

ESTADO DE GOIÁS

POLICIA MILITAR

ACADEMIA DE POLICIA MILITAR

DIVISÃO DE ENSINO

CHEFIA E LIDERANÇA NA PM

Cap. PM João Roberto de Souza

MONOGRAFIA CAO- 89

Goiania. Gu. Novembro de 1989

JOÃO RODRIGUES DE SOUZA

"CHEFIA E LIDERANÇA NA PM" (2)

GOIÂNIA - 1989.

JOÃO RODRIGUES DE SOUZA

*Monografia apresentada ao curso
de Aperfeiçoamento de Oficiais
realizado na Academia de Polícia Militar
do Estado de Goiás*

"CHEFIA E LIDERANÇA NA PM" (?)

"Monografia apresentada ao curso
de Aperfeiçoamento de Oficiais,
para a Conclusão do mesmo, reali-
zado na Academia de Polícia Mili-
tar do Estado de Goiás".

*Trabalho apresentado por alunos do curso
de aperfeiçoamento de Oficiais,
realizado na Academia de Polícia Militar
do Estado de Goiás.*

Prof. Gilmar Antônio...

Goiânia - 1989.

1989

1109

AGRADECIMENTO

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

À DEUS, ser onipotente criador deste vasto universo por ter me concedido força, coragem e sabedoria suficiente para levar avante este trabalho.

Aos meus pais, que ao doarem parte de suas vidas, possibilitou minha existência.

Aos meus professores e instrutores, que desprovidos de egoísmo, transmitiu-me conhecimentos e valores, que me propiciou condições para melhor cumprir minha missão.

3/10

AGRADECIMENTO

À minha família, responsável pela motivação e incentivo.

À todos aqueles que me ajudaram diretamente e indiretamente na minha jornada agradeço e dedico este trabalho.

100

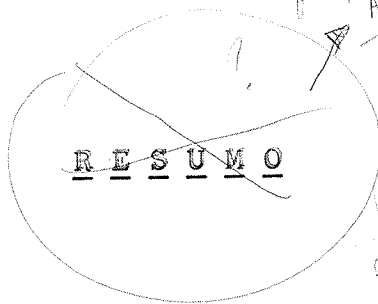
PENSAMENTO

"Não existe, bom ou mau
Comandado, mas sim, bom
ou mau Comandante".

Í N D I C E

AGRADECIMENTO	02
PENSAMENTO	03
RESUMO	06
1 - INTRODUÇÃO	07
2 - DESENVOLVIMENTO	10
2.1 - Primeira parte	10
2.2 - Segunda parte - "A Liderança"	29
3 - CONCLUSÃO	35
3.1 - Estudo Comparado Chefia/Liderança	35
BIBLIOGRAFIA	38

VER NUMERADA POR



este trabalho
Esta monografia, que divide-se em três partes principais: Introdução, desenvolvimento e conclusão, ^{as duas primeiras} que por sua vez, ^{indo} subdividem-se em tópicos, ^{e os três} abordando o particular de cada parte. ^{abordando assunto relacionados a chefia e liderança, e}

É um trabalho básico, de ~~Chefia e Liderança~~ na PM. Básico porque na área do relacionamento humano, ^{que evidenciam as} nunca conheceremos todos os matizes, ^{que} todas as nuances, ^{para de lá com eles} porém, julgamos suficientes esse resumo de conhecimentos ^{sendo} teóricos, como o motor de arranque da difícil e gratificante missão de conduzir outros homens.

desenvolvemos este trabalho com vista a organização policial-militar, pois ela
Pois lembremo-nos, que nossa gloriosa Polícia militar, ^{líderes, no qual depositamos o futuro da} deverá sempre contar com bons chefes, ^{instituições} em quem devemos confiar.

Procuramos em nossa esplanção simplificar nossa mensagem de maneira que sejamos bem entendido.

Foi um trabalho elaborado, com intuito de ser ^{na disciplina "Chefia e Liderança" no curso de} verificado o ^{Formação de Oficiais} crescer do nosso aprendizado, no curso que frequentamos. Por isso foi encarado de maneira séria, com aplicação dos conhecimentos adquiridos em sala de aula.

1 - INTRODUÇÃO

Adotamos, para especificar o assunto a ser abordado, o tema "Chefia e Liderança na Polícia Militar".

Desenvolver ~~o~~ ^{um} trabalho, ^{que aborda o tema,} cujo tema ~~é~~ "Chefia e Liderança" não é fácil, ~~e se este tema for "Chefia e Liderança na PM", torna-se ainda mais difícil.~~

Acreditamos na,
 (*) Mas, ~~aprendemos no delongar de nossa carreira profissional,~~ através da experiência dos ~~companheiros mais antigo,~~ que nesta profissão árdua e espinhosa ~~que abraçamos de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio,~~ ^{é a} ~~muita das vezes, em nossas ações, somos incompreendidos pelo nosso semelhante.~~ ^{abraçamos,}

→ (*) ~~Porém,~~ ^é uma profissão dignificante, principalmente se defendermos a causa que abraçamos, com amor e dedicação. *Com certeza*

mas a vitória, ~~não resta a menor dúvida,~~ será ~~mais~~ difícil, ~~mas também, mais~~ salutar e ~~mais~~ saudável.

Ao enfrentarmos inúmeras dificuldades para a coleta de dados, perdemos algumas noites de sono e horas de lazer junto aos nossos entes queridos, nem por isso, deixamos de cumprir e elaborar esta monografia, que acreditamos ter sido o trabalho de maior dificuldade que enfrentamos até hoje, mas, sentimos gratificado, ao sabermos que ao término deste magnífico curso, podemos neste momento transmitir a mensagem deste trabalho feito com muito esforço e de-

dicação e que veio lá do nosso íntimo.

"Alguém vai conduzir os outros".

A característica marcante do ser humano é a individualidade. Dela decorre que não há homem igual a outro em nenhum aspecto. São diferenças fisionômicas, de caráter, de personalidade, de temperamento, etc. A todas essas diferenças que marcam bem a palavra indivíduo somam-se outras de ordem intelectual, social, cultural, etc., provocadas pela própria organização das comunidades.

É justamente aí, quando colocadas em grupo que começam a surgir as divergências entre as pessoas que, se não resolvidas tendem a se avolumar e a desaguarem em atritos mais sérios ou ^{impasses}.

O grupo deveria ser coeso e, assim, marchar rumo aos objetivos comuns, ^{Como contrário,} apresenta rachaduras e termina por fracionar-se.

Para que isso seja evitado, alguns indivíduos, destacando-se dos demais, passam a organizar o grupo, de modo que as divergências sejam aparadas e que o mesmo caminhe unido para a consecução dos objetivos.

Cada um desses indivíduos, em raciocínio elementar por uma necessidade básica do grupo, encarna a figura de condutores de homens, de chefes ou líderes.

"Posso também eu conduzir outros homens?".

Vamos começar afirmando que a chefia ou liderança não vem até nós como se fosse uma herança genética.

^{ELAS} Dependem ^{elas} de certas qualidades morais e profissionais, que devem ser aperfeiçoadas, e da aplicação de determinadas técnicas e princípios de fácil compreensão.

A chefia, como a liderança, é uma arte que pode ser praticada

da por todo aquele que tiver vontade e cuidar ^{no em} de aprimorar as qualida
des já referidas

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

2 - DESENVOLVIMENTO

2.1 - Primeira parte

Conhecimentos Básicos de chefia.

2.1.1 - Chefia

Uma afirmação muito importante.

No pensamento, "não existe, bom ou mau comandado, mas sim, bom ou mau comandante.

É uma frase apenas, mas que mostra toda a extensão da responsabilidade do chefe e todo o compromisso que o chefe deve ter para com o treinamento e emprego dos seus homens.

Depende muito do chefe o sucesso do seu grupo, como também a ele será debitado o insucesso, que por acaso, venha ocorrer.

2.1.1.1 - A origem da palavra Chefia

A palavra chefia originou-se da palavra francesa "CHEF", que, por sua vez, buscou sua origem no latim

na palavra "CAPUT", que quer dizer cabeça.

Daí afirmamos com certeza que exerce a chefia quem se posiciona na cabeça do grupo. O cabeça será aquele que irá dirigir e coordenar os demais, assim como o órgão cabeça, ~~que~~ vulgarmente, é tido como o centro diretor e coordenador dos demais órgãos do corpo.

2.1.1.2 - Conceitos Básicos

Para continuação de nosso trabalho necessitamos de conceituar alguns tópicos, que são chave para o entendimento. São eles:

~~2.1.1.2.1 -~~

~~2.1.1.3 -~~ Chefia

É a arte de influenciar o comportamento humano e a capacidade de conduzir homens.

~~2.1.1.2.2~~

~~2.1.1.4 -~~ Comandante

Policia! Militar que exerce um comando em virtude do seu posto-graduação ou da função exercida.

~~2.1.1.2.3~~

~~2.1.1.5 -~~ Comandado

Autoridade que o policia! militar, exerce legalmente sobre os seus subordinados em virtude do seu posto-graduação ou da função exercida.

~~2.1.1.2.4~~

~~2.1.1.6 -~~ Chefe

Policia! Militar que possui as qualidades necessárias para conduzir outros.

~~2.1.1.2.5~~

~~2.1.1.7 -~~ Pincipio de Chefia

Preceito Fundamental aplicado por um chefe para controlar ou dirigir as ações dos seus subordinados.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

2.1.1.8 - Técnica de Chefia

Conjunto de processos de aplicação dos princípios de chefia. Varia de acordo com o chefe e a natureza do serviço proposto.

2.1.1.9 - Qualidade de Chefia

Maneira como é exercida uma chefia. Está intimamente ligada as qualidades do próprio chefe.

2.1.1.³10 - Fundamentos da Chefia

Como foi conceituado, a chefia é uma arte de influenciar o comportamento humano, aliada à capacidade de conduzir os homens.

Entendemos que para influenciar alguém precisamos primeiro conhecê-lo. Conhecendo-o, podemos fazer uma previsão do seu comportamento. A partir daí, podemos trabalhar de forma a controlá-lo e dirigi-lo para os objetivos que temos em vista.

A chefia fundamenta-se, então, na análise, na previsão e no controle das reações humanas.

2.1.1.⁴11 - A Escalada Rumo à Chefia

Tornar-se chefe é como escalar uma grande e escarpada montanha. Somente os fortes, os firmes de vontade, conseguem o prêmio máximo: atingir e tornar-se um verdadeiro CHEFE. Vamos escalá-la.

2.1.1.^{4.1}~~12~~ - Chefia *Qualidade do chefe*

- a) - Disciplina
- b) - Capacidade intelectual
- c) - Capacidade Física
- d) - Capacidade profissional
- e) - Integridade Moral
- f) - Vontade de chefiar

2.1.1.^{4.2}~~13~~ - Chefia Policial Militar *Qualidade do chefe*

- a) - Obediência
- b) - Lealdade
- c) - Confiança
- d) - Respeito

A Polícia Militar é uma corporação que dirige os seus esforços para a manutenção de ordem pública.

Ser um chefe policial Militar significa conduzir seus homens ^{rumo} ~~rumo~~ aos objetivos traçados para a instituição, deles obtendo confiança, lealdade, obediência e respeito, visando o aprimoramento dos serviços prestados.

Cabe ao chefe Policial Militar fazer com que seus homens compreendam que ser um PM não significa apenas cumprir as ordens recebidas, mas que nas 24 horas do dia deve ser um exemplo de cidadão.

O sucesso das operações Policiais Militares dependem muito da qualidade da Chefia que as dirige, que também muito influencia o moral e o espírito de corpo da Tropa.

2.1.1.⁵~~14~~ - Chefe

A) - Conceituação

Vamos conceituar essa palavra fascinante, que pelo seu simples pronunciar, provoca as mais diferentes reações desde o susto de quem não espera e está fazendo algo não muito recomendável - olha o chefe: - até a alegria do dever cumprido e a certeza de que a presença do chefe vem para apoiar, elogiar e saudar a iniciativa acertada.

Portanto, ser Chefe, significa crescer.

É ^{aquela} ~~o~~ que exerce a chefia, (~~é o~~ óbvio).

~~É o~~ que conduz os homens. (~~me~~ ^{hora um pouco}).

Para nós, policiais-militares, aquela

É ~~aquele~~ que dirige, que comanda. (~~para nós PM, é a que melhor se adequa~~).

Se esse último entendimento, da palavra Chefe é o que melhor se adequa a nossa realidade, vamos caracterizá-lo bem.

"O que caracteriza o Chefe dentro da Polícia Militar é o ato de comandar".

Lembremos que comandar significa exercer sua autoridade, de maneira legal, sobre seus subordinados. O exercício dessa autoridade tem como objetivo final a manutenção da ordem pública.

B) - Atribuições ^{essenciais} Essenciais do
Chefe.

Essencial é aquilo que é in-

dispensável, necessário, importante. A essência constitui a natureza das coisas, sem ela nada existe.

Entendemos então que o chefe que não exerce suas atribuições ditas essenciais nunca chegará a ser um verdadeiro chefe.

Vejam os então quais são estas atribuições:

1) - Planejamento

Um bom trabalho é resultado de um bom planejamento.

Planejar significa fazer uma previsão de como se comporta para atingir os objetivos traçados. É através do planejamento que o chefe vai fixar suas diretrizes e seus objetivos. ~~É~~ partir de um bom planejamento ~~é~~ que o chefe obtém com maior facilidade o sucesso em seu trabalho. Esse planejamento ~~va~~ ~~X~~ abrange tanto a área administrativa quanto ~~na~~ a área operacional.

2) - Organização

Organização significa estruturar, constituir e preparar o material e pessoal necessários a execução do que foi planejado.

Explicando melhor, significa que o comandante, após planejar uma ação, ~~va~~ cuida de arranjar e preparar os meios, tanto pessoal (efetivo) quanto material (viantura, alimentação), para que possa levá-lo a efeito com sucesso.

O sucesso de um planejamento depende muito da organização dos meios, quando bem feita, dando condições de cumpri-lo. De nada adianta planejar quando não se tem condições de cumprir o planejado.

3) - Comando

Comandar significa, nesse caso, expedir as ordens que irão desencadear o funcionamento do que foi planejado. O chefe fará isso através de ordens suas, pessoais ou interpretando e fazendo executar as ordens emanadas pelos ~~escolas~~^{escalas} superiores.

O Comando é a parte dinâmica do planejamento e da organização. É ele que dá vida, desencadeia a ação. Isso é a razão de ser do chefe, a característica marcante de um ato de chefia.

4) - Coordenação

É coordenando que o chefe vai reescalonar os esforços, aliciando-os de onde não são mais necessários, aplicando-os onde tornam^{se} imprescindíveis. É no exercício da coordenação que o chefe faz um remanejamento de efetivos, por exemplo, durante uma ação policial militar.

5) - Controle

É o exercício da fiscalização com objetivo final de que o sucesso do que foi planejado seja garantido.

É também através de exercícios desse controle que o chefe nota as falhas que vão surgindo dentro do que foi planejado, a tempo de corrigi-las, para que as mesmas não interfiram no sucesso final do plano.

Visa sempre o objetivo a alcançar. Independente do número de seus subordinados, o chefe normalmente mantém um contato mais estrito com alguns deles.

São justamente esses úl

timos os encarregados de dar conhecimento aos demais das vontades e ordens do chefe.

Por exemplo, quando um auxiliar direto do chefe exerce alguma ação orientada^{ou} ou fiscalizado^{ou} ra sobre seus homens, na realidade, ele está cumprindo a vontade do seu chefe que deseja o sucesso no trabalho empreendido.

O papel do chefe é muito importante, principalmente como responsável pelo comando. Sua presença se faz sempre necessária, para que possa dirigir seus comandados com dignidade perante a sociedade.

Na realidade cabe ao chefe dentro do contexto de polícia Militar, levar a comunidade de um modo geral a idéia de ordem pública, traçada e definida pelas normas e princípios da Corporação.

2.1.2 - Espécie de Chefia

2.1.2.1 - Características

A chefia autoritária é baseada no despotismo; o despotismo é o exercício do poder resoluto, arbitrário.

Prega o emprego dogmático da autoridade. Isso quer dizer que a autoridade é a verdade absoluta. É ponto indiscutível no sistema estruturado, posiciona-se acima, inclusive do próprio direito.

Admite o emprego da força como forma de persuasão. Nesse caso, vemos a força impor-se ao direito. As normas são estruturas a partir dessa idéia.

A) - Algumas Características do Chefe

Autoritário:

O chefe autoritário é centraliza-

dor, não confia em seus subordinados, não delega poderes;

Ao tomar suas decisões, as toma so zinho, não admite sugestões;

Ao emitir suas ordens, não se preo cupa se foi entendido ou não. Basta lhe apenas que sejam cumpridas. Quer somente os resultados, desde que lhe agradem;

É intolerante. Pune seu senso de justiça e não se importa em saber as razões dos subordinados.

~~B)~~
2.1.2.2 - Reações Prováveis dos Subordinados

1 - ~~10~~ - Apatia

A apatia é marcada por um estado de insensibilidade, impossibilidade ou indiferença diante dos fatos, diante das coisas do seu serviço. Um homem apático é um ser indolente, é um indivíduo sem energia para resolver os problemas com que se defronta.

2 ~~10~~ - Agressividade

O indivíduo quando submetido a um regime onde impera o autoritarismo se verá limitado em suas liberdades quando pode, liberta-se, vingando sobre os demais suas frustrações, desejos incontidos e limitações. Tudo isso pode se transformar em atitudes agressivas que, normalmente são dirigidas contra aqueles que, de alguma forma, se posiciona em situação de inferioridade.

3 ~~10~~ - Ansiedade

A ansiedade é um estado traduzido pela insegurança. Essa insegurança provém do medo e da incerteza de como agir que domina alguns indivíduos quando submetidos as pressões de uma chefia autoritária.

4) ~~D~~ - Medo

O medo é um sentimento de inquietação, advindo de uma situação de perigo real ou imaginário, de uma ameaça, susto, pavor ou temor. Uma ação de chefia autoritária pode provocar tudo isso. Levando o indivíduo, às vezes, a situação de desespero.

2.1. ~~2.3~~ ^{c)} - Comentários

Qualquer grupo de pessoas que estiver submetido a uma chefia apenas autoritária, estará em desequilíbrio constante. Nele existirá a insatisfação pessoal. Aparecerá a figura dos adutores, que nada farão a não ser agradar o chefe. A produção sofrerá uma quebra e poderá até mesmo, aparecer a sabotagem aos trabalhos realizados ou em realização ao menor descuido do chefe. Os subordinados também tenderão ^oculpá-lo pela sua ineficiência.

2.1.2. ~~A~~ ² - Chefia PersuasivaA) - Características

1 - Baseia-se no convencimento na indução.

← O chefe persuasivo tenta por meio de razões lógicas, emocionais efetivas ou outras, motivar o seu subordinado para a ação.

2 - Respeita a dignidade humana.

Ser digno, quer dizer ser merecedor. Para o chefe persuasivo, todo homem é merecedor de respeito pela sua simples condição de ser humano.

Por isso, ao tratar com seus subordinados, nunca esquece que são homens iguais a ele.

Leva em conta as diferenças entre os indivíduos sob os pontos de vista físico, intelectual e moral.

Isso quer dizer que, ao distribuir as missões, sempre que possível, escolhe o homem que melhor se adequa a ela. Essa escolha leva em conta as características físicas, intelectuais e morais do subordinado. Mas o chefe não pode nunca desprezar ou humilhar um seu subordinado só porque ~~e mesmo~~ se mostra mais fraco do que os outros. Deve lembrar que cada homem tem a sua serventia e que o maior mérito do chefe está na recuperação dos mais fracos. De nada adianta o chefe se vangloriar de ter uma excelente equipe se não foi ele quem preparou os homens e os formou. O mérito não será seu.

Espelha-se no exemplo e na disciplina.

Não basta o chefe exigir do subordinado, mas deve dar exemplo, mostrando o caminho a ser seguido. O exemplo arrasta as pessoas a ação, enquanto as palavras, mesmo bonitas e convincentes, se perdem à primeira prova. Além do bom exemplo, a disciplina do chefe irá servir de espelho ao seu subordinado. Quem não é disciplinado não poderá nunca ser um disciplinador.

B) - ~~Algumas~~ Algumas características do
Chefe Persuasivo

- 1 - Antes de tomar uma decisão, procura sempre que possível sondar os seus subordinados a respeito' dela.
- 2 - Tem sempre cuidado de estar aperfeiçoando o treinamento dos seus subordinados para a execução das

tarefas através da minis-
tração de uma instrução '
prática, segura e atual.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

3 - Apoia a iniciativa indivi-
dual, quando tomada de
forma acertada, e aceita
as boas sugestões para a
melhoria do sistema e con-
dições do trabalho.

~~4 - Atenção, o chefe que apo-
ia a iniciativa errada es-
tará no mínimo, sendo par-
ticipante de uma transgres-
são disciplinar, quando '
não de uma contravenção
ou de um crime. O chefe
apoia apenas o que é cer-
to, pois é de sua respon-
sabilidade direta comba-
ter e erradicar o erro.~~

4 X - É justo ao punir e ao re-
compensar. Lembremos sem-
pre "não se deve tratar '
com igualdade os desigua-
is". Quando o chefe deixa
de punir o transgressor '
da disciplina, está ele
sendo injusto, com quem
não a transgride. Quando '
se trata bem o mau indivi-
duo, está rebaixando, o
bom indivíduo à altura do
do mau. O chefe justo re-
compensa o subordinado
que merece mas não deixa
de punir aquele que tam-

bém o faz por merecer.

2.1.2.³~~4~~ - Reações Prováveis dos Subordinados

A) - Confiança

O chefe persuasivo faz-se merecedor da confiança dos seus homens e injeta neles a auto-confiança. Faz com que cada um se sinta capaz de resolver suas tarefas.

B) - Lealdade

O chefe persuasivo é leal aos seus homens e, assim deles, consegue a lealdade à causa que defendem.

C) - Aplicação nas Tarefas

O subordinado motivado gosta de fazer o que faz. Por isso mesmo, entrega-se de corpo e alma ao seu serviço.

D) - Iniciativa

Um homem bem instruído, seguro do que faz, em síntese, um bom profissional, ~~é~~ um homem que sabe tomar decisões e tem iniciativas acertadas.

E) - Comentários

Um grupo que é dirigido por um chefe persuasivo pode ser considerado um grupo harmônico. Os subordinados trabalham satisfeitos, convencidos da razão e da utilidade do que fazem. Se quisermos, poderíamos até mesmo afirmar que "é um grupo que trabalha por música", ~~de~~ ^{pois,} tão afinados estão as relações Chefe X Subordinados.

Assim sendo o chefe persuasivo não é um chefe destituído de energia. Pelo contrario, é até mesmo

bem enérgico. Da mesma forma que recompensa, ele também pune, ~~mas~~
 Não faz da punição sua razão de ser, mas sim a usa como uma arma pa-
 ra chamar os recalcitantes à realidade. Enfim, não é um chefe bonzi-
 nho, mas sim um bom chefe.

2.1.3 - O Comando, a Chefia e suas Responsabilidades

2.1.3.1 - Relação entre Comando e Chefia

Nossa instituição, a Polícia Mili-
 tar está estruturada com base na disciplina e hierarquia. A Chefia
 Policial Militar relaciona-se, pois, de forma indivisível com a ati-
 vidade de comando, obedecendo a ordem hierárquica e os escalões de
 Comando. A chefia Policial Militar é, portanto, em essência, o pró-
 prio exercício do Comando.

2.1.3.2 - Encargos de Comando

Na estrutura da Polícia Militar, o
 exercício do Comando não traz apenas prestígios e facilidades para
 o seu detentor. É claro que, à medida que subimos na hierarquia Poli-
 cial Militar, teremos mais prestígios dentro e fora da corporação,
 e juntos virão as facilidades. Mas não é só isso. O exercício do Co-
 mando traz consigo, determinados encargos e responsabilidades, os qua-
 is o chefe não pode transferir.

É o chefe responsável por tudo que
 dele dependa para o exercício de sua chefia, para o cumprimento de
 sua missão. Isso quer dizer que cabe ao chefe cumprir e fazer cumprir,
 na esfera de suas atribuições, de plena forma, as ordens e missões
 recebidas, sem se deixar influenciar por sentimentos pessoais.

Cabe ao chefe cuidar das ações de
 planejamento, ~~executivas~~, ~~supervisoras~~ e ~~coordenadoras~~ do seu coman-
 do.

2.1.3.3 - Responsabilidade da Chefia

O chefe tem duas responsabilidades básicas, onde repousam suas chances de sucesso ou não do seu trabalho de chefia. São elas:

A) - Cumprimento da Missão

Logo que recebe uma missão, o chefe deve empregar todos os seus esforços para que ela seja cumprida a contento. Para tanto, mesmo o bem estar dos seus subordinados fica condicionado ao cumprimento da ~~mesma~~ ^{missãõ}.

Nossa profissão exige do homem certos riscos, que devem ser minimizados ao máximo, mas nunca evitados quando necessário superá-los para atingir o sucesso. A figura do sacrifício pessoal, das canseiras, do trabalho árduo e sem hora certa, do risco de vida é uma constante em nosso dia-a-dia de mantenedores da ordem pública. O chefe não pode esquecer disso. //

B) - O bem estar dos Subordinados.

// Uma preocupação constante do chefe deve ser o bem estar dos seus homens. Os subordinados devem perceber que seu chefe se interessa por eles, que estão sempre a zelar ^{por eles} pelos mesmos, isso afeta de maneira positiva o moral da tropa e torna muito mais fácil o trabalho de chefia, quando tiver que ser exigido dos homens o sacrifício pessoal. //

O subordinado deve sentir pelo chefe, a confiança de quem sabe possuir ^{um} ali um amigo, que ^{ele} ali está para indicar-lhe o melhor caminho a seguir.

2.1.4 - Princípios de Chefia

Princípios de chefia são preceitos fundamentais, aplicados pelo chefe, para dirigir seus subordinados. Todo chefe que se preza, deve observá-los. Fazem parte da base de qualquer trabalho de chefia. São eles:

2.1.4.1 - Ser um bom profissional

O bom profissional é aquele que procura sempre se manter a par dos conhecimentos necessários para o bom desempenho de sua profissão e os repassa sempre aos seus homens.

2.1.4.2 - Ter um bom conhecimento de si próprio.

Através de auto-análise, o chefe avalia suas potencialidades, seus predicados, levanta suas deficiências para então, procurar saná-las.

2.1.4.3 - Conhecer seus homens e manter-se interessado pelo ^{seu} bem-estar ~~dos~~ ~~mesmos~~.

Somente conhecendo as pessoas é que temos condições de influenciá-las, e isso é fundamental para o exercício da chefia. É conhecendo seus subordinados que o chefe saberá usar o homem certo no lugar certo. É interessando-se pelo bem estar dos ^{seus subordinados} ~~mesmos~~ que deles ganhará confiança.

2.1.4.4 - Manter seus homens a par das informações de que dispuser.

Ressalvados os casos previstos em regulamentos que tratam dos assuntos sigilosos, o chefe deve ter em mente que o homem bem informado, tem mais certeza do que faz. Também agindo assim, o chefe irá evitar a ocorrência dos "peixes", boatos nocivos ao moral e espírito de corpo da tropa.

2.1.4.5 - Ser o espelho, dando o exemplo

// Os seres humanos tendem a imitar aqueles que os comandam. Lembremos: "As palavras convidam, os exemplos arrastam". //

2.1.4.6 - Cuidar para que suas ordens sejam bem compreendidas e executadas.
Promover a fiscalização das mes-
mes. ordens.

Cobrar sempre do subordinado o entendimento da ordem que deu. A praxe do anúncio da ordem cumprida não pode ser dispensada. Além de ser um mecanismo de fiscalização dos resultados dos trabalhos efetuados, é uma forma do chefe ficar bem informado.

2.1.4.7 - Promover o treinamento dos seus homens como uma equipe.

Evitar a criação de estrelas. Treinar seus homens dando a todos iguais oportunidades de instrução e de trabalho.

2.1.4.8 - Decidir com ponderação, acerto e oportunidade.

Isso quer dizer que, ao tomar as decisões, o chefe deve medir as conseqüências que elas acarretarão, Optar sempre pelo resultado que mostra maior número de fatores favoráveis e dar conhecimentos delas na hora certa.

2.1.4.9 - Ser sempre responsável e difundir esse sentimento no meio de seus homens.

Da responsabilidade para com as coisas do serviço advem o sucesso nas missões.

2.1.4.10 - Promover o emprego do seu pessoal de acordo com as possibilidades de cada um.

O chefe nunca deve exigir de um subordinado o que este não consiga fazer. O resultado poderá ser fracasso, a frustração ou a insubordinação. Porém, lembremos que, respeitar a capacidade de cada um, não quer dizer que não se deva empenhar-se mais a fundo na instrução dos que apresentaram deficiências, para saná-las.

2.1.5 - Qualidades de Chefia

Qualidades necessárias àquele que aspira uma posição de chefia. Sem essas qualidades, dificilmente o indivíduo poderá ser considerado um verdadeiro chefe. São elas:

2.1.5.1 - Boa apresentação pessoal

A postura, a compstura são o primeiro cartão de visita de uma pessoa. O chefe deve apresentar-se corretamente trajado e portar-se de acordo em todas as ocasiões.

2.1.5.2 - Coragem, tanto física como moral

A coragem física revela com o chefe assumindo riscos pessoais, a coragem moral, demonstrada através de um comportamento coerente, baseado na lealdade e na responsabilidade, mesmo nos momentos mais difíceis.

2.1.5.3 - Segurança e Rapidez para Decidir

O chefe que se mostra inseguro ou demora em tomar uma decisão perde a confiança dos seus homens.

2.1.5.4 - Disciplina

Só quem é disciplinado consegue disciplinar.

2.1.5.5 - Força de Vontade

Expressa na dedicação e no des-
preendimento com que o chefe encara suas tarefas.

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA
Escola de Policia Militar

2.1.5.6 - Sentimento do Dever

Demonstrado pelo fiel cumprimento do dever, independente das circunstâncias e dificuldades encontradas.

2.1.5.7 - Bom senso

Demonstrado pela capacidade de julgar e decidir sobre os fatos com que depara de forma a apresentar a melhor solução.

2.1.5.8 - Equanimidade

Revelada pela serenidade de espírito e pela imparcialidade ao julgar os méritos e faltas dos seus subordinados.

2.1.5.9 - Probidade

Demonstrada pela retidão de caráter, pela honestidade e retidão com que o chefe prima o seu comportamento.

2.1.5.10 - Lealdade

Avaliada nas relações que mantém com seus superiores e subordinados.

2.1.5.11 - Alegria de viver

Revelada pela capacidade de absorver os choques recebidos no dia-a-dia e de contagiar os subordinados com otimismo e confiança no futuro.

2.1.5.12 - Inteligência

Revelada pela capacidade intelectual de analisar os problemas e encontrar soluções viáveis.

2.1.5.13 - Espírito de Renúncia

Capacidade de renunciar a valores materiais que, para serem conseguidos, exijam comportamentos que afetem os subordinados ou a corporação.

2.2 - Segunda parte - "A Liderança"

2.2.1 - O fenômeno "Liderança"

O porque do Lider: "uma pessoa não é uma ilha". Esta afirmação, já de todos conhecida, exprime exatamente o espírito gregário do ser humano, que quer dizer: estar cada homem sempre procurando aproximar-se de outros homens.

Formados os grupos, procuram seus integrantes se organizar em torno de determinadas pessoas que, de pronto, respondam às suas necessidades e que lhes inspirem confiança na consecução dos objetivos dos referidos grupos.

Por outro lado, os indivíduos merecedores ' dessa confiança passam a dispor de força para ordenar o grupo, para conduzir os demais.

Surge aí a figura do líder.

2.2.1.1 - Liderança, um determinismo social (m)

que surge ~~ai~~ a figura do líder. ~~surgir~~, ~~aparecer~~.

Sim, justamente é isso que acontece nos mais variados tipos de grupo. Qualquer que seja esse grupo, formado por público adulto ou público infantil, gente simples do cam

po ou cercada de sofisticação dos grandes centros, vai deixar que em seu meio apareça as divergências e acontecem^l extrapolando a sua vontade, as necessidades.

São várias cabeças pensando, e em "cada cabeça uma sentença".

No meio desse caos social, alguns indivíduos, destacando-se, passam a organizar e dirigir esses grupos, segundo as necessidades deles e sua própria conveniência.

Esse ~~líder~~^{índice indivíduos} pode aparecer para atender a determinada situação e, em seguida desaparecer ou, usando de seus atributos, consegue se manter à frente dos demais, conduzindo o grupo por longo período. *É um líder*

Nesse aspecto, os estudiosos do assunto são quase unânimes em afirmar "A Liderança é um determinismo social". Isso quer dizer que: existindo um grupo, forçosamente existirá o líder desse grupo.

2.2.1.2 - Teoria sobre a Liderança

Explicar como aparece o líder, justificar como alguns servem à liderança e outros não é assunto que intriga as pessoas que se preocupam com o fenômeno liderança.

Existem três teorias a respeito, bem interessantes. Concordam os estudiosos que elas atendem bem o assunto. Faremos uma descrição sucinta ~~das mesmas~~^{destas teorias} para que se possa entender melhor "A Liderança", tirando suas próprias conclusões.

2.2.1.3 - Teoria Inatista

Afirma ser o líder inato, isto é, determinadas pessoas, através de uma herança genética, recebem de seus ancestrais as qualidades e atributos que formam o líder.

Essa pessoal não precisaria se es forçar para ser líder. A liderança ocorreria por uma simples questão hereditária. Não teria que influenciar as pessoas, atendendo-as ou se preocupando com elas. O meio social não influiria sobre sua pessoa, mas sim o contrário, apenas o líder, com sua personalidade, é que influiria nesse meio social.

Para essa teoria, apenas os ungi- dos pelas benesses do berço seriam líderes. Os que não possuissem a felicidade de nascer filhos de líderes, não teriam chance alguma, nasceriam apenas para servir, para obedecer.

2.2.1.4 - Teoria Sociológica

Para os que defendem essa teoria, o líder é um produto das necessidades sociais, dependendo dessa mes- ma sociedade para existir. Neste raciocínio, o prestígio ou não do líder está na razão direta da incorporação por ele dos ideais, vonta- des e objetivos do grupo. Seria o líder apenas um guia, um executor' dessas vontades, nunca colocando seu estilo, sua própria vontade na condução do grupo.

Afirma ainda que o líder é influ- enciado pelo grupo, sem exercer a sua influência sobre ele, contrá- pondo de maneira frontal à teoria inatista.

Dessa forma, seria o exercício da liderança ^{de acordo} ~~destinado~~ da personalidade do líder.

2.2.1.5 - Teoria do Campo Social

Incorporando os pontos positivos de ambas as teorias, afirma ela que não existe um líder desprovido de personalidade, mas nem tão pouco divorciado dos interesses do gru- po.

O líder, para exercer sua lideran

ça, incorporaria como seus os objetivos, as necessidades do grupo e, em contrapartida, conduziria esse mesmo grupo de acordo com sua própria personalidade.

Haveria, na verdade, como em dois imãs, um campo de força de mútua atração. O líder seria atraído, para as necessidades do grupo e, ao mesmo tempo, atrairia o grupo com sua força, sua personalidade, indicando o caminho a seguir.

Entendemos ser essa teoria a mais aceitável, a que melhor explica o fenômeno do aparecimento da liderança nos grupos.

Todas as pessoas tem chances de serem líderes, desde que saibam, incorporando os ideais e necessidades do grupo às suas, influenciá-lo com sua personalidade.

2.2.2 - Tipos de Liderança

A classificação dos tipos de liderança normalmente se dá tomando como base a personalidade do líder e no poder do meio social e ambiental onde ele vive. Falaremos dos tipos mais comuns.

2.2.2.1 - Característica

É a liderança mística. Ela advém de um dom Divino, do sobrenatural. Muitas vezes, o líder carismático se intitula portador de uma mensagem Divina, e, é através da pregação dessa mensagem que arregimenta seus seguidores.

Exemplo; Jesus Cristo, Buda, Antônio Conselheiro, Reverendo Moon, Jim Jones.

2.2.2.2 - Reformista

Vem sempre ligada à idéia de re-

forma de uma instituição ou de um sistema religioso, político ou social.

Normalmente, quando essa mudança é imposta pela força, o líder assume o papel de ditador.

Exemplo: Hitler, Lenine, Mao-Tsé Tung, Daniel Ortega.

2.2.2.3 - Executiva

O líder executivo é marcado por uma personalidade dinâmica e uma percepção muito grande dos complexos administrativos que requer a sociedade moderna.

Exemplo: Henry Ford, Matarazzo, Furnaro.

2.2.2.4 - Coercitiva

Nesse tipo de liderança, o líder, assenta todo o seu poder de conduzir na força. Normalmente, cria uma elite administrativa e um grupo armado poderoso, impondo, a partir daí, sob as demais pessoas, um sistema de opressão de terror.

2.2.3 - Manciras de Atuação Direta sobre o comportamento Humano.

Quando o líder quer obter uma resposta imediata a um estímulo produzido, atua de forma direta sobre o comportamento dos seus liderados. Há três formas mais comuns dessa atuação.

2.2.3.1 - Coação

É o apelo para a obediência absoluta, faz gerar o medo nos coagidos.

2.2.3.2 - Sugestão

Busca atingir os sentimentos, as emoções das pessoas. Gera o entusiasmo.

2.2.3.3 - Persuasão

Através da lógica, da razão, busca a aceitação como resposta, gera nos subordinados a convicção, a confiança na capacidade do líder.

Quando a liderança é baseada no autoritarismo, o líder se apoia na coação.

A sugestão é tanto usada pelo líder autoritário quanto pelo líder persuasivo. O único problema é que ela deve ser sempre realimentada, como o fogo de palha que arde forte mas extingue rápido. Já a persuasão é duradoura. É a arma mais importante do líder Persuasivo. Persuadindo, o líder está plantando uma idéia sólida e permanente a respeito do que pensa e de como fazer para atingir os objetivos do grupo.

3 - CONCLUSÃO

3.1 - Estudo Comparado Chefia/Liderança

3.1.1 - O chefe e o líder

Já que agora possuímos conhecimentos básicos sobre a chefia e liderança, cabe-nos, para melhor compreensão de ambos os fenômenos, compará-los sob a ótica que mais interesse à Polícia Militar.

Vejamos, então, quais as diferenças básicas entre chefia e liderança:

A) - A chefia, para existir, necessita de um amparato normativo, isto quer dizer que o chefe se materializa a partir de um ato legal, definido seu cargo ou função. É esse ato que dá ao chefe o respaldo para o exercício da chefia.

B) - A liderança é um determinismo social, ela surge independentemente de qualquer ato legal criando-a. É espontânea.

C) - O chefe, ao tomar suas decisões, ampara-se nas normas que dão razão a sua existência. No nosso caso, am-

paramo-nos nas ordens e regulamentos da corporação e nos códigos legais existentes.

D) - O líder para decidir e em princípio, considera os objetivos do grupo ou as necessidades do momento.

E) - O chefe ao assumir a direção de um grupo, traz listados consigo os objetivos principais a serem atingidos, O líder assume a direção de um grupo, quando influenciando-o, atendendo em suas necessidades. Não traz consigo listados suas principais atribuições e nem tão pouco foi preparado de ante mão no conhecimento e exercício das normas reguladoras do referido grupo. O que vai existir na verdade, é uma mútua troca de influência entre o líder e o grupo.

3.1.2 - A Liderança e a Chefia na Polícia Militar.

Baseados nessas comparações diferenciais entre a chefia e a liderança, vamos extrapolar tais fenômenos para as fileiras da corporação, buscando uma conclusão final. Então vejamos:

A) - A polícia Militar está assentada como instituição nos alicerces basilares da hierarquia e disciplina. Nunca poderemos aceitar por isso, qualquer inversão de valores. Nenhum de nós, em sã consciência, admite por exemplo, ser comandado por um companheiro de grau-hierárquico inferior. Tão pouco, podemos nos ordenar fora de nossas leis e regulamentos. A disciplina nos obriga a isso.

B) - Em todo grupamento humano, independente da posição social ou idade de seus integrantes, vai surgir de forma espontânea o líder (determinismo social). Ele aparece a partir de uma necessidade, e então passa a dirigir o grupo.

C) - Ficamos diante do seguinte problema na Polícia Militar: o chefe tem que ser o de maior posto ou graduação. Para que o policial Militar possa galgar o plano de carreira,

tem que sujeitar-se a determinadas situações e cursos, simplesmente, porque sabe influenciar o comportamento humano. Um soldado não poderá exercer o comando do pelotão, desbancando o tenente.

Por outro lado, em todo grupo, vai surgir a figura líder.

Ficamos então atados a uma única maneira de solucionarmos o problema.

3.1.3 - Proposta

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Propomos para que na Polícia Militar, o chefe se esmere cada vez mais em sua capacidade de influenciar e conduzir seus comandados a tal ponto que assuma também, por méritos próprios, o papel de líder.

Cabendo, então ao chefe na figura de condutor de homens, esmerar-se como homem e como profissional para que nunca um subordinado seu surja como líder e passe a ofuscá-lo na condução dos seus comandados.

Só assim, estaremos coesos e unidos e teremos a força suficiente para cobrarmos das autoridades constituídas o verdadeiro lugar ^{da} ~~desta centenária e gloriosa~~ Polícia Militar, junto a sociedade.

BIBLIOGRAFIA

1. Apostila - Curso de Introdução ao treinamento Vivencial de Liderança.
2. Apostila - Monografias sobre Liderança - Senai 1.972.
3. Manual de Campanha - Básico - Princípios de Chefia - ~~C- 20-10-Ministério da Guerra 1.972.~~
do Exército 53
4. Campos, Wagner Estelita - Chefia, sua Técnica e seus problemas.
5. Fresch, João Fernando - Apostila - Curso de desenvolvimento de Chefia.
6. Minicucci, Agostinho - Dinâmica de Grupo - São Paulo, Editora Atlas S/A 1.986.
7. Queiroz, Jeronimo Geraldo - Chefia e Liderança - Palestra.
8. Severino, Antônio Joaquim - Metodologia do trabalho científico - 14ª edição - São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.