

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DE UM ÓRGÃO PÚBLICO MUNICIPAL¹

Kun Lin Wu¹

Maria Aparecida de Souza Melo²

¹ Graduado do curso de Administração do Campus Anápolis de CSEH/UEG.

² Doutora em Medicina Tropical e Saúde Pública, Docente da Universidade Estadual de Goiás – Núcleo de Estudos e Pesquisas em Administração.

Resumo: A satisfação no trabalho é um dos conceitos da afetividade no trabalho que influencia o bem-estar no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional. Este estudo objetivou identificar o nível de satisfação no trabalho dos servidores de um órgão público municipal e possíveis aplicabilidades do uso da ferramenta de medida desta variável neste âmbito de estudo. A pesquisa contou com a participação de 247 servidores dos 13 departamentos do órgão municipal que constituiu o universo pesquisado. Utilizou-se a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) desenvolvida por Siqueira (2008), composta de 25 itens e constituída por cinco dimensões que levaram os servidores a indicarem o grau de satisfação com os colegas de trabalho, com o salário, com a natureza do trabalho, com a chefia e com as promoções. Os dados coletados foram submetidos às análises estatísticas por meio dos softwares Excel e SOFA 1.4.3 (*Statistic Open For All*), o que envolveu análises descritivas, cálculo das médias, desvio padrão, índice de precisão das dimensões da EST, teste de diferenças entre as médias e teste de significância estatística das correlações entre as variáveis. Os resultados demonstraram que os servidores do órgão pesquisado estão satisfeitos com os colegas e com a chefia, indiferentes com a natureza do trabalho e insatisfeitos com o salário percebido e com as promoções. Sugere-se que o órgão pesquisado adote políticas voltadas para a melhoria da gestão de pessoas, nas áreas da remuneração, promoção e conteúdo do trabalho, com vistas a alcançar melhores níveis de satisfação dos servidores e, por consequência, com ganhos na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Palavras-chave: Comportamento organizacional; Satisfação no trabalho; Órgão público municipal; Gestão de pessoas.

¹ Este artigo constitui-se da síntese dos resultados do Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Administração elaborado pelo primeiro autor com o mesmo título (2014).

Introdução

A gestão de recursos humanos desempenha papel importante no desempenho organizacional, já que as pessoas são “um recurso essencial por meio do qual a vantagem competitiva pode ser criada e sustentada”. O Comportamento Organizacional (CO) surge como “um campo de estudo voltado a prever, entender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012, p.5). Lida com o entendimento da forma como se comportam diversas variáveis presentes no ambiente organizacional, como as funções e natureza do trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração (ROBBINS, 2005).

Os estudiosos procuram compreender os comportamentos organizacionais para identificar as causas que afetam o funcionamento da organização. A satisfação no trabalho é uma variável importante de estudo nessa área e que teve suas investigações iniciadas nas primeiras décadas do século XX e ainda hoje não há consenso sobre seus conceitos ou modelos (GROHMANN; CUNHA; SILINSKE, 2013). Os gestores das organizações sabem que a insatisfação no trabalho resulta em produtividade baixa, serviço desqualificado e consequentemente prejudica os objetivos da empresa (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012).

Avaliar o nível de satisfação no trabalho dos funcionários públicos é uma das ferramentas disponíveis para que os gestores do setor possam implementar medidas para melhorar o nível de satisfação, com consequências no desempenho e na qualidade de serviço prestado (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012).

Este estudo objetivou avaliar o nível de satisfação no trabalho dos servidores de um órgão público municipal e identificar possíveis aplicabilidades do uso da ferramenta de medida desta variável neste âmbito de estudo.

Referencial Teórico

Ainda não há consenso sobre os conceitos ou modelos da satisfação no trabalho, mesmo que seja um fenômeno amplamente estudado. As definições mais usadas sobre a satisfação no trabalho são como sinônimo de motivação, atitude ou estado emocional positivos (GROHMANN; CUNHA; SILINSKE, 2013).

Os estudos sobre esta temática se desenvolveram ao longo do tempo, iniciando-se nas primeiras décadas do século XX e, partir dos anos de 1990, os pesquisadores começaram a relacionar a satisfação no trabalho com os conceitos afetivos. As experiências emocionais no contexto de trabalho se tornaram importantes para entender os fenômenos como estresse,

sofrimento e saúde dos trabalhadores. Neste século XXI, a satisfação continua a ser abordada como um dos conceitos da afetividade no trabalho que influenciam o bem-estar no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional (SIQUEIRA, 2008).

Dentre as diversas definições, a satisfação no trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza, pois uma pessoa satisfeita no trabalho apresenta atitudes positivas em relação ao seu trabalho, enquanto que uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas (ROBBINS, 2005).

Sobre as abordagens do estudo da satisfação no trabalho, existem a ‘abordagem global’ que considera a satisfação no trabalho como um sentimento único e global em relação ao trabalho; e a ‘abordagem de aspectos’ que se concentra em aspectos diferentes do trabalho, como os prêmios, as outras pessoas no trabalho, as condições e a natureza do trabalho em si (SPECTOR, 2010).

Apesar de se estudar há mais de 80 anos sobre a satisfação no trabalho, não alterou muito as suas dimensões constitutivas. As cinco dimensões que conseguiram manter ao longo do tempo são: satisfação com salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. Diversos são os fatores que interferem na satisfação no trabalho, mas com o acúmulo de estudos as características pessoais dos trabalhadores e o ambiente físico ou a estrutura das organizações influenciam pouco o nível de satisfação. E os fatores do contexto socio-organizacional, tais como a percepções de justiça, de suporte e de reciprocidade afetam significativamente o nível de satisfação (SIQUEIRA, 2008),

"Se as pessoas se sentem tratadas de forma justa com base nos resultados que recebem, ficarão satisfeitas" (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 374). A satisfação não garante que o empregado satisfeito é mais produtivo que o insatisfeito, mas a insatisfação no trabalho cria probabilidade de rotatividade mais alta; maior absenteísmo; menor cidadania empresarial; mais queixas e processos; greves; furtos, sabotagens e vandalismo; e uma pior saúde física e mental (HENNE, 1985 *apud* BATEMAN; SNELL, 1998).

Metodologia

Este estudo caracteriza-se como bibliográfico, de campo, estudo de caso, exploratório, descritivo. É bibliográfico ao realizar a revisão da literatura acerca do tema; de campo por conduzir a investigação empírica no local onde os sujeitos desenvolvem suas atividades laborais; estudo de caso na medida em que é circunscrito a um órgão público municipal; exploratório porque há pouco conhecimento sobre a satisfação no trabalho no âmbito dos

órgãos públicos; e descritivo porque visa a descrever as percepções dos participantes da pesquisa acerca do nível de satisfação no trabalho (VERGARA, 1998).

A população em estudo constituiu-se de 7.964 servidores públicos e para o cálculo da amostra utilizou-se a metodologia para a Calculadora de Margem de Erro e Tamanho da Amostra do Instituto de Pesquisa IPESO (2014). Obteve-se que o tamanho de amostra ideal para o universo, com 95% de confiança e 5% de margem de erro, seriam 367 pessoas. Em face de a amostragem ter sido selecionada por acessibilidade, ou seja, aquela que o pesquisador seleciona os sujeitos que possui acesso e admite que eles representem o universo (GIL, 2012), apenas conseguiu-se um total 247 questionários respondidos e válidos, o que, consequentemente aumentou a margem de erro do estudo de 5% para 6,14%.

O instrumento de coleta de dados de campo era composto de duas partes, a primeira com nove questões com opções variadas de respostas para o levantamento dos dados socioprofissionais dos respondentes e a segunda constituída pela Escala de Satisfação no Trabalho (EST), de domínio público, desenvolvida por Siqueira (2008). Trata-se de uma medida multidimensional composta de 25 itens para medir as seguintes dimensões de análise da satisfação do trabalhador, e correspondentes índices de precisão (alfa de cronbach): Satisfação com os colegas (0,86); Satisfação com o salário (0,92); Satisfação com a chefia (0,90); Satisfação com a natureza do trabalho (0,82) e Satisfação com as promoções (0,87). Para a medida dos níveis de satisfação dos trabalhadores, o escore médio de cada dimensão deve ser calculado somando-se os valores atribuídos pelos participantes da pesquisa a cada item da dimensão e dividindo esse resultado pela quantidade de itens da dimensão. O resultado deve ficar entre 1 e 7, de forma que quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de satisfação do empregado com aquela dimensão de seu trabalho. Os valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação, os valores entre 4 e 4,9 tendem a sinalizar o estado de indiferença e os valores entre 5 e 7 tendem a sinalizar a satisfação.

Obtidas as autorizações necessárias, a coleta de dados foi realizada no período de 11 a 21 de agosto de 2014, no local de trabalho dos servidores. Ali, eram repassadas aos participantes, individualmente ou em grupo, as informações sobre os objetivos da pesquisa, a adesão voluntária ao estudo e a preservação da identidade dos respondentes e distribuía os questionários aos voluntários. Os dados coletados foram transferidos para uma planilha Excel 2007 para tratamento estatístico que envolveu análises descritivas (frequências absolutas e percentagens) e análises das médias de cada item e de cada dimensão de satisfação no trabalho da Escala de Satisfação no Trabalho, médias, o desvio padrão e o índice de precisão

de cada dimensão de satisfação no trabalho componente da escala. Em seguida, foram comparadas as médias de satisfação de cada setor pesquisado para verificar se haveria diferença entre as médias e, por fim, utilizou-se o software livre SOFA 1.4.3 (*Satistic Open For All*) para verificar a existência de significância estatística das correlações entre as variáveis socioprofissionais e as médias de cada dimensão da satisfação no trabalho. Utilizou-se o método Mann-Whitney para analisar as diferenças significativas das medianas entre dois grupos distintos e o método Kruskal-Wallis para analisar as diferenças significativas das medianas entre mais de dois grupos distintos.

Resultados

Os participantes do estudo constituíram-se de uma amostra de 247 trabalhadores que, em sua maioria, era do sexo feminino (58,30%), com até 25 anos de idade (17,81%), casados (51,42%), com filhos (53,85%) e possuía entre um e cinco anos de casa (36,84%). Também, a maioria tinha vínculo efetivo com o órgão público (61,13%), a escolaridade em grande parte era especialização completa ou incompleta (34,01%), servidor do nível operacional (42,11%) e com renda familiar entre três e cinco salários mínimos (26,72%).

Quanto à confiabilidade da escala EST adotada no estudo, os índices de precisão, expressos pelo α de Cronback, foram superiores a 0,80 em todas as dimensões de análise, o que demonstra boa consistência interna do instrumento (Tabela 1).

Tabela 1 – Médias, desvio padrão e índice de precisão das dimensões de satisfação no trabalho da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) (N = 247).

Dimensão	Item da Escala	Média	Desvio padrão	Índice de precisão
Satisfação com os colegas.	1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	5,20	1,22	0,85
	6. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	5,58	1,00	
	14. Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.	5,58	1,00	
	17. Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.	5,42	1,02	
	24. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	5,09	1,22	
	Escore médio	5,38		
Satisfação com o salário	5. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	4,19	1,50	0,92
	8. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	3,77	1,55	
	12. Com o meu salário comparado ao custo de vida.	3,67	1,56	
	15. Com a quantia em dinheiro que eu recebo deste órgão ao final de cada mês.	3,99	1,53	
	21. Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	3,87	1,56	
	Escore médio	3,90		
Satisfação com a chefia	2. Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.	5,20	1,34	0,87
	9. Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.	4,98	1,28	
	19. Com o entendimento entre eu e meu chefe.	5,49	1,16	
	22. Com a maneira como meu chefe me trata.	5,55	1,24	
	25. Com a capacidade profissional do meu chefe.	5,61	1,19	
	Escore médio	5,37		
Satisfação com a natureza de trabalho	7. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	5,30	1,16	0,81
	11. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	4,73	1,25	
	13. Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	5,03	1,27	
	18. Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	4,70	1,22	
	23. Com a variedade de tarefas que realizo.	4,93	1,17	
	Escore médio	4,94		
Satisfação com as promoções	3. Com o número de vezes que já fui promovido neste órgão.	4,00	1,60	0,90
	4. Com as garantias que este órgão oferece a quem é promovido	4,02	1,44	
	10. Com a maneira como este órgão realiza promoções de seu pessoal.	3,45	1,54	
	16. Com as oportunidades de ser promovido neste órgão.	3,65	1,59	
	20. Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção neste órgão.	3,37	1,55	
	Escore médio	3,70		

Fonte: dados da pesquisa (2014).

As médias de cada item de análise nas dimensões da satisfação no trabalho variaram entre 3,37 e 5,61 em uma escala que vai de 1 a 7. De modo geral as percepções dos servidores variaram entre insatisfação e satisfação conforme as dimensões de satisfação no trabalho. A média mais elevada alcançada para esta amostra foi 5,61 e se refere ao item 25 que avalia a capacidade profissional do chefe dos trabalhadores participantes do estudo. Com estes resultados, pode-se dizer que os servidores reconheceram as habilidades profissionais de seus superiores. A segunda média mais elevada foi 5,58 que se refere aos itens 6 que avaliou o tipo de amizade que os colegas de trabalho demonstram pelos seus pares e 14 que diz respeito à maneira como os servidores do estudo se relacionam com os seus colegas de trabalho. Ambos estes itens se referem ao relacionamento com os colegas, portanto, em geral, os servidores, em suas avaliações, informaram que possuem boas relações com seus colegas.

As três médias mais baixas foram 3,37, 3,45 e 3,65 que se referiram ao item 20 que avaliou o tempo que o servidor espera para receber uma promoção na organização; o item 10 que trata da maneira como o órgão realiza promoções de seu pessoal e o item 16 atinente às oportunidades de promoção promovidas pelo órgão. Todos esses três itens são relacionados com a promoção e indicam que os servidores estão insatisfeitos nesta dimensão. As outras médias inferiores a 4 foram encontradas nos itens 8, 12, 15 e 21, todos eles pertencentes à dimensão satisfação com o salário.

Comparando as médias das dimensões da satisfação, objeto deste estudo, a dimensão de satisfação com os colegas obteve a maior média (5,38), seguida da dimensão satisfação com a chefia (5,37), e a média mais alcançada baixa ocorreu na dimensão satisfação com as promoções (3,70). A média da dimensão da satisfação com o salário foi a segunda menor média dos escores (3,90) e a dimensão de satisfação com a natureza de trabalho obteve um escore médio de 4,94 que indica o estado de indiferença.

Foram realizadas comparações entre as médias obtidas nos escores da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) para os grupos dos sujeitos levando-se em conta o setor em que trabalhavam, assim como as características socioprofissionais dos respondentes. Diferenças foram encontradas, no entanto poucas com significância estatística. Dentre os principais resultados, destacam-se na dimensão “Satisfação com a natureza de trabalho” em que seis setores do órgão obtiveram resultados das avaliações em estado de indiferença e sete apresentaram resultados que demonstraram satisfação. Levando-se em conta as características socioprofissionais dos respondentes, observou-se que os servidores (M=5,6) são mais satisfeitos com seus colegas do que as servidoras (M=5,2); os servidores com idade entre 31 e

40 anos ($M=3,4$) são mais insatisfeitos com as promoções que os servidores com a idade acima de 50 anos ($M=4,2$); o tempo de serviço e o grau de escolaridade do servidor não interferem na percepção de satisfação nesta amostra; os gerentes dos níveis médio e institucional ($M=4,6$) são menos insatisfeitos com as promoções e os técnicos de áreas específicas ($M=3,2$) os mais insatisfeitos nesta dimensão; os servidores efetivos são os menos satisfeitos com os colegas ($M=5,2$), com a chefia ($M=5,2$) e com as promoções ($M=3,6$); os servidores que possuem renda familiar de até um salário mínimo ($M=5,9$) são os mais satisfeitos com seus colegas; os que possuem renda familiar acima de 20 salários mínimos ($M=5,5$) estão mais satisfeitos com seus salários e, também, com as promoções ($M=5,7$). Já os que possuem renda familiar entre 1 e 2 salários mínimos ($M=3,3$) demonstraram-se insatisfeitos com seus salários; e os que possuem renda familiar entre 2 e 3 salários mínimos ($M=3,2$) mostraram-se insatisfeitos e com as promoções, enquanto que os demais grupos apresentam estado de indiferença em suas avaliações.

Discussão e Conclusões

Os resultados desta pesquisa demonstram que, de maneira geral, os servidores deste órgão estão satisfeitos nas dimensões de satisfação com os colegas e com a chefia; em estado indiferente na dimensão de satisfação com a natureza de trabalho; e estão insatisfeitos nas dimensões de satisfação com o salário e com as promoções. Estes resultados são semelhantes aos de outros estudos realizados em instituições públicas (GARRIDO, 2009; BONFIM, STEFANO; ANDRADE, 2010; SCHRÖDER, 2012; SANTOS, 2011; KUNKEL; VIEIRA, 2012; AZEVEDO; MEDEIROS, 2012) que apontaram que os servidores públicos estão satisfeitos ou indiferentes nas dimensões de satisfação com os colegas, com a chefia e com a natureza de trabalho e insatisfeitos ou indiferentes nas dimensões de satisfação com o salário e com as promoções.

É importante a adoção de política de promoção interna justa e baseada em critérios de desempenho. No caso específico das instituições públicas, Marconi (2005) aborda que é fundamental ter estrutura de progressão adequada para as carreiras, já que ela define a forma e os incentivos ao desenvolvimento profissional do servidor. Considerando as limitações quanto ao acesso de cargo no setor público sem que seja aprovado em concurso público, há a possibilidade de se unir, em uma mesma carreira, cargos de nível médio e superior da mesma área de atuação, conforme adotado em instituição pública brasileira. Bergue (2011) esclarece que o concurso interno é vedado como forma de recrutamento, mas não de seleção. Ele pode

ser um interessante instrumento de concorrência e estímulo ao desenvolvimento constante com vistas à promoção de servidores, o que pode ser aplicado na instituição estudada.

Considerando os resultados, as contribuições e as limitações deste estudo sugerem-se a realização de estudos mais aprofundados que possam identificar os fatores que resultam na insatisfação com os colegas, assim como sobre o estilo de liderança adotado pelos gestores do órgão pesquisado, com vistas à implementação de ações efetivas que melhorem a satisfação dos servidores nesta dimensão. Também, processos avaliativos poderão ser integrados às ações e políticas do órgão pesquisado, com vista à melhoria do nível de satisfação dos servidores com reflexos na melhoria do desempenho individual, grupal e institucional.

Considera-se que os objetivos propostos foram alcançados na medida em que possibilitaram identificar o nível de satisfação no trabalho dos servidores deste órgão público municipal. Os resultados poderão servir de norte para a implementação de medidas efetivas para a melhoria da satisfação de seus servidores e, por consequência, melhore o desempenho, a criatividade, a inovação e qualidade do trabalho de seus colaboradores, com reflexos positivos na qualidade dos serviços prestados.

Referências

AZEVEDO, A.J.D.; MEDEIROS, M.P.M. de. Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte. **Revista Eletrônica Machado Sobrinho**, Juiz de Fora, RN, edição 6, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/miolo.php?miolo=edicoes06>. Acesso em: 27 jun. 2014.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução de Celso A.R. Revisão técnica José E.L.G., Patrícia da C.T. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGUE, S.T. **Modelos de gestão em organizações públicas: Teorias e tecnologias para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

BONFIM, T.M.; STEFANO, S.R.; ANDRADE, S.M. Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná: uma análise a partir do clima organizacional. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 8, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2010.

GARRIDO, T.C.J. **Satisfação no trabalho: um estudo no superior tribunal de justiça [Monografia Especialização]**. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília. Brasília: UnB, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

GROHMANN, M.Z.; CUNHA, L.V.; SILINSKE J. Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. In: Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. 4, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD. 2013 p. 1 a 16.

IPESO – **Calculadora de Margem de Erro e Tamanho da Amostra**. Disponível em: <<https://itunes.apple.com/br/app/calculadora-margem-erro-e/id325302509?mt=8>>. Acesso em: 08 ago. 2014.

KUNKEL, F.I.R.; VIEIRA, K.M. Bem-estar no trabalho: um estudo junto aos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. **Gestão & Responsabilidade**. São Caetano do Sul, v.28 n.83, p.49-63, maio/ago. 2012.

MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: LEVY, E. e DRAGO, P.A. (Orgs.). **Administração Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP, 2005.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo M. 11 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SANTOS, E.C.L.F. **Satisfação no trabalho e correlação com desempenho**: um estudo no Instituto do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Distrito Federal [Monografia Graduação]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília: UnB, 2011.

SCHRÖDER, L.P. **A satisfação do servidor público no trabalho e o reflexo desse resultado na organização** [Monografia pós-graduação em gestão de pessoas]. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de ciências administrativas, contábeis, econômicas e da computação. Santa Rosa: URNERGS, 2012.

SIQUEIRA, M.M.M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M(Org.). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Cid K. M. e Célio K. M. Revisão técnica de Natacha B. da S. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK.J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagens competitivas**. Tradução de Silvio F. A. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.