

# **LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DOS POLICIAIS MILITARES**

## **LEADERSHIP AND MOTIVATION: AN ANALYSIS IN THE CONTEXT OF MILITARY POLICIES**

ALBUQUERQUE, Marcos Rogério <sup>1</sup>  
DA COSTA, André Luiz Diques <sup>2</sup>

### **RESUMO**

O artigo apresentado possui como objetivo analisar a relevância da liderança e da motivação nas organizações privadas e públicas, como a Polícia Militar, identificando as diferentes formas de líderes e auxiliando na compreensão do melhor estilo de liderança a ser aplicado. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica exploratória e descritiva. Os resultados constataram que a liderança eficiente é fundamental para a motivação de uma equipe e que os líderes militares devem buscar alternativas que não comprometam a hierarquização institucional para manter seus liderados motivados. Concluiu-se que a liderança e a motivação estão relacionadas e que o apoio da população é fundamental para a motivação do policial militar, visto que suas funções são de suma importância para a sociedade.

Palavras-chave: Polícia Militar. Liderança. motivação.

### **ABSTRACT**

The present article aims to analyze the relevance of leadership and motivation in private and public organizations, such as the Military Police, identifying the different forms of leaders and helping to understand the best style of leadership to be applied. The methodology used was the exploratory and descriptive bibliographic review. The results found that effective leadership is key to motivating a team and that military leaders should seek alternatives that do not compromise institutional hierarchy to keep their leaders motivated. It was concluded that leadership and motivation are related and that the support of the population is fundamental for the motivation of the military Police, since their functions are of paramount importance for society.

Keywords: Military Police. Leadership. motivation.

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Formação de Praças do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás – CAPM, marcosroger23@gmail.com, Alexânia - GO, Maio 2018.

<sup>2</sup> Professor orientador: Especialista, professor do Programa de Pós-graduação e Extensão do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás – CAPM, diguesbr1@hotmail.com, Goiânia - GO, Maio 2018.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (2003), liderança é a forma utilizada por um indivíduo, em uma organização ou em um grupo social, para influenciar outros indivíduos acerca de determinada situação e, para alcançar este objetivo, o mesmo utiliza a comunicação humana. Sendo assim, a liderança é caracterizada através de quatro fatores, a influência, a situação, a comunicação humana e os objetivos pretendidos.

Robbins (2005) define motivação através dos métodos capazes de direcionar um indivíduo na realização de ações que visam o cumprimento de metas estabelecidas por um coordenador. Os esforços manifestados por estes indivíduos são acompanhados de intensidade, direção e persistência. A intensidade se trata da quantidade de energia conferida, a direção para onde essa intensidade será conduzida e a persistência da duração dos esforços.

No contexto da Polícia Militar, a liderança se apresenta interligada a um comando ríspido, conforme as atividades que desenvolvem em seu cotidiano (VALADARES, 2016) e a motivação constitui parte fundamental para o bom desempenho da categoria, pois convivem com fatores desmotivacionais diariamente, como a violência (SANTOS, REZENDE, 2012).

Atualmente, a liderança é apontada como algo fundamental para aumentar a produtividade e o desempenho nas organizações. Para isto, os líderes devem manter seus liderados continuamente motivados por meio do reconhecimento de suas qualidades e da relação interpessoal que possui com os mesmos (ROSA, 2016). Assim, a motivação surge como uma das atribuições mais consideráveis de um líder (FERNANDES *et al.*, 2016).

Considerando os conceitos de liderança e motivação e sua interferência nas organizações militares, este estudo possui a problemática: “Qual a influência da liderança e da motivação no âmbito da Polícia Militar?” e se justifica através da importância destes dois fatores nas instituições públicas e privadas, sendo significativo para entender as questões que as envolvem, bem como, suas teorias e sua interpretação no contexto da Polícia Militar.

Diante do exposto, este artigo discorre sobre a temática, “Liderança e motivação: uma análise no contexto dos policiais militares”, demonstrando a atuação da liderança no incentivo à motivação de uma equipe no ambiente institucional militar e demais organizações, de maneira a desenvolver um maior rendimento.

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a relevância da liderança e da motivação nas organizações de caráter privado e público, como as militares. Por objetivos específicos, visa identificar as devidas espécies de líderes, a fim de melhorar sua relação com seus liderados e auxiliar na compreensão do melhor estilo de liderança a ser aplicado e como este afeta na motivação dos indivíduos dentro das instituições.

Sendo assim, o presente estudo científico trata-se de uma revisão bibliográfica exploratória com abordagem descritiva e procura investigar a liderança e a motivação no contexto dos policiais militares. Visto que, estes dois fatores se mostram relevantes em organizações públicas e privadas, a liderança torna-se essencial no estímulo à motivação de uma equipe nas instituições militares para um maior rendimento destes profissionais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Chiavenato (2003) conceitua liderança como o processo pelo qual um indivíduo exerce sua influência sobre determinada situação e utiliza a comunicação humana para executar objetivos específicos. Portanto, a liderança é caracterizada por ele através de quatro componentes, a influência, a situação, a comunicação humana e os objetivos almejados (FERNANDES *et al.*, 2016).

A influência é a forma mais válida utilizada por um líder para conduzir seu grupo a atingir um resultado estabelecido, sendo um fator comportamental significativo para fazer com que os liderados acreditem que o melhor caminho a seguir é o apontado pelo líder. Apesar de existirem diversas formas de influência, como a coação, a pressão e a sugestão, a persuasão se mostra mais efetiva, pois é uma maneira coerente e racional de liderar e aplica o poder de convencimento para obter práticas voluntárias dos subordinados (SILVA, 2015).

Além da influência, a comunicação é crucial para uma boa liderança, proporcionando ao líder, analisar as circunstâncias para decidir se permanece de um determinado modo ou utiliza outras técnicas para atingir as finalidades desejadas. A comunicação é considerada o propagador da influência (SILVA, 2015).

A liderança é vista, no contexto atual, como algo necessário para o desenvolvimento de instituições empresariais, pois compõe parte fundamental na produtividade de uma equipe, impactando diretamente na arrecadação de lucros (ROSA, 2016). Nas instituições públicas, a liderança é importante para estimular a prevalência do bem comum, no sentido de direcionar as tarefas dos seus funcionários para o bem estar da população como um todo (VALADARES, 2016).

O líder é um indivíduo que possui uma relação interpessoal com seus liderados e os influencia no alcance de seus objetivos para as suas respectivas satisfações e da organização na qual trabalham (PMERJ, 2013). Cunha, Pereira e Neves (2009) afirmam que um líder deve estar sempre disposto a ouvir seus subordinados e a dividir suas ideias com os mesmos, além de delegar funções, demonstrando confiança em sua equipe.

A posição ocupada pelo líder não significa privilégios, mas sim, que este deve nortear eficientemente o seu grupo, buscando estabelecer o contentamento coletivo e observando que suas ações e decisões atingirão seus subalternos e o resultado final de seus projetos (SILVA, 2015).

Diferentemente do líder, o chefe é considerado autocrático, sendo alguém que somente administra, sem obter vínculos com seus coordenados. As características mais comuns em um chefe são a presença da autoridade, a inspiração do medo, a atribuição da culpa pelos erros nos funcionários e não em suas próprias ações e o fato de usar as pessoas ao invés de desenvolvê-las, entre outras (PMERJ, 2013).

Chefes autoritários tendem a comprometer o funcionamento de suas organizações como um todo, pois são incapazes de desenvolver um espaço com relações saudáveis e acabam por gerar um ambiente de insatisfação mútua, afetando negativamente, a médio e longo prazo, a organização que se encontram inseridos (FRAGA *et al.*, 2017).

No âmbito da Polícia Militar, a diferenciação de líder e chefe é mais estreita, pois a hierarquia militar exige certo grau de subordinação, resultante de uma superioridade entre as patentes. A liderança militar é parte representativa da chefia militar, pois deve ser exercida conforme sua graduação. Explicando essa diferença, Meireles (1985) enfatiza que o líder possui qualidades e o chefe, prerrogativas legais (VALADARES, 2016).

O líder militar deve pautar suas atitudes em três pilares, o caráter, a competência e o comportamento, caracterizando, respectivamente, sua forma de ser, o conhecimento que deve possuir e a forma como se manifesta com os profissionais que lidera (GONÇALVES, BISPO, LOPES, 2012). Sendo assim, deve compreender as temáticas que envolvem sua profissão, suas habilidades e seu local de trabalho, considerando a sua própria análise de desempenho e suas perspectivas profissionais ao invés de pessoais para classificar seus funcionários (BORGES, 2017).

Compete ao líder militar, independentemente do nível hierárquico, induzir seus subordinados a atingir os objetivos organizacionais e propiciar meios para a execução de tais objetivos. Cabe ainda, ao líder, perspicácia pra lidar com as situações adversas que forem conferidas a ele e a capacidade de estímulo à obediência aos princípios militares (GODOI, OLIVEIRA, 2015).

De acordo com o Exército Brasileiro (1991), a chefia militar é exercer as atribuições inerentes ao cargo, relacionando o comando, a administração e a liderança. Deste modo, como elementos da chefia militar, o comando reflete a autoridade do cargo militar, a administração caracteriza o gerenciamento de pessoas, materiais, patrimônio e finanças da

organização militar e a liderança observa o comportamento de seus subalternos e inclui aspectos emocionais e de valores a fim de conduzi-los à execução de determinadas tarefas (GONÇALVES, BISPO, LOPES, 2012).

O comando da Polícia Militar deve transmitir uma ideia de eficiência, isto pode ser proporcionado apenas pela presença e pela linguagem usual militar do comandante, assim como seu fardamento, que difunde uma mensagem de credibilidade e aumenta seu poder de comunicação e influência com seus subordinados (SILVA, 2015).

As normas que regem a conduta dos policiais militares estão no Regulamento Disciplinar da Brigada Militar, onde expressa a relação entre superior e subordinado, sendo inflexível quanto à desobediência e indisciplina e determinando punições adequadas para cada ato de insubmissão, que podem ser classificadas em leves, médias e graves e ocasionar advertências e, até mesmo, expulsão da Corporação. A partir deste rigoroso sistema, o líder militar conduz suas ações com maior facilidade, pois as relações interpessoais são pautadas na hierarquia e na disciplina (SILVA, GOMES, 2016).

Conforme Chiavenato (2003), a liderança é dividida em três teorias, sendo a teoria de traços de personalidade, de estilos de liderança e situacional. A teoria dos traços de personalidade destaca as características pessoais que o indivíduo possui, como as físicas, mentais, sociais e sua forma de realizar tarefas. Esta teoria ressalta, ainda, que um líder já nasce com tais qualidades, sendo genéticas e não adquiridas (FERNANDES *et al.*, 2016).

A teoria dos estilos de liderança evidencia a forma do indivíduo se comportar com seus subordinados e aponta três formas de liderar: autocrática, liberal e democrática. Na forma autocrática, o líder não se comunica com sua equipe, apenas impõe ordens. Na forma liberal, também chamada de *laissez-faire* – do francês *laissez faire* que significa “deixai fazer”, o líder participa minimamente das decisões, delegando a maioria delas ao seu grupo. Na forma democrática, o líder trabalha juntamente com sua equipe, orientando e instigando o grupo a participar da tomada de decisões, mas, ainda assim, a autoridade do líder é preservada (FERNANDES *et al.*, 2016).

A teoria situacional explica que cada tipo de situação requer um tipo de liderança e é considerada mais atraente, pois possibilita a alteração da liderança ou da situação, para que uma se adeque a outra (FERNANDES *et al.*, 2016). Essa teoria expressa que o líder deve adaptar sua equipe ao ambiente exposto, fazendo com que a mesma seja capaz de atingir seus propósitos (ROSA, 2016).

Devido a hierarquia já estabelecida na Polícia Militar, o estilo de liderança mais comumente utilizado é o autocrático, pois os comandantes concentram as decisões e

exprimem ordens, aguardando obediência irrestrita de seus comandados, fato que pode criar um ambiente desconfortável e limitar o desempenho do seu grupo (BORGES, 2017).

Na perspectiva de Maximiano (2006), os estilos de liderança são divididos em quatro: o autocrático, o democrático, o demagogo e o tirano. Em relação aos estilos autocráticos e democráticos, Maximiano conclui o mesmo que Chiavenato, sobre os estilos demagogo e tirano, o autor afirma que o primeiro é conceituado como uma forma de o líder buscar a popularidade por parte de seus liderados e o segundo remete ao abuso de poder do líder para com seus subalternos (BORLOT, MARQUES, 2012).

Além das teorias de liderança apresentadas por Chiavenato, existem outras como a liderança carismática e a liderança transacional e transformacional. Na liderança carismática, o líder é articulado e convincente, mesmo nos piores ambientes, conseguindo com que sua equipe o reconheça como tal e muitas vezes, como parte negativa, a figura do líder é colocada acima da organização (BORLOT, MARQUES, 2012).

Na liderança transacional e transformacional, o líder estabelece as metas e define as funções de cada componente da equipe que, por sua vez, acata as deliberações do líder visando recompensas. Essa forma de liderança demonstra confiança de ambas as partes e estimula o grupo a efetuar mais do que o esperado para determinada tarefa (BORLOT, MARQUES, 2012).

Considerando que as funções exercidas pelos policiais militares são embasadas em uma preparação física e emocional diferenciadas de outras organizações, a liderança se mostra diretamente ligada a um comando mais rígido, pois estes profissionais enfrentam, em seu cotidiano, perigos específicos para garantirem a segurança da população. Nesse sentido, o líder é apontado como componente crucial para o cumprimento de tais atribuições (VALADARES, 2016).

A liderança militar é classificada em três níveis: liderança direta ou de primeira linha, liderança organizacional e liderança estratégica. A liderança direta ou de primeira linha ocorre quando o líder possui contato direto com seus liderados, se aplica, principalmente, a equipes de combate, pelotões e companhias. Na liderança organizacional, o contato do líder com seus subordinados é feito de forma indireta, através da cadeia de comando. A liderança estratégica requer uma percepção do futuro para que o líder possa planejar estratégias e pode ocorrer tanto em um cenário operacional quanto em um cenário institucional (GONÇALVES, BISPO, LOPES, 2012).

Nas organizações militares, é imprescindível que o líder acompanhe o cotidiano de seus subordinados, observando se a Instituição influencia de forma negativa na conduta de

seus membros e verificando as ações que podem ser realizadas para aumentar o comprometimento e a motivação dos mesmos, objetivando um atendimento de qualidade à população (KAMAKAWA, 2011).

Robbins (2005) define motivação como o processo capaz de conduzir um indivíduo a atingir metas predeterminadas, para isto, é preciso certa dose de intensidade e persistência. Fernandes *et al.* (2016) afirmam que a motivação integra parte importante no que diz respeito ao sucesso e ao fracasso de um determinado projeto ou organização, seja ela pública ou privada. Para Chiavenato (2003), é responsabilidade de um líder manter seus colaboradores continuamente motivados (FERNANDES *et al.*, 2016).

Alguns exemplos de aspectos motivacionais são: designar trabalhos desafiantes e com maior nível de responsabilidade, reconhecer o desempenho de seus colaboradores, proporcionar expectativas de crescimento profissional e de realização e orientar seus liderados (VOIGTLAENDER, BEILER, WALKOWSKI, 2011).

A realização de funções que requerem uma maior responsabilidade e o reconhecimento de suas atividades por parte de seus superiores também são fatores motivacionais relevantes para os policiais militares, além do prazer com a prática do trabalho (SANTOS, REZENDE, 2012).

A literatura especifica dois tipos de motivação, a intrínseca e a extrínseca. A motivação intrínseca é aquela que está dentro do indivíduo e a extrínseca é expressa através de recompensas ou punições conferidas a ele (FERNANDES *et al.*, 2016). A motivação é evidenciada por meio de teorias, sendo elas: teoria da hierarquia das necessidades, dos dois fatores, do X e Y, teoria ERG, das necessidades adquiridas ou de McClelland (ROSA, 2016) e teoria da expectativa ou da expectância (KAMAKAWA, 2011).

A teoria da hierarquia das necessidades foi criada pelo psicólogo americano Abraham Harold Maslow (1908-1970). Segundo ele, o ser humano possui hierarquias com cinco fatores de necessidade: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (FERNANDES *et al.*, 2016).

Maslow organizou essas necessidades em forma de pirâmide, onde as necessidades fisiológicas se encontram na base, seguidas pelas necessidades de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, no ápice. Enquanto não satisfaz uma necessidade, o indivíduo não passa para o nível seguinte da pirâmide, ficando estacionado no grau de motivação alcançado (ROSA, 2016).

As necessidades fisiológicas ou básicas são sensações como fome, sede e sono; as de segurança são impressões como proteção e ordem; as sociais são emoções como afeição e

amizade; as de estima são sensações como ambição e egocentrismo e as de autorrealização são sentimentos de crescimento e sucesso pessoal, além de autonomia (ROSA, 2016).

A teoria dos dois fatores foi elaborada pelo psicólogo Frederick Herzberg com o objetivo de diferenciar motivação de satisfação, ele afirmava que os fatores higiênicos e os fatores motivacionais direcionam o indivíduo no ambiente profissional (FERNANDES *et al.*, 2016). Para Herzberg, os fatores higiênicos são extrínsecos e o indivíduo não pode controlar como salário e regimento interno de uma empresa e os fatores motivacionais são intrínsecos, podendo ser controlado pelo ser humano, como reconhecimento profissional e autorrealização (ROSA, 2016).

Para manter um subordinado motivado, Herzberg sugere que os líderes melhorem as tarefas desempenhadas pelos liderados ou o cargo ocupado por eles, oferecendo a oportunidade de crescimento e contentamento profissional (FERNANDES *et al.*, 2016). No contexto dos policiais militares, é significativo que a instituição reconheça a importância das ações realizadas por seus profissionais, o que causa sensações de utilidade e de confiança em si mesmo (SANTOS, REZENDE, 2012).

A teoria do X e Y foi desenvolvida por Douglas McGregor ao perceber a forma que os executivos lidavam com seus funcionários. A teoria X designa uma visão negativa dessa forma de tratamento e a teoria Y, uma visão positiva. A teoria X é determinada pelo autoritarismo, centrado na organização e não no funcionário. A teoria Y é pautada no funcionário, nas necessidades do ser humano, não da empresa e afirma que um indivíduo possui uma maior satisfação ao desempenhar suas funções quando vivencia boas condições de trabalho (FERNANDES *et al.*, 2016).

A teoria ERG (existência, relacionamento e crescimento) foi proposta por Clayton Alderfer, psicólogo, que reduziu a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e obteve três classes de necessidade: existência, relacionamento e crescimento. A necessidade de existência corresponde às necessidades fisiológicas, a necessidade de relacionamento diz respeito às necessidades sociais e a necessidade de crescimento corresponde às necessidades de estima e de autorrealização (ROSA, 2016).

A teoria das necessidades adquiridas ou teoria de McClelland foi estabelecida pelo psicólogo David McClelland, que também se baseou na teoria de Maslow e a classificou em três aspectos de necessidade: realização, poder e associação. O indivíduo que possui necessidade de realização desempenha algumas funções mais adequadamente, comparado com indivíduos que possuem outras necessidades. O ser humano que possui a necessidade de

poder procura exercer influencias sobre os outros. A necessidade de associação expressa amizade e compreensão (FERNANDES *et al.*, 2016).

A teoria da expectativa ou da expectância foi idealizada pelo psicólogo canadense Victor Harold Vroom, que utilizou o esforço, o desempenho e a recompensa como parâmetros para a motivação de um indivíduo e as variáveis, expectativa, instrumentalidade e valência para explicar seu comportamento para atingir tal motivação (VASCONCELOS, 2010).

Robbins (2002) acentua que as variáveis desta teoria são explicadas por três relações: esforço e desempenho, desempenho e recompensa e recompensa e metas pessoais. A relação entre esforço e desempenho ocorre quando o indivíduo percebe que se empregar certa quantidade de esforço em suas atividades, alcançará o desempenho desejado. Na relação entre desempenho e recompensa, o indivíduo acredita que quanto maior for o seu desempenho, maiores serão as suas recompensas. Na relação entre recompensa e metas pessoais, o indivíduo observa se as recompensas adquiridas são compatíveis com suas intenções (SANTOS, REZENDE, 2012).

Quando o indivíduo não presencia as associações citadas, não possui a satisfação pretendida na execução de suas tarefas, o mesmo modera seus esforços, apresentando desinteresse e desmotivação na realização de suas funções em seu ambiente de trabalho (SCHULTZ, 2013).

A desmotivação dos policiais militares se refere, dentre diversos aspectos, à ideia, muitas vezes negativa, que a sociedade possui dos mesmos, fazendo com que desenvolvam relações hostis com os cidadãos, o maior objeto de seu trabalho (MINAYO, SOUZA, CONSTANTINO, 2008). A violência presenciada por esses profissionais também é considerada um fator desmotivacional (Dantas *et al.*, 2010).

A desvalorização das ações policiais pela sociedade impacta negativamente em sua motivação, provocando uma imagem distorcida dos próprios policiais para com sua Corporação, resultando em uma atuação ineficaz e, conseqüentemente, prejudicando o atendimento à população (VASCONCELOS, 2010).

Santos e Rezende (2012) apontam o longo plano de carreira como outro aspecto desmotivacional e enfatizam que a premiação por elogios, dispensas e homenagens, entre outros, podem constituir fontes motivadoras para serem utilizadas pelo Comando Geral da Polícia Militar. Rosa (2016) declara que o reconhecimento das qualidades trabalhistas é essencial para o processo de motivação de um indivíduo.

Para que um policial militar promova seus serviços com destreza, é necessário que esteja em constante estado motivacional, pois suporta, diariamente, sentimentos provenientes

de conflitos e problemas ocasionados por suas obrigações, que muitas vezes, envolvem orientação, advertência e repressão (KAMAKAWA, 2011). Além de sua profissão representar extremo valor para a sociedade, com finalidade de proteção dos cidadãos, fato que indica a necessidade desses profissionais de terem um ambiente onde se sintam motivados (SILVA, GOMES, 2016).

Motivar uma equipe não é algo fácil de realizar, assim como, manter as pessoas satisfeitas com suas ocupações profissionais, pois cada indivíduo possui interesses e desejos particulares, com habilidades e aptidões diferenciadas (RAMOS, 2010) e cabe ao líder relacionar os interesses pessoais com os interesses da organização para que as duas partes sejam beneficiadas (GODOI, OLIVEIRA, 2015). No caso dos policiais militares, o reconhecimento junto à população é essencial para que a motivação seja permanente, pois este é um modo eficaz para que se sintam valorizados (RAMOS, 2010).

A liderança e a motivação exercem papéis importantes para estimular o indivíduo na busca de benefícios para si e para a instituição, pública ou privada, na qual desempenha suas funções profissionais (SILVA, PEIXOTO, BATISTA, 2011). Fatores como o nível da profissão, condições e situação organizacional do local de trabalho são apresentados como aspectos que interferem na motivação em organizações públicas, como a Polícia Militar (FRAGA *et al.*, 2017).

Vale ressaltar que uma equipe motivada, assim como seu líder, reflete diretamente na execução de suas atividades (SILVA, PEIXOTO, BATISTA, 2011). Quanto maior o nível de motivação do trabalhador e de liderança de seu comandante – no cenário da Polícia Militar, maior a produtividade, sendo assim, a motivação é essencial para o sucesso desta profissão, bem como, de qualquer outra (FRAGA *et al.*, 2017).

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A tabela 1 evidencia uma síntese geral dos resultados obtidos através dos artigos apresentados nesta revisão bibliográfica. Os artigos foram examinados a partir do título, autor (es), objetivo, método, conclusão e ano para serem analisados conforme o referencial teórico.

**Tabela 1 – Distribuição do título, autor (es), objetivo, método, conclusão e ano dos artigos analisados.**

<b>Título</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Método</b>	<b>Conclusão</b>	<b>Ano</b>
---------------	-------------------	-----------------	---------------	------------------	------------

Artigo 1	A importância da liderança e da motivação nas organizações com o gerenciamento de projetos	Fernandes, J.L.; Qualharini, E.L.; Fernandes, A.S.C.; Pinheiro, F.M.A.	Destacar a relevância da liderança e da motivação nas organizações e a relação que estabelecem com o gerenciamento de projetos.	Pesquisa bibliográfica descritiva.	O líder é responsável pela motivação de sua equipe e pela mudança da organização na qual está inserido.	2016
Artigo 2	Os atributos da liderança exigidos na atividade policial militar: uma visão de comandantes da PMGO	Silva, V.N.	Apontar os atributos da liderança da Polícia Militar de Goiás.	Estudo transversal qualitativo.	Um líder deve possuir características como flexibilidade e profissionalismo e os líderes militares devem utilizar os atributos positivos da liderança.	2015
Artigo 3	A importância da liderança e motivação nas organizações	Rosa, R.H.R.	Identificar a liderança e a motivação nas organizações e a influência exercida pelo líder em sua equipe.	Pesquisa bibliográfica descritiva.	A liderança é de suma importância nos dias atuais e a motivação ocorre através da exaltação das qualidades profissionais.	2016
Artigo 4	Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG	Valadares, E.P.C.	Classificar teorias e conceitos sobre liderança militar.	Pesquisa bibliográfica exploratória descritiva.	A PMMG preocupa-se com a liderança na Organização e o líder é fundamental na ligação dos policiais com a Instituição.	2016
Artigo 5	Chefia e liderança: curso de aperfeiçoamento de sargento	Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro.	Propor a “Polícia de proximidade” para melhorar a relação da Organização com a sociedade.	Estudo descritivo.	O estudo dos conceitos de liderança e chefia são importantes para uma boa liderança na área de segurança pública.	2013
Artigo 6	O papel do líder nos tempos atuais	Cunha, D.; Pereira, M.A.; Neves, R.O.	Apresentar o conceito de liderança e as qualidades de um líder.	Pesquisa bibliográfica descritiva.	O líder é responsável por conduzir seus liderados ao alcance dos objetivos propostos e é de sua responsabilidade a delegação de tarefas para demonstrar confiança em sua equipe.	2009

Artigo 7	A relação da motivação e a produtividade no 7º Batalhão da Polícia Militar do Espírito Santo: um estudo sobre a percepção dos seus servidores	Fraga, M.L.; Oliveira, D.A.; Venturini, L.M.; Pereira, M.M.S.	Analisar a relação entre motivação e produtividade, individualmente, no 7º Batalhão de Polícia Militar do Espírito Santo.	Estudo de caso descritivo.	A motivação está diretamente relacionada à produtividade e os líderes militares devem proporcionar uma escuta adequada para seus liderados.	2017
Artigo 8	Análise do perfil de liderança dos alunos do Curso de Formação de Oficiais em uma organização militar	Gonçalves, H.S.; Bispo, A.C.K.A.; Lopes, M.A.	Investigar o perfil de liderança dos alunos do Curso de Formação de Oficiais da Parafba.	Estudo de caso exploratório e descritivo.	A capacitação de líderes para o exercício do comando militar é essencial e as características pessoais dos líderes devem ser trabalhadas.	2012
Artigo 9	O papel do líder na motivação da equipe dentro da área militar	Borges, L.G.L.	Avaliar a influência do líder na motivação da equipe na área militar.	Revisão bibliográfica exploratória e descritiva.	O líder militar deve pautar suas ações nos preceitos da Organização, adaptando-se às transformações.	2017
Artigo 10	O papel do líder no desenvolvimento e na motivação de pessoal: enfoque nas relações hierárquico-policiais-militares	Godoi, K.J.; Oliveira, A.A.	Compreender a contribuição do líder militar para os seus subordinados de acordo com a hierarquia da Polícia Militar.	Pesquisa de campo descritiva e quantitativa.	A formação eficiente de líderes para a motivação de uma equipe de militares é necessária para se aperfeiçoar a segurança pública.	2015
Artigo 11	Estilos de gerenciar: um estudo em uma organização policial militar	Silva, A.H.; Gomes, M.E.R.	Identificar a percepção dos integrantes da Brigada Militar acerca da forma de gerenciar de seus comandantes.	Pesquisa descritiva quantitativa.	A maioria dos comandantes adotam posturas rígidas, mas existe uma parcela que se preocupa com a mudança da Organização.	2016
Artigo 12	O papel da liderança na motivação de equipe	Borlot, M.N.R.; Marques, R.	Determinar a forma de liderança mais eficaz na motivação e funcionalidade de equipes.	Pesquisa de campo descritiva.	O líder deve utilizar todos os recursos disponíveis para manter sua equipe motivada, dispensando a disputa de interesses.	2012
Artigo 13	A motivação nas organizações: 7º BPM (Cruzeiro do Oeste - PR), um estudo de caso	Kamakawa, E.	Verificar a motivação dos policiais do 7º BPM de Cruzeiro do Oeste e os fatores que interferem nessa motivação.	Estudo de caso descritivo e quantitativo.	O gestor público precisa entender a situação que seus subordinados vivenciam e buscar a satisfação e a motivação de sua equipe.	2011

Artigo 14	Liderança e motivação nas organizações	Voigtlaender, K.; Beiler, G.; Walkowski, M.	Analisar como a motivação é aplicada nas organizações e como a liderança é fator essencial para as mudanças organizacionais.	Revisão bibliográfica descritiva.	Cada indivíduo precisa desenvolver a motivação dentro de si e o líder é figura indispensável para que isso ocorra.	2011
Artigo 15	Uma análise da motivação dos policiais militares do Serviço Operacional do 18º BPM de Catalão em 2012	Santos, C.A.; Rezende, S.R.G.	Apontar os efeitos da motivação e da desmotivação dos policiais militares que trabalham no Serviço Operacional do 18º BPM de Catalão - GO em 2012.	Estudo de caso descritivo e qualitativo com revisão literária.	O Comando Geral da Polícia Militar necessita estabelecer alternativas para a motivação dos seus policiais, como o maior reconhecimento de suas ações.	2012
Artigo 16	Indicadores motivacionais do Policial Militar: um estudo de caso na Companhia de Policiamento Comunitário do Bosque da Saúde	Vasconcelos, C.C.G.	Demonstrar os fatores motivacionais presentes no cotidiano do Policial Militar e suas expectativas para o futuro.	Estudo de caso descritivo.	Os policiais militares devem ser analisados como seres humanos que são e não somente como profissionais e necessitam de estruturas físicas para realizarem sua maior função, que é prestar serviços para a comunidade.	2010
Artigo 17	Motivação no trabalho: um estudo com a equipe da Polícia Rodoviária Estadual de Santo Augusto - RS	Schultz, C.R.	Diagnosticar o nível de motivação dos policiais rodoviários do posto de Santo Augusto - RS.	Estudo de caso com pesquisa de campo, bibliográfica, documental e de levantamento, exploratória e descritiva, quantitativa e qualitativa.	Os policiais não se sentem valorizados pela sociedade e pelos seus superiores, sendo essencial que o Comando estabeleça formas de manter seus profissionais motivados.	2013
Artigo 18	Condições de trabalho dos policiais militares: imagem e identidade	Mínayo, M.C.S.; Souza, E.R.; Constantino, P.	Verificar as condições de trabalho dos policiais militares de acordo com sua imagem e identidade.	Estudo de caso descritivo.	A imagem negativa que a sociedade possui dos policiais militares reflete negativamente no reconhecimento de suas funções, sendo necessário a participação dos líderes militares na mudança deste quadro.	2008
Artigo 19	Avaliação de estresse em policiais militares	Dantas, M.A.; Brito, D.V.C.; Rodrigues, P.B.; Maciente, T.S.	Determinar os níveis de estresse enfrentados por policiais militares durante o exercício de suas funções.	Estudo estatístico descritivo, qualitativo e quantitativo.	Tratamentos para aumentar a qualidade de vida dos policiais e sua resistência ao estresse são importantes.	2010

Artigo 20	Fatores de motivação no trabalho dos policiais civis da Comarca do Turvo em Santa Catarina	Ramos, V.H.M.	Classificar os principais aspectos que afetam a motivação dos policiais civis da Delegacia de Polícia da Comarca do Turvo - SC.	Estudo de caso bibliográfico e de campo quantitativo.	A desmotivação dos profissionais foi identificada e programas de treinamentos mais próximos ao Batalhão e de reconhecimento da comunidade foram sugeridos.	2010
Artigo 21	A influência da liderança na motivação da equipe	Silva, C.M.C.; Peixoto, R.R.; Batista, J.M.R.	Identificar o avanço e a atuação da liderança nas organizações e a importância do líder na motivação de equipes.	Pesquisa bibliográfica.	O líder precisa se comunicar ativamente com sua equipe e a liderança e a motivação estão interligadas, uma não existe sem a outra.	2011

Fonte: O autor (2018).

Dentre os 21 artigos analisados, 4 (19,04%) são de autoria de integrantes da Polícia Militar (um cadete, um major, um capitão e um oficial), 2 (9,52%) de autores ligados a saúde, 14 (66,66%) de autores relacionados à área da administração e gestão de pessoas e 1 (4,76%) desenvolvido pela Polícia Militar do Rio de Janeiro como parte do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos.

A partir dos dados citados, observa-se que a liderança e a motivação são temáticas relevantes para inúmeras áreas, basicamente, todas aquelas que envolvam gerenciamento de pessoas. Além de evidenciar a preocupação da Polícia Militar com o tema, considerando que 4 dos artigos foram escritos por integrantes e 15 relacionam-se com a Organização, fato que demonstra uma atenção de membros civis à qualidade de vida e de trabalho destes profissionais, pois as atividades policiais mal desempenhadas impactam direta e negativamente na segurança pública (VASCONCELOS, 2010).

Após a análise e a síntese dos artigos, para uma melhor compreensão, foram estabelecidas as categorias “Liderança e motivação nas organizações” com 6 (28,57%) artigos, “Liderança e motivação na Polícia Militar” com 13 (61,90%) artigos e “Condições de trabalho e saúde dos policiais militares” com 2 (9,52%) artigos.

### 3.1 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Uma liderança aplicada corretamente é um fator decisivo para o sucesso de uma organização, bem como, para a realização dos objetivos propostos. Um líder deve desenvolver suas características visando o aumento da qualidade e da produtividade de sua equipe. (SILVA, PEIXOTO, BATISTA, 2011). A capacidade de liderar é cada vez mais necessária

atualmente, pois os liderados necessitam de certa influência para se sentirem motivados (FERNANDES *et al.*, 2016).

Neste contexto, os artigos 1, 3, 6, 12, 14 e 21 abordam a liderança e a motivação nas organizações, enfatizando o papel do líder na motivação de seu grupo. Observou-se nos artigos citados que a liderança e a motivação estão interligadas e o líder constitui figura indispensável na motivação de uma equipe e deve utilizar os recursos necessários para manter os seus profissionais motivados, desenvolvendo a comunicação ativa, demonstrando confiança e exaltando as qualidades de trabalho.

Visto que, o indivíduo necessita da motivação para atingir suas próprias expectativas (BORLOT, MARQUES, 2012), o líder deve motivar continuamente seus liderados através de programas de remuneração extra e de educação continuada, do reconhecimento de projetos realizados e da comunicação com seus subordinados no intuito de melhorar a qualidade de vida no trabalho.

### **3.2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR**

Considerando que as organizações públicas desempenham suas funções visando o bem comum, a melhora da qualidade de vida da população como um todo, se torna mais visível a necessidade de líderes qualificados (VALADARES, 2016). No âmbito da segurança pública, os líderes precisam investir em estratégias eficazes para a melhora da qualidade de vida pessoal de seus profissionais, pois estes necessitam se sentirem motivados para realizarem suas atividades de importância imensurável para a sociedade, com manutenção da vida e segurança dos cidadãos (VASCONCELOS, 2010).

Na Polícia Militar, a liderança se apresenta estabelecida pela hierarquia institucional para que as operações realizadas não sejam passíveis de erros, pelo fato de suas funções representarem imensa importância para a população e que erros podem resultar em perdas de vidas, tanto dos cidadãos quanto dos profissionais. Desta forma, os líderes militares devem buscar formas de manter seus subordinados motivados dentro da hierarquização militar (GONÇALVES, BISPO, LOPES, 2012).

A respeito do exposto, os artigos 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17 e 20 concluem que os líderes militares devem utilizar os aspectos positivos da liderança como flexibilidade, profissionalismo e uma escuta adequada, promovendo mudanças adaptadas à Organização, além de serem fundamentais na ligação dos policiais com a Instituição, aumentando a motivação e a produtividade destes profissionais. Constatam, ainda, que os líderes militares precisam ser capacitados, tendo suas características pessoais trabalhadas para

aperfeiçoar a segurança pública. Por fim, evidenciam que os policiais militares devem ser analisados por seus líderes e superiores como seres humanos que necessitam de um ambiente organizacional satisfatório para exercerem suas funções.

Deste modo, algumas formas de manter os policiais militares constantemente motivados são o maior reconhecimento de suas ações junto à sociedade e aos seus superiores através do aumento de programas que os mesmos interajam com os cidadãos e condecorações para policiais destaques em operações, como elogios, folgas e medalhas. Outra forma de motivação na Polícia Militar, assim como em qualquer outro Órgão, é a disponibilização de recursos materiais adequados para o exercício de suas atividades, pois profissionais que possuem uma estrutura física adequada em seu ambiente de trabalho desenvolvem suas ações com maior eficiência.

### **3.3 CONDIÇÕES DE TRABALHO E SAÚDE DOS POLICIAIS MILITARES**

Devido ao problema de violência enfrentado no Brasil, os policiais militares trabalham em meio a constante estresse e vivenciam momentos de risco de morte, de perda de companheiros de profissão e de falta de reconhecimento tanto da sociedade quanto de seus superiores, fatos que representam sofrimento mental para estes profissionais e prejudicam a sua qualidade de vida (DANTAS *et al.*, 2010). Nesse sentido, os artigos 18 e 19 afirmam que a imagem, muitas vezes negativa, que a sociedade possui dos policiais militares reflete em suas ações e que é de suma importância a implantação de tratamentos que auxiliem no aumento da qualidade de vida e da resistência ao estresse.

Sendo assim, uma sugestão que se mostra eficaz na diminuição dos agentes estressores na profissão de Policial Militar, é o acompanhamento psicológico constante e eficiente, para que aprendam a lidar com as fontes estressoras, considerando que o estresse é inerente à profissão.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando que o objetivo proposto foi analisar a relevância da liderança e da motivação nas organizações, especialmente na Polícia Militar, o presente estudo permitiu aprofundar o conhecimento sobre liderança e motivação, apontando o líder como um agente de mudanças e transformações dentro das instituições, sejam elas particulares ou públicas, como a Polícia Militar.

Os resultados apresentados neste artigo possibilitaram concluir que a liderança e a motivação estão interligadas e são, cada vez mais, trabalhadas nas organizações como forma de elevação dos lucros, visto que, um profissional motivado exerce suas funções com mais eficácia e isso ocorre, principalmente, através de uma liderança competente.

No contexto da Polícia Militar, os resultados evidenciaram que a liderança obedece a uma hierarquia, pois suas funções são extremamente importantes e não podem ser suscetíveis a erros. Essa hierarquia acaba por dificultar ações de motivação por parte dos comandantes, pois a liderança militar já se encontra pré-estabelecida e cabe aos líderes buscarem alternativas de reconhecimento das ações de seus liderados. A participação da sociedade nesse reconhecimento é fundamental, visto que, a ideia negativa que a sociedade possui dos policiais militares foi apontado como um fator desmotivacional.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se estudos acerca dos fatores motivacionais e desmotivacionais para os policiais militares e que indiquem formas que possam ser utilizadas pelos comandantes e pela sociedade para manter esses profissionais constantemente motivados, pois suas funções são de incontestável importância para a segurança da população.

## REFERÊNCIAS

BORGES, Luiziane Gomes Lopes. **O papel do líder na motivação da equipe dentro da área militar**. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/o-papel-do-lider-na-motiva%C3%A7%C3%A3o-da-equipe-dentro-ar%C3%A9a-luiziane>>. 2017. Acesso em: 10 fev. 2018.

BORLOT, Miriam Nepomuceno Rosa; MARQUES, Ronaldo. **O papel da liderança na motivação de equipe**. Rev. Gestão contemporânea, Espírito Santo, v. 2, n. 2, p.69-92, 2012. Disponível em: <<http://www.unoparsetelagoas.com.br/praticasdelideranca/download/artigo-liderancaemotivacao.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

CUNHA, Davi; PEREIRA, Marcos Alves; NEVES, Rodrigo de Oliveira. **O papel do líder nos tempos atuais**. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/131218266/artigo-papel-lider-nos-tempos-atuais-pdf>>. 2009. Acesso em 15 fev. 2018.

DANTAS, Marilda Aparecida *et al.* **Avaliação de estresse em policiais militares**. Rev. Psicologia: teoria e prática, Minas Gerais, v. 12, n. 3, p.66-77, 2010. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ptp/v12n3/v12n3a06.pdf>>. Acesso em: 10 mar.. 2018.

FERNANDES, José Luiz *et al.* **A importância da liderança e da motivação nas organizações com o gerenciamento de projetos.** *Rev. Augustus*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 41, p.11-24, jan. 2016. Semestral. Disponível em: <<http://apl.unisuam.edu.br/revistas/index.php/revistaaugustus/article/viewFile/19811896.2016v21n41p11/716>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

FRAGA, Marcelo Loyola *et al.* **A relação da motivação e a produtividade no 7º Batalhão da Polícia Militar do Espírito Santo: um estudo sobre a percepção dos seus servidores.** Disponível em: <[http://www.enangrad.org.br/2017/pdf/2017\\_ENANGRAD402.pdf](http://www.enangrad.org.br/2017/pdf/2017_ENANGRAD402.pdf)>. 2017. Acesso em: 16 fev. 2018.

GODOI, Kuyfferson Juan; OLIVEIRA, Adriano Aparecido de. **O papel do líder no desenvolvimento e na motivação de pessoal: enfoque nas relações hierárquico-policiais militares.** Anais eletrônico do IX Encontro Internacional de Produção Científica UniCesumar, Paraná, n. 9, p.4-8, nov. 2015. Disponível em: <[http://www.cesumar.br/prppge/pesquisa/epcc2015/anais/kuyfferson\\_juan\\_godoi\\_1.pdf](http://www.cesumar.br/prppge/pesquisa/epcc2015/anais/kuyfferson_juan_godoi_1.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2018.

GONÇALVES, Helen Silva; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo; LOPES, Mayara Alves. **Análise do perfil de liderança dos alunos do Curso de Formação de Oficiais em uma organização militar.** Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_TN\\_STP\\_157\\_920\\_21176.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_157_920_21176.pdf)>. 2012. Acesso em: 17 fev. 2018.

KAMAKAWA, Edson. **A motivação nas organizações: 7º BPM (Cruzeiro do Oeste, PR), um estudo de caso.** Disponível em: <[www.dad.uem.br/especs/monosemad/trabalhos/\\_1321471141.doc](http://www.dad.uem.br/especs/monosemad/trabalhos/_1321471141.doc)>. 2011. Acesso em: 06 mar. 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos de; CONSTANTINO, Patrícia. **Condições de trabalho dos policiais militares: imagem e identidade.** Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/y28rt/pdf/minayo-9788575413395-09.pdf>>. 2008. Acesso em: 16 mar. 2018.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Chefia e liderança: curso de aperfeiçoamento de sargentos.** Disponível em: <[paginapessoal.utfpr.edu.br/.../chefia-e-lideranca/CHEFIAELIDERANCA2013.../file](http://paginapessoal.utfpr.edu.br/.../chefia-e-lideranca/CHEFIAELIDERANCA2013.../file)>. 2013. Acesso em: 06 fev. 2018.

RAMOS, Validia Helena Musskopf. **Fatores de motivação no trabalho dos policiais civis da Comarca do Turvo em Santa Catarina.** Disponível em: <[http://www.acadepol.sc.gov.br/index.php/download/doc\\_view/44-fatores-de-motivacao-no-trabalho-dos-policiais-civis-da-comarca-do-turvo-em-santa-catarina](http://www.acadepol.sc.gov.br/index.php/download/doc_view/44-fatores-de-motivacao-no-trabalho-dos-policiais-civis-da-comarca-do-turvo-em-santa-catarina)>. 2010. Acesso em: 19 mar. 2018.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. **A importância da liderança e motivação nas organizações**. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_037.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_037.pdf)>. 2016. Acesso em: 05 fev. 2018.

SANTOS, Cileibio Alfredo dos; REZENDE, Sônia Regina Gouvêa. **Uma análise da motivação dos policiais militares do Serviço Operacional do 18º BPM de Catalão em 2012**. Anais eletrônicos da I CIEGESI / I Encontro Científico do PNAP/UEG, Goiânia, p.58-86, 2012. Disponível em: <<http://www.anais.ueg.br/index.php/ciegesi/article/view/763>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

SCHULTZ, Cátia Rejane. **Motivação no trabalho: um estudo com a equipe da Polícia Rodoviária Estadual de Santo Augusto/ RS**. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1933/TCC%20CA TIA%5B1%5D.pdf?sequence=1>>. 2013. Acesso em 14 fev. 2018.

SILVA, Andressa Hennig; GOMES, Michel Everton Ramos. **Estilos de gerenciar: um estudo em uma organização policial militar**. Rev. Foco, Rio Grande do Sul, v. 9, n. 1, p.37-52, jan. 2016. Semestral. Disponível em: <<http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/169/140>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da; PEIXOTO, Roberta Ramalho; BATISTA, José Mauro Ruiz. **A influência da liderança na motivação da equipe**. Rev. Novo Enfoque, Rio de Janeiro, v. 13, n. 13, p.195-206, 2011. Disponível em: <[http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoque/files/13/artigos/17\\_Roberta\\_e\\_Caroline\\_Prof\\_Ruiz\\_VF.pdf](http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoque/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2018.

SILVA, Vinícius Nunes da. **Os atributos da liderança exigidos na atividade policial militar: uma visão de comandantes da PMGO**. Disponível em: <<https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/123456789/417/39/Os%20Atributos%20da%20Lideran%C3%A7a%20Exigidos%20na%20Atividade%20Policial%20Militar%3A%20Uma%20Vis%C3%A3o%20de%20Comandantes%20da%20PMGO%20-%20Vin%C3%ADcius%20Nunes%20da%20Silva.pdf>>. 2015. Acesso em: 03 fev. 2018.

VALADARES, Eugênio Pascoal da Cunha. **Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG**. Rev. O alferes, Belo Horizonte, v. 69, n. 26, p.121-167, 2016. Semestral. Disponível em: <<http://revista.policiamilitar.mg.gov.br/periodicos/index.php/alferes/article/viewFile/21/12>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

VASCONCELOS, Cristyano Cássio Gonçalves de. **Indicadores motivacionais do policial militar: um estudo de caso na Companhia de Policiamento Comunitário do Bosque da Saúde**. Rev. Científica de Pesquisa em Segurança Pública RHM, Mato Grosso, v. 6, p.56-68, jan. 2010. Semestral. Disponível em: <[http://revistacientifica.pm.mt.gov.br/ojs/index.php/semanal/article/view/163/pdf\\_60](http://revistacientifica.pm.mt.gov.br/ojs/index.php/semanal/article/view/163/pdf_60)>. Acesso em: 13 mar. 2018.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e motivação nas organizações**. Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_2911.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2911.pdf)>. 2011. Acesso em: 07 mar. 2018.