

ESTADO DE GOIÁS

POLICIA MILITAR

ACADEMIA DE POLICIA MILITAR

DIVISÃO DE ENSINO

CHEFIA E LIDERANÇA

Enfoque na Policia Militar

Cap. PM: Marciano Basilio de Lacerda

MONOGRAFIA CAO- 89

Goiania, Go. Novembro de 1989

MARCIANO BASILIO DE QUEIROZ

BAPM

CHEFIA E LIDERANÇA

Enfoque na Polícia Militar

Esta monografia foi apresentada no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, como pré-requisito para a conclusão do referido curso, realizado na Academia de Polícia Militar de Goiás.

Goiânia-GO/1989

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

"O sentimento público é tudo; com o sentimento público, nada pode fracassar, sem ele nada pode ter sucesso... Quem modela a opinião é maior do que quem promulga as leis."

ABRAHAM LINCOLN

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa Vanira e as minhas filhas Mária e Marciene, que constituem meu incentivo maior de vida. Ainda aos sr Coronéis PM Rubens de Oliveira Machado e Jorneval Gomes de Carvalho, dois monumentos de inteligência a serviço da Polícia Militar. Ao meu mestre orientador professor Jerônimo Geraldo De Queiroz.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida

A minha esposa e filhas, pelo incentivo

A meus pais, pela admiração

Ao sr Maj PM HUDSON SILVA VALENTE pela compreensão

Aos instrutores e professores do CAO/89, pela iluminação

Ao Cap BALTAZAR, pelo esforço e trabalho em prol do curso

INTRODUÇÃO

1. ENFOQUE HISTÓRICO

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

A História Universal, retratada pelo homem desde os primórdios da existência, ou do surgimento da pessoa humana, procura mostrar e deixar patente a figura de alguém que mesmo num processo rudimentar de vida, exercia sobre seus pares e semelhantes um poder de convencimento e persuasão que fazia com que se destacasse no meio social em que vivia.

A Sociologia e a psicologia que estudam o elemento humano, demonstram com provas incontestes que o homem, atendendo ao que parece a seus instintos naturais. Procurou desde o início a convivência em grupo, mesmo porque só assim se pode explicar como foi que o mesmo preservou e garantiu a sua existência.

O grupo mais primitivo, nasceu com o acasalamento do homem com a mulher, que as vezes sem saber o que realizavam, atendendo a instintos puramente animal, descobriu com o sexo a manutenção e a continuidade de sua raça.

Analisando a trajetória de desenvolvimento do elemento

humano, praticamente não se tem outra alternativa a não ser adotar a idéia, ou porque não dizer, a teoria de que o embrião, o início, o nascimento dos princípios de chefia e liderança tem suas raízes dentro da família, ou seja, juntamente com a célula mãe da sociedade, por ter sido onde se inspirou. Não em um simples direito de alguém sobre outros, ou por mero poder de mando, mas sim suas raízes se baseiam na necessidade.

Essa necessidade, é evidente e emergente ao entendimento, pois, o homem para realizar qualquer tarefa, geralmente se associa, e quando o faz, fatalmente surgirá um indivíduo entre esse ou aquele grupo, que irá dirigir, que irá conduzir ao objetivo.

As pessoas por mais que tenham idéias uniformes e semelhantes, a partir da reunião de elementos em diante, procurando um fim comum, em todos os momentos de relacionamento em uma decisão-tarefa, um dos componentes naturalmente será o condutor do processo. Por isso é que afirmamos, ter a figura do líder nascido do primeiro relacionamento entre homem e mulher. E, a ciência conhecida autoriza a dizer que após surgido esse poder de destaque que é a liderança ou porque intrinsecamente co-existem surgiu então o nascimento de outra figura, a do chefe.

O homem, pela sua natureza mais forte e viril em relação à mulher, desde o início exerceu sobre sua companheira, uma influência maior, que não se tem dúvidas, veio a gerar o poder da chefia e liderança, apesar que de maneira rudimentar, como uma pedra bruta, como uma minúscula planta que acaba de nascer.

O processo de evolução social, é o fator determinante '

da cultura do homem. Após agrupar-se em casal, o passo seguinte foi o aparecimento de pequenos grupos constituídos pelo homem, a mulher e os filhos, que depois foram-se transformando em grupos maiores surgindo as aldeias e muitas outras formas de convivência social que se perde na idade milenar da terra.

Nesse raciocínio justifica-se com maior ênfase o que anteriormente fora afirmado, que a chefia e a liderança não nasceu ao acaso e sim por necessidade, pois nem todos os indivíduos da raça humana, possui disposição natural ou consegue desenvolver-se direcionados para tal fim, qual seja, dirigir, conduzir, assumir e com idéias equacionar situações e problemas.

Aleatoriamente não se pode afirmar que esse ou aquele elemento humano estaria pré-destinado a viver para ser chefiado ou liderado, contudo, naturalmente a vida não se revestiria de valor, de sentido maior, se todos tivessem a oportunidade de ser líder e chefe com destaque e importância, pois se assim o fosse, as pessoas não teriam a quem liderar, cada um só conseguiria ser um líder de si mesmo e, socialmente isto não teria sentido.

Em todos os tempos da história conhecida, os fatos registram acontecimentos que muito bem apontam figuras humanas que mudaram os rumos da sociedade através de seus feitos. Muitas vezes, esses homens se encontravam integrados em grupos, onde com sua influência chegava-se às realizações comuns. Qual eram o poder que exerciam? Sem dúvida, era a liderança associada ao poder de chefia.

Os antepassados do homem praticavam esses dois princí -

pios com muita propriedade. A explicação convicta é que era a única forma de governar pessoas sem uma cultura básica, era um meio de manter-se no poder e também para moralizar a conduta do homem. Sobre esta última assertiva, os exemplos aparecem em todos os escritos religiosos do passado, onde os líderes espirituais criavam códigos e leis coercitivas, com a finalidade de mostrar o caminho do bem, livre de vícios e de maus costumes. Era a prática da chefia e liderança, inspirada em uma causa religiosa.

A figura do líder e chefe no passado, se confundia às vezes com entidades além da existência da terra, ou seja, determinados povos adotavam líderes e chefes além do conhecimento material.

Um dos povos mais adiantados do passado, os quais eram senhores do mundo de então, foram os Romanos, que baseavam sua expansão, conquistas e acultramento, desenvolvendo e praticando a liderança como expressão máxima de seus conhecimentos, que foram usados em táticas, para os fins que desejavam alcançar. Aliada à liderança, que era motivada, surgiam as figuras de grandes chefes, que destacavam principalmente na arte marcial.

Entre os Romanos e outros grandes povos antigos, o rei, o imperador ou outro título nobre que se dava ao chefe daquela nação, geralmente era essa pessoa, um chefe-líder imposto, isto é, muitas vezes um determinado príncipe, por sucessão, herdava a coroa e não possuía um desenvolvimento cultural à altura de entender o sentido de chefia e liderança. Por isso, a história também registra tomada de poder e perda de governo de vários estadistas que não sabiam aplicar corretamente os princípios de

chefia e liderança. Contudo, aqueles que governavam seguindo estes fundamentos, geralmente se mantinham no poder.

Percebe-se que esses dois fatores, a chefia e a liderança, são acompanhantes inseparáveis do homem desde quando se iniciou a vida organizada, por mais rude que foi o habitat social. Ao analisar e estudar o ser humano, é necessário atentar-se para esse campo, pois encontrar-se-ã as marcas desses princípios que passaram a ser de fundamental importância nos caminhos trilhados pela humanidade.

Hoje, a busca do aperfeiçoamento do homem, especialmente em determinados setores, tornou-se imprescindível, pois somente com valores nesse campo, pode-se atingir o progresso necessário ao equilíbrio do homem e das entidades.

Deste modo, busca-se ao longo do desenvolvimento deste trabalho, a demonstração dessa assertiva, dentro da organização que abriga um grupo significativo de homens, cultivando o seu labor, que é a Polícia Militar.

2. CONCEITUAÇÃO

Observa-se que a complexidade das empresas privadas e de órgãos do sistema oficial de governo, principalmente considerando as características da atual administração, torna-se difícil de acordo com a doutrina definir o que seja chefia e liderança.

No entanto, é possível estabelecer um pensamento padrão, qualificando estes dois termos, como sendo a capacidade

para influenciar, persuadir e conduzir outras pessoas quando grupadas, onde se estabelece para o grupo ou conjunto, objetivos que possuem endereço comum, procurando atingir uma determinada finalidade.

As pessoas possuem qualidades e atributos de forma passiva e negativa, por isso o chefe e o líder precisam desenvolver habilidades especiais, procurando o conhecimento, o auto-desenvolvimento que os capacitarã entre os demais, propiciando aos mesmos, condições de conduzir, disciplinar e guiar este grupo, visando a conclusão de um trabalho determinado.

Desta maneira, com o continuado avanço da tecnologia, que encerra o trinômio, ciência, organização e técnica, que é acessível aos que tenham capacidade de assimilação, alia-se a outro fator existente que é uma capacitação dividida em segmentos chamada vocação. Isto representa a arte como componente da função de chefiar e dirigir.

Conclui-se que chefia e liderança, são princípios intimamente ligados, pois o exercício sadio destes dois fatores dependem da qualidade com que são cultivados.

I. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A CHEFIA E LIDERANÇA

A liderança se manifesta pela pessoa, ou por um grupo destas, entidades ou empresas. A liderança aqui tratada enfoca a área pessoal, individual do ser humano.

Alguns estudiosos, demonstram que os bons efeitos da liderança é uma função da situação e, essa situação é combatida com inúmeras variáveis, pela inconstância e desuniformidade de procedimentos advindos da parte do superior, do subordinado, referindo-se à personalidade de cada um deles, do grau de maturidade, o ambiente de trabalho, a motivação, a pressão do tempo sobre as funções exercidas, etc.

Um líder pauta suas ações conforme a maturidade de seus subordinados, nas diversas situações com que se defronta na empresa ou entidade, quando então procurará diversificar os estilos de liderança.

Uma indagação inicial, quando se estuda o problema da liderança, é saber se ela é resultado das qualidades próprias de um indivíduo, sendo parte componente de sua personalidade, ou se considera por outro ângulo totalmente ao contrário, se

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

constitui num fenômeno social capaz de ser desenvolvido através do aprendizado.

Se considerada a primeira, tem-se a possibilidade de ver o surgimento de líderes em número insuficiente para atendimento da demanda cada vez mais crescente às necessidades da sociedade de hoje, cada vez mais ansiosa e inquieta, sempre à procura de pessoas e idéias confiáveis, para a solução de seus inumeráveis problemas; mesmo porque em todos os seguimentos sociais, na atualidade, existe uma carência de pessoal qualificado. Nos últimos tempos o homem não tem dado uma atenção necessária ao estudo científico da chefia e liderança.

A consciência social não tem encontrado subsídios que deveriam ser produzidos pela elite cultural. Existe um hiato atualmente, neste importante setor da vida do homem, notadamente entre determinados povos, onde a massa humana constitui um amontoado de folhas deslocando-se com a força do vento, sempre à espera de alguém a guie com coragem, ordenamento, convicção e acerto.

Essas considerações tem fundamentos, uma vez que existe instalada dentro dos vários grupos e entidades, uma crise, pela falta de elementos capacitados para dirigir, para liderar; especialmente hoje nos setores da Administração Pública e no meio político partidário.

Entendido o que se observou, afirma-se que a segunda questão enfocada no surgimento da liderança é a que realmente deve ser cultivada pelas entidades de ensino, pelas empresas e entidades públicas, visando a criação de líderes capazes a mé-

dio e a longo prazo. Alguns seguimentos do ramo empresarial tem procurado ministrar cursos de chefia e liderança de pequena extensão curricular, proporcionando ao indivíduo poucos conhecimentos teóricos a respeito, inferindo aos mesmos, noções básicas desses dois princípios, sem um estudo científico aprofundado.

Conclui-se então, que o líder se faz com o aprendizado, que se pode motivar, levando as pessoas a aprenderem a arte da liderança. Se por outro lado, através da psicologia detectamos elementos com uma tendência vocacional direcionada, ter-se-á um maior sucesso na formação de líderes para ocupar os mais variados setores profissionais da comunidade.

Outro ponto considerado, é que alguns homens se projetam e conseguem exercer poderosa influência sobre os seus semelhantes, por possuírem um poder de magnetismo pessoal. Outros sem o possuírem, conseguem atingir altos objetivos, principalmente em decorrência de um acurado treinamento do espírito e conhecimento da natureza, respeitando a convivência com outros seres humanos.

As comunidades atuais, necessitam cada vez mais de líderes para desenvolver suas atividades, quer na família, na escola, clubes, fábricas, entidades da Administração Pública e nos agrupamentos políticos etc. O líder não aparece como um fruto ocasional, como ocorria no passado. Lebert, psicólogo e sociólogo afirma:

"Antigamente, envelhecendo, a gente se tornava mais apto para dirigir. Hoje o mundo gira depressa demais. Os velhos não podem mais se adap-

tar. É preciso estar preparado perto dos "quarenta" para empenhar-se na ação decisiva. E, como tudo está mais complexo do que nunca, é preciso, ao mesmo tempo em que se faz o aprendizado da ação, adquirir uma cultura universal. O chefe realmente grande, dêste tempos, deve ultrapassar, e muito, o príncipe de antigamente. E por isso não se vêem chefes como êsses emergindo da massa de ambiciosos. Por isso, é cada vez mais importante preparar homens superiores que estejam amanhã à altura das circunstâncias."

Hoje, a sociedade precisa preparar homens que saibam expor problemas que promova o encorajamento à participação de outros homens na busca de soluções ou de novos caminhos.

O indivíduo que lidera um grupo social é um catalizador de energias individuais, moldando e influenciando a união dos componentes para daí conduzi-los ao objetivo pretendido. Do líder, irá depender o sucesso ou o fracasso de uma tarefa, pois dele sai a influência decisiva. A explicação é que todo grupo necessita de alguém que o conduza, dirija e oriente no sentido de atingir e satisfazer os seus interesses.

O líder é uma autoridade psicológica, pois os grupos sentem-se amparados quando dirigidos e, existe uma razão propriamente administrativa justificável: no direcionamento dos objetivos comuns do grupo, será necessário dentro da divisão do trabalho, pessoas que distribuam as responsabilidades, segundo os caracteres individuais, fazendo a coordenação dos esforços do conjunto, determinando o melhor caminho a seguir.

Deste posicionamento, mede-se a grande importância que assume em nossos dias, a formação de chefes nas empresas, bem como líderes. Por outro lado, pode também avaliar o erro em que se incorre, especialmente no serviço público, quando se nomeia

sem nenhum critério, elementos sem as mínimas condições psicológicas para as funções que irão desempenhar, atendendo os interesses políticos, desprovidos de qualquer conhecimento técnico da função a ser ocupada. Os mecanismos administrativos públicos ficam comprometidos afetando a vida funcional do setor.

A administração pública, precisa capacitar os seus servidores de modo que possam cumprir dignamente o papel que a sociedade lhe reservou.

Como poderíamos identificar o líder dentro de um grupo? O professor Norte Americano Arthur J. Jones aponta dois elementos principais: a proeminência.

- O líder é sempre um indivíduo que se salienta do grupo
- a influência
- O líder é aquele que influencia os seus subordinados.

Já o emérito professor Wagner Estelita Campos, autor goiano, em seu trabalho Chefia e Liderança, destaca as afirmações de Arthur Jones:

"O elemento característico do líder, é, a meuver, a sua capacidade de influenciar. As qualidades que o destacam do grupo servem, precisamente, para que ele influencie. Eis a constante, dado que aquelas qualidades poderão variar, segundo a natureza e extensão do setor do trabalho" E mais adiante: "Aqui chegamos a outra indagação, fundamental para o tema: se o líder é aquele que influencia os subordinados para que pensem ou hajam de determinada maneira, na consecução de um determinado objetivo, como pode o chefe exercer essa influência, e assim ser considerado o líder? Três requisitos me parecem básicos, nesse sentido: - 1º) Domínio e manejo dos processos de influência interpessoal direta; 2º) Conheci -

mento dos traços típicos de comportamento humano no trabalho de grupo: 3º) Qualidades de chefia .

"O instrumento, portanto, na influência e, assim, o seu característico primacial, é representação por aqueles processos, enunciados em primeiro lugar. Mas, para que eles sejam aplicados, se faz mister conhecer suficientemente seu objeto - os característicos humanos - como igualmente, seu exercício exige as qualidades referidas, de um lado porque elas identificam a proeminência a que se refere Jones, e, de outro, principalmente, porque, sem elas, mesmo as de ordem técnica, os subordinados não se tornam suscetíveis de influência."

Estelita Campos também cita ensinamentos de Mira Y Lo--

pes:

"Os processos de influência, ensina Mira y Lopes, ou melhor, os "métodos de ação sobre a conduta humana", segundo sua expressão textual, são três: "COAÇÃO, SUGESTÃO E PERSUASÃO. O primeiro, baseia-se num apelo à disciplina estrita e gera o medo; o segundo, num apelo ao sentimento e gera o entusiasmo; o terceiro, num apelo a razão e gera a convicção." E mais adiante, continua Estelita Campos, citando trechos do Prof. Mira y Lopes: "... as pessoas exercem involuntária ou propositalmente, uma influência sobre as demais, isto é, qualquer pessoa exerce sempre algum domínio sobre as outras, e recebe, por sua vez, o influxo destas.

"Esses influxos psicológicos podem atingir um tal nível de intensidade, que modificam profundamente a conduta de qualquer dos dois elementos.

"O primeiro método de influxo pessoal direto se chama coação, isto é, ação coativa. Tal ação é a pessoal direta, que exerce de uma pessoa para outra e em um sentido único, em uma só direção.

"Para isso, a pessoa que coage tem de ser dotada de um poder social maior do que a outra, precisa ter mais autoridade. Por exemplo, pode ser do pai para o filho; do chefe para o subordinado; do agente de trânsito para o automobilista. Em qualquer caso, será sempre uma pessoa que, por razões morais, legais ou mesmo físicas, está armada de mais poder do que a outra.

"Sempre que há uma coação, de trás dela há um sistema de sanções...

"...os métodos coativos são os mais primitivos, os piores, aqueles que menos podem ser empregados no trato com as pessoas.

"Além desses métodos coativos, há os SUGESTI-

VOS. Uma pessoa age sobre outra, queira ou não, por influxos afetivos que a colocam em condições de maior ou menor sugestibilidade. Ela será positiva, no caso da outra pessoa aceitar tudo quanto lhe é indicado; e negativa, no caso de opor resistência.

A sugestão é apenas uma palavra que serve para designar o efeito exercido por uma pessoa sobre outra, por motivos afetivos de ordem irracional e emotiva. A sugestibilidade depende, sobretudo do Estado da pessoa que recebe a sugestão, muito mais do que quem a exerce.

Veja o caso de um rapaz qualquer que em criança sofre a ação de um pai muito enérgico. Qualquer que seja o chefe, sempre atua como sugestionador sobre ele. Está ocupado no subconsciente do moço, o lugar que ocupou o pai. Assim pode-se ver, o processo vem de dentro para fora, pois o rapaz já se encontrava numa posição afetiva, apenas esperando um estímulo para desencadear-se".

Sempre que se pretende suggestionar ou influenciar alguém, indaga-se as necessidades e o desejo das pessoas, bastando-se passar a condená-los, fazendo com que a confiança seja adquirida. Deste modo a sugestão consiste na vinculação de uma ordem, uma idéia, de uma crença, de tal forma que sucessivamente se ligue a uma emoção primária, por exemplo de medo, afeto, desejo, etc.

Outro método definido por vários autores entre os quais Mira y Lopes, é a persuasão. Segundo o mesmo, a persuasão é um ato que procura influenciar outra pessoa por meio do convencimento. Esta técnica não se propõe a vencer, a suplantar o ponto de vista da pessoa, usando argumentos, mas sem convencer da necessidade ou da utilidade do bem que resultará após a aceitação da influência. Observando este princípio no campo da aplicação, pode ser notado que apesar da sua importância é pouco utilizado visto que é difícil montar uma capacidade básica de raciocínio, onde seria explorada a razão como arma única e praticamente in-

falível. Assim, mesmo o líder com sua capacidade em vantagem , passa a racionalizar esquecendo de raciocinar.

A racionalização é uma série de fatores que se faz a "posteriori", procurando explicar ou justificar uma atitude, enquanto que o raciocínio é uma cadeia de juízos que são feitos "a priori", para em seguida determinar uma atitude. Melhor explicando, seria a racionalização, o fazer, para depois analisar, e que o raciocínio é pensar para depois executar.

Nota-se então que são situações opostas, pois, racionalizar versa sobre ações de comportamento já executado e o raciocínio antecede a execução da atitude.

No campo da chefia e liderança, a persuasão é o método mais eficaz, recomendado pelos estudiosos do assunto, visto que busca a influência pelo convencimento do grupo ou da pessoa , contudo é o mais difícil de se desenvolver, requerendo do líder uma extraordinária capacidade de raciocínio e iniciativas difíceis de serem praticadas. A aplicação da coação, da sugestão e racionalização, superam a persuasão no campo prático do dia a dia.

A utilização dos processos de influencia não ideais mencionados, oferece apenas um rendimento fragmentado, visto que por exemplo a sugestão pode encontrar oposição e também a coação destruir as forças sugestivas. Deste modo recomenda-se o uso para persuasão, pois é o princípio único que apresenta de fato, conclusões com lógica e duradouras, que independem dos influxos momentâneos de prestígio ou da autoridade.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

T.1 - TIPOS DE LIDERANÇA

Os líderes utilizam dois tipos de liderança mais comuns, segundo classificação da professora Irene de Mello Carvalho:

- Liderança Democrática, que utiliza em maior escala a persuasão, em relação à sugestão e a coação.
- Liderança Autocrática, sendo a que mais se utiliza o método da coação em relação à sugestão e a persuasão.

a) Liderança Democrática

É o tipo de liderança que acompanha o grupo continuamente. Suas raízes são profundas, utiliza a intimidade pessoal do líder, identificando-se numa envolvimento própria com os problemas do grupo. No Novo Testamento da Bíblia cristã diz: "Jesus olhou o povo e teve compaixão dele, porque era como um rebanho sem pastor." Demonstração de envolvimento do líder com seu grupo, exprimindo a tolerância e a humildade, apesar de que o termo compaixão não significa piedade, mas sim, de um sentimento de compreensão simpática por uma situação que se compartilha, que vivencia, apesar da autoridade a ele conferido, como líder.

A insensibilidade à natureza da obrigação moral com relação a viver e trabalhar em conjunto, é hoje certamente um aspecto da situação vivida por uma maioria social em quase todos os setores. Esta obrigação moral, seria o desenvolvimento como oportunidade oferecida às pessoas, no sentido de valorização da vida através do trabalho.

O líder democrático, trabalha para que haja um esforço

no conjunto, fazendo de seus objetivos um ato de moral. O manejo das pessoas tem um direcionamento definido, ou seja busca a atingir os seus próprios fins. A respeito de um líder democrático Way Tead ensina que ele:

"É conhecido pelas personalidades que ajuda a burilar. Isto cria uma responsabilidade moral. E porque ele trabalha numa organização e através dela, segue-se que a própria organização se torna, por assim dizer, UM FATO MORAL. Suas atividades são parte e conteúdo de um processo moral. As atividades que ele envolve não podem fugir ao exame moral, pois as pessoas ali reunidas presumivelmente procuram juntas algum bem. É impossível colocar indivíduos agindo em grupo e sob uma liderança sem avaliar a qualidade e as consequências da vida deles e de seus atos. E essa avaliação tem de ser em termos de uma contribuição para o crescimento da individualidade e da personalidade numa comunidade fraternal, tanto em seu aspecto local como em suas preocupações mais amplas. Daí conclui-se que, implícito na LIDERANÇA DEMOCRÁTICA, deve estar o reconhecimento do administrador de que ele, é o guarda das oportunidades dadas aos componentes do grupo, a fim de melhorar a qualidade de suas vidas pela contribuição do trabalho em conjunto."

Analisando o papel do líder democrático em relação ao grupo, surge um exemplo, colhido na Empresa Comigo, sendo uma cooperativa de produção e consumo, instalada no município de Rio Verde-GO. Segundo explanação da jornalista Cristina Maria Toledo, relações públicas da empresa, durante uma visita ao CA0/89, aquela localidade nos relatou: que um grupo de pessoas, que se dedicava à agricultura e pecuária no município, sentiram-se desamparadas por uma série de fatores assistenciais, desde a falta de insumos oficiais até o atraso de tecnologia local, que criavam vários impecilios na produção e comercialização dos produtos, fora surgindo pequenos grupos em portas de bancos e outros pontos da cidade, por pessoas interessadas em melhorar aquela situação. Despontou a pessoa de um senhor, que aos pou-

cos captou os anseios daquele conjunto de agricultores e pecuaristas, quando iniciou a catalizar idéias que no futuro propiciou a fundação da citada empresa, vindo a resolver em mais de 90% os problemas de todos os agricultores do município e da região, onde os membros que a dirige, trabalha exclusivamente em prol do grupo associado, promovendo a expansão para todos os setores que possam ter algum interesse comum.

A diretoria da Comigo, conforme seu estatuto, muda em determinado tempo, como um sistema rotativo de governo, contudo, mesmo assim, naquela oportunidade pudemos saber, que a pessoa idealizadora e condutora do processo de fundação da cooperativa, mesmo por exemplo em um determinado período não sendo o presidente, continua sendo o elemento mais confiável da organização, cabendo ao mesmo responder consultas e indagações outras a partir das pequenas até as grandes decisões da maioria dos associados.

Está aí um exemplo de verdadeira e autêntica atuação de uma liderança democrática. A luz da psicologia isto é a real liderança, devidamente aceita e acatada, sem características de imposição e isenta do fator dominação. O princípio da dedicação traduz-se na confiança que os elementos do grupo depositam naquele líder e esse, responde com ações firmes, honestas e convictas.

Seguindo os ensinamentos do professor Pierre Weil, um líder democrático visando o alcance de seus objetivos, deve cultivar:

- O respeito ao ser humano, crendo nas suas possibilidade

des e potencialidades de realização, que se bem conduzidas são inesgotáveis.

- A confiança no grupo, igual ou mais que em si próprio, devendo saber que o mesmo só, não seria capaz de realizar os objetivos propostos, menosprezando a expressão "eu fiz", substituindo pelo "nós fizemos".
- Não utiliza o costume de crítica pessoal ostensiva, ao contrário, em público se elogia as atitudes e qualidades positivas de cada membro do grupo, quando fizer por merecer.
- Dirigir pelo exemplo, ao invés de crítica a todo tempo.
- Evitar emissão de ordens taxativas, deve ser motivada ao homem a cooperação que possa dar, conduzindo-o ao sistema do voluntariado.
- Colocar o homem certo no lugar certo, levando em consideração o gosto e aptidões, além de interesses pessoais.
- Não arcar com a responsabilidade de ninguém, mesmo que provisória, especialmente no que diz respeito à iniciativa, deixando cada um do grupo trabalhar. Mesmo supondo que faria melhor, não se deve interferir a não ser para orientar. Em se tratando de chefes que lhe são subordinados, evitar o "atropelo" aos mesmos.
- Em assuntos polêmicos, ou julgados importantes, o líder deve consultar os membros do grupo, nos assuntos de interesse comum, uma consulta é o melhor caminho.
- Antes da ação, explicar aos membros do grupo, as razões e o porque do que estão fazendo.
- Evitar tomar parte direta nas discussões, quando presidir uma reunião, mantendo-se até certo ponto neutro,

registrando imparcialmente as decisões do grupo. Se o que foi decidido tiver coerência, impor uma força de propulsão na decisão e executar.

Observando um empregado recém-contratado, em uma empresa no ramo público ou privado, de acordo com o desenvolvimento das atividades, onde o chefe não dá ordens e nem instruções diretas, consultando antes os membros do grupo, ou de se discutir todos os problemas necessários da entidade, onde os planejamentos são comunicados com antecedência suficiente, permitindo que todos saibam o que os aguarda, onde a autoridade é delegada e todos inclusive o titular da empresa são considerados indispensáveis, esse empregado sentindo-se membro do grupo, sem dúvida, conforme estudos e experimentos já desenvolvidos por americanos e ingleses, demonstrará uma transformação radical, passando a adquirir auto-confiança, sentirá que é parte integrante do grupo, e que ele é peça importante no complexo de funcionamento da empresa.

Esse elemento ao participar de reunião da empresa ouve e é ouvido, sabe que suas opiniões dentro da área desde que coerentes, serão acatadas. Assim, esse indivíduo produzirá mais, estará mais preparado dentro de sua especialização. Ele compreende que o papel de líder não lhe cabe, mas sabe que participa do grupo e das decisões, é ouvido e tratado com respeito e dignidade. Finalmente observa-se que o elemento tem uma carência de ser valorizado e cercado de atenção, sentindo-se gratificado.

Tudo que acabou de ser observado, só poderá ser feito dentro de um clima democrático, onde as pessoas trabalham em favor de uma finalidade, procurando sua concretização.

Uma boa liderança democrática, está constantemente agindo com alguma forma de estratégia, na qual preocupa-se em garantir o consentimento do grupo, em favor de sua própria manutenção e identidade.

b) Liderança Autocrática

O Líder autocrático é um tipo de indivíduo aspero e intratável. Sem se perceber ou propositadamente ele passa a ser apenas chefe, deixando totalmente de lado as características de líder. Acontece inclusive que seus subordinados não o respeitam em sua ausência e na presença são o fazem por temor. Nas rodas surgidas ao acaso ou previstas, estando o mesmo ausente surge manifestação de não aceitação desse na liderança, chefia ou direção da empresa.

Wagner Estelita Campos define as características do líder autocrático como sendo um tipo de indivíduo aspero e intratável. Sua autoridade é imposta; o grupo não o escolheu espontaneamente. Obedecem as suas ordens porque temem serem castigados. Trabalham para ele mas não com ele. Enquanto o líder democrata, trabalha ao lado dos seus subordinados, tratando-os como Pessoas, o autocrata, ao contrário, exerce o domínio sobre os seus subordinados, tratando-os como simples indivíduos, como painéis sem alma.

Em negócios, o tipo extremo do patrão autoritário faz questão de tomar todas as decisões finais. Entende como diz Marrow, "que são a ele cabe assumir toda a responsabilidade. Há de exaurir suas forças trabalhando demais, mesmo chegando ao ponto de um colapso nervoso, porque está convencido de que tudo

depende dele. É arrogante e ciumento. Possui pouca compreensão pelos sentimentos leais das pessoas em sua volta." Adota como instrumento predominante do seu comando a coação e a disciplina, traduzidas em regras arbitrariamente estabelecidas. Impõe sempre a sua vontade sem admitir sugestões. Não escuta as opiniões do grupo e impõe somente a sua. Suas ordens são incisivas e quer seu cumprimento imediato, sem se preocupar em examinar sua viabilidade. Não admite críticas às suas idéias ou à sua pessoa. Pune sem justiça. É agressivo, grita e ofende. Desconhece a natureza humana, não pode tratar seus subordinados com dignidade porque a desconhece. Só pensa na primeira pessoa. Para ele o EU é a coisa mais importante da vida. Tem o seu mundo sem se preocupar com o dos outros. É muitas vezes inumano em sua concepção de dever e disciplina. Procura manter sempre seus auxiliares numa dependência constante. Pois o seu posto só estará garantido na medida em que puder subjugar os outros à sua vontade.

Num empreendimento dirigido de maneira autoritária, onde o chefe supremo pode mudar as orientações à vontade, diz novamente Marrow: haverá confusão decorrente desta crescente tensão e frustração. Homens nas esferas inferiores no nível das oficinas, ficam bloqueados porque logo percebem que se o presidente (autocrata) tem autoridade muito provavelmente nem sequer podem chegar a ele. Estão, pois, sem verdadeiro recurso para chegarem solução das suas queixas. Para serem atendidos, caber-lhes agir: provocar greves ou reduzir o ritmo do trabalho. Seus superiores hierárquicos, por sua vez, serão homens fracos - o tipo autoritário é dado a empregar homens subservientes que não desafiam sua autoridade. Embora o patrão leve a disciplina fêrrea ao nível de fetichismo, a indisciplina reina na companhia, especialmente nas esferas que não se acham constantemente sob suas vistas.

A liderança autoritária é sempre seguida de uma organização rígida que emprega somente aqueles que a ela se submetem. A organização é sempre hierárquica. O autocrata se constitui no chefe supremo. Comanda de maneira absoluta, mas não por livre escolha dos seus subordinados. Suas metas são pessoais e expressam exclusivamente suas necessidades individuais. As dos seus subordinados pouco são consideradas. Por essa razão, os seus empregados jamais se esforçam por desenvolver uma atividade conjunta, espontânea. A fonte de sua liderança, como estamos vendo, não emana de sua capacidade para exercer o cargo; ela provém de fontes alheias ao grupo sobre o qual é exercida. Enquanto o líder democrata procura pela valorização dos seus membros o que chamaríamos de OBEDIÊNCIA CONSENTIDA, o autocrata, ao contrário, insiste e faz questão da obediência cega, como da sua completa subordinação à vontade. Não admite críticas ao seu trabalho e quem o fizer lhe parecerá insolente e perigoso. Busca a OBEDIÊNCIA IMPOSTA.

c) Liderança Política

Este tipo de liderança classifica-se em tradicional, burocrática e casuística.

A liderança tradicional, pode existir na medida em que um indivíduo passa a exercer o poder pelo direito que lhe concedem certas regras e normas tradicionalmente aceitas que, por sua vez regulam o mecanismo da sucessão. A liderança tradicional é, sobretudo, conservadora. Exemplo, o "monarca absoluto".

A liderança burocrática, estudada por Weber, se firma

no conceito da ação racional. O líder burocrata aparece como um funcionário que procura fazer com que se cumpram as leis da melhor maneira possível. Estas leis não necessitam ser sagradas, nem tradicionais. Inclusive podem ser alteradas, a fim de que se tornem mais adaptáveis aos interesses do momento. Esta circunstância permite ao líder defender as mudanças julgadas de interesse, podendo ou não ser aceitas, parcial ou integralmente.

O líder carismático controla sobretudo pela força de suas personalidade, e suas decisões, profundamente pessoais, orientam-se pelo conteúdo emocional que possuem em alto grau. Julga-se e se faz passar pelo "ENVIADO" a serviço de uma missão e consegue muitas vezes convencer um número extraordinário de pessoas, que o segue incondicionalmente. Acontece que muitas vezes esses tipos de "escolhidos do povo" são indivíduos dotados de uma personalidade neurótica, que ao invés de representar papéis de messias, deveriam estar num sanatório de doenças mentais. Mas "por que" se tornam eles em "possuidores de uma missão?" A resposta psicológica é que uma sociedade doente deseja ter líderes da mesma qualidade. Isso, foi tristemente demonstrado durante o interlúdio nazista na Alemanha, em certas fases da Revolução Francesa e na Espanha franquista. A qualificação importante de tais líderes foi habilmente descrita pelo psicólogo inglês J. Brow, quando disse que esses homens devem ser "doentes da maneira com que simpatizam o povo". Liderança desse tipo pode ainda ser encontrada em todos os agrupamentos, desde congregações de igrejas até escritórios comerciais. Todavia, do ponto de vista dos interesses de uma sociedade democrática, tais líderes são sempre perigosos.

Considerada sob uma perspectiva política, percebemos

que, sob o aspecto e significado histórico, houve uma evolução da liderança burocrática. As mudanças se sucedem diariamente a favor desse tipo de liderança entre a maioria dos povos, principalmente com a atuação cada vez mais crescente dos partidos políticos.

Conclui-se que grupo sem Líder ou Chefe é corpo sem cabeça. É rebanho que anda a deriva e à mercê do primeiro pânico. A despeito de todas as teorias igualitárias, muitos homens, sentem instintiva necessidade de apoiar-se em alguém que os supere. Se não têm ninguém que os compreenda e encoraje, tornam-se hesitantes e incertos. A presença do chefe digno deste nome constitui para cada um apoio, força e segurança. Sem chefe que ordene e coordene, sem líder que pense e transmita aos seus subordinados o seu pensamento, como a cabeça transmite aos membros o seu influxo nervoso, qualquer grupo humano se esgota em esforços que, se neutralizando, acabam sempre em fracasso, tanto mais desanimador quanto maior era a boa vontade de que cada qual está impregnado.

1.2 - PSICOLOGIA DO RELACIONAMENTO NA CHEFIA E LIDERANÇA

Os países que possuem um conhecimento mais moderno sobre psicologia de grupo, atualmente são os Estados Unidos da América, Inglaterra e França.

Experimentos provam que se estamos bem com os nossos iguais, conseqüentemente estaremos bem com os superiores e subordinados. Deste modo o indivíduo precisa adotar um posicionamento de maneira tal que em seu relacionamento e ligações com

peçoas que estão social, hierarqúica, económica e tecnicamente abaixo de sua supervisão, sejam entendidos pelo mesmo, pois a partir do momento que desaparece essa compreensão, não haverá mais tolerância e o manejo do grupo ficará prejudicado.

Equivale a dizer que o elemento tal é "egoísta", "é melhor do que os outros" e outras expressões mais que esses subordinados passam a adjetivar.

A peçoatem que saber que existe um relacionamento entre esta com outros do mesmo nível e ainda com indivíduos com nível superior. Um bom exemplo é a hierarquia policial militar, onde todas as classes hierárquicas, com exceção à praça de pré, tem esse tipo de relacionamento a observar no seu relacionamento profissional.

Existem peçoas que conseguem estabelecer boas ligações com alguns elementos, não o conseguem com outros.

Peçoas amáveis existem, que se dão muito bem com superiores e subordinados, mas que não simpáticas ao grupo inteiro.

Após refletidas essas considerações, já se pode notar que o homem comum tem inúmeros percalços de relacionamento. Se analisar a rotina de um cidadão socialmente integrado, vê-se que existem métodos para relacionamento que o mesmo é obrigado a adotar sob pena de tornar-se um fracasso em seu ambiente de trabalho. As relações dos indivíduos são fatores determinantes que condiciona a vida de cada um, a moldar-se de acordo com os ditames da vida em sociedade, sendo o presente campo de estudos as ligações no trabalho.

Um indivíduo não consegue por si só subsistir sem se relacionar, para tanto, devem ser conhecidas regras e normas comportamentais que apontam os caminhos a seguir. O respeito ao próximo, os princípios de valorização da pessoa humana são fundamentais em todos os relacionamentos. Uma das boas regras que se pode utilizar e que não existe dificuldade em colocá-la em prática, consiste na compreensão dos problemas na área de militância de cada indivíduo. Se tudo fosse só solução não haveria justificativa para a existência do trabalho, deste modo, não se pode querer solucionar um determinado objetivo, se para resolvê-lo cria-se vários impecílios paralelos; onde ao invés de ser aplicada uma solução somente, tem-se que aumentar este potencial, porque ao resolver um problema, em consequência criou-se vários outros, que também devão ser solucionados.

No campo operacional, onde os homens demonstram sua força produtiva, o relacionamento em todos os escalões entre os indivíduos é fator determinante para a harmonia de um grupo. Muitas variáveis estabelecem essa harmonia. quando se deve levar em consideração a relação entre as várias classes e a visão global do relacionamento a partir da presidência até o mais baixo escalão existente.

Na problemática da chefia por exemplo, aspectos fundamentais a envolve por exemplo na de chefes entre si, de chefes e superiores e chefes e subordinados.

a) Relação de chefes entre si

Novamente avoca-se a compreensão dos problemas, a capacidade de assimilá-los e a maneira como são tratados. Assim, em

uma empresa por exemplo como a Polícia Militar, frente aos cargos privativos de cada classe, supondo-se oficiais superiores, maiores, como se devem relacionar entre si? As várias funções de acordo com o serviço, destinados aos oficiais do posto de major, apesar de similar, ou seja estão em um mesmo nível de estruturação, mas cada local tem suas próprias características de ser, mesmo porque, estão em setores diferentes. No caso, o oficial que ocupa a função do subcomando do 1º BPM, tem suas ações diferenciadas do mesmo cargo do oficial sub cut da Academia de Polícia Militar, podendo estender a comparação a outros seguimentos.

Continuando o raciocínio anterior, torna necessário que primeiramente os oficiais daquele posto que é de chefia, adotem como premissas básicas, além de outras, as seguinte:

- Política de bom relacionamento humano e respeito à dignidade de seus pares.
- Procurar desenvolver as missões conjuntas, facilitando tudo que estiver a seu alcance, visando o bom cumprimento do serviço policial, evitando "boicotes" que o promova em prejuízo da moral e da capacidade do companheiro de Posto.
- Tornam abertas as portas de sua seção, diretoria, chefia de outras, sempre que outros estiverem necessitando de conhecimentos naquela área.
- Adotar numa linha de alto nível, no trato de todos os problemas, especialmente com relação a comentários desairosos sobre seus pares.
- Tratamento uniforme e camaradagem, procurando acima de tudo, fortalecer o ciclo.

- Não ser arrogante, e nem "o sabe tudo" entre seus pares, pois isto prejudica o relacionamento.
- Exercer uma política de colaboração espontânea, não somente em relação à sua área de atribuição, como em outras se estiver em condições.
- Primar pelo exemplo, cultivar a honestidade e valorizar a corporação, procurando ser uma espécie de modelo a ser seguido.
- Não concorrer para a proliferação de boatos de qualquer natureza, especialmente acerca do companheiro do mesmo posto, ou a respeito da função que exercer. Aqui deve ser lembrado o testemunho próprio de muitas vezes já se ouviu dizer de um para outro: "iii, aquilo é um bobo, incompetente" e outros adjetivos mais.
- Ao ocupar uma função de destaque não utilizá-la para massacrar e solapar outros companheiros, procurando diminuir a moral desse, e elevar a própria, para ficar bem com os chefes, visando vantagens a promoções ao Posto imediato, além de outras.

b) RElação entre Chefes e Superiores

Uma política de respeito mútuo, seria a posição mais acertada entre o relacionamento desses dois importantes setores. De um lado, os chefes constituem pilares mestres que proporcionam o bom funcionamento da empresa, desde que se dediquem às finalidades do seu setor em proveito do bem comum, sendo que o sucesso ou insucesso dos superiores muitas vezes dependem da atuação dos chefes.

Mas, deve existir em contrapartida um reconhecimento aos chefes por parte dos superiores, desde que haja demonstração de capacidade, competência e lealdade, advindos dos chefes.

O trato à sinceridade, à honestidade de propósitos, o zelo pelo trabalho e como já foi afirmado, a lealdade, constituem fatores básicos e fundamentais, que um chefe deve praticar quando se relaciona com seu superior, pois, agindo dessa forma não estará praticamente em débito com suas obrigações para com essa relação entre os mesmos.

c) Relação entre Chefes e Subordinados

Aqui especialmente dos chefes, sendo um indivíduo preparado para ocupar o posto, deve partir para um posicionamento perfeito de interação das relações humanas. Não se pode esquecer que a maneira com que se conduz o subordinado é muito importante para a vida funcional da empresa. Reuniões, palestras de modo objetivo, sem aquele conotação de castigo, conduzidas em um clima cordial e agradável, farão com que sejam diminuídos os problemas individuais e coletivos do setor.

O chefe deverá ouvir, aconselhar, ensinar, acompanhar, etc., a vida funcional de seus subordinados. Entender problemas pessoais, efetuar encaminhamentos de direitos e pretensões, são fatores de agrado que o subordinado mais espera da parte do superior. Se ao contrário, o chefe é relapso, esquecido, desses tipos que "depois eu faço" "não esquento não" etc., ele estará sempre sendo malhado por seus subordinados. A propósito, na Polícia Militar encontra-se muitos exemplos desta natureza, onde o policial se dirige várias vezes à sua seção, ou companhia em

que se encontra subordinado, com a finalidade de solicitar requerimento de um direito seu, já adquirido, ou melhor deveria ser automático a extensão deste direito, mas o oficial chefe do setor, o sargenteante ou outro responsável, em suas negligências, permite acontecimentos desta natureza.

O chefe deverá ainda, conduzir seu relacionamento com seus subordinados, pautado pelo respeito e pelo exemplo. Supondo que um cap comandante de companhia, chegue atrasado costumeiramente ao expediente. Pergunta-se, de que maneira o mesmo poderá chamar a atenção ou corrigir falhas da mesma natureza com relação ao pessoal que trabalha sob seus cuidados.

Um ponto que não deve ser esquecido pelo elemento que exerce cargo de chefia é a própria valorização de si mesmo em todos os aspectos, referente a seus atos, sua conduta, etc.

Outro cuidado a considerar é a valorização da empresa ou corporação que pertence, pois agindo assim, estará valorizando a si próprio.

A observância destes princípios capacitará ao indivíduo infestido na função de chefe, a tratar com seus subordinados, de cabeça erguida com a consciência estável, dando-lhe melhores condições de gerir a administração sob sua responsabilidade, e conseqüentemente, suas ações no campo do relacionamento humano, serão facilitadas em relação aos seus subordinados.

Analisando o ângulo de responsabilidade do subordinado, na condução de um relacionamento sadio com seu chefe imediato, vê-se que esse elemento deverá dar muito de si, para conduzir o

bom termo sua rotina de trabalho na empresa. A inteligência, a dedicação, o respeito, assiduidade e outros requisitos mais, de vem ser uma constante. O subordinado relapso, incompetente, praticante de outras falhas mais, não terá um bom relacionamento com sua chefia, pois esta irá tomar medidas contra o mesmo e, ninguém nesta situação reconhece que errou. O resultado será uma punição ou demissão, com os riscos ainda de perseguições, criando um péssimo ambiente de trabalho.

O chefe bem preparado, deve saber conduzir a si próprio, acertando, dando exemplo, para em seguida exigir com coerência do seu subordinado. Por outro lado, cabe ao subordinado desenvolver uma consciência voltada para os interesses das finalidades da empresa e especialmente conjugar esforços para a prática de uma boa política de relacionamento perfeito entre seus pares e chefes.

1.3 - CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DO LÍDER E DO CHEFE

De uma maneira geral, tanto o líder como o chefe, apresentam características diferentes no modo de ser, no modo de conduzir e administrar. Essas diferenciações atendem aos mais diversificados setores, onde os indivíduos exercem a sua militância profissional, pois cada empresa, atendendo a seu ramo de atividades, exige posicionamentos de adequação.

No entanto, vários autores são unânimes em definir qualidades próprias dos elementos que ocupam cargos de chefia e posição de hierarquia.

a) Característica do Líder

A liderança deixaria de ser compreendida, se não fossem levadas em conta as situações sociais dentro das quais ela surge. Deste modo mesmo a autoridade organizada e apoiada em dispositivos legais, são atingidas pelas influências e limitações dos padrões sociais vigentes, dos usos e dos costumes.

O líder é um elemento que por suas qualidades de iniciativa e conformidade social, filtra os anseios e necessidades do grupo, sabe melhor que os outros resolver, encaminhar e orientar esses problemas. O líder é tão importante para o grupo que lhe é considerado como uma autoridade formalizada, um amortecedor das tensões.

A satisfação de interesses e resolução das dificuldades dos liderados, constituem premissas básicas na atuação do líder frente ao seu grupo, onde ele passa a polarizar e assentar com sedimentação os desejos e as ideias não definidas ou hesitantes do conjunto.

Entretanto, a Professora Ely Abreu de Andrade, ensina que dentro dos padrões palpáveis da organização social há sempre uma dose de imprevistos, fortuito, casual de tonalidades individuais, que explicam assim a presença dos líderes, porque a presença está subordinada ao meio social e às necessidades gerais deste meio. A ação dos líderes é fraca e fracassa quando ostenta caráter pessoal aos seus atos ou quando avançam além das conveniências possíveis, transformando o apoio público em apoio de sua vontade e pensamento.

Na condução de sua tarefa, os líderes em geral tem:

- senso de responsabilidade plena de seus atos, ou seja, assumem o que fazem, com justificativas explicadas;
- vontade destemida, pois na perseguição dos objetivos ' grupo, irã as últimas consequências à frente do conjun to;
- capacidade de identificação com a ideologia coletiva , onde o líder extrapola sua diferença entre os demais ' membros do grupo, conseguindo unir em torno de si o ponto de consenso em que repousam as idēias básicas do interesse almejado pelo grupo.

Os traços pessoais característicos dos líderes estão definidos por vários autores concordando de modo comum: capacidade de direção, responsabilidade e capacidade de identificação ' com a ideologia coletiva.

Isoladamente temos os estudos de Fayol, preconizando os traços pessoais dos líderes, caracterizados por:

"-Saúde e vigor físico

- inteligência e valor intelectual
- qualidades morais: vontade refletida, firme, perseverante atividade, energia e quando necessário, coragem; coragem das responsabilidades; sentimento de dever
- cuidado com o interesse geral
- capacidade administrativa; compreendendo:
 - Previdência, que é a habilidade em traçar e fazer ' traçar o programa de ação;
 - Organização, significa que em particular deve saber constituir o corpo social;
 - Comando, como sendo a arte de manejar homens;

- Coordenação, é a harmonia dos atos, conversão de esforços;
- Controle;
- Noções gerais sobre as funções essenciais da empresa
- Maior competência na atividade especial característica da empresa."

Segundo Tead, as características essenciais o líder, fundamentam-se na orientação de que todo chefe deve funcionar como líder, ainda explica que a liderança consiste na atividade de influenciar pessoas para que trabalhem em favor de uma finalidade julgada desejável e necessária.

Arthur J. Jones, afirma: "A liderança é um fenômeno biológico, fundamental e inevitável".

Os atributos fundamentais da liderança, fatores inerentes ao homem, são passivos de educação e desenvolvimento.

Conclui-se então, se líder é o que influencia a outrem, para que pense e aja de determinada forma na consecução de um objetivo visado, como pode o chefe exercer essa influência, e assim ser considerado líder? A sugestão é que o chefe e o líder dominem bem o mecanismo no comportamento humano, com relação à personalidade, ao ajustamento, às relações humanas e das qualidades de chefia.

Nos estudos mais recentes está em evidência a teoria situacional. Não existem líderes absolutos; em qualquer situação, um ou outro elemento assumirá a liderança em função das coordenadas: características da situação; característica do grupo e

características do líder em relação à situação e ao grupo.

b) Característica do chefe

O aumento dos conhecimentos, de poder, surgido em função do progresso técnico, exige desenvolvimento das leis de organização social, traduzindo, uma necessidade de equilíbrio. Este mesmo equilíbrio deve ser alcançado pelos estudiosos da questão, ou seja, por aqueles que se preparam para o exercício da chefia.

Contudo, deve-se levar em consideração o que diz a maioria dos autores a esse respeito: todos os conhecimentos para serem utilizados necessitam de saber "o como fazer", "o que fazer", mas o mais importante, repousa principalmente na figura de quem "irá fazer", que é o homem.

É muito significativa a frase dita por Napoleão Bonaparte: "Não existe um bom ou mau regimento, mas bom ou mau comandante."

Ainda, o coronel Munson, eminente autor militar ensina que as organizações militares e empresariais, refletem sobremaneira em suas atividades e resultados, a personalidade de seus comandantes e diretores. Quando um determinado setor não vai bem, basta substituir em muitos casos, os chefes, os administradores, que fatalmente é possível transformar a derrota em uma vitória. Exemplificando, de dois exércitos, possuindo o mesmo equipamento, a vitória pertencerá aquele cujo comandante ou chefe não se contente de saber o que sabe seu adversário, mas ao que se dedicar em fazer melhor.

Deste modo ao analisar as características dos chefes , pode-se afirmar que é possível formar um chefe no sentido administrativo, se for levado em conta as atribuições e responsabilidades limitadas, que orientam sua atuação padronizada na hierarquia funcional. No entanto o líder situa-se fora dos padrões formais de administração, vivenciando no campo do sentir e agir da coletividade e nele se integrando. Neste ponto, sabe-se que a técnica somente não poderá formá-lo. É necessário que possua qualidades prevalentes. O senso e a aptidão para a arte é fator indispensável. Se ele tem que influenciar e dirigir homens, é preciso, é necessário para conseguir um resultado favorável ao bem coletivo, ter um conhecimento e um perfeito domínio das condições, situações, aspirações e interesses do grupo.

A arte de chefiar e dirigir, não é apenas expedir ordens e fazer com que sejam cumpridas, é antes de tudo, influenciar , suggestionar cooperação, convencimento de co-responsabilidades de tarefa, demonstrar as vantagens dos trabalhos em equipe e procurar provar a importância do trabalho de cada membro do grupo.

Na conceituação de execução, chefiar é: prever, prover , coordenar e controlar, que significa ou equivale a planejar.

Ao chefe aduz-se duas qualidades substanciais, sendo a capacidade administrativa e a capacidade técnica. Esses dois fatores representam a previsão, a organização, o comando, a coordenação eo controle, como responsabilidades inerentes ao desempenho do papel da chefia.

As qualidades próprias ou atributos, do chefe compõe-se

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

de vários fatores, no entanto alguns são mais significativos ,
conforme se vê:

- Cultura Geral
- Noções gerais sobre as funções essenciais da empresa

INTELIGÊNCIA

- Saúde física e mental
- Qualidades morais. (Caráter, lealdade, equidade, entusiasmo, fê, espírito público, respeito pela personalidade alheia)
- Coragem
- Senso de determinação e direção
- Habilidade educativa
- Cordialidade
- Capacidade para diagnosticar situações humanas
- Senso de medida
- Capacidade de escolha correta dos auxiliares
- Capacidade para delegar atribuições
- Capacidade de Cooperação

As atribuições da chefia segundo Fayol:

- PREVISÃO - "Planejamento - perscrutar o futuro o traçar o programa de ação"

De acordo com E.W. Smith

- PLANEJAMENTO
- EXECUÇÃO
- CONTROLE

As responsabilidades do chefe segundo ALFREDO COOPER:

- responsabilidade pela efetividade da produção;
- responsabilidade pela segurança, saúde e condições físicas dos subordinados;
- responsabilidade pela formação e desenvolvimento do moral do grupo;
- responsabilidade pela cooperação com os superiores, colegas de direção e os próprios subordinados;
- responsabilidade pelo treinamento e desenvolvimento dos subordinados;
- responsabilidade pela manutenção dos registros e relatórios.

1.4 - Chefia Militar

Freeman, ensina que a liderança requerida por corpos de tropa armado, não se limitia de qualquer forma a levar o homem ao objetivo final, a batalha. Embora isto seja de uma importância capital, mas sim, deve ser superado pela liderança em praticamente todas as áreas de comportamento do chefe.

Hoje, especialmente tres aspectos são cultivados entre as forças armadas regulares de praticamente todos os países politicamente organizado que são: Predominância dos métodos de liderança democrático, predominância de características especiais que definem a moral do grupo e seleção de chefes militares.

O coronel J. B. Magalhães, registrando a importância dos contactos entre chefes e subordinados comenta que generais comandantes de vários exércitos em tempos anteriores, como é o caso de Alexandre, Anibal, Cipião, Cesar e Napoleão, tinham o hábito de caminhar a pé nas formações de suas legiões, falando aos centuriões e soldados diretamente, ouvindo suas queixas etc. Ainda combatiam diretamente nas fileiras, estimulando o soldado, chamadno-o pelo nome. Isto, exercia um poder psicológico muito grande na moral da tropa, causando admiração ao comandante, que tinha o acatamento e o respeito de todos. Consequentemente a disciplina fortalecia. Neste ponto cabe uma indagação. Hoje de posse dos estudos sociais de psicologia, de que não seriam capazes esses grandes chefes em suas ações de comando?

A filosofia reinante nas modernas forças regulares, na atualidade é no sentido de um conhecimento recíproco de chefes e subordinados, através de solidariedade, comunhão de idéias, no propósito de constituir o cerne verdadeiro da disciplina militar.

Os métodos de liderança democrático, são também cultivados por vários chefes de comando de tropa e sempre afirmam que se bem conduzidos promovem o fortalecimento da disciplina. A respeito diz o general Alencar Araripe:

"Tal afirmação, a de imputar-se às CLASSES ARMADAS o uso do domínio e do comando de caráter radicalmente autocrático, traduz apenas o preconceito dos que não conhecem a estruturação das FORÇAS ARMADAS. Elas só admitem a LIDERANÇA racional e humana, uma disciplina compreensiva e uma obediência consentida".

Acrescenta ainda... "que o seu estudo entre outros objetivos visava, preferencialmente, a "Proporcionar aos chefes o conhecimento e a compreensão indispensável do comportamento humano individual e coletivo de maneira a auxiliá-los na apreciação desse comportamento, em todas as manifestações da atividade própria e dos outros indivíduos".

Citação do Brigadeiro Netto dos Reis, em discurso na Escola de Comando e Estado Maior da Aeronáutica:

"Há quem pense que um comando, para ser eficiente, basta apoiar-se na força de sua autoridade. Mas as relações entre

os comandantes e comandados não são tão simples, sobretudo numa época de revolução social.

Passou a era do Chefe Autoritário, com o advento do Chefe democrático, condutor de seres humanos, com suas paixões, ambições, que podem ser estimulados, nervos que podem ser abalados, orgulho que pode ser recalcado e esperanças que podem ser realizadas. Nos dias que correm, o chefe deve ser líder, cuja eficiência repousa na disciplina, mas também na lei moral, na compreensão e na motivação". No livro "Psicologia para as forças armadas", livro editado pelo: "The National Research Council", nos Estados Unidos lê-se, entre outros trechos:

"- O líder não exige obediência sem explanação".

"- aceita, apropriadamente, conselhos de seus subordinados, embora jamais lhes transfira a responsabilidade das decisões".

LUDENDORF - em seu livro "GUERRA TOTAL".

"... as relações entre comandantes e comandados nada têm de mecânico, mas, sim, algo de vivo e humano".

As qualidades de chefia é outro importante fator de fortalecimento da moral do grupo, apresentando aspecto de relevo maior em relação à energia, decisão, coragem física e outros. Desponta neste momento a força do exemplo dado pelo chefe.

É necessário ao chefe saber, que a obediência, a viabilidade, a alegria, o cumprimento do dever, manifestada pelo subordinado, é a moral expressada em sua profundidade. A cooperação dos subordinados nasce do poder de influência, pessoal do chefe. Essa influência provém da experiência daqueles que conseguem desenvolver as aptidões naturais para o exercício de liderança dos homens.

O Mal. Foeh, registra que "o homem que se queixa não exige, necessariamente, que se lhe dê satisfação; ele deseja sobretudo ser ouvido com interesse e provocar uma decisão, qualquer que seja o seu sentido.

A maneira pela qual algum oficial recebe uma reclamação, não é pois irrelevante; dá ao homem, a impressão de que ele não sofrerá mais uma denegação de justiça".

Finalmente observa-se que é eficaz e necessário a formação, seleção e treinamentos de chefes, pois a par das considerações anteriores, notam-se fundamentos viáveis, onde cada força terá condições de sobressair se aplicar especialmente aos seus oficiais, a arte de bem aprender a dirigir e relacionar com homens sob seu comando, devendo estes dispor-se a ter interesse em aperfeiçoar-se; reconhecer a existência de bons e maus métodos de chefia; procurar dominar os métodos corretos; observar diariamente, a atuação dos superiores e analisar situações em que encontra dificuldade no comando.

1.5 - Chefia e Liderança para a PMGO

a. Considerações - Segundo registro de palavras do sr. Maj R/2 Benedito de Sousa e Silva, em suas aulas de Direito Administrativo ao CAO/89, a Polícia Militar do Estado de Goiás, necessita urgentemente de passar por uma revisão comportamental. Ainda, o oficial em referência disse também que é preciso politizar a polícia militar.

Analisando o significado e o sentido de tais colocações, chega-se à conclusão de uma verdade que pode assim ser entendida a seguir.

Realmente, uma corporação policial, com as estruturas definidas no porte da PMGO, não poderá perdurar sua existência cumprindo bem os seus objetivos e as finalidades a que se propõe, sem a adoção de uma política de revisão de seus valores e recursos humanos. O nosso oficial, apesar de não ser regra, tem uma tendência de acomodação, logo após o término do curso do CFO, deixando de vivenciar com mais dedicação os reais problemas, que atingem frontalmente a estrutura policial militar.

Vários fatores são apontados como causas de tal situação, como por exemplo, baixo salário que estaria tirando o estímulo de trabalhar, além de outros. No entanto, o condicionamento recebido pelos homens da polícia militar, na área de sua formação, notadamente o oficial, autoriza-nos a afirmar que o efetivo da polícia militar tem um profundo amor pela corporação e se sentem gratificados por pertencer as suas fileiras. A par disso, o manejo deste contingente, amparado pela obediência e pela disciplina, é um caminho fácil de ser trilhado e talvez

staria aí, por onde deveria ser começado um estudo revisional em que envolvesse todo o efetivo policial, dirigido por oficiais.

Aprimeira medida plausível, seria através de reuniões, palestras etc., levantar motivação nos oficiais, no sentido de instruírem-se melhor da problemática do serviço da Polícia Militar, a partir dos altos até os baixos escalões de comando; estudando, analisando, traçando paralelas comparativas, discutindo o emprego da polícia militar de acordo com suas finalidades constitucionais e extra-oficiais, como as vezes acontece.

Quando a corporação, sente realmente a consciência do dever cumprido, surge um clima gratificante que levanta a moral de toda a torpa.

É necessário ao oficial de polícia, o entendimento mínimo de que o mesmo é um administrador por excelência, ao mesmo cabendo além do comando, a administração de serviços, de emprego, de problemas de pessoal de um modo geral.

Enquanto que muitos oficiais e praças da corporação em muitos setores trabalham em demasia, outros, especialmente no interior trabalham pouco. Deveria se ter uma política para o aproveitamento da mão de obra ociosa.

Outro ponto a considerar é a grande centralização de poder nas mãos de um apenas. Este ou aquele chefe ou comandante, não conseguirá livrar-se da metade de seus problemas em sua área de atribuição, se não delegar, se não confiar em sua equipe, em sua STAF.

Por outro lado, é preciso conclamar a união da classe, pois só assim haverá condições de fechamento de questão em torno de determinados objetivos necessários e comuns.

Mas, uma revisão comportamental é na verdade, verificar se cada indivíduo, se cada setor está agindo de acordo com as finalidades precípuas da Polícia Militar, é observar se está sendo feito correto, desde as ações de emprego do PM na rua até as grandes decisões de comando. Não existe afirmações de que isto ou aquilo, está sendo feito certo ou errado, mas sim, questionamento, por exemplo se o que está sendo feito correto, não poderia ser melhor? Neste ponto vale lembrar as designações de oficiais para ocupação de cargos. Se determinado oficial tem um curso de especialização em uma área tal, a melhor política é efetivá-lo naquele setor. Se num determinado cruzamento, semáforo, no trânsito, não estiver resolvendo o problema da circulação e do tráfego, deve-se colocar ali a presença do policial.

O engrandecimento de uma instituição se faz com trabalho e com os conhecimentos culturais de seus integrantes, de seus chefes e comandantes, pois a partir daí, automaticamente haverá posicionamento sobre todos os assuntos plêmicos e importantes da corporação, com participação dos componentes. Por exemplo, nas épocas de escolha de um coronel PM para o comando geral, respeitadas as posições do governo do Estado, seria possível a participação do efetivo da PM ou de representantes deste no processo de escolha? É evidente que é possível sim, e com isto poderiam ser evitadas situações constrangedoras ou outros males que podem advir com as crises surgidas em função dos

acontecimentos.

A politização da PM, seira a tomada de posição em praticamente sobre todas as considerações vistas anteriormente e daí, buscar uma integração com todos os órgãos de relacionamento da polícia militar, com um despertar da Instituição, como um importante seguimento social, responsável pela segurança pública. A politização deve ser entendida também como uma interação, como uma corrente composta de elos, integrando todo efetivo, direcionado para as causas comuns.

b) Chefia e Liderança - Na Polícia Militar, sendo uma instituição fundamentada na hierarquia e na disciplina, por si só externamente, constitui-se em um órgão de elite em relação aos demais do estado, visto a seriedade de seus propósitos a coloca nesta condição de ser por exemplo, o órgão mais sério do Estado.

Em vários setores da vida nacional, existe uma crise no campo da liderança, fazendo com que haja uma dispersão de idéias e valores, que se conseguissem aglutinar, evitariam distorções e crises que trazem prejuízos funcionais e morais.

A Polícia Militar de Goiás, por exemplo não foge a esta regra recém-saida de uma troca de comando geral, a corporação caminhou certo tempo com passos efêmeros, até novamente encontrar seu direcionamento correto.

Mas é necessário uma preparação constante, vigilante, mesmo porque a corporação precisa continuar desenvolvendo para a

companhar a sociedade.

A liderança aqui defendida, não seria aquela de um homem só, de apenas um comandante, ou outro oficial qualquer, mas sem uma liderança baseada na hierarquia e disciplina, fazendo parte ativa os integrantes da Polícia Militar. Um oficial que possua qualidades para liderar dentro da polícia militar, podendo ter até intenção, não o conseguirá, se não houver a intenção ou o apoio de subordinados.

Dentro de cada escalão de comando, constitue-se o melhor ambiente para efetivar aspectos de liderança e aperfeiçoamento de chefia.

O exercício da liderança na Polícia Militar, deve iniciar no escalão superior, seguindo-se aos órgãos de apoio e de execução, buscando nesse propósito melhorar a vida funcional da corporação, através do setor de relações humanas, visto ue o homem é o melhor equiupamento de que dispõe uma "empresa" como a polícia militar, para continuaur bem, efetuando a segurança dos cidadãos do Estado. Se os recursos humanos são as melhores ferramentas da Polícia Militar, porque não implantar uma política de investimento, procurando a recuperação e estimulação de tão importante instrumento de trabalho que é o policial militar.

Esse contingente que forma o efetivo desta força estadual, provindo de origens humildes e pobres da sociedade, é uma massa muito fácil de ser liderada, pois o PM sabe que o pouco que ele representa é somente quando investido de funções, quando um objeto de serviço, fardado. Afora isto geralmente é um

homem compenetrado, que se coloca em seu lugar, junto da humildade em que vive a sua família. Este tipo de indivíduo, sem muitas opções, é fácil de ser conduzido, além da existência dos regulamentos, regulando sua vida, bem como a hierarquia e disciplina que está corporação PM muito bem as cultiva.

Os agentes de liderança e chefia, em princípio, devem ser todos os oficiais PM, entendendo-se com critérios aos graduados, mesmo porque na própria formação profissional da PM, esses princípios são cultivados constantemente, no entanto, na prática, são mal equacionados.

A presença do oficial junto a sua tropa, ações que desperta motivação no policial, seriedade de propósito, bom exemplo profissional e na vida particular, são os fatos mais admirados pelos policiais militares com relação a seus superiores.

A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, conforme é do conhecimento de grande parte da oficialidade da Polícia Militar do Estado de Goiás, adota importantes princípios de valorização do homem. O oficial naquela corporação dedica quase que exclusivamente seu tempo em regime integral para as finalidades da corporação. Apesar de não haver expediente burocrático no período matutino, contudo, vê-se do aspirante ao comandante no Quartel, em constante atividade, seja em sua seção, em reuniões, ou a frente d uma tropa para emprego em frentes de serviço. Por outro lado, promoções competitivas entre companhias de uma mesma unidade, ou entre unidades operacionais, são uma constante, como forma de captar a simpatia do ho-

mem e gosto pela corporação.

Idealizar para a polícia militar atitudes extremamente democráticas, com relação à conduta do pessoal, dadas à adversidades de comportamentos e a estrutura rígida da hierarquia e disciplina, não seria um bom posicionamento, mas na condição de superior, o oficial e o graduado dentro de suas antiguidades, devem desenvolver qualidades de rigidez como chefe, atendendo à hierarquia e disciplina e como líder, procurar democratizar o relacionamento com todo universo do efetivo sob seus cuidados.

O que o subordinado gosta e espera sempre receber do superior a atenção, é ser ouvido, é o diálogo, o exemplo, o respeito e a ação imparcial. E, isso é muito fácil de ser praticado, mesmo porque a formação profissional dos oficiais especialmente, é embasada em tais princípios.

A defesa deste ponto de vista, não significa que a Polícia Militar não pratique esses dois princípios, a chefia e a liderança, ao contrário, a vida funcional da corporação as tem como suportes, como pilastras básicas de sustentação. O que fica posicionado, é que poderiam ser praticadas melhor, sem vícios, sem ingerências estranhas, com a adoção de critérios devidamente estudados e adequados, para daí se tirar o melhor proveito da inteligência em função do trabalho.

CONCLUSÃO

A chefia e liderança, constituem nos dias atuais, seguimentos importantes e indispensáveis na área de recursos humanos.

Aos componentes de uma organização, de uma corporação, entidades e empresas, dada a competitividade do mercado de trabalho, necessário se torna a busca de interesses maiores no presente campo, uma vez que os cargos e as funções tendem cada vez mais a serem ocupadas somente por elementos capazes e preparados profissional e tecnicamente.

Além do mais, no caso específico da Polícia Militar, a real compreensão de todos os métodos de relacionamento, principalmente de caráter interno, a capacitará para o prosseguimento das várias missões, frente à complexidade do serviço em função da sociedade.

Por isso mesmo, a aplicação dos princípios de chefia e liderança de modo correto, vem de encontro às soluções de problemas crônicos que entravam a moral do Policial Militar, refletindo em todo seu comportamento.

O homem é um produto do seu meio de vida. Baseando nessa premissa, nosso efetivo poderá ser burrilado, moldado adequado. A chefia e a liderança, são fatores dinâmicos e não estáticos, sendo justamente fatores necessários de adequabilidade do efetivo da Polícia Militar.

Pode-se também observar que indivíduos nascem disposicionalmente com tendencias a liderar e chefiar, contudo não se trata de regra. O direcionamento para o aprendizado nestas áreas , justifica-se com exelentes profissionais, principalmente se mantidos seu aperfeiçoamentos.

Pode-se notar ainda que, mesmo os autores não definem como padrão, ou recomendam adoção de Tipos de Liderança. O estilo escolhido deve obedecer a problemas situcionais de momento de estratêgias, níveis de amadurecimento do líder, bem como dos subordinados.

Na Policia Militar, tem-se condições de efetuar a aplicabilidade da chefia e liderança, em todos os níveis possíveis , pois constitue campo fértil para tal empreendimento.

PROPOSTA

Observada a importância do setor de relacionamento humano em todos os seguimentos sociais, e notadamente a Polícia Militar tendo a dupla necessidade de relacionar-se com o público interno e externo, a adoção de medidas de inovações desses princípios de chefia e liderança viria trazer benefícios importantes para a corporação.

Uma comissão estudaria suas aplicabilidades em todos os níveis e efetuaria propostas ao alto escalão de comando, que passava a delegar no sentido de sua extensão até a praça de pré.

Dentro dessa premissa, sugerimos a adoção da presente matéria nos currículos escolares dos vários cursos de formação da Polícia Militar, notadamente o CFO, após estudos pertinentes no setor, pois o valor destes municípios na aplicação quer no campo operacional ou administrativo da Polícia Militar, justifica esta posição.

BIBLIOGRAFIA

01. ANDRADE, Ely Abreu. *Chefia e Liderança*. Palestra proferida na Universidade Federal de Goiás, Goiânia-Go, 1966.
02. BOTTOMORE, T.B. *As Elites e a Sociedade*. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1974, 2ª ed.
03. CARVALHO, Irene Mello. *Introdução à Psicologia das Relações Humanas*. Ed. Aurora, GB, 1957.
04. ESTELITA CAMPOS, Wagner. *Chefia, sua Técnica e seus Problemas*. Ed. Fundação Getúlio Vargas, Serviços de publicações GB/1964, 3ª ed.
05. JONES, Arthur J. *A Educação dos Líderes*. Trad. Companhia Ed. Nacional, s/d.
06. MANNHEIM, Karl. *Sociologia da Cultura*. Ed. Perspectiva da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1974.
07. MARQUES, Eurípedes José. *Polígrafos Disciplina Administração de Pessoal*. CAO, Academia de Polícia Militar, Goiânia-Go, 1989.
08. MERTON, Robert K. *Sociologia - Teoria e Estrutura*. Ed. Mestre Jou - São Paulo, 1968, 2ª ed.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

09. PIRES, Francisco José. Polígrafos Disciplina Organização e Método CAO, Academia de Polícia Militar, Goiânia-Go, 1989.
10. QUEIROZ, Jerônimo Geraldo. Chefia e Liderança, palestra proferida na Academia de Polícia militar, Goiânia- Go, 1989.
11. QUEIROZ, Walmir Galdino de. Trabalho de Comando, Fundamentos Básicos para Comandantes PM. Imprensa Universitária da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 1984.
12. RIOS, J.A. - Chefia e Liderança. Ed. MEC, 1966.
13. TOLEDO, Maria Cristina. Funcionamento da COMIGO, palestra proferida, Rio Verde, Go, 1989.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	01
I. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A CHEFIA E LIDERANÇA..	07
1.1 - Tipos de Liderança.....	15
1.2 - Psicologia do Relacionamento na Chefia e Liderança.....	24
1.3 - Características Fundamentais do Líder e do Chefe.....	31
1.4 - Chefia Militar.....	39
1.5 - Chefia e Liderança para PMGO.....	43
CONCLUSÃO.....	50
PROPOSTA.....	52
BIBLIOGRAFIA.....	53