


Recebido:	12/09/2023
Publicado:	14/02/2024

COMANDO E FORMAÇÃO DE EQUIPE NO AMBIENTE MILITAR

Odilon Jacinto de Almeida Netoⁱ  0009-0002-7811-0552

Polícia Militar do Paraná – PMPR e Centro Universitário UniFatecie

Alexandro Marcolino Gomesⁱⁱ  0009-0008-2852-454X

Polícia Militar do Paraná – PMPR

RESUMO: Este trabalho é fundamentado na monografia de um de seus autores, intitulada “COMANDO/LIDERANÇA E FORMAÇÃO DE EQUIPE NO AMBIENTE MILITAR, que mesmo sem a obrigatoriedade, mas por entender a importância do Tema, realizou o trabalho ao término de sua Especialização em Segurança Pública, pelo Centro Universitário UniFatecie, em 2020. O presente estudo tem foco no comando/liderança e formação de equipe no ambiente militar. O tema é de grande relevância, pois está diretamente relacionado aos resultados do militarismo e que impactam a sociedade em geral, esta que é a grande beneficiada com esses resultados. Infelizmente não há material específico sobre o tema proposto, portanto, será

aplicada a analogia do mundo corporativo ao militar, demonstrando a preocupação e importância deste estudo, que visa acompanhar a evolução das profissões e postos de trabalho dentro deste ambiente, respeitando sua cultura organizacional e buscando uma evolução na medida certa. Serão apresentados – como parte fundamental para a execução bem-sucedida de uma missão, para ter êxito na transformação em busca da evolução do ambiente organizacional militar – os seguintes pontos: o que é um comando/liderança; as características de um comandante/líder; o relacionamento profissional entre comandantes/líderes e comandados/liderados; a importância da motivação; e, a formação de equipe.

PALAVRAS-CHAVE: Comando. Equipe. Militar.

COMMAND AND TEAM BUILDING IN THE MILITARY ENVIRONMENT

ABSTRACT: This work is grounded on the thesis of one of its authors, entitled "COMMAND/LEADERSHIP AND TEAM FORMATION IN THE MILITARY ENVIRONMENT," which, even without the obligation, but understanding the importance of the subject, was carried out at the end of their specialization in Public Security at UniFatecie University Center in 2020. The present study focuses on command/leadership and team building in the military environment. The theme is of great relevance, as it is directly related to the results of militarism that impact society in general, which is the main beneficiary of the results. Unfortunately, there is no specific material on the proposed topic, therefore, the analogy of the corporate world to the military

will be applied, demonstrating the concern and importance of this study, which aims to monitor the evolution of professions and jobs within the environment, respecting its organizational culture and seeking an evolution in the right measure. Will be presented – as a fundamental part of the successful execution of a mission, to succeed in transforming towards the evolution of the military organizational environment – the following points: what is a command/leadership; the characteristics of a commander/leader; the professional relationship between commanders/leaders and commanded/led; the importance of motivation; and, team building.

KEYWORDS: Command. Team. Military.

1 Introdução (NETO, 2020)

Este trabalho teve como pedra angular, a monografia de um de seus autores, intitulada “COMANDO/LIDERANÇA E FORMAÇÃO DE EQUIPE NO AMBIENTE MILITAR”, que mesmo sem a obrigatoriedade, mas por entender a importância do Tema, realizou o trabalho ao término de sua Especialização em Segurança Pública, pelo Centro Universitário UniFatecie, em 2020.

Após 03 (três anos), durante uma conversa entre os autores deste artigo – Comandante e Comandado – sobre a complexidade de comandar e formar uma equipe de trabalho coesa, surgiu a ideia de revisar a citada monografia.

Sendo assim, realizamos esta revisão, fazendo alterações necessárias para não só adaptar-se ao formato de artigo científico e sim complementar o estudo, tudo sob as óticas e as experiências de um Comandante de Unidade, junto ao seu Comandado.

Constatamos que foi necessário desde os primórdios da humanidade que pessoas liderassem seu grupo de convívio para uma evolução. Com o passar do tempo as maneiras de liderar mudaram, mas a importância da figura do líder continua a mesma. Podemos observar líderes religiosos, monárquicos, civis, militares, dentre outros, que não importando a quantidade de pessoas, lideraram e ainda lideram os seus respectivos grupos.

Atualmente a maneira de liderar se modernizou, a pessoa que ocupa a posição de líder deve ser diferenciada, sendo peça-chave e vital para a condução de uma equipe. A liderança é exercida através de exemplos, orientação, supervisão e motivação, com o objetivo de que todos os integrantes do grupo consigam desenvolver as ações e estratégias traçadas pelo líder, sendo o objetivo final alcançado e cumprindo a missão pré-estabelecida.

Liderar é uma obra de arte. Para a realização desta obra pelo artista são necessárias características que invariavelmente os líderes natos possuem, sendo adquiridas por meio do tempo de vida, experiências psicológicas, emocionais, culturais, sociais, entre outras coisas. Mas o que une todas estas características é o *feeling*, ou seja, a capacidade de ter a sensibilidade para entender a situação em desenvolvimento e decidir de maneira correta. O *feeling* não pode ser adquirido, ele é um dom intrínseco ao indivíduo que o possui.

O líder precisa fazer com que o ambiente organizacional seja um motivador, causando no liderado a sensação de estar realizando ao desempenhar suas funções. Sendo assim, liderança e motivação devem caminhar juntas para alcançar o objetivo.

Neste mesmo diapasão, inserida no ambiente militar, a liderança se faz ainda mais importante, visto que em via de regra, a profissão do militar é mais estressante, perigosa e não possui os mesmos direitos de um civil, além de estar sob um regulamento militar próprio de suas funções.

No Militarismo a figura de liderança é muito límpida, com superiores e subordinados divididos em níveis hierárquicos e tendo a cadeia de comando como ligação entre todos. Segundo os padrões do ambiente militar, tudo deve funcionar igual a um relógio e isso faz com que os profissionais já carreguem interiorizados um sentimento de organização, respeito e disciplina.

Este artigo poderá ajudar de forma acadêmica as organizações e a sociedade, demonstrando que assim como qualquer instituição, no ambiente militar a liderança não pode ser confundida com autoritarismo. Pois, liderar é mais complexo do que apenas dar ordens e impor sua autoridade. Liderar é definir as pessoas que trabalharão juntas, conhecer cada equipe que será liderada e os indivíduos pertencentes a ela, para que todos – comandante/líder e subordinado/liderado – consigam trazer os resultados desejáveis.

Mister salientar que o trabalho é direcionado para ambos os ambientes, militar e civil, portanto usarei de maneira corriqueira as palavras “*comandante/líder*” e “*comandados/liderados*”, para uma fácil compreensão de ambos os públicos. Ainda, considerando que não há uma grande gama de material didático sobre o tema, usarei termos administrativos (civil), os relacionando com termos militares.

O objetivo é que este material seja usado para auxiliar um modelo moderno da figura do comandante/líder, sendo que, para alcançar esse objetivo precisamos apresentar um comando/liderança que extraia o melhor de seu comando/liderado, utilizando do relacionamento profissional entre ambos, da motivação correta e da formação de equipe.

2 Comando/Liderança

Existem alguns conceitos de comando/liderança, porém o mais completo, salvo melhor juízo, talvez seja o de definição mais simples, onde diz que, ser comandante/líder nada mais é do que levar uma equipe a atingir os objetivos traçados, conseguindo extrair o melhor de cada indivíduo e que esse se sinta importante fazendo parte deste processo. Essa influência é destacada:

A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida a um alto cargo na organização, ou não. A liderança não sancionada é aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização, é geralmente tão importante quanto a influência formal, ou até mais (ROBBINS, 2002, p. 168).

A pessoa que ocupa a função de comando/liderança, deve saber influenciar seus comandados/liderados de maneira formal, porém é necessário que saiba agir fora desta estrutura. Se pensarmos no ambiente militar, há uma influência natural dos superiores para com seus subordinados devido a hierarquia e disciplina (formal). Mas também é necessário que fora da cadeia de comando, ou seja, no relacionamento pessoal (liderança não sancionada – informal) no trabalho, o comandante/líder seja capaz de influenciar de maneira positiva. Não há a necessidade de uma relação tão íntima como a amizade – não que seja um problema caso aconteça – citamos apenas a relação pessoal de empatia no convívio profissional e humano.

Cada indivíduo tem suas características, personalidades próprias e particulares. O comandante/líder deve saber realizar essa leitura individual, entender como é a relação do comandado/liderado com a organização em que atuam e isso só acontece pelo relacionamento pessoal no ambiente de trabalho.

A consequência deste relacionamento é o desenvolvimento de um ambiente favorável ao crescimento das pessoas através da comunicação, do trabalho em conjunto e democrático, fazendo com que esse comandado/liderado tenha mais responsabilidade no executar de suas funções por se sentir importante ao processo.

Ainda, o comandante/líder militar precisa possuir um papel ativo no planejamento e no acompanhar da execução da missão, direcionando o caminho a seguir e consequentemente aumentando a confiança mútua entre as partes. Uma missão militar é complexa e essa direção é fundamental para seu êxito.

O comando/liderança está diretamente ligado ao relacionamento entre comandantes/líderes e comandados/liderados, o que estimula o processo motivacional, criando relações mais fortes e duradouras entre os indivíduos e a instituição, fazendo com que o ambiente profissional fique com um clima equilibrado e motivado.

3 Características de um Comandante/Líder

No íntimo do ambiente militar, se faz necessário respeitar as tradições e costumes que vêm de longa data e isso é muito válido, pois nos remete a organização e disciplina internalizados em cada um dos militares. Lógico que este ambiente difere em muitas coisas de um ambiente civil ou do setor privado comercial de um modo geral. Porém, mesmo com estas diferenças é possível inserir uma dose de modernidade, bastando saber aplicar a teoria de maneira correta.

Para influenciar uma equipe de maneira eficiente, é necessário que o comandante/líder possua algumas características específicas. Assim, o líder atual deve ser alguém que renove o ambiente e a atitude dos indivíduos à sua volta. Chiavenato, defende que o líder precisa ter as seguintes características: “Focalização dos Objetivos; Orientação para a Ação; Autoconfiança; Habilidades no Relacionamento Humano; Criatividade e Inovação; Flexibilidade; Tomada de Decisão; Padrões de Desempenho; e, Visão de Futuro” (CHIAVENATO, 2005).

Chiavenato (2005, p. 125), reforça algumas posturas que o líder eficiente precisa ter, principalmente no momento de relacionamento com as pessoas que estão à sua volta, sendo elas: “Mente Estratégica; Integridade e Autenticidade; Atitudes Positivas; Ousadia e Capacidade de Assumir Riscos; Abertura para as Possibilidades de Novas Tecnologias; e, Coerência”.

Já para Santos (1997, p. 27), “[...] um líder precisa demonstrar posturas que sejam diferenciadas e que levem as pessoas a confiarem em suas ações e decisões”. Ele apresenta características específicas para líderes – comandantes no mundo militar – que destaco por exemplo: Inovação; Foco em Pessoas; e, Inspirar Confiança.

Evidentemente, essas características não são uma matemática perfeita, com um resultado claro e definitivo. Existem outros fatores variáveis no âmago de uma equipe que vão determinar como/se/e/quando será executada alguma ação em relação a gestão de pessoas.

O que os estudiosos de liderança deixam límpido com as citações aqui expostas, é que o modelo de liderança ideal conduz as instituições a um nível de desempenho alto, aumentando a eficiência de seus colaboradores por estarem motivados e integrados ao processo.

4 Relacionamento Profissional

O comandante/líder deve manter um relacionamento profissional com seu comandado/liderado, através de um propósito de ajudar os membros de sua equipe a evoluírem profissionalmente, gerando um ganho à Instituição. Essa relação no ambiente

militar deve ser baseada em algo semelhante a uma “permuta”, onde o comandante/líder age colocando seus comandados/liderados como sua principal preocupação, alcançando como resultado a lealdade e dedicação de seus subordinados.

Quando o comandante/líder se mostra disposto a ajudar seus comandados/liderados, esses, automaticamente passam a ser leais a figura que ocupa o lugar de comando/liderança e isso se torna um grande trunfo, pois os membros da equipe internalizam que, todos os envolvidos são peças que juntos se completam e poderão ir mais longe em todos os aspectos.

Não obstante, segundo a linha de pensamento de Lacerda (2005 *apud* ALMEIDA, SANTOS & VIEIRA, 2016, p. 22) na liderança, “amar” significa ajudar ao outro a se tornar alguém melhor, sendo esta a base da liderança servidora.

No militarismo onde tudo é muito conservador, essa relação de empatia as vezes é deixada de lado. Diante disso, a expressão “amar” se refere ao sentido que Jesus no ensinou, ou seja, amar ao próximo é ajudar quem está ombro a ombro, ao seu lado nas fileiras da corporação. É essencial ao comandante/líder agir desta maneira em relação aos seus comandados/liderados.

Fato é que o estresse e o risco são inerentes a carreira do militar, o comandante/líder deve buscar o bem-estar pessoal e profissional de cada membro, tendo em mente que o líder da atualidade está para servir ao bem comum.

Nos tempos atuais, os comandantes/líderes têm a possibilidade de aprender a ter um excelente relacionamento e certa sensibilidade para o trato com seus comandados/liderados pertencentes as equipes. A vida militar faz com que no dia a dia, cada profissional veja e viva situações que podem desmotivá-lo. Então, o comandante/líder pode – através do desenvolvimento de habilidade para trabalhar – entender e motivar pessoas, manter os comandados/liderados motivados fazendo com que se sintam parte importante de todo o processo e esse é um dos grandes desafios de uma organização.

Neste relacionamento, o comandante/líder deve preparar seus comandados/liderados. Durante a instrução/capacitação ele reconhece os talentos e pontos fortes dos indivíduos, incentivando o crescimento pessoal e mostrando que não são apenas números em um quadro/planilha.

O ideal é que o comandante/líder seja humilde, reconhecendo que seus subordinados também possuem alto nível de conhecimento, sendo que, essa troca de informações independe do nível hierárquico, contribuindo assim para o crescimento e evolução dos profissionais envolvidos na instituição/equipe.

Autenticidade é outro ponto importante no comando/liderança, pois o comandante/líder deve agir com integridade, cumprindo o que promete, mostrando coerência entre o que fala e faz.

O comandante/líder deve ser empático, compreender os sentimentos e motivações dos seus comandados/liderados, demonstrando assim ser compreensivo com suas dificuldades e limitações, estando disposto a ajudá-los a superá-las. Porém sem se tornar permissivo em demasia, buscando sempre o equilíbrio, para nunca perder o direcionamento que lhe cabe, afinal, é ele o responsável por apresentar o que cada membro da equipe executará, oferecendo todo o suporte e apoio que seus comandados/liderados precisam.

5 Motivação

A motivação é muito importante para o desenvolvimento de um bom trabalho dentro do ambiente militar. Robbins (2002, p. 112) afirma que a motivação “é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta e que cumpra determinados objetivos”.

É função inerente ao comandante/líder identificar o que motiva seus comandados/liderados, direcionando o comportamento deles para o desempenho da missão. A partir dessa identificação, o comandante/líder entenderá cada comandado/liderado e trabalhará de maneira individual.

Neste cenário, Araújo (1985 *apud* MELHARDO; OLIVEIRA, 2006, p. 04) diz que:

O fenômeno motivacional pode ser entendido, genericamente, como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos. Este estado interno que energiza o comportamento, está diretamente relacionado com as necessidades de cada pessoa, necessidades estas que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais inerentes ao próprio ser humano.

Bergamini (1997, p. 98) afirma que “a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais”. Porém cada indivíduo tem o seu comportamento e será motivado de maneira diferente. Esta motivação é o combustível que conduz um comandado/liderado a desempenhar suas funções e alcançar as metas determinadas.

Sendo assim, para Chiavenato (2000, p. 167):

A gestão de pessoas – ou Administração de Recursos Humanos – fundamenta-se em aspectos comportamentais e, sobretudo, motivacionais. As organizações bem/sucedidas são aquelas dinamizadas por funcionários excelentes, mais do que isso, motivados.

Chiavenato em seu livro chamado “Teoria Geral da Administração (2000, p. 116-117)”, apresenta a Teoria de Maslow, chamada “Hierarquia das Necessidades”. Nela demonstra como algo básico e motivador, as questões envolvendo as Necessidades Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Estima e Auto Realização. Na sequência apresenta ainda a “Teoria dos Dois Fatores de Herzberg”.

Diante de vários pontos citados por Chiavenato (2000), destaco aqueles que melhor se enquadram como fatores de motivação para o ambiente militar:

- a) **Necessidades Fisiológicas:** *Alimento, Horário de Trabalho Justo, Repouso, etc;*
- b) **Necessidades de Segurança:** *Emprego Estável, Plano de Saúde, Seguro de Vida, Segurança Jurídica para desempenhar suas Funções, etc;*
- c) **Necessidades Sociais:** *Relacionamentos, Sentir-se parte do Grupo, etc;*
- d) **Necessidades de Estima:** *Reconhecimento de sua Capacidade, Prestígio, Promoções, etc;*
- e) **Auto Realização:** *Crescimento, Realização, Aproveitar todo o Potencial Próprio, o Profissional fazer aquilo que gosta, Autonomia, Independência, Auto Controle, etc.*

Necessidades Fisiológicas são fundamentais diante das condições do militar que na maioria das vezes trabalha longe de sua residência. Claro que o trabalho militar não é comum e quem aceita esta vocação conhece a realidade, mas dentro do possível, o alimento, a jornada de trabalho justa e o repouso de qualidade não podem faltar, para que assim o militar esteja física e psicologicamente pronto para a missão. Outro ponto é uma Remuneração adequada, que não despertará uma motivação por um longo prazo, porém, deve-se analisar e pesquisar outras instituições do mesmo seguimento, para se enquadrar tanto na questão de salários, quanto aos planos de carreiras, até mesmo de organizações coirmãs que fazem parte do mesmo Grupo. Visto que os membros podem ficar desmotivados quando comparado com outros profissionais da mesma área de trabalho. Sendo assim, o plano de carreira acessível, com promoções e crescimento dentro da instituição, trará um grande efeito motivacional positivo a longo prazo, se enquadrando também no quesito de Auto Realização, aumentando a ligação entre o Profissional e a Organização, fazendo com que Profissionais qualificados também queiram fazer parte deste grupo;

Necessidades de Segurança representa o apoio da Instituição em relação as consequências do trabalho, pois como já dito, a vida do militar é estressante, perigosa, diferente de outras profissões, portanto o Profissional necessita se sentir estável e respaldado – nas mais diversas áreas da vida – para exercer com êxito suas funções;

Necessidades Sociais é o Relacionamento em um ambiente de trabalho agradável que ajude a amenizar a pressão na rotina do militar. A instituição não vai obrigar pessoas a serem amigas, porém pode ir realocando membros nas equipes de trabalho, de uma maneira que o ambiente fique propício para o bom desempenho da função. Também é importante existir um bom relacionamento entre superiores e subordinados, para que os comandados na linha de frente da missão, possam compartilhar as dificuldades do trabalho e do ambiente profissional do modo geral, sem receio das consequências. O *Feedback* sincero de ambas as partes apresentará um interesse verdadeiro na melhoria e crescimento profissional, gerando um ambiente de confiança e integração, causando o mesmo em relação a instituição. Aceitação, compreensão e consideração também fazem parte desde processo;

Necessidade de Estima ficam caracterizadas pelo Reconhecimento da Capacidade do indivíduo, Prestígio e Promoções, que são muito importante e valorizado por Profissionais das mais diversas áreas de atuação e não é diferente com relação aos comandados/liderados. Os comandantes/líderes correm o risco de considerar que uma missão cumprida “apenas” faz parte da função do militar. De fato faz, mas quando não é reconhecida toda a dedicação e comprometimento, acaba por desmotivar o Profissional. Não digo que o comandado/liderado deva ser bajulado igual a uma criança, mas o superior deve reconhecer os membros da equipe quando executam uma missão “padrão”, ou seja, que logrou êxito no alcançar do objetivo. E também diferenciar o bom e o mau profissional, pois quando o tratamento é igual para ambos, o mau profissional não melhora e o bom profissional acaba se desmotivando. O ideal é que o indivíduo tenha satisfação em executar seu trabalho; e,

Auto Realização é o sentimento individual de cada militar com os resultados das missões cumpridas, com o Crescimento da carreira do mesmo, com o Aproveitamento do Potencial individual no cumprimento destas missões. O Militar tem que gostar de desempenhar suas funções, ter Autonomia e Independência dentro daquilo que lhe cabe, e estar inserido à Cadeia de Comando. Para isso o comandante/líder deve dar o *feedback* positivo e/ou negativo ao seu comandado/liderado.

Quando houver cobrança, ela deve ser de maneira respeitosa, visando o desenvolvimento profissional, pois assim também haverá motivação. Este desenvolvimento é outro fator muito importante, pois adquirir conhecimentos e habilidades para a função,

aumenta a autoestima e deixa o militar com mais segurança para o desempenhar de seu trabalho.

A motivação não é uma ciência exata, precisamos levar em consideração a instituição, ramo de trabalho e principalmente as características individuais. Nunca alcançaremos a perfeição, mas a função do comandante/líder é achar a medida certa para conseguir atingir a todos os membros de sua equipe. Alguns mais e outros menos, será uma consequência do trabalho, mas no todo, essa motivação deve ser renovada e analisada, de uma maneira que a missão seja sempre cumprida com satisfação por seus comandados/liderados.

6 Formação de Equipe

Não existe trabalho/conquista militar individual, invariavelmente é necessária a formação de uma equipe. A instituição pode ser comparada a um corpo, onde cada equipe formada integra o mesmo sistema e cada pessoa é parte desta equipe, sendo que todos juntos cumprem as missões.

Deixo claro que isso é um efeito cascata, que começa com o Comandante da Instituição e termina com o militar mais moderno. Em todos os níveis hierárquicos este estudo se aplica. É necessário que todos os comandantes/líderes dentro da organização conheçam individualmente as características, potencialidades e debilidades de seus comandados/liderados, para um perfeito desenvolvimento da equipe, sendo a mesma eficiente e eficaz.

Mais do que uma ferramenta de trabalho para determinados tipos de tarefas, o trabalho em equipe é um recurso primordial para a produtividade, e uma técnica básica na moderna gestão das organizações (MAXIMIANO, 1986, p. 1).

O comandante/líder é peça estratégica na formação da equipe, pois ele fará o encaixe ideal de peças e suas características individuais, de maneira que atendam as necessidades da instituição. O diferencial para o sucesso da missão está nas pessoas e suas capacidades de interagir em equipe.

As equipes se fazem com o tempo. Quem está de fora pode instituí-las ou criá-las, estocá-las ou convocá-las. Uma equipe não é uma equipe até que se considerem como tal. Mesmo assim, nenhuma equipe pode vicejar em um ambiente hostil ao trabalho em equipe. Os principais poluentes da atmosfera

de equipe são a competição, a tirania e as diversas formas de índice de equipe, incluindo o comportamento de multidão (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 117).

Portanto, “mesmo que você crie uma equipe com uma varinha de condão, ela deve ser sustentada da maneira antiga, com muito Ensino, Aprendizado e Comunicação”. (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 127).

Os militares entendem como poucos a importância do trabalho em grupo, pois a vida de um depende do outro na missão. Diante de toda a complexidade existente da vida na caserna, uma boa equipe de trabalho – onde o indivíduo se sente seguro para desempenhar sua missão – é fundamental.

7 Desenvolvimento

Este trabalho foi realizado com uma metodologia capaz de ajudar e ser aplicado para resolver problemas dentro do ambiente militar, baseado em *cases* do mundo corporativo. Porém, não foram encontrados livros e artigos versando especificamente sobre a liderança e formação de equipe no ambiente militar, então, foi realizada uma pesquisa exploratória – utilizando o método de coletar em fontes secundárias, ou seja, em materiais já elaborados sobre o mundo corporativo e que derivam de obras originárias – com o objetivo de obter informações da área administrativa, podendo assim, analisar, classificar e identificar características em comum com o ambiente militar e que pudessem ser aplicadas ao trabalho de maneira inovadora, quebrando barreiras existentes. “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores” (GIL, 2008, p. 27).

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. (GIL, 2008, p. 27).

Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de

investigação mediante procedimentos mais sistematizados. (GIL, 2008, p. 27).

Em relação a forma de abordagem, apresenta caráter qualitativo, pois não é tratado meios estatísticos e/ou numéricos como base na análise do problema, ficando caracterizado a sua natureza analítica e pela forma direta das avaliações das informações coletadas. “É o estudo de um objeto, buscando interpretá-lo em termos do seu significado. Nesse sentido, a análise considera mais a subjetividade do pesquisador. O objetivo é considerar a totalidade, e não dados ou aspectos isolados” (ALYRIO, 2009, p. 108).

O trabalho foi elaborado por meio de Pesquisa Bibliográfica, identificando e revisando artigos acadêmicos, monografias e livros, que possuem uma base de dados confiáveis.

A Pesquisa Bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdos (GIL, 2008, p. 50).

O presente artigo foi realizado através das contribuições de autores que produziram trabalhos focados na administração convencional, permitindo assim analisar o conteúdo e aplicá-lo no presente estudo que tem como cerne o ambiente militar. Segundo Marconi e Lakatos (1992), “a sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas”.

Finalizando, em relação à análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo, que é caracterizada por verificar as hipóteses e identificar quais as informações que estão sendo transmitidas sobre determinado assunto, realizando uma síntese e categorizando as informações mais relevantes, identificando padrões emergentes ou não, tendências e lacunas sobre o tema na literatura que possam existir. Ou seja, “o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, por fim, objetivam tornar os dados válidos e significativos” (GIL, 2008, p. 153).

8 Considerações Finais

Este trabalho deixa límpida a importância do comando/liderança e formação de equipe no ambiente militar. O fato de que os militares em sua maioria são pessoas competentes,

dedicadas, corajosas e que estão expostos a muitos riscos em sua carreira, expressa ainda mais a importância desses profissionais e do tema relacionado com esta categoria.

O ideal é que o comandante/líder reconheça a importância de seus comandados/liderados, as características e personalidades dos mesmos, para que possa influenciar de maneira eficiente os profissionais sob seu comando, conseguindo assim o retorno desejado para a instituição. Para cumprir essa missão, ele deve manter uma relação profissional e pessoal de respeito com todos que estão sob sua responsabilidade. Assim agindo, irá ajudá-los a evoluírem profissionalmente, pessoalmente e o papel primordial na missão do comandante/líder que é planejar, acompanhar a execução, direcionar o caminho para os comandados/liderados, acontecerá de maneira “automática”, aumentando também a confiança entre as partes.

É importante respeitar a cultura militar, porém é de grande valia tentar implementar algo moderno em relação ao comando/liderança, pois ajudará na melhoria desse tipo de organização. Sendo assim, destaco algumas características citadas por autores e que se encaixam perfeitamente em relação ao ambiente militar, como por exemplo: orientação para ação, habilidades de relacionamento humano, flexibilidade, tomada de decisão, padrões de desempenho, mente estratégica, integridade, autenticidade, atitudes positivas, coerência e inspirar confiança.

Devido ao estresse e risco da profissão, é necessário que o comandante/líder coloque seus comandados/liderados como prioridade no trabalho, ajudando-os a tornarem-se profissionais e pessoas melhores no geral, o que acarretará uma melhora do desempenho nas funções, com ganho para a instituição e principalmente para a Sociedade, principal interessada em uma ótima prestação de serviço dos militares.

O ocupante da posição de comandante/líder precisa deixar sua equipe motivada durante a missão. Além de ser peça fundamental na formação da equipe que executará suas ordens.

Neste diapasão, concluímos, o comandante/líder que conseguir executar/adaptar essas características ao ambiente militar, estará mais próximo de levar seus comandados/liderados a iniciarem um processo motivacional particular, aumentando o moral da tropa comandada, levando a instituição através das equipes formadas a atingir seus objetivos, que é servir à sociedade e fazer a diferença.

REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, E. R. de; SANTOS, D. de S.; VIEIRA, M. **A Capacidade de Liderança e o Processo de Motivação**. Anápolis, GO: Faculdade Católica de Anápolis. Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, 2016. Disponível em: <https://catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/08/MARCOS-VIEIRA-CARMO-2016.pdf> Acesso em: 14 fev. 2024.

ALYRIO, R. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LACERDA, D. **O Líder Espiritualizado**. Você S. A. São Paulo, n. 82, p. 22-30, abr. 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MELHADO, S. B.; OLIVEIRA, O. J. **Gestão de pessoas: um desafio às empresas de projeto. VIII SIMPEP**. Bauru, SP: UNESP, 2006. Disponível em: https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/662.pdf Acesso em: 14 fev. 2024.

MAXIMIANO, A. C. A. **Gerência de Trabalho em Equipe**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986.

NETO, O. J. A. **Comando/Liderança e Formação de Equipe no Ambiente Militar**. 2020. 14 folhas. Monografia Opcional/Não Obrigatória (Especialização em Segurança Pública) – Centro Universitário UniFatecie, Paranavaí/PR, 2020. (No prelo)

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2022.

SANTOS, E. A. A liderança nos Grupos Autogeridos. *In: Anais II SEMEAD*, 1997, p. 158. In: COLTRE, S. M.; SOUZA, K. A. Características de Líder ou Gestor Predominantes no setor de Rotinas Trabalhistas. Toledo, PR: FASUL, 2016. Disponível em: <https://www.fasul.edu.br/publicacoes-online/app/webroot/files/trabalhos/20161015-110305.pdf> Acesso em: 14 fev. 2024.

-
- i Graduado em Administração pela Universidade Paranaense (2011). MBA Executivo em Gestão Empresarial pela Universidade Paranaense (2013). Especialista em Segurança Pública pelo Centro Universitário UniFatecie (2020). Especialista em Direito Militar pela Faculdade Unina (2022). Capacitado em Fundamentos para Repressão ao Narcotráfico e ao Crime Organizado – FRoNt, pela Universidade Federal de Santa Catarina (2021). Técnico em Teologia pelo Instituto Bíblico das Assembléias de Deus do Paraná (2006). Operador de Segurança Pública – Soldado da Polícia Militar do Paraná. Email: odilonneto.on@gmail.com
 - ii Graduado no Curso de Formação de Oficiais Policiais Militares, pela Academia Policial Militar do Guatupê (2001). Especialista em Formulação e Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Estadual de Maringá – UEM (2009). Especialista em Polícia Comunitária pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL (2010). Graduado em Direito pela Faculdade Maringá (2010). Especialista em Gestão de Pessoas com Magistério Superior pela Faculdade Educacional Araucária – FACEAR (2011). Mestre em Políticas Públicas pela Universidade Estadual de Maringá – UEM (2022). Major da Polícia Militar do Paraná. Atual Comandante da 3ª Companhia Independente de Polícia Militar de Loanda/PR. Email: capitaoalexandro@gmail.com