

**INDICADORES MOTIVACIONAIS DO POLICIAL MILITAR:
UM ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA DE POLICIAMENTO
COMUNITÁRIO DO BOSQUE DA SAÚDE**

Cristyano Cássio Gonçalves de Vasconcelos¹

RESUMO

O presente estudo tem como problemática a motivação do policial militar, visando a temática “Indicadores Motivacionais do Policial Militar: Um estudo de caso na Companhia de Policiamento Comunitário do Bosque da Saúde”, revelando-se importante devido a crescente polêmica relativa à Segurança Pública, que de certa forma tem comprometido a imagem da Polícia Militar, bem como dificultado ações do policial que atua diretamente nas ruas; mas sobretudo tem afetado a imagem de si mesma enquanto instituição pública. Dentro deste contexto, esta pesquisa buscou desvelar os aspectos motivacionais que circundam o cotidiano do policial militar e suas expectativas de futuro. A área de estudo foi a Companhia de Policiamento Comunitário Bosque da Saúde. Os entrevistados foram vinte soldados, o ano de execução da pesquisa - 2008. O problema central é justamente compreender o que motiva o Policial Militar, quer seja salário, reconhecimento profissional, benefícios ou outros aspectos; cujo objetivo é contribuir para o melhor cumprimento da missão da Polícia Militar através do diagnóstico dos aspectos motivacionais do policial.

Palavras - chave: *Polícia Militar - Fatores de Motivação - Fatores de Insatisfação.*

ABSTRACT

This research wants to display the problematic of the motivation of the military police, targeting the theme "Indicators of Motivations Military Police: A case study in the Company of the Community Policing Woods Health" and as much as important because the increasing controversy concerning the issues reaches the Public Security, which in some way has compromised the image of the Military Police and has been difficulted actions of police that acts directly on the streets, but mostly has been affected the image as a public institution. Within this context, this research wanted to display the motivational aspects surrounding the daily lives of military police and their expectations for the future. The study was the Company of Community Policing Woods Health The interviewedes were twenty soldiers, the year of implementation of the search - 2008. The central problem is exactly to understand what motivates the Military Police, whether salary, professional recognition, benefits or other issues; whose goal is to contribute to the better performance of the mission of the Military Police through the diagnosis of motivational aspects of the police.

Keywords: *Military police - Factors of Motivation - Dissatisfaction factors.*

¹ Oficial da Polícia Militar de Mato Grosso. Bacharel em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás. Especialista em Gestão de Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar Costa Verde em Várzea Grande - MT (APMCV/MT). E-mail: cristyanocassio@gmail.com.

INTRODUÇÃO

A segurança pública nos dias atuais é um tema conflituoso e delicado, cuja preocupação afeta a todos. Conflituoso porque parece não depender apenas da ação direta do policial, seja este militar ou não; depois porque dado o alarmante nível de violência, a ação policial não consegue atingir a todos.

Devido à ineficiência na questão da prevenção, da redução e do controle da criminalidade, a Polícia Militar tem a sua imagem distorcida e, ao mesmo tempo, a população revela a sua crescente insatisfação com a qualidade do serviço prestado pelo policial que trabalha na rua.

As dificuldades enfrentadas pelo policial militar do serviço operacional em desempenhar sua profissão e em se relacionar com o público em geral, podem estar relacionadas com a insatisfação da população, que está em sua grande maioria desacreditada acerca dos órgãos de segurança pública.

Diante deste contexto caótico, urge a identificação dos indicadores motivacionais no policial militar como um mecanismo que poderá contribuir para um futuro mais positivo da corporação no local, pois é papel do policial militar estar justamente em contato direto com a sociedade.

O tema a respeito de Indicadores Motivacionais do Policial Militar abordado neste artigo está delimitado aos serviços operacionais da Companhia de Policiamento Comunitário do Bosque da Saúde, subordinada ao 3º Comando de Policiamento de Área Norte, de Cuiabá, Estado de Mato Grosso. A presente pesquisa visa identificar os indicadores motivacionais do Policial Militar que desempenha serviços operacionais da Companhia de Policiamento Comunitário do Bosque da Saúde, um populoso bairro de Cuiabá; local onde a Instituição Polícia Militar tem a preocupação com a imagem policial, devido, sobretudo, ao aumento da criminalidade no mesmo, e da descrença da população com relação aos órgãos de segurança, mais especificamente a ela.

O problema básico desta pesquisa centrou-se na temática motivacional, abordada em uma pesquisa de campo quantitativa, cujo método utilizado foi o

hipotético-dedutivo; na qual se tenta averiguar o que de fato motiva o policial militar, quer seja salário, reconhecimento profissional, benefícios ou outros aspectos.

1. HISTÓRICO DA COMPANHIA DE POLICIAMENTO COMUNITÁRIO DO BOSQUE DA SAÚDE

De acordo com Júnior (2007), a Companhia de Policiamento Comunitário do Bosque da Saúde está localizada na Av. Safira nº 205, no bairro Bosque da Saúde, Cuiabá-MT. Foi inaugurada em 31 de Janeiro de 2005, com a denominação de Núcleo de Policiamento Comunitário do Bosque da Saúde, o qual era subordinado à então Companhia de Policiamento Comunitário do Pedregal/3º Comando de Policiamento de Área Norte, sendo que o Núcleo passou a ocupar base onde funcionava a Ronda Ostensiva Tática Metropolitana (ROTAM). Com a ausência desse efetivo da PMMT, verificou-se a necessidade de uma nova ocupação do prédio, pertencente à Associação de Moradores do Bairro Bosque da Saúde - Pró Bosque da Saúde (AMPROBOS), motivo pelo qual fora inserido o Núcleo de Policiamento Comunitário.

Inicialmente, compunha seu efetivo 11 (onze) policiais militares sob comando do 3º Sargento PM Cleiton José de Souza Lopes, tendo como setor de circunscrição apenas o bairro Bosque da Saúde I.

Em 11 de maio do mesmo ano, foram incorporados mais 15 (quinze) policiais militares, totalizando 26 (vinte e seis) policiais. O setor de atuação foi ampliado para 08 (oito) bairros, sendo comandada à época pelo então Aspirante Oficial PM Adonival Coelho de Souza Júnior.

No decorrer do ano, com o empenho dos policiais militares tanto em apreensões de materiais quanto em prisões de pessoas criminosas, o Núcleo foi reestruturado, recebendo 02 (duas) viaturas e mais 10 (dez) novos policiais em seu quadro, passando a ter 36 (trinta e seis) policiais em seu efetivo.

O Núcleo foi elevado à condição de Companhia de Policiamento Comunitário do Bosque da Saúde em 16 de Dezembro de 2006, por meio da Portaria

n.º010/APOEG²/06, publicada no BICG³ n.º 3129 de 08 de dezembro de 2006, contando atualmente com 34 (trinta e quatro) policiais militares, sendo comandada pelo Cap PM Esnaldo de Sousa Moreira.

2. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS - PROVOCAÇÕES DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

A seguir faz-se um apanhado teórico acerca dos principais estudos a respeito do tema motivação. A palavra motivação tem uma gama de definições ao nível de senso comum. As pessoas falam de motivação, “desmotivação” – criando este vocábulo inexistente no vernáculo formal da Língua Portuguesa – e todas as pessoas sem exceção dizem-se motivadas, desmotivadas por este ou aquele tema, assunto, enfim relacionados ou não as suas áreas de interesse.

Ao nível teórico desta pesquisa pretende-se elucidar o tema motivação no âmbito dos seus principais contribuintes, dentre os quais se destacam: Maslow, Herzberg, McClelland e Vroom.

Segundo Chiavenato (1985, p. 270):

Para se compreender o comportamento humano, é fundamental o conhecimento da motivação humana. O conceito de motivação tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo genérico, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos de raciocínio do indivíduo. Neste aspecto, a *motivação* está relacionada com o *sistema de cognição* do indivíduo. *Cognição* (ou conhecimento) representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O *sistema cognitivo* de cada pessoa inclui os seus valores pessoais e é profundamente influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, por seus processos fisiológicos, por suas necessidades e experiências anteriores. Assim, todos os atos do indivíduo são guiados pela sua *cognição* – pelo que ele pensa, acredita e prevê.

Para Soto (2002), o surgimento real de uma motivação tem a ver com o desejo de satisfazer uma necessidade, cuja definição para o mesmo autor é a sensação pessoal de carência em algum dos aspectos da vida de uma pessoa e que gera uma

² Assessoria de Planejamento Operacional, Estatística e Gestão.

³ Boletim Interno do Comando Geral.

tensão desagradável. Portanto trabalharemos pretensamente na pesquisa com este conceito de necessidade – como algo gerador de uma desagradável sensação de carência, ou seja, falta, ausência de algo desejado.

A tendência natural, esperada, é de que o indivíduo se esforce em diminuir tal tensão, em geral executando uma ação que satisfaça tal necessidade. Algumas pessoas podem sentir a necessidade de conseguir sucesso, êxito em algo a ser executado, outras pessoas querem ser admiradas, outras ainda querem ter poder e/ou dinheiro, ou querem apenas se sentir simplesmente seguras, sobretudo no aspecto profissional. Se um indivíduo consegue amenizar a sensação de impotência/diminuição mediante ao aspecto que lhe incomoda, acaba segundo este autor por reduzir também a intensidade da força motivadora.

MASLOW

De acordo com Soto (2002), a abordagem motivacional mais conhecida seja o “*modelo da hierarquia das necessidades*” do psicólogo Abraham Maslow.

Maslow sustenta que os indivíduos possuem uma complexa série de cinco categorias de necessidades, que ele apresenta em forma piramidal. Elas foram colocadas em ordem de importância: fisiológicas (na base), de segurança, de associação, de estima e de autorrealização (na ponta).

Maslow assinala que, à medida que uma pessoa vai satisfazendo cada um dos tais níveis de necessidades, a motivação movimenta-se ao nível de necessidades imediatamente superiores com o mesmo propósito de satisfazê-las.

As necessidades **fisiológicas** são os desejos básicos de se alimentar, de se vestir e de ter um teto; por se tratarem de necessidades humanas básicas, ocupam o primeiro nível da hierarquia de Maslow, pois haja vista que invariavelmente os indivíduos tentam satisfazer suas necessidades fisiológicas antes de quaisquer outras. As necessidades de **segurança** – que se referem ao segundo nível de hierarquia de Maslow, estão relacionadas aos desejos de proteção, estabilidade e a ausência de aflições, ameaças e enfermidades. As pessoas privadas dos meios para satisfazer as suas necessidades de segurança preocupam-se em obtê-los. As necessidades de **associação** são os desejos de amizade, amor e pertencimento a um

grupo. Tal nível de hierarquia de Maslow representa um passo significativo a partir das necessidades fisiológicas e de segurança básica. Os empregados com profundas necessidades de associação desfrutam enormemente do trabalho em cooperação com os demais. As necessidades de **estima** são os desejos de respeito por si mesmo, a sensação de sucesso individual e o reconhecimento das demais pessoas. As necessidades de **autorrealização** são os desejos de crescimento pessoal e de realização e cumprimento do pleno potencial individual. Uma pessoa autorrealizada aceita a si mesma e aos outros. Tais pessoas parecem ser dotadas necessariamente de iniciativa, espontaneidade e capacidade para a solução de problemas.

A TEORIA DE DOIS FATORES - DE HERZBERG

Criada por Frederick Herzberg na década de 60, também conhecida como Teoria de Herzberg, esta tese focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo ele, os fatores higiênicos e motivacionais, portanto apenas dois, são os que verdadeiramente explicam o comportamento das pessoas no trabalho (VERGARA, 2000).

Para Herzberg, os fatores que levam à satisfação e insatisfação com o trabalho são diferentes e separados entre si. Disto traduz-se uma interessante tese derivada da primeira: os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Eles podem tranquilizá-los, sim, muito mais do que motivá-los. Assim, as condições em torno do trabalho, como a qualidade de supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego, foram caracterizadas por Herzberg como **fatores higiênicos**. Quando estes são adequados, as pessoas não se mostram insatisfeitas, nem tampouco satisfeitas. Porém segundo o autor da teoria, quando se quer motivar as pessoas para o trabalho, devemos dar ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados diretos dele, como por exemplo: oportunidades de promoção, de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Estas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras (ROBBINS, 2002).

TEORIA DAS NECESSIDADES DE McCLELLAND

De acordo com Vergara (2000), David McClelland também tomou como eixo a questão das necessidades, tendo identificado três tipos distintos: necessidade de poder, de afiliação e de realização, todas as três adquiridas no convívio social. Poder refere-se à relação com pessoas, ou seja, refere-se a *status*, prestígio, posições de influência. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à autoestima e à autorrealização. A diferença entre Maslow e McClelland é que este último considera que tais necessidades podem ser aprendidas.

TEORIA DA EXPECTATIVA

Para Robbins (2002), uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a teoria da expectativa, de Victor Vroom.

A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo (ROBBINS, 2002).

Segundo Victor Vroom, “a motivação para atuar de determinada forma depende da expectativa de que o ato será seguido por um dado resultado, e da atração que aquele resultado exerce ao indivíduo” (FREITAS, 2006).

Para Freitas (2006), quanto mais favoráveis forem as condições para se obter um bom desempenho, maior será a motivação. O desempenho excelente deve ser recompensado, e quanto mais forte for percebida a relação entre o resultado do trabalho e o valor do incentivo recebido, melhor será sua eficácia como fator de motivação.

Para Vergara (2000), a teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa. Se alguém considera que se passar a noite inteira na frente de um computador irá receber elogios de seu chefe – e é isto que deseja – então, esta pessoa passará a noite em claro. Se ao contrário considerar que seu chefe não dará importância ao fato, então, provavelmente tal pessoa não fará este sacrifício.

Em termos mais práticos, segundo Robbins (2002), esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a ter um alto grau de esforço quando acredita que isto

vai resultar em uma satisfatória ou boa avaliação de seu desempenho; e que esta boa avaliação vai resultar em benefícios organizacionais, tais como: bonificações, dispensas, aumento de salário ou promoção; e que tais recompensas atenderão as suas metas pessoais. A teoria em tela enfoca três relações, listadas a seguir:

- Relação esforço-desempenho. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho.
- Relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado que se deseja.
- Relação recompensa-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele (ROBBINS, 2002).

3. INDICADORES MOTIVACIONAIS DO POLICIAL MILITAR

Em uma recente pesquisa realizada junto aos soldados que trabalham no serviço operacional da Companhia de Policiamento Comunitário do Bosque da Saúde, em Cuiabá-MT, foi identificado que 55% dos pesquisados não se sentem reconhecidos no ambiente da PM quando fazem alguma ação de sucesso como: apreensão de armas, drogas, prisão de pessoas com prisão preventiva decretada, percentual este que indica que reconhecer o seu trabalho pode trazer benefícios para a Instituição.

Tabela 01 - Reconhecimento recebido quando faz uma ação de sucesso

Quando você faz alguma ação de sucesso: apreensão de armas, drogas, prisão de pessoas com prisão preventiva decretada, você se sente reconhecido no ambiente da PM?	Quantidade	%
Sim	8	40,0
Não	11	55,0
Não sei dizer	1	5,0
Total	20	100,0

Fonte: Pesquisa Direta, 2008.

Na mesma pesquisa, conforme a próxima tabela, pode-se perceber um empate quando comparados os somatórios das respostas 0, 1 e 2 de um lado e o somatório das respostas 3, 4 e 5 do outro, com 50% cada um.

Pode se concluir então que os resultados negativos apresentados pela mídia em relação ao serviço da Polícia Militar afetam negativamente metade dos policiais e a outra metade dos soldados se diz indiferente às notícias negativas propagadas pela mídia com relação aos resultados da Instituição.

Tabela 02 - A mídia em relação ao desempenho do policial na rua

Os resultados negativos apresentados pela mídia com relação ao serviço da Polícia Militar afetam o seu desempenho na rua? Em que escala isso ocorre?	Quantidade	%
0	2	10,0
1	2	10,0
2	6	30,0
3	4	20,0
4	3	15,0
5	3	15,0
Total	20	100,0

Fonte: Pesquisa Direta, 2008.

Mas quando perguntado qual o grau de incômodo em relação à opinião negativa da população, se forem consideradas as respostas “muito incomodado” e “incomodado”, pode-se perceber que 70% dos pesquisados sentem um alto grau de incômodo em relação à opinião negativa da população sobre o trabalho do policial militar.

Tabela 03 - Grau de incômodo em relação à opinião negativa da população

Grau de incômodo em relação à opinião negativa da população	Quantidade	Percentual
Muito incomodado	7	35,0
Incomodado	7	35,0
Nenhum incômodo	3	15,0
Indiferente	3	15,0
Não tenho opinião	0	0,0
Total	20	100,0

Fonte: Pesquisa Direta, 2008.

Questionado sobre as razões pelas quais trabalha na Polícia Militar, 70% responderam que trabalham na Corporação pela estabilidade que o emprego oferece. Em segundo lugar - com 20% - os pesquisados marcaram que trabalham na Polícia Militar por causa do salário. Na próxima tabela pode-se concluir que aumentar o salário não implica na melhoria do nível de motivação do policial que trabalha no serviço operacional da Companhia de Policiamento Comunitário do Bosque da Saúde.

Tabela 04 - Razões pelas quais trabalha na PM

Razões pelas quais trabalha na PM	Quantidade	%
Salário	4	20,0
O trabalho que realizo	1	5,0
Ambiente de trabalho	0	0,0
Reconhecimento	0	0,0
Autonomia no trabalho	0	0,0
Relacionamento com os superiores	0	0,0
Estabilidade no emprego	14	70,0
A falta de opção de um outro emprego	0	0,0
Prestígio da PM	0	0,0
As chances de progresso profissional	1	5,0
Benefícios oferecidos pela Instituição	0	0,0
Prestar serviço para a comunidade	0	0,0
Total	20	100,0

Fonte: Pesquisa Direta, 2008.

Verificou-se também que 85% dos pesquisados consideram importante o trabalho que realizam, 65% têm uma avaliação insatisfatória acerca de suas viaturas, armamentos e equipamentos de trabalho. Pela Teoria de Herzberg, as viaturas, armamentos e equipamentos são fatores higiênicos, são extrínsecos aos policiais. Quando os fatores higiênicos estão presentes, não chegam a causar satisfação, mas, na ausência dos mesmos, geram grande insatisfação.

75% dos policiais pesquisados têm uma baixa satisfação acerca de seus proventos. A Teoria de Dois Fatores, de Frederick Herzberg, também explica isso, quando diz que um bom salário pode não garantir satisfação no trabalho, porém uma vez ausente ou insuficiente, os fatores higiênicos causam insatisfação nos colaboradores de uma organização. A presença dos fatores higiênicos apenas

neutraliza a insatisfação. Assim, a Instituição deve dar mais atenção aos fatores higiênicos para evitar provocar insatisfação nos policiais militares.

Pela pesquisa, 70% dos soldados se imaginam, daqui a dois anos, trabalhando na Polícia Militar, na mesma graduação. O fato da maioria dos policiais militares se imaginarem trabalhando na mesma graduação, daqui a dois anos, é um indicativo, de acordo com McClelland, de que o soldado é um indivíduo que não tem a necessidade voltada para o poder, podendo ser voltado para a motivação da necessidade de associação.

70% dos policiais pesquisados têm grande vontade de ser/continuar policial militar. Segundo a Teoria da Expectativa de Victor Vroom, isso se explica na medida em que o policial se sente atraído a buscar um resultado, ou seja, o desejo de ser/continuar policial militar é a motivação do pesquisado para continuar a fazer o seu trabalho. 95% dos policiais dão uma nota alta para o esforço que os mesmos dispõem para desempenhar um bom trabalho policial. A Teoria de Vroom explica isso quando sugere que um funcionário se sente motivado a ter um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma satisfatória ou boa avaliação de seu desempenho; e que esta boa avaliação vai resultar em benefícios organizacionais, tais como: bonificações, dispensas, aumento de salário ou promoção; e que tais recompensas atenderão as suas metas pessoais (ROBBINS, 2002).

Na opinião de 75% dos pesquisados, a Corporação Policial Militar é pouco valorizada pela sociedade e 50% dos policiais acreditam que pode haver mudança da sociedade em função do trabalho policial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema motivação é bastante rico, sobretudo acerca de uma profissão tão complexa como a do policial militar. São inúmeras as variáveis que interferem, dentre as quais se destacam a questão da exposição pessoal à violência urbana, hoje elevada a números alarmantes e o próprio trato com pessoas privadas ou passíveis de privação de liberdade, o que gera fragilidade dos vínculos afetivos.

Imperativo se faz destacar dois posicionamentos dos pesquisados em relação à expectativa da sociedade civil mediante seu trabalho: Metade acredita que há uma possibilidade de mudança da sociedade a partir do seu trabalho, e 75%, ou seja, $\frac{3}{4}$ dos policiais pesquisados acham que esta mesma sociedade civil não valoriza o trabalho da Polícia Militar. No aspecto desempenho-recompensa, de Victor Vroom, pode-se inferir que a falta de reconhecimento, importância dada pela sociedade civil ao trabalho policial é um fator desestimulante para o pesquisado em questão.

De fato, se o profissional de polícia acredita que seu trabalho é muito importante, mas que não é valorizado pela sociedade, isto é um fator com forte impacto negativo no exercício da profissão e, por consequência, este impacto será forte na mesma proporção em relação à imagem que os próprios policiais militares têm da Instituição a que fazem parte.

Desta forma, através deste artigo, acreditamos ter contribuído para o cumprimento da missão da Polícia Militar através do diagnóstico dos aspectos motivacionais do policial, onde identificamos que o seu trabalho deve ser reconhecido através da valorização do ser humano que está por detrás da farda. A melhoria da qualidade dos equipamentos, armamentos e viaturas se faz necessária, assim como uma maior difusão entre os policiais da ideologia da polícia militar, que é a prestação de serviços para a comunidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.

FREITAS, João. **Qualidade e Produtividade**. Disponível em: <http://www.fadepe.com.br/restrito/conteudo/6_qual_s2_2006_parte_1.doc> Acesso em: 13 jun. 2008.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. 14.ed. Porto Alegre: s.n., 2006.

JÚNIOR, Adonival C. Souza. **Relatório da Companhia de Policiamento Comunitário do Bosque da Saúde**. Cuiabá: Cia PM do Bosque da Saúde, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.