais que possuem desejos e vontades diferentes no que se refere ao trabalho, sendo assim, a motivação é composta pelos desejos individuais e pelas expectativas de alcançá-los. Conforme Chiavenato (2010, p. 258), a teoria da expectativa propõe que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito.

Para Vroom, são três os fatores que agem dentro do indivíduo influenciando seu nível de desempenho:

- Valência: refere-se à vontade que uma pessoa tem de alcançar um resultado específico, sendo, portanto, o valor subjetivo relacionado a incentivo ou gratificação;
- Expectativa: acontece quando os trabalhadores acreditam que se esforçando vão conseguir atingir os resultados pretendidos, ou seja, é a expectativa de poder alcançar o resultado;
- Instrumentalidade: ocorre quando se acredita que a aquisição do resultado está ligado a uma recompensa. De modo que, se os esforços do indivíduo forem recompensados de maneira justa, haverá uma relação positiva, caso contrário, será negativa.

De acordo com Chiavenato o modelo proposto por Vroom defende que o nível de produtividade é dependente de três forças, sendo elas:

- Expectativas, que são os objetivos individuais de cada pessoa;
- Recompensa, que é a relação verificada entre a produtividade e os objetivos alcançados;
- Relações entre expectativas e recompensas.

Contudo, Bergamini (2008, p. 67-68) afirma:

Em resumo, os três enfoques cognitivos, da expectativa, da equidade e da atribuição, ajudam a compreender processos conscientes das decisões motivacionais. O modelo da expectativa propõe que a motivação seja produto do quanto uma pessoa almeja alguma coisa e a probabilidade de que o esforço mobilizado por ela leve à realização da tarefa e, por conseguinte, à recompensa. O modelo da equidade leva à confrontação entre a percepção que a pessoa possui sobre as suas contribuições e os resultados que delas foram conseguidos, comparando-os com alguém como referência. Já o processo da atribuição examina a forma pela qual são interpretados os comportamentos a partir da atribuição que se fez das suas causas.

Apesar dos estudos citados acima, Chiavenato (2003, p.537) aponta que os fatores expectativa, recompensa e relação extra expectativas e recompensas determinam a motivação do indivíduo para produzir em quaisquer circunstâncias em que se encontre.

3 O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RN

3.1 UM BREVE HISTÓRICO DO CBMRN

De acordo com site do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, a instituição surgiu na segunda década do século XX, através da Lei nº 424, de 29 de novembro de 1917, sancionada pelo Governador Joaquim Ferreira Chaves, que criou uma Seção de Bombeiros anexa ao Esquadrão de Cavalaria. Foi recriado em 1955, através da Lei nº 1.253, de 21 de setembro de

| | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| DIV. CORD. TEC. | - | - | - | - | 00 | - | - | - | - | - | - | - | 00 |
| 1º SEÇÃO | - | - | 01 | - | 01 | - | 03 | 02 | 03 | 01 | 19 | 28 | 29 |
| 2º SEÇÃO | - | - | - | 01 | 01 | - | 01 | 01 | 03 | 02 | 18 | 25 | 26 |
| 3º SEÇÃO | - | - | 01 | - | 01 | 01 | 01 | 02 | 01 | 02 | 16 | 23 | 24 |
| TOTAL | 00 | 01 | 02 | 01 | 04 | 01 | 05 | 05 | 07 | 05 | 53 | 76 | 80 |

Quadro 1. Efetivo do 1º Grupamento de Bombeiros.

Fonte: 1º Ten BM Gonzaga, 2013.

3.3 ESTRUTURA DAS SEÇÕES DO 1º GRUPAMENTO

3.3.1 Estrutura da 1ª seção

A 1ª seção de combate a incêndios fica localizada na sede do 1º Grupamento, na Av. Almirante Alexandrino de Alencar, 908, Lagoa Seca, Natal-RN, tem como principal função atender a ocorrências de combate a incêndios na região metropolitana da Capital.



Foto 1: 1ª Seção de Combate a Incêndios.

Fonte: primária, agosto, 2013.

Na Foto 1, Vemos o pátio de viaturas da 1ª Seção de Combate a Incêndios, onde são realizadas as formaturas e treinamentos diários; ao fundo se temos os alojamentos de Sargentos, Subtenentes, e de Cabos e Soldados.



Foto 2: Alojamentos de Cabos e Soldados 1ª seção.

Fonte: primária, julho, 2013.

Na Foto 2, Alojamentos de Cabos e Soldados, lugar destinado ao descanso dos militares da 1ª Seção de Bombeiros, haja vista o turno de serviço ter um período de 24 horas.

3.3.2 Estrutura da 2ª seção

A 2ª Seção de Combate a Incêndios fica localizada na Rua Umaitá, nº 72, Bairro de Jardim Lola, São Gonçalo do Amarante, e tem como principal função atender a ocorrências de combate a incêndios em toda a Zona Norte da Capital, além dos municípios do Litoral Norte do Estado.



Foto 3: Estrutura do Quartel da 2ª Seção.
Fonte: primária, julho, 2013.

Na Foto 3 constata-se a estrutura do Quartel da 2ª Seção de Combate a Incêndios, composta pelos alojamentos da sala do comando, refeitório, as de comunicação e garagem, além do pátio, onde são realizadas as formaturas e treinamentos diários.



Foto 4: Alojamentos de Cabos e Soldados 2ª seção.
Fonte: primária, julho 2013.

Na Foto 4, Alojamentos de Cabos e Soldados, lugar destinado ao descanso dos militares da 2ª Seção de Bombeiros.

3.3.3 Estrutura da 3ª seção

A 3ª Seção de Combate a Incêndios fica localizada na Rua Professor Evaristo de Souza, nº 30, Bairro de Santos Reis, Natal-RN. Tem como principal objetivo garantir a segurança de quem mora nas imediações da área de armazenamento de combustíveis liquefeitos da Petrobrás.



Foto 5: Estrutura do Quartel da 3ª Seção.
Fonte: primária, julho, 2013.

Na Foto 5, vê-se a estrutura do Quartel da 3ª Seção de Combate a Incêndios.



Foto 6: Alojamentos de cabos e soldados 3ª seção.
Fonte: primária, julho, 2013.

Na Foto 6, Observam-se os alojamentos de Cabos e Soldados, lugar destinado ao descanso dos militares da 3ª Seção de Bombeiros.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 COLETA DOS DADOS DA PESQUISA

O estudo foi desenvolvido através de pesquisa descritiva, mediante levantamento bibliográfico, com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, para se investigar a motivação dos bombeiros militares lotados no 1º Grupamento do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2002, p. 42).

A realização da coleta dos dados foi feita através de questionário, em uma amostra probabilística aleatória simples, através de sorteio para 67 (sessenta e sete) militares, com erro amostral de 5% (cinco por cento), com nível de confiança de 95% (noventa e cinco por cento), para os militares lotados no 1º Grupamento do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte, tendo em seu quadro um efetivo de 80 (oitenta) militares. A aplicação dos questionários foi devidamente autorizada pelo comandante e participantes.

Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Entrevista por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde. (GIL, 2010, p. 102).

Ou seja, é uma ferramenta de coleta de dados constituída por diversas perguntas para serem respondidas por escrito pelo participante da pesquisa.

Um problema não pode ser resolvido se não for exibido de maneira clara e concisa. Desta forma, considerou-se necessário realizar os seguintes passos:

- O estudo bibliográfico para possibilitar aprofundar as questões inerentes à motivação dos profissionais do 1º GB;
- Avaliar os fatores higiênicos e motivacionais como elemento da motivação dos militares do 1º Grupamento de Bombeiros;
- Verificar o nível de satisfação ou insatisfação dos integrantes do 1º Grupamento com base nos fatores higiênicos e motivacionais;
- A aplicação de questionário aos integrantes do 1º Grupamento de Bombeiros do CBMRN, para subsidiar a análise dos resultados da pesquisa.

Desse modo, o estudo se caracteriza por uma abordagem quantitativa, dando sustentação à análise desejada.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Passa-se, agora, a analisar graficamente as questões que nortearam a pesquisa, focalizando os fatores higiênicos e motivacionais da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, conforme segue:

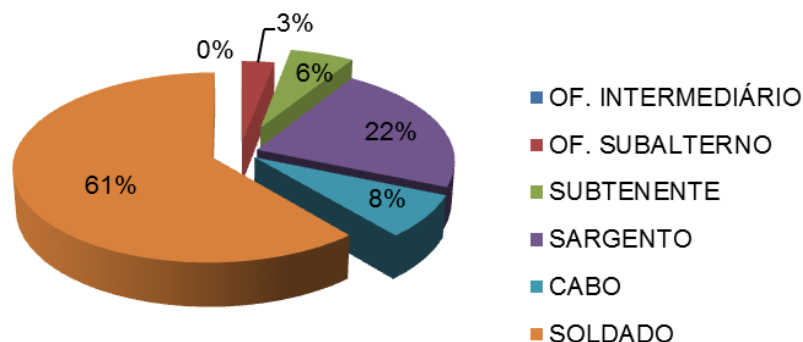


Gráfico 1: Posto ou Graduação.
Fonte: primária, outubro, 2013.

Analisando o Gráfico 1, observa-se que mais da metade, 61% (sessenta e um por cento) dos bombeiros pesquisados são soldados; 30% (trinta por cento) são graduados, cabos, sargentos e subtenentes; e 3% (seis por cento) são oficiais. Desde a emancipação do CBMRN da PMRN, apenas um concurso foi realizado para ascensão profissional das praças da Instituição, influenciando os resultados da pesquisa.

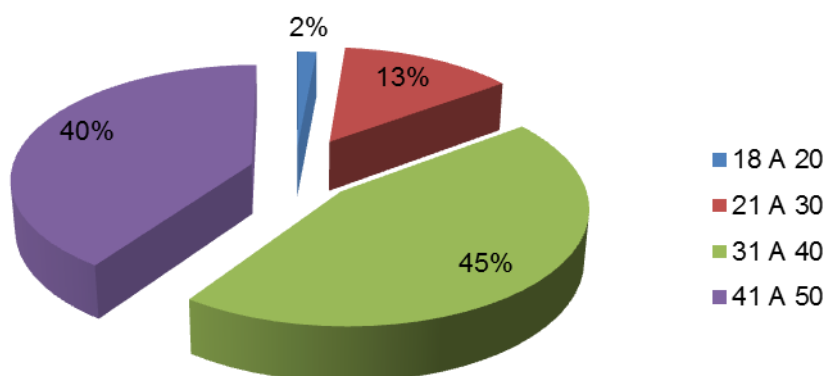


Gráfico 2: Faixa etária.
Fonte: primária, outubro, 2013.

Pelos resultados obtidos no Gráfico 2, verifica-se que os bombeiros militares lotados no 1º GB estão, em sua grande maioria, cerca de 45% (quarenta e

cinco por cento), dentro da faixa etária de 31 a 40 anos e 40% (quarenta por cento) na faixa etária de 41 a 50 anos. Isso demonstra que o efetivo é composto por militares com idade avançada para as atividades laborais da corporação, haja vista que o tempo limite de permanência na atividade de bombeiro militar para as praças é de 51 (cinquenta e um) anos.

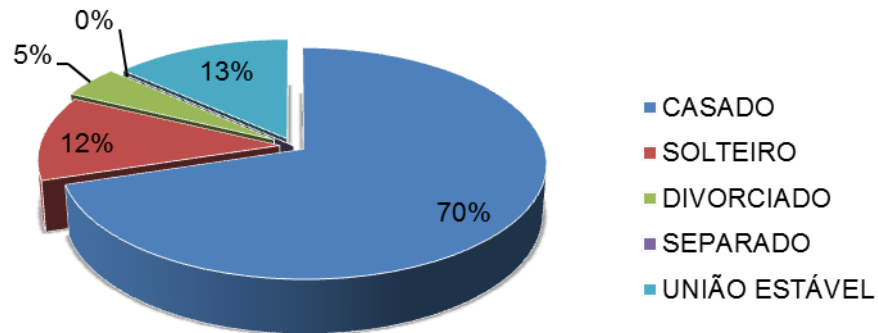


Gráfico 3: Estado civil.
Fonte: primária, outubro, 2013.

No Gráfico 3, observa-se que 70% dos bombeiros são casados, 13% mantém uma união estável, 12% são solteiros e 5%, divorciados.

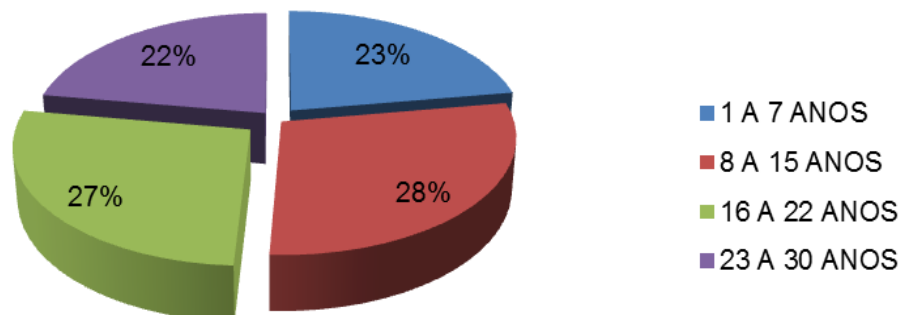


Gráfico 4: Tempo de serviço na Instituição.
Fonte: primária, outubro, 2013.

Analisando o Gráfico 4, observa-se que, dos bombeiros pesquisados, 23% (vinte e três por cento) têm entre 1 e 7 anos de serviço; 28% (vinte e oito por cento) têm entre 8 e 15; 27% (vinte e sete por cento) têm entre 16 e 22; e os 22% (vinte e dois por cento) restantes têm entre 23 e 30 anos de serviço, ou seja aproximadamente um terço dos militares está próximo da reserva remunerada, momento em que os integrantes da instituição se aposentam, deixando uma lacuna no quadro de seu efetivo, sendo necessário concurso público para reposição.

Concretizados os dados e apresentados os resultados essenciais à identificação do perfil dos militares do 1º GB, a partir do Gráfico 4 passa-se a análise das variáveis necessárias ao complemento da pesquisa, que são de fundamental importância para o estudo da motivação dos integrantes do Grupamento.

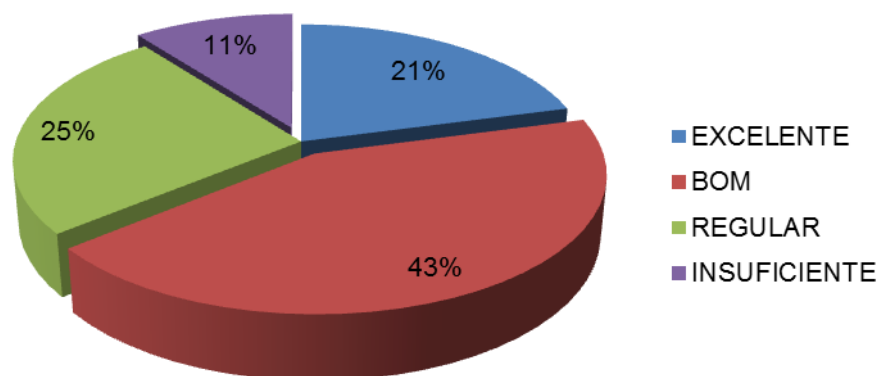


Gráfico 5 : Relacionamento com o comandante da Unidade Militar.
Fonte: primária, outubro, 2013.

Analisando o Gráfico 5, observa-se que 43%(quarenta e três por cento) dos participantes têm um bom relacionamento com seu comandante; 21% (vinte e um por cento) disseram que têm um excelente relacionamento com seu comandante – o que mostra que cerca de 64% (sessenta e quatro por cento) conseguem ter uma interação entre excelente e boa com o comandante da unidade militar; 25% (vinte e cinco por cento) demonstram um relacionamento regular; e 11% (onze por cento), insuficiente.

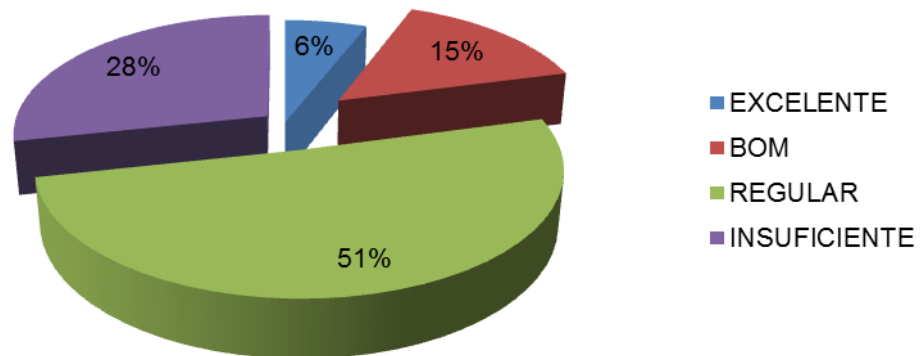


Gráfico 6: Condições físicas e de segurança da instituição.
Fonte: primária, outubro, 2013.

Analisando o Gráfico 6, observa-se que 51% (cinquenta e um por cento) dos participantes consideram regular as condições físicas e de segurança do Grupamento regular; 28% (vinte e oito por cento) consideram insuficientes; 15% (quinze por cento) boa; e o 6% (seis por cento) restantes, excelente. Como podemos falar em motivação de uma tropa sem a garantia dos fatores extrínsecos?

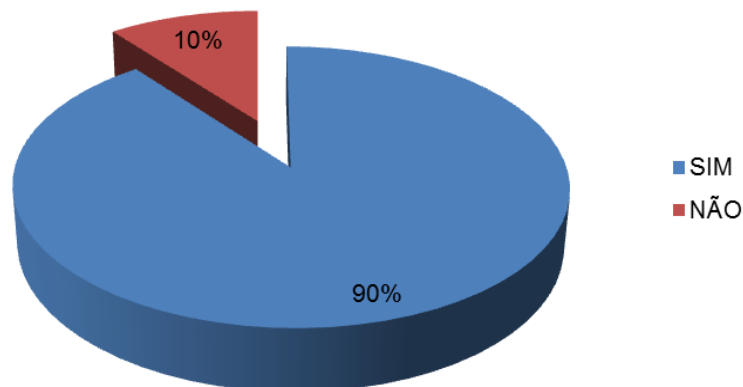


Gráfico 7: Receber um salário justo interfere na motivação?
Fonte: primária, outubro, 2013.

No Gráfico 7, verifica-se que 90% (noventa por cento) afirmam que um salário justo interfere na motivação. Mais uma real prova da necessidade de se fortalecer os fatores higiênicos dos militares do CBMRN.

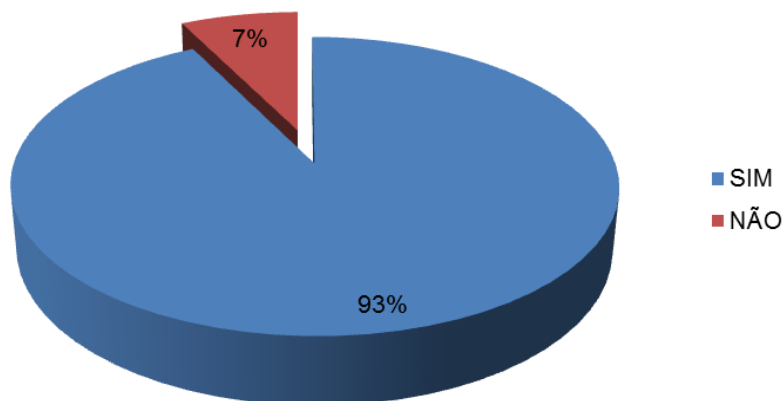


Gráfico 8: A carga horária interfere na motivação?
Fonte: primária, outubro, 2013.

No Gráfico 8, verifica-se que 93% (noventa e três por cento) afirmam que uma carga horária justa interfere na motivação.

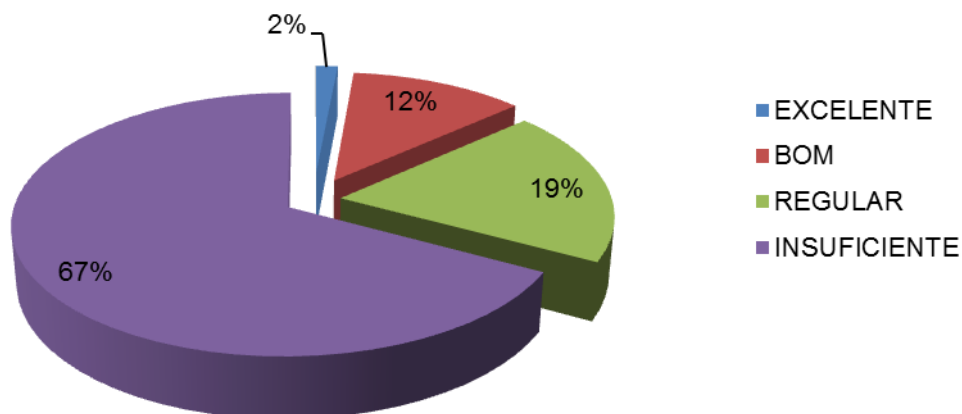


Gráfico 9: Possibilidade de ascensão profissional na instituição.
Fonte: primária, outubro, 2013.

Analisando o Gráfico 09, observa-se que 67% (sessenta e sete por cento) dos participantes disseram que a possibilidade de ascensão profissional é insuficiente na instituição; 19% (dezenove por cento), regular; 12% (doze por cento), bom; e os 2% (dois por cento) restantes afirmam ser excelente. Um fator intrínseco,

sine qua non a manutenção da motivação, que deve ser observado pelos gestores da instituição.

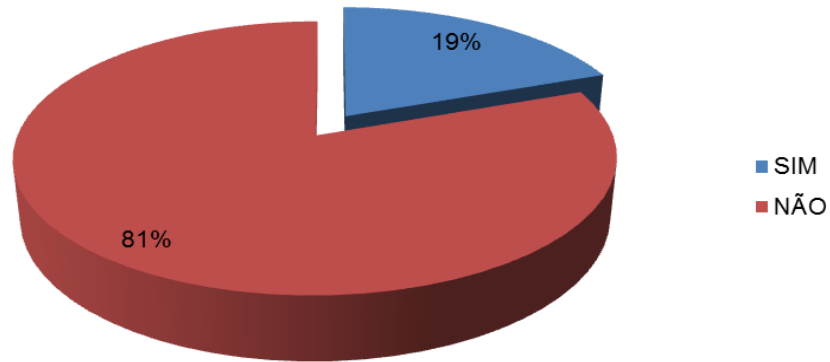


Gráfico 10: A Lei de promoção do CBMRN é adequada?
Fonte: primária, outubro, 2013.

No Gráfico10, 81% (oitenta e um por cento) disseram que a Lei de promoção do Corpo de Bombeiros não é adequada, já os 19% (dezenove por cento) restantes acham a Lei adequada. Devendo-se com brevidade realizar estudos para proposição de modificação na forma de promoção do efetivo.

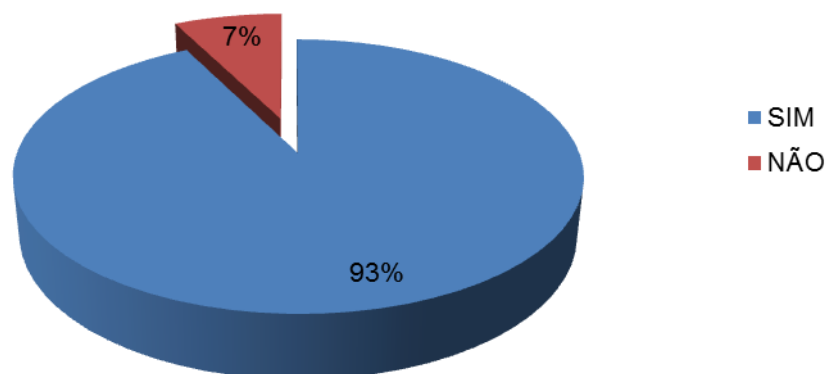


Gráfico 11: Se sente qualificado para desempenhar suas funções?
Fonte: primária, outubro, 2013.

Verifica-se no Gráfico 11, que a quase totalidade dos participantes da pesquisa, 93% (noventa e três por cento), se sente qualificada para desempenhar suas funções laborais.

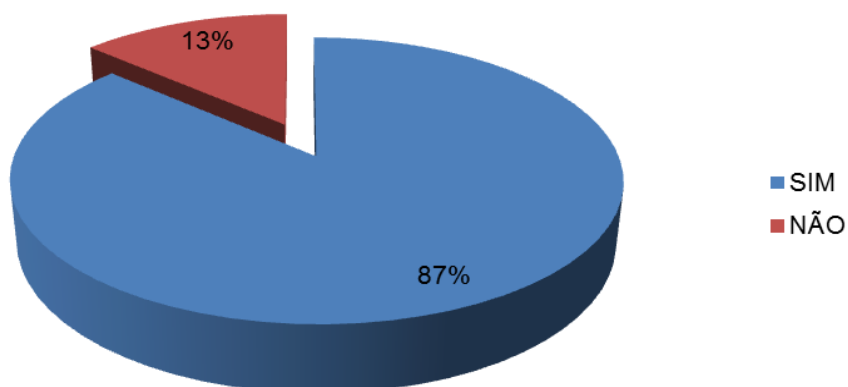


Gráfico 12: Se sente importante desempenhando suas funções?
Fonte: primária, outubro, 2013.

Verifica-se no Gráfico 12, que 87% (oitenta e sete por cento) dos participantes da pesquisa se sentem importantes desempenhando suas funções e 13% (treze por cento) afirmam que não.

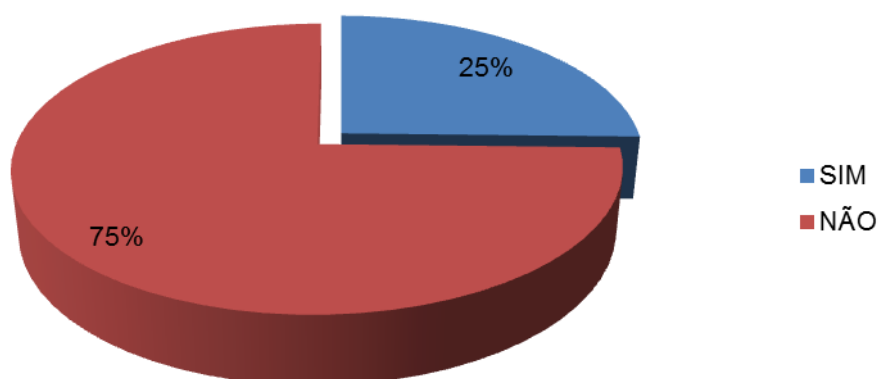


Gráfico 13: É reconhecido pelo trabalho que desenvolve?
Fonte: primária, outubro, 2013.

Tem-se no Gráfico 13, que cerca de 75% (setenta e cinco por cento) dos militares do 1º Grupamento afirmam que não são reconhecidos pelo trabalho

desenvolvido nas funções laborais, e cerca de 25% (vinte e cinco por cento) afirmam que são reconhecidos. O reconhecimento pelo trabalho desenvolvido perpassa, sem dúvida, por um fator de vital importância para a manutenção da motivação do indivíduo.

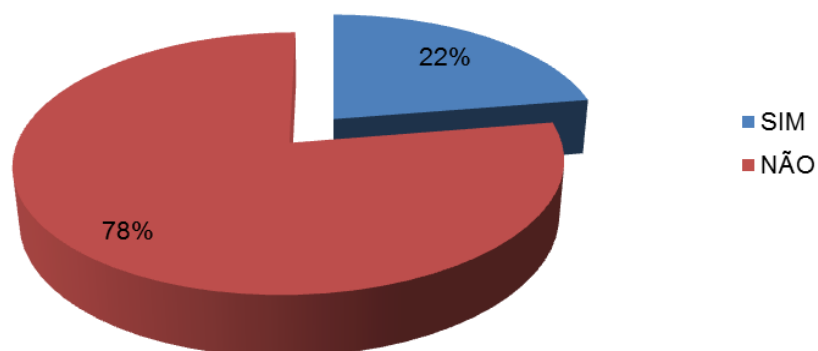


Gráfico 14: Se considera um bombeiro motivado e satisfeito?

Fonte: primária, outubro, 2013.

Por fim, no Gráfico 14, vê-se que 78% (setenta e oito por cento) dos colaboradores da pesquisa não se consideram bombeiros motivados e satisfeitos nas atividades que desempenham, enquanto 22% (vinte e dois por cento) se consideram bombeiros motivados e satisfeitos. Sendo urgentemente e necessário políticas eficientes e eficazes para a motivação desses militares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Corpo de Bombeiros, por se tratar de uma Instituição militar, tem características peculiares, baseadas na hierarquia e disciplina, pilares de sustentação das Organizações Militares, atributos que fazem esses órgãos diferentes de uma administração privada, de economia mista ou estatal. Os regulamentos, as leis, a doutrina, demanda de seus gestores muita habilidade em administrar sem ferir ou macular os princípios que regem a caserna (Organização Militar).

Destarte, se faz necessário verificar as questões inerentes à motivação dos profissionais, avaliar os fatores higiênicos e motivacionais como elemento da motivação e verificar o nível de satisfação ou insatisfação desses profissionais.

Norteando-se pelas teorias motivacionais, e em especial a dos Dois fatores de Herzberg, pode-se observar no decorrer da pesquisa que mais da metade dos militares participantes, ou seja, 61% dos bombeiros são soldados, menor graduação da instituição, mesmo com a grande maioria dos participantes (51%) se encontrar dentro da faixa de interstício (tempo necessária para promoção). Verificou-se que 79% consideram as instalações físicas e de segurança do 1º Grupamento entre regular e insuficiente, a grade maioria, cerca de 90%, consideraram que um salário justo e uma carga horária adequada de trabalho interferem na motivação; 86% dos participantes consideram a ascensão profissional entre regular e insuficiente; 81% consideram a Lei de promoção inadequada; 75% não são reconhecidos pelo trabalho desenvolvido; verificou-se que os participantes têm um bom relacionamento com seu comandante, se sentem qualificados e importantes no desempenho das suas funções laborais. E pode-se concluir que 78% estão desmotivados e insatisfeitos.

Diante disso, é necessário um planejamento de curto, médio e longo prazo para a garantia dos fatores intrínsecos e extrínsecos dos colaboradores da pesquisa, verificou-se que a carência de recursos impede que a Administração se volte para uma gestão de qualidade, onde todos veem o ambiente laboral bem organizado e estruturado, fundamento básico para a satisfação, partindo daí o incentivo, o reconhecimento, a ascensão profissional, o trabalho em si, satisfazendo os fatores higiênicos e motivacionais de cada um. Como principais responsáveis pelo incentivo desse processo motivacional têm-se os Gestores diretos e indiretos dos colaboradores da pesquisa, devendo os mesmos planejar de forma que viabilize recursos para aplicar uma política voltada para a garantia dos fatores higiênicos e motivacionais de seus comandados, mantendo os militares motivados e capazes de buscar continuamente esta motivação. Não se pode pensar em qualidade nas instituições, sejam elas públicas ou privadas sem perpassar pela valorização de seus recursos humanos.

REFERÊNCIAS

AQUINO, L. M. de. **A Habilitação do Oficial Bombeiro Militar: uma proposta para o Corpo de Bombeiros do Estado do Rio Grande do Norte.** São Paulo, 2011.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações.** 4^o ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração.** São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. **Teoria, Processo e Prática.** São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração nos novos tempos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos Humanos, o capital humano das organizações.** 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Introdução á teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIO GRANDE DO NORTE. Lei Complementar n° 230. Dispõe sobre o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, fixa o efetivo da Corporação, e dá outras providências. Natal-RN, 22 de março de 2002.

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JACOBSEN, A. de L. MORETTO NETO, Luis. **Teorias da Administração II**. Florianópolis: Departamento de ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

MACÊDO, I. I. *et al.* **Aspectos motivacionais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARCONI, M. LAKATOS, E. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo. Editora Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução**. 6. ed. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REIS, Alberto. Teorias da personalidade em Freud, Reich e Jung. In: **RAPPAPORT, C. R. Temas básicos de psicologia**; v.7. São Paulo: EPU, 1984.

ROBBINS, S.P. Conceito Básico de Motivação. In: **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rer. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

CORPO DEBOMBEIROS MILITAR DO RN. Disponível em <http://www.cbm.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/sesed_cbm/principal/enviados/index.asp>. Acesso em: 22 de ago. 2013.