

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DE LIDERANÇA NA ESTRUTURA DA BRIGADA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Autoria

Leandro Gabriel Flamino

Ciências Econômicas/UFSM

Resumo

Entendendo que a Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul é um órgão público e que tem seu próprio regimento interno, acreditou-se relevante assimilar abordagens teóricas do espectro da liderança com esta instituição militar. As organizações militares possuem vinculação à lei, aos princípios constitucionais da administração pública e as demais características burocráticas relacionadas ao seu funcionamento e, são dotadas ainda, de outras peculiaridades. Essas peculiaridades de sua estrutura quando analisadas, provam que há cargos que líderes assumem com grandes responsabilidades. A liderança acontece em um contexto de grupos voltados para metas, onde os grupos ofertam um ponto focal lógico convincente e emocionalmente gratificante para as pessoas que estão buscando compreensão das causas e as consequências da atividade organizada (ROBBINS, 2000; ROBBINS, 2005). O presente estudo explora e percorrer possíveis similitudes da organização formal da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, com conceitos e teorias que abordam o tema liderança. A formulação de um elo entre a organização formal militar, apresentada por fundamentações legislativas, com as teorias e conceitos fundamentados com abordagem sobre o tema liderança aqui mencionado, permitem elucidar como a citada organização militar é estruturada e, de acordo com seu perfil organizacional, quais possíveis estilos de liderança que estão presentes na sua estrutura. O método exploratório permitiu familiaridade com os temas e proporcionou relacionar alguns empregos que o papel da liderança exerce diante da estrutura de cunho rígido da Brigada Militar a qual desenvolve líderes por deter sua base condicionada a esta expectativa.

GESTÃO DE PESSOAS

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DE LIDERANÇA NA ESTRUTURA DA BRIGADA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

RESUMO

Entendendo que a Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul é um órgão público e que tem seu próprio regimento interno, acreditou-se relevante assimilar abordagens teóricas do espectro da liderança com esta instituição militar. As organizações militares possuem vinculação à lei, aos princípios constitucionais da administração pública e as demais características burocráticas relacionadas ao seu funcionamento e, são dotadas ainda, de outras peculiaridades. Essas peculiaridades de sua estrutura quando analisadas, provam que há cargos que líderes assumem com grandes responsabilidades. A liderança acontece em um contexto de grupos voltados para metas, onde os grupos ofertam um ponto focal lógico convincente e emocionalmente gratificante para as pessoas que estão buscando compreensão das causas e as consequências da atividade organizada (ROBBINS, 2000; ROBBINS, 2005). O presente estudo explora e percorrer possíveis similitudes da organização formal da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, com conceitos e teorias que abordam o tema liderança. A formulação de um elo entre a organização formal militar, apresentada por fundamentações legislativas, com as teorias e conceitos fundamentados com abordagem sobre o tema liderança aqui mencionado, permitem elucidar como a citada organização militar é estruturada e, de acordo com seu perfil organizacional, quais possíveis estilos de liderança que estão presentes na sua estrutura. O método exploratório permitiu familiaridade com os temas e proporcionou relacionar alguns empregos que o papel da liderança exerce diante da estrutura de cunho rígido da Brigada Militar a qual desenvolve líderes por deter sua base condicionada a esta expectativa.

Palavras-Chave: Brigada Militar do Rio Grande do Sul. Liderança. Estilos de Liderança

1 INTRODUÇÃO

Entendendo que a Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul é um órgão público e que tem seu próprio regimento interno, acreditou-se relevante assimilar abordagens teóricas do espectro da liderança com esta instituição.

Espera-se de um líder um trabalho frutífero que atenda as expectativas dos envolvidos no processo bem como que aguce nas externalidades uma referência para o modo de conduta que o líder emprega.

O presente estudo é dividido primeiramente por uma breve exposição de como uma instituição militar está organizada e dirigida, de como os principais conceitos legais a estruturam, bem como é explorado os aspectos relevantes do regime militar, transitando por definições. Ressaltando-se, a seguir, alguns modelos teóricos da temática liderança. Em seguida, como análise do sombreamento entre a instituição Brigada Militar e as teorias de liderança, aponta-se quais teorias se associam ao modelo utilizado na instituição militar Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul.

O método adotado baseou-se em pesquisa exploratória e bibliográfica e a justificativa para produzir o presente estudo é de buscar aproximação com o tema e conhecer papéis de uma liderança em uma instituição militar, por entender ela como um sistema rígido e de cunho para desenvolvimento de lideranças fortes.

2 A ORGANIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES MILITARES

As organizações militares fazem parte do sistema público, cujo sistema é composto de formas bastantes complexas em relação a sua organização e funcionamento. De acordo com Pires e Macêdo (2006, p. 96), o sistema público se mostra complexo devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento, que geralmente visa um bem comum e está sempre atrelado as normas perante leis vigentes.

Os princípios da administração pública¹, contidos na Constituição Federal da República, condiciona aplicação de determinadas medidas para todas as organizações públicas. Por assim ser, condições e organização do trabalho no setor público demonstram propensão de semelhança, ou seja, os servidores públicos se encontram em situações e organização de trabalho similares por assim ser proporcionados pela burocracia estatal (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 96).

Os mesmos autores descrevem que as organizações do setor público retêm semelhanças básicas de características perante organizações do setor privado, porém somado de algumas particularidades do setor, entendido, por exemplos, de condição de regras e rotinas, supervalorização hierárquica, favorecimento nas relações, apego ao poder, entre outras. Essas dissemelhanças influem nas definições de processos e procedimentos internos, na quebra de paradigmas nos procedimentos e implementação de novas tecnologias, na aculturação organizacional bem como nas políticas de gestão com pessoas.

As organizações militares possuem vinculação à lei, aos princípios constitucionais da administração pública e as demais características burocráticas relacionadas ao seu funcionamento e, são dotadas ainda, de outras peculiaridades.

Para uma compreensão melhor das organizações militares, faz-se necessário uma breve explanação de leis, por isso, recorreu-se às legislações vigentes que trazem a definição e a forma como estão estruturadas essas instituições. Conforme o

¹ Cf. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988 - Art. 37 da Constituição Federal.

artigo 2º da Lei Nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980 (BRASIL, 1980), que dispõe sobre o Estatuto dos Militares, tem-se:

Art. 2º - As Forças Armadas, essenciais à execução da política de segurança nacional, são constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, e destinam-se a defender a Pátria e a garantir os poderes constituídos, a lei e a ordem. São instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e dentro dos limites da lei (BRASIL, 1980).

As Polícias Militares dos Estados brasileiros, às quais incumbem o planejamento do policiamento ostensivo nos Estados, também são instituições militares e têm previsão legal conforme Decreto-Lei Nº 667, de 02 de julho de 1969 (BRASIL, 1969)², o qual define e aponta as competências das Polícias Militares. A afirmativa é corroborada de acordo com: “Art. 1º - As Polícias Militares consideradas forças auxiliares, reserva do Exército, serão organizadas na conformidade deste Decreto-lei”, e o artigo 3º do Decreto-Lei supracitado, alínea “a” e alínea “e”:

Art. 3º - Instituídas para a manutenção da ordem pública e segurança interna nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, compete as Polícias Militares, no âmbito de suas respectivas jurisdições (BRASIL, 1969):

No Estado do Rio Grande do Sul, a Polícia Militar é denominada de Brigada Militar. Sua criação foi em 18 de novembro de 1837, com a designação de Corpo Policial. Com a Proclamação da República de 1889, teve sua designação alterada passando de Força Policial para Guarda Cívica e, posteriormente, em 15 de novembro de 1892, passou-se a denominar, finalmente, Brigada Militar, designação que se mantém aos dias atuais. Seu nome foi mantido dado ao caráter histórico e relevante pois, desde sua criação, participou de inúmeras revoluções históricas do País e no Estado do Rio Grande do Sul e, desde o então, acompanha todos os fatos marcantes da trajetória do Estado (DE BARCELLOS, 1999, p. 14-15).

Diante das legislações apresentados, têm-se que as Forças Armadas do Exército, Marinha e Aeronáutica, pertencem à União Federal e destinam-se, basicamente, a defender a pátria, garantir os poderes constituídos, a lei e a ordem. Já as Polícias Militares, aliados a outros órgãos da segurança pública estadual, possuem vinculação aos seus Estados e destina-se, além das missões para defender a ordem e a lei no âmbito dos Estados, para o policiamento fardado e ostensivo que tem por finalidade assegurar o cumprimento da lei pela sociedade.

O estudo proposto relaciona a importância de identificar quais teorias de liderança se encontram no modelo utilizado na instituição militar denominada Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, percorrendo-se na Constituição Federal da República, no Estatuto dos Servidores Públicos Militares e na Lei de Organização Básica da Brigada Militar, de como essa instituição militar se predispõe organizada internamente para, posteriormente, identificar um perfil organizacional que os papéis da liderança exercem e, por fim, associar às teorias de liderança a qual o modelo militar da estrutura da brigada recepciona.

A definição das organizações policiais militares nasce na Constituição Federal da República. Conforme artigo 42 da Emenda Constitucional nº 18, de 05 de fevereiro de 1988 (BRASIL, 1988), que dispõe sobre o regime constitucional dos militares, onde:

² Cf. Decreto-Lei Número 667 de 02 de julho de 1969 - Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, e dá outras providências.

Art. 42 - Os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios (BRASIL, 1988, grifo nosso).

No Estado do Rio Grande do Sul, segundo o artigo 2º da Lei Complementar nº 10.990, de 18 de agosto de 1997 (RIO GRANDE DO SUL, 1997), que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências, assim está definida a Brigada Militar:

Art. 2º - A Brigada Militar, instituída para a preservação da ordem pública no Estado e considerada Força Auxiliar, reserva do Exército Brasileiro é instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Governador do Estado (RIO GRANDE DO SUL, 1997, grifo nosso).

A Lei Número 11.736, de 13 de janeiro de 2002 (RIO GRANDE DO SUL, 2002, art. 1º), que dispõe sobre a Organização Básica da Brigada Militar do Estado e dá outras providências, traz conceito semelhante:

Art. 1º - A Brigada Militar, Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Sul, é uma Instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, destinada à preservação da ordem pública e à incolumidade das pessoas e do patrimônio (RIO GRANDE DO SUL, 2002, grifo nosso).

Percebe-se que as legislações que disciplinam e organizam as instituições militares, trazem como base dois pilares principais denominados hierarquia e disciplina. Tais pilares, segundo Di Pietro (2001, p. 90), “constituem os verdadeiros pilares constitucionais das instituições militares”. Já de acordo com a definição do próprio Estatuto dos Militares Estaduais³, temos no artigo 12:

Art. 12 - A hierarquia e a disciplina militares são a base institucional da instituição Brigada Militar, sendo que a autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.

§ 1º - A hierarquia militar é a ordenação da autoridade em níveis diferentes, dentro da estrutura da corporação, sendo que a ordenação se faz por postos⁴ ou graduações⁵ e, dentro de um mesmo posto ou de uma mesma graduação, se fazem pela antiguidade no posto ou na graduação, consubstanciada no espírito de acatamento a sequência de autoridade.

§ 2º - A disciplina militar é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo policial-militar e coordenam o seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos seus componentes (RIO GRANDE DO SUL, 1997, grifo nosso).

É uma peculiaridade das instituições militares a hierarquia e a disciplina, onde as Forças Armadas também são organizadas e sustentam-se nos mesmos pilares institucionais referidos.

Além desses dois pilares, os quais as legislações expressam como principais dentro das instituições militares, há algumas particularidades que norteiam o regime militar, onde pode-se citar, do ponto de vista laboral: a dedicação exclusiva; o risco de vida; a proibição de greve; a continência; a apresentação pessoal; sinais de respeito

³ Cf. Lei Complementar nº 10.990, de 18 de agosto de 1997, que dispõe sobre o Estatuto dos Serviços Militares da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências.

⁴ Posto é o grau hierárquico do Oficial, conferido por ato do Governador do Estado.

⁵ Graduação é o grau hierárquico da Praça, conferido por ato do Governador do Estado.

aos símbolos nacionais e autoridades; honras e condecorações militares; cerimonial, entre outras características.

Nas instituições militares é utilizado os termos comando e chefia, nos seus diversos níveis organizacionais, assim se confere no artigo 32 da Lei Complementar nº 10.990, de 18 de agosto de 1997 (RIO GRANDE DO SUL, 1997):

Art. 32 - Comando é a soma de autoridade, deveres e responsabilidades de que o servidor militar é investido legalmente, quando conduz homens ou dirige uma Organização Militar, sendo vinculado ao grau hierárquico e constituindo prerrogativa impessoal, em cujo exercício o servidor militar se define e se caracteriza como chefe (RIO GRANDE DO SUL, 1997).

A máxima autoridade que se encontra e dirige a Brigada Militar é o Comandante-Geral e, pela ordem hierárquica, abaixo deste, a estrutura da Brigada Militar está dividida em dois níveis de autoridades, a saber: o superior que compõem os oficiais; e o médio que compõe as praças.

Tais níveis, com as suas atribuições, são previstos e definidos no artigo 8º e no artigo 20 da Lei Complementar nº 10.990, de 18 de agosto de 1997 (RIO GRANDE DO SUL, 1997), onde o desempenho de funções de comando por maior ou menor complexidade é descrito da seguinte forma:

Art. 8º - O Oficial do Quadro de Oficiais de Estado Maior (QOEM) exerce o Comando, Chefia ou Direção dos órgãos administrativos de média e alta complexidade da estrutura organizacional da Corporação e das médias e grandes frações de tropa de atividade operacional, incumbindo-lhe o planejamento, a coordenação e o controle das atividades a seu nível, na forma regulamentar, bem como o planejamento, a direção e a execução das atividades de ensino, pesquisa, instrução e treinamento, voltadas ao desenvolvimento da segurança pública, na área afeta à Brigada Militar (RIO GRANDE DO SUL, 1997).

Art. 20 - Os Servidores Militares Estaduais de Nível Médio são, por excelência, elementos de execução das atividades administrativas e operacionais, podendo exercer o Comando e Chefia de órgãos administrativos de menor complexidade e das pequenas frações de tropa da atividade operacional da estrutura organizacional da Corporação, assim como auxiliar nas tarefas de planejamento, executar a coordenação e o controle das atividades em seu nível, na forma regulamentar, e ainda auxiliar na execução das atividades de ensino, pesquisa, instrução e treinamento (RIO GRANDE DO SUL, 1997).

A autoridade está vinculada ao grau hierárquico do oficial ou da praça, quando nomeado em função de comando. O artigo 129 da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, de 03 de outubro de 1989, dispõe:

Art. 129 - À Brigada Militar, dirigida pelo Comandante-Geral, oficial da ativa do quadro da Polícia Militar, do último posto da carreira, de livre escolha, nomeação e exoneração pelo Governador do Estado, incumbem a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública e a polícia judiciária militar (RIO GRANDE DO SUL, 1989).

Pode-se exemplificar como comando de alta complexidade da estrutura organizacional da Brigada Militar, o comandante do Batalhão e, de média complexidade, o comandante de uma Companhia. Já em relação a baixa complexidade pode-se citar os comandantes de Pelotões e as pequenas frações de tropa da atividade operacional da estrutura organizacional da Corporação.

3 O REGIME DISCIPLINAR MILITAR

O regime militar se caracteriza por regulamentos disciplinares fortes sendo que cada instituição militar possui seu próprio regulamento disciplinar adequado às peculiaridades de cada instituição, entretanto, há uma base organizacional e de princípios, que norteiam os regimes militares e que possuem relevância em todos os regulamentos.

Segundo a legislação estatutária dos militares⁶, são os regulamentos que irão definir as condutas de transgressão ou condutas criminais, e lá também serão definidas as conseqüentes punições a serem aplicadas em cada caso.

Entende-se conforme artigo 42 da legislação estatutária dos militares:

Art. 42 - A violação das obrigações ou dos deveres militares constituirá crime, contravenção ou transgressão disciplinar, conforme dispuser a legislação ou regulamentações específicas.

A regulamentação específica referida no artigo 42 supracitado, trata-se do Código Penal Militar⁷, que define os crimes e as penas para todos os militares, quer das Forças Armadas quer das Polícias Militares, em virtude da competência privativa da União para legislar sobre matéria penal, previsto na Constituição Federal⁸.

Já o Decreto Estadual nº 43.245 de 19 de julho de 2004, que aprova o Regulamento Disciplinar da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, define as transgressões disciplinares⁹ bem como as recompensas¹⁰, no âmbito da Brigada Militar.

Em relação ao enfoque deste trabalho, cabe destacar na legislação penal e regulamentar algumas condutas tipificadas como crime ou transgressão disciplinar, relacionadas com a subordinação hierárquica. Segundo o Código Penal Militar, não obedecer a ordem de superior em matéria de serviço, no âmbito militar, poderá acarretar prisão em flagrante por crime militar e o cerceamento da liberdade por até dois anos¹¹.

O Código Penal Militar também traz limites para o superior hierárquico quando é emitido uma ordem a seu subordinado, podendo responder criminalmente quando determinar uma ação contrária aos ditames legais, isentando de culpa o subordinado que praticar conduta criminosa prevista na legislação penal militar, em cumprimento a sua ordem¹². O Regulamento Disciplinar da Brigada Militar, que estipula as condutas de transgressão, classifica como transgressão de natureza média e prevê punição que

⁶ Cf. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, que dispõe sobre o Estatuto dos Militares.

⁷ Cf. Decreto-Lei Número 1.001, de 21 de outubro de 1969, Código Penal Militar.

⁸ Cf. Art. 22 - Compete privativamente à União legislar sobre: I -Direito civil, comercial, penal, processual, eleitoral, agrário, marítimo, aeronáutico, espacial e do trabalho.

⁹ Cf. Art. 7º do Decreto 43.245 de 19 de julho de 2004 - Transgressão disciplinar é qualquer violação dos princípios da ética, dos deveres ou das obrigações policiais militares, na sua manifestação elementar e simples, bem como qualquer omissão ou ação contrária a preceitos legais ou regulamentares.

¹⁰ Cf. Art. 70 do Decreto 43.245 de 19 de julho de 2004 - As recompensas policiais militares constituem reconhecimento aos bons serviços prestados pelo Militar Estadual e consubstanciam-se em prêmios por atos meritórios e serviços relevantes.

¹¹ Cf. Decreto-Lei nº 1.001 de 21 de julho de 1969 - Art. 163. Recusar obedecer a ordem do superior sobre assunto ou matéria de serviço, ou relativamente a dever imposto em lei, regulamento ou instrução: Pena - detenção, de um a dois anos, se o fato não constitui crime mais grave.

¹² Cf. Decreto-Lei nº 1.001 de 21 de julho de 1969 - Art. 38. Não é culpado quem comete o crime: b) em estrita obediência a ordem direta de superior hierárquico, em matéria de serviços. 1º - Responde pelo crime o autor da coação ou da ordem.

pode chegar a trinta dias de detenção se o subordinado retardar o cumprimento de uma ordem legal¹³, ou seja, não cumprir imediatamente uma ordem recebida. Também prevê punição semelhante, mas classifica como transgressão grave, se o superior hierárquico emitir uma ordem ilegal¹⁴.

Dentro das peculiaridades do regime militar, merece destaque a forma de comunicação entre subordinado e superior, cuja lei¹⁵ traz a obrigatoriedade de utilização do termo senhoria em todas as circunstâncias, até mesmo fora do serviço¹⁶, configurando transgressão disciplinar o não cumprimento dessa obrigação.

Por outro lado, existe uma previsão de recompensas que podem ser traduzidas como um prêmio ao Militar que tem atuação destacada. O Regulamento Disciplinar da Brigada Militar reserva um título para tratar das recompensas policiais-militares¹⁷, que segundo o diploma legal, é o elogio¹⁸ e as dispensas do serviço¹⁹.

Portanto, pelas características e conceitos apresentados, vê-se que na organização da Brigada Militar predominam o formalismo, a existência de normas escritas, a estrutura hierárquica bastante forte e foco em punições e recompensas.

4 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Arthur Jago (1982) define liderança como uso da influência simbólica e não arbitrária para dirigir e coordenar as atividades dos membros de uma organização. Mintzberg (2003) baseou-se na visão que liderança é um papel a desempenhar do gerente, diante de tudo no total. Diz respeito a orientação e motivação dos liderados, capacidade de influenciar outras pessoas para determinada direção, onde os liderados sancionam a influência que o líder vai exercer sobre elas. A liderança acontece em um contexto de grupos voltados para metas, onde os grupos ofertam um ponto focal lógico convincente e emocionalmente gratificante para as pessoas que estão buscando compreensão das causas e as consequências da atividade organizada (ROBBINS, 2000; ROBBINS, 2005).

Quando Korman (1966) aborda o tema liderança, comenta as dificuldades encontradas para defini-la, já que ao longo dos anos muitas definições foram propostas. Algumas abordagens definem que liderança é o que A provoca em B, a fazer o que A deseja (SOTO, 2010, p. 211).

Liderança remete a questões mais subjetivas dos seres humanos pois está relacionada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas,

¹³ Cf. Decreto-Lei nº 43. 245 de 19 de julho de 2004 (ANEXO 1) - II - São consideradas transgressões de natureza média: 9. Retardar o cumprimento de ordem legal.

¹⁴ Cf. Decreto-Lei nº 43. 245 de 19 de julho de 2004 (ANEXO 1) - III - São consideradas transgressões de natureza grave: 35. Dar ordem ilegal ou claramente inexecutável.

¹⁵ Cf. Decreto Número 2.243 de 3 de junho de 1997, que dispõe sobre o Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas.

¹⁶ Cf. Decreto Número 2.243 de 3 de junho de 1997 - Art. 8º Para falar a um superior, o militar emprega sempre o tratamento "Senhor" ou "Senhora".

¹⁷ Cf. Decreto Número 2.243 de 3 de junho de 1997 - Art. 70 - São recompensas policiais-militares, além de outras previstas em lei e regulamentos especiais: I - O elogio; II - A dispensa do serviço.

¹⁸ Cf. Decreto Número 2.243 de 3 de junho de 1997 - Art. 71 - O elogio, que pode ser individual ou coletivo, é ato administrativo que coloca em relevo as qualidades morais e profissionais do servidor militar, podendo ser formulado independentemente da classificação de comportamento, com a devida publicidade e registro nos assentamentos.

¹⁹ Cf. Decreto Número 2.243 de 3 de junho de 1997 - Art. 72 - A dispensa do serviço consiste na publicação devidamente fundamentada, dos motivos que levaram a concessão da recompensa ao ME, a juízo de seu Comandante, de modo que também apresente efeito educativo e motive a coletividade a seguir os bons exemplos.

para a realização da missão, da visão e dos objetivos da organização. (FREITAS E RODRIGUES, 2012).

Exercer influência é necessário para que a missão seja alcançada, para que a visão se torne realidade, e para que os objetivos sejam atingidos. A liderança é um papel integrador, ela possibilita que todas essas questões percorridas se mantenham unidas (FREITAS E RODRIGUES, 2012).

O desenvolvimento de liderança se dá por base em cinco tipos de poder: (a) *poder de recompensa* – influencia comportamentos para buscar resultados positivos ofertando algo em troca; (b) *poder coercivo* – se pune ou retém os resultados, como meio de influenciar o comportamento das pessoas; (c) *poder de especialização* – experiência ou conhecimento que a pessoa domina, não havendo questionamentos; (d) *referência* – influencia o comportamento pelo desejo de identificar pessoalmente e positivamente com alguém admirado; (e) poder legítimo – diretos do cargo ou função influenciam o comportamento dos liderados (SILVA, 2005).

De acordo com Silva (2005), os poderes: (a); (b) e (e) estão relacionados à posição hierárquica. Os poderes (c) e (d) estão relacionados ao indivíduo, e não depende da posição hierárquica ocupada. A liderança aparece de duas formas: (a) *formal*, onde posições de autoridades formais são exercidas por pessoas escolhidas; (b) *informal*, tornam-se influentes por habilidades especiais que servem as necessidades de outros.

McGregor (1999) conclui que liderança não é “propriedade de um indivíduo”, mas um complexo relacionamento entre diversas variáveis, tais como: (a) *características do líder*; (b) *atitudes, necessidades e outras características pessoais dos seguidores*; (c) *natureza, propósitos, estrutura e tarefas da organização*; e (d) *ambiente social, político e econômico que se encontram* (SILVA, 2005).

5 HABILIDADES DA LIDERANÇA

Uma liderança bem-sucedida, não depende somente de características pessoais, mas de habilidades apropriadas além de comportamentos que podem ser aprendidos e modificados, haja vista que as características pessoais são relativamente fixas, dessa forma, Mintzberg (2003) enxerga a liderança não como habilidade singular, mas como um complexo de tarefas e habilidades.

Segundo Eduardo Soto (2010), os três tipos de habilidades que o líder utiliza são: (a) *habilidade técnica* - onde é o conhecimento e a capacidade sobre um processo ou técnica, e a medida que os liderados são promovidos, as habilidades técnicas ficam proporcionalmente menos importantes; (b) *habilidade humana* - onde trabalha eficazmente as pessoas a atingir os resultados em equipe e é o comportamento mais importante; (c) *habilidade conceitual* - onde é a capacidade de planejamento estratégico a longo prazo. A habilidade conceitual é para ideais; a humana para pessoas; e a técnica para coisas. A capacidade de transmitir a mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar os liderados é o alicerce do líder. Tem-se a capacidade da comunicação para transformar ideais em mensagens convincentes (SOTO, 2010).

6 TEORIAS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

6.1 Comportamentos do Líder

Em 1947, Rensis Likert, identificou características comportamentais dos líderes relacionados com o desempenho eficaz, e demonstrou duas dimensões de

comportamento: (a) *orientação para o funcionário* - enfatizava as relações interpessoais relacionando aspectos humanos do trabalho; (b) *orientação para produção* - enfatizava os aspectos técnicos e práticos do trabalho caracterizados por forte supervisão; pressão por melhor desempenho; atenção ao alcance de metas e forte avaliação de resultados, onde os liderados eram instrumentos para alcance de metas (AULER, 2014).

A eficácia dos grupos variava em função do comportamento do líder, e as conclusões foram favoráveis aos líderes (a) *orientados aos funcionários*, onde a satisfação no trabalho era mais alta, e a rotatividade e o absenteísmo eram baixos. Já a liderança associada a uma (b) *maior produtividade*, reagiu de forma que a produção era menor e a satisfação dos liderados era baixa, assim como rotatividade e absenteísmo altos (SILVA, 2005).

Likert desenvolveu um sistema sobre clima organizacional. Esse sistema é influenciado pelas variáveis: (a) *processo de decisão*; (b) *forças motivacionais*; (c) *processo de comunicação*; (d) *interação pessoal*; (e) *estabelecimento de objetivos*; e (f) *processo de controle de resultados*. Este é um componente crítico da cultura organizacional, sobre os comportamentos observados nas organizações que são o reflexo dos estilos de liderança praticados (AULER, 2014).

Ele identificou quatro estilos de liderança: (a) *autoritário coercitivo* - as decisões são centralizadas no topo com pouca comunicação; punições e pouca recompensa material; clima de desconfiança; (b) *autoritário benevolente* - clima de confiança condescendente; pouca comunicação; pouca interação pessoal; castigos e algumas decisões centralizadas; (c) *consultivo* - clima é de confiança não completo; algumas recompensas e pequeno envolvimento pessoal; interação moderada e acesso a decisões políticas pelos liderados; (d) *participativo* - ambiente de completa confiança; liderados se sentem livre para agir; participação e envolvimento interpessoal onde a responsabilidade é de todos os níveis, de recompensa social e poucas punições (AULER, 2014).

Dessa forma, Likert denominou *perfis organizacionais* e uma rede de interligação de grupos funcionais, onde os gerentes servem de elo nessas redes de trabalho. Os gerentes são superiores em um grupo, e subordinados para um nível mais alto. As interações/elos verticais e horizontais se bem mantidas, ajudam nas realizações dos grupos por toda organização (SILVA, 2005).

Quando um liderando consegue exercer influência com o líder superior, afetando as decisões deste superior, ocorre uma reação desfavorável ao gerente e à organização, devido a relevância de exercer influência de baixo para cima afeta a moral e a motivação assim como variáveis de produtividade e desempenho dos liderados (SILVA, 2005).

6.1.1 A grade gerencial

Robert Blake e Jane Mouton (1964), desenvolveram um modelo com duas coordenadas, e estabeleceram dois estilos de liderança: (a) *orientado para a tarefa* (líder autocrático; líder derivativo); (b) *orientado para relações humanas* (líder democrático; líder de suporte). O *líder autocrático* (a) supervisiona os métodos de trabalho dos liderados, dirige seu esforço e de seus subordinados com finalidade de alcançar o objetivo proposto pelo grupo além de enfatizar a produção e os aspectos técnicos do trabalho. O *líder democrático* (b) visa satisfazer necessidades sociais e emocionais dos membros do grupo estabelecendo relações pessoais no trabalho e propõe-se a ouvir, a confiar e encorajar, admitindo que todos os empregados são

importantes e que está atento para suas individualidades (ROBBINS, 2000; ROBBINS, 2005; CHIAVENATO, 2004).

Com base na análise anterior, Blake e Mouton desenvolveram a noção de grade gerencial. Esta grade propõe cinco estilos diferentes de liderança baseados na interação entre preocupação com as pessoas e preocupação com a produção (ROBBINS, 2000; ROBBINS, 2005; CHIAVENATO, 2004).

Cada coordenada tem uma escala de 09 pontos. O líder 9.1 é altamente orientado para tarefa e pouco para pessoas; já o líder 1.9 é pouco orientado para tarefa e altamente para pessoas. O líder 1.1 é pouco orientado para pessoas e tarefas. Líder 5.5 é o meio-termo. Líder 9.9 é altamente orientado para pessoas e tarefas, ou, o ideal (ROBBINS, 2000; ROBBINS, 2005; CHIAVENATO, 2004).

6.1.2 Estilos de decisão do Líder

White e Lippitt analisaram o impacto provocado por três diferentes estilos de decisão do líder, observando os modos como os líderes tomavam decisões e o efeito que isso produzia nos índices de produtividades e satisfação geral dos subordinados. Trata-se de três estilos: (a) *líderes autoritários*; (b) *líderes democráticos*; (c) *líderes liberais*. O (a) *líder autoritário* toma praticamente todas as decisões por si mesmo, centralizando-as e impondo suas ordens ao grupo; o (b) *líder democrático* trabalha com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões, conduzindo-os e orientando-os, assim incentivando a participação das pessoas, chegando ao ponto de fazer crer que os liderados só têm direitos; e o (c) *líder liberal* deixa que o grupo por si só faça o que quiser, delegando a eles totalmente as decisões, deixando completamente à vontade e sem controle algum (DE RÉ, 2011, p. 57-58).

O líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada e na prática, a principal problemática é saber quando então aplicar qual estilo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas (DE RÉ, 2011, p. 57-58).

6.2 TEORIAS ABRANGENTES

As teorias abrangentes da liderança incorporam três pilares fundamentais: (a) o *líder*; (b) o *seguidor*; (c) a *situação*. Cada uma tende a se concentrar numa determinada característica do líder. Consideram-se influências situacionais devido à complexidade de isolar traços ou condutas preferíveis de atuação dos líderes. O modelo mais apropriado depende da situação geral baseado na distinção prévia entre orientação às tarefas e orientação aos empregados. Assim como a situação varia, varia também os requisitos de liderança (MAXIMIANO, 2008).

6.2.1 O Modelo Contingencial da Liderança por Fiedler

A orientação do líder, seja para tarefas ou para relações, é o elemento central na teoria complexa e controversa de liderança proposta por Fielder. Ela trabalhada com três vertentes: (a) *seguidores*, trabalhada entre líderes-membros; (b) *tarefa*, quanto à sua estrutura; (c) *organização*, relacionado ao poder do cargo que o líder tem. As relações líderes-seguidores são boas se os seguidores confiam no líder e o respeitam, e se ocorre a boa relação há credibilidade recíproca e estas são favoráveis para eficácia do líder. A estrutura da tarefa é quando um grupo possui metas e meios

claros para perseguir, onde este é o grau de procedimento estabelecido no trabalho. Já o poder de posição é a habilidade para recompensar ou disciplinar os subordinados por seu comportamento (RODRIGUES; FERREIRA; MOURÃO, 2013, p. 592).

Fielder partindo de um princípio que o estilo de liderança só pode ser fixo, aponta duas formas de melhorar a eficácia da liderança: (a) primeiro você pode mudar o líder para atender a situação, assim melhorando o desempenho; (b) modificar a situação para adequá-las ao líder, assim reestruturando as tarefas (RODRIGUES; FERREIRA; MOURÃO, 2013, p. 592-593).

6.2.2 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Uma das críticas ao modelo de Fielder é o fato de desconsiderar o seguidor. Para Hersey e Blanchard a maturidade do subordinado, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho, é a principal característica da situação que qualquer líder enfrenta. A liderança bem-sucedida é alcançada pelo estilo adequado que são condizentes ao nível de prontidão ou maturidade dos liderados. A eficácia dependerá das ações de seus liderados. Essa ação, refere-se a habilidade e disposição demonstradas pelos liderados na realização de uma tarefa específica, não que uma pessoa ou grupo seja imaturo de forma completa, pois determinadas tarefas podem ser facilmente realizáveis, onde outras são mais complexas (CHIAVENATO, 2003).

Maturidade inclui duas dimensões: (a) *maturidade de trabalho*, que é a capacidade técnica de realização sem que haja a necessidade da direção da parte dos outros; (b) *maturidade psicológica*, que é a motivação de realizar com empenho e confiança, sem encorajamento de outros liderados ou líderes e é característica de pessoas com grande responsabilidade (SILVA, 2005).

A teoria identifica quatro estilos de liderança: (a) *delegar*, (b) *participar*, (c) *vender*, (d) *mandar*. Quando o liderado é de maturidade baixa, (d) “mandar” é o que lhe cabe pois o direcionando da tarefa, elimina-se qualquer insegurança já que o liderado é definido como uma pessoa que não consegue ou não quer assumir responsabilidades, enquanto (c) “vender” é melhor para os liderados de baixa e média maturidade. “Vender” oferece tanta direção de tarefa quanto apoio para as pessoas que não são capazes, mas desejam assumir a responsabilidade pela tarefa. É combinada a abordagem para a tarefa, com explicação e reforço a fim de manter o entusiasmo. “Participar” (b) é para liderados de alta maturidade, onde estes são capazes, mas não dispostos, e precisam de apoio além de um pouco de direção a fim de aumentar sua motivação, permitindo que eles participem da tomada de decisão, aumentando o desejo de desempenhar a tarefa. Já (a) “delegar” é melhor para alta maturidade, oferecendo pouco em termos de direção e apoio para a tarefa, permitindo que os líderes capazes e com prontidão assumam a responsabilidade do que precisa ser feito (MAXIMIANO, 2008).

Essa abordagem exige do líder desenvolvimento de capacidade para diagnosticar necessidades das situações, para poder escolher e implementar a resposta adequada de liderança. Um líder eficaz precisa reaver com frequência as situações, dando atenção especial às mudanças que surgem no nível de maturidade dos liderados envolvidos no trabalho (SOTO, 2010).

Reconhecer a competência e motivação como elementos importantes do processo de liderança e entender que a maturidade é dinâmica, são os pontos fortes da teoria. A crítica está na ideia de que as pessoas imaturas devem ser tratadas com cunho forte da autoridade pois é possível que pessoas imaturas tratadas dessa forma,

nunca se desenvolvam. Também não é possível mensurar a maturidade sistematicamente confiável, assim como medir estilo de liderança em quatro categorias se torna um método simplista pois ignora vários elementos críticos que determinam o estilo de liderança e não tem uma base de investigação de aceitação ampla. Mesmo limitado, o modelo alcançou uma considerável difusão e despertou o interesse de muitos administradores na ideia de contingência no estilo de liderança (CHIAVENATO, 2003).

7 METODOLOGIA

O método empregado no presente estudo é de pesquisa exploratória. Parte-se da busca e revisão da literatura disponível sobre o assunto, portanto não se trata de uma perseguição à fronteira do conhecimento do estado da arte das obras disponíveis bem como não se trata de buscar esgotar o assunto, e sim trata-se de uma busca e coleta de bibliografias para análise de textos e entendimento do tema proposto.

Sendo assim, a pesquisa exploratória abordou as etapas para coleta de informações em publicações já consolidadas; coleta destes dados através de leitura exploratória e, posteriormente, leitura seletiva; análise e interpretação destes textos e, posteriormente, discussão dos textos obtidos.

Nesse sentido, parte-se de uma leitura exploratória dos materiais coletados e, posteriormente, uma leitura seletiva dos materiais. Vencido esta etapa, entendeu-se que o estudo toma um escopo de pesquisa exploratória e de revisão bibliográfica, onde que de acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 43 e 44), a pesquisa bibliográfica é o ato de levantamento e apuração mirando bibliografias publicadas em forma de: livros; artigos de revistas; imprensa escrita; dissertação; teses e outros documentos que sejam impressos ou que sejam eletrônicos.

A busca bibliográfica das teorias de liderança e da estrutura da Brigada Militar estreita familiaridade com o tema, sendo assim, procedeu-se a pesquisa.

Portanto o presente estudo encontra-se delineado como pesquisa exploratória e bibliográfica e, desta forma, consultou-se literaturas referentes ao assunto abordado, tais como artigos científicos; dissertações; especializações acadêmicas; leis; e artigos publicados em páginas especializadas do assunto na internet.

Estas buscas permitiram que este estudo tomasse robustez para ser fundamentado, haja vista que as leituras e seleção dos materiais coletados, efetivamente, promoveram a seleção e manipulação das informações apreciadas para o entendimento do assunto.

8 CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA PRESENTES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA BRIGADA MILITAR

Liderança é muito mais que a formalidade como líder, mesmo esse exercendo sua liderança vista pela sua hierarquia. O líder só pode ser considerado como tal, quando a situação for aceita pelos seus liderados, caso contrário, não há líder. Porém a figura líder apresentada a partir da autoridade formal do Estatuto dos Servidores Públicos Militar e da Lei de Organização Básica da Brigada Militar, não se aplica a uma gama ampla de comportamentos situacionais, pois onde a fundamentação da lei é explicitada, a figura líder tende a executar suas tomadas de decisão entre margens estabelecidas e sem ampla liberdade, ao contrário de uma organização não oriunda de serviço público militar ou do serviço público em sua amplitude.

Para obter a discussão e as resultantes aqui apresentadas, assimilo toda fundamentação autoritária formal, com os estudos teóricos e conceituais acima, resguardado de fundamentações legislativas, aos estudos:

(a) De Robert Blake e Jane Mouton que identificaram um modelo com duas coordenadas e estabeleceram um estilo de líder orientado a tarefa, ou líder autocrático, do qual enfatiza os aspectos técnicos e supervisiona os métodos de trabalho, conforme visto no “grid gerencial”, onde aponta em uma escala, o estilo de obediência à autoridade, jus às fundamentações legislativas da Brigada Militar;

(b) De White e Lippittm, onde abordam três estilos de liderança, que por sua vez a Liderança Autocrática, se assemelha ao modelo da Brigada Militar, já que este modelo ilustra e clareia as referências ditas a quem tem o comando de mando e a quem tem a recepção do tal comando, propostas no perfil organizacional estudado;

Ao analisar o artigo 32 do Estatuto dos Servidores Públicos Militares, que define o Comando na Brigada Militar, se faz pertinente a compreensão para com:

(a) teoria situacional de Hersey e Blanchard, onde os estilos encontrados que se referem à maturidade - da maturidade do trabalho e psicológica -, haja vista capacidade técnica de realização sem que haja necessidade de direção por parte de outros, sendo realizado com empenho e confiança em si, oriundas de pessoas com alta responsabilidade. Portando no Estatuto dos Servidores Públicos Militares vimos a ideia de comando e chefia, entendida como a soma de autoridade, deveres e responsabilidades vinculados ao nível hierárquico, onde se traz uma interessante soma de maturidade para o posto assumido. Então, dentre os estilos encontrados por Hersey e Blanchard, pode-se fazer o elo com o estilo “Delegar” o qual é esperado alta maturidade, ofertando pouco em termos de orientação, permitindo que os líderes assumam de prontidão a responsabilidade para aquilo que deve ser feito e esperado;

(b) as atribuições aos níveis de comando definidos no artigo 8 - do Oficial do Quadro de Oficiais de Estado Maior - QOEM, e no artigo 20 - dos Servidores Militares Estaduais de Nível Médio, onde também fazem jus ao comparativo ao sistema que Likert desenvolveu a partir dos estilos de liderança, já que estabelece o elo horizontal e vertical das cadeias de comando na Brigada Militar e, fazendo analogia a qualquer outra organização que envolve elos hierárquicos estruturados em sua base;

(c) o estudo de Rensis Likert, onde se desenvolve um sistema sobre o clima organizacional influenciado por algumas vertentes, das quais são componentes de uma cultura organizacional, resultando quatro estilos de liderança onde, posteriormente através desses estilos, o próprio derivou e denominou perfis organizacionais onde são estes perfis que interligam com o artigo 12, parágrafo primeiro do Estatuto de Servidores da Brigada Militar assim como com o artigo 42 da Constituição Federal; com a Lei-Complementar nº 10.990/1997 e com a Lei Complementar nº 10.991/1997. O estudo de Likert mostra a ligação vertical e horizontal entre superiores e subordinados, desde a base até um nível mais alto, e contrapondo com a realidade da organização da Brigada Militar, podemos elucidar que, de acordo com essa teoria, se uma posição hierárquica inferior conseguir exercer influência nas decisões do líder superior, isso afetará a moral, a motivação, assim como a obtenção de resultados a partir de uma ordem a perseguir, onde estarão sujeitas a terem de desempenho negativado, o que é esperado em uma organização rígida como a da Brigada Militar.

Sobre o sistema de punições e recompensas adotadas na Brigada Militar, segundo define o regulamento administrativo disciplinar do qual elenca as condutas de transgressões e também das recompensas e, ainda do Código Penal Militar que define as condutas criminais, se faz necessária uma relação às variáveis que Likert

utilizou em seus estudos para definir os estilos de liderança, onde o comportamento observado no estilo autoritário coercitivo, dá ênfase a punições aos liderados.

Ainda sobre o sistema de punições e recompensas adotados na Brigada Militar, o Modelo Contingencial da Liderança definida por Fielder - onde a orientação do líder é trabalhada por variáveis, sendo que o contraponto ocorre na variável organização - , está relacionada ao poder do cargo que o líder da Brigada Militar possui pois em tais condições, o líder indica habilidades de poder para recompensas e/ou punições aos liderados devido a seus comportamentos.

Portando a conduta de punições e recompensas da Brigada Militar, aparada de fundamentações legislativas, elucida o comportamento de liderança que na organização a figura líder tende de executar pela sua posição no cargo.

Sobre a comunicação, dentro deste viés hierárquico dos perfis organizacionais que Likert, destaca-se conforme se vê no Decreto nº 2.243 de 3 de junho de 1997, em que no artigo 8º, o qual define sinais de respeito entre liderando e líder assim sendo, há também uma clareza da comunicação dentro dos âmbitos organizacionais, conforme entendido que se deve agir assim o líder perante os liderados.

CONCLUSÃO

Percorrer e sobrevoar as teorias de liderança fazendo similitudes com a estrutura da Brigada Militar é um difícil exercício. O objetivo principal deste estudo foi o de identificar quais teorias se associam ao modelo empregado na Brigada Militar.

Foram retirados alguns pontos dos quais são remetidos ao papel do líder dentro da organização militar, e não à aplicabilidade que essa figura de líder exerce, ou seja, dentro dos aspectos formais que estão sendo estudados, não é possível palpar uma figura representativa de líder que aplique determinadas decisões, onde a partir destas, seria possível uma análise contrapondo em todas as variáveis consideradas nas teorias possíveis aqui apresentadas, aquilo que é uma tarefa difícil.

Nesse sentido, porém pode-se concluir à luz do desenvolvimento da liderança e de algumas teorias aqui abordadas, não aos resultados que as teorias sugerem a partir de seus experimentos, mas aos meios que estas teorias permitem utilizar para produzir a finalidade perseguida de um líder preenchido que atenda as expectativas, sendo assim, de importante análise para entender qual liderança e qual papel de líder deve-se tomar em situações adversas, meio onde o líder é o protagonista.

REFERÊNCIAS

AULER, Daniel. Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), v. 4, n. 2, set. 2014. ISSN 2237-1427. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20580/15197>>. Acesso em: 21 maio 2018.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição [da] República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 05 out. 1988. p. 01.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição [da] República Federativa do Brasil. Emenda Constitucional nº 18, de 05 de fevereiro de 1988. Dispõe sobre o regime constitucional dos militares. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 05 fev. 1988. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc18.htm>.

Acesso em: 28 abr. 2018.

BRASIL. Decreto nº 2.243, de 3 de junho de 1997. Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 04 jun. 1997. p. 11.485.

BRASIL. Decreto-Lei nº 1.001, de 21 de outubro de 1969. Código Penal Militar. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 out. 1969. p. 06.

BRASIL. Decreto-Lei nº 667, de 02 de julho de 1969. Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Território e do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 03 jul. 1969. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0667.htm>. Acesso em: 05 mai. 2018.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 09 dez. 1980. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm>. Acesso em: 15 mai. 2018.

CHIAVENATO, Idabelto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações, 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. cap. 11, p. 259-262.

DE BARCELLOS, J. A. P. **As condições e a organização de trabalho dos policiais militares que executam o policiamento ostensivo: um estudo de caso na Brigada Militar em Porto Alegre/RS**. 1999. 107 p. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 1999.

DE RÉ, César Augusto Tejera. **O Fenômeno da liderança em escolas públicas de ensino médio do Rio Grande do Sul**. 2011. 219 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, SC, 2011.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Natália Gomes; RODRIGUES, Manoel Gonçalves. Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional, p. 1-12, 2008. Disponível em: <http://let.aedb.br/seget/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf> Acesso em 09 jan. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos. 7. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital, 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. cap. 13, p. 276-300.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, Feb. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 31 abr. 2018.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). **Constituição (1989)**. Constituição do Estado do Rio Grande do Sul. Diário Oficial [do] estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 03 out. 1989.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). Decreto-Lei nº 43.245, de 19 de julho de 2004. Aprova o Regulamento Disciplinar da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul. **Diário Oficial [do] Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, RS, 19 jul. 2004. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=47817&hTexto=&Hid_IDNorma=47817>. Acesso em: 05 mai. 2018.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). Lei Complementar nº 10.990, de 18 de agosto de 1997. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado do Rio Grande do Sul**. nº 157, Porto Alegre, RS, 19 ago. 1997. p. 05.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). Lei Estadual nº 10.991, de 18 de agosto de 1997. Dispõe sobre a Organização Básica da Brigada Militar do Estado e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/FileRepository/repLegisComp/Lei%20n%C2%BA%2010.991.pdf>>. Acesso em: 19 de maio 2018.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). Lei Estadual nº 11.736, de 13 de janeiro de 2002. Dispõe sobre a Organização Básica da Brigada Militar do Estado e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado [do] Rio Grande do Sul**. nº 09, Porto Alegre, RS, 14 de janeiro de 2002.

ROBBINS, Stepen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**, 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000. cap. 14, p. 369-384.

ROBBINS, Stephen Paul, **Comportamento Organizacional**, 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Cap. 11, p. 257-269.

RODRIGUES, Alexandra de Oliveira; FERREIRA, Maria Cristina; MOURÃO, Luciana. O Fenômeno da Liderança: uma revisão das principais teorias. **Fragmentos de Cultura**, Goiânia, v. 23, n. 4, p. 587-601, fev. 2014. ISSN 1983-7828. Disponível em: <<http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/fragmentos/article/view/3556>>. Acesso em: 21 maio 2018.

SILVA, Reinaldo Oliveira da, **Teorias da Administração**, 1. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. Cap. 09, p. 249-274.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções**, 4 reimp. 1. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. cap. 7, p. 209-227.