

LIDERANÇA NA SEGURANÇA PÚBLICA: formação, treinamento e desenvolvimento de líderes

*Julival Queiroz de Santana **
*Francisco Antônio Pereira Fialho ***

RESUMO: O objetivo deste artigo é apresentar a liderança como capacidade inata e capacidade adquirida por meio de formação, treinamento e desenvolvimento nas instituições de Segurança Pública, em especial, as policiais militares, que pela sua singularidade precisam de líderes com visão holística e que respondam prontamente em situações complexas. Para cumprir esse objetivo, mediante revisão narrativa, sintetiza-se a importância da doutrina militar na formação dos policiais militares e o desenvolvimento da liderança militar, exemplificando como é o processo de formação e treinamento de líderes em três instituições militares americanas. Diferente das instituições brasileiras, as instituições americanas desenvolvem ações ao longo da carreira de seus servidores que buscam desenvolver a capacidade de liderança para aumentar a qualidade e a eficácia na prestação de serviços. Conclui-se que a liderança deve ser fomentada nas instituições de Segurança Pública brasileira que cada vez mais se deparam com missões não rotineiras que envolvem risco a vida das vítimas e de suas tropas.

Palavras-chave: Liderança; Doutrina militar; Liderança militar; Polícia militar.

DOI: <https://doi.org/10.36776/ribsp.v6i16.217>

Recebido em 30 de outubro de 2023.

Aprovado em 11 de novembro de 2023

* Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2500-2873> - CV: <http://lattes.cnpq.br/1156557043358155>.

** Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6826-7180> - CV: <http://lattes.cnpq.br/1602495591542111>.



LEADERSHIP IN PUBLIC SAFETY: leadership education, training and development

ABSTRACT: The objective of this article is to present leadership as an innate capacity and acquired through education, training and development in Public Security institutions, especially military police, which, due to their uniqueness, need leaders with a holistic vision and who respond promptly in complex situations. To achieve this objective, through narrative review, the importance of military doctrine in the training of military police officers and the development of military leadership is summarized, exemplifying what the process of training and training of leaders is like in three American military institutions. Unlike Brazilian institutions, American institutions develop actions throughout the careers of their employees that seek to develop leadership capacity to increase quality and effectiveness in the provision of services. It is concluded that leadership must be fostered in Brazilian Public Security institutions, which are increasingly faced with non-routine missions that involve risk to the lives of victims and their troops.

Keywords: Leadership; Military doctrine; Military leadership; Military police.

1. INTRODUÇÃO

A ideia de que os líderes nascem líderes há muito foi superada. Cada vez mais, pesquisas demonstram que a liderança é uma arte e uma técnica e como tal pode ser aperfeiçoada. Seu desenvolvimento abarca as esferas em um continuum crescente e complexo que se realiza ao longo de toda a vida, colimando certos padrões de mudança pessoal e profissional. Geralmente, o desenvolvimento do líder envolve a aquisição de capacidades intrapessoais enquanto o desenvolvimento da liderança, inclui competências interpessoais e de formação de redes que reforçam a cooperação em tarefas organizacionais, principalmente as relacionadas a desafios emergentes imprevistos (Day, 2001).

A maioria das vertentes contemporâneas concebem a liderança como um processo de influência recíproca entre líderes e seguidores, que acontece por meio de interações no ambiente organizacional (Avolio; Gardner, 2005). Recentemente, o conceito foi expandido e tem-se difundido que os líderes também lideram em unidades ou departamentos da organização de responsabilidade de outros líderes e em parceria com diferentes agências de Segurança Pública ou parceiras (Marcus *et al.*, 2019).

Considerando que as instituições policiais militares têm importante papel na segurança dos cidadãos e na prevenção e repressão a crimes (Brasil, 2021), seus líderes devem estar preparados para missões de extremo estresse que requerem decisões acertadas e seguras a vida de todos os envolvidos (Marcus *et al.*, 2019). Dessa forma, além de formação básica em liderança adquirida nos cursos de formação, as corporações devem realizar atividades que estimulem o desenvolvimento de liderança para que os policiais aprendam a liderar seguidores, superiores, em unidades intraorganizacionais e em interorganizações (Marcus *et al.*, 2019).

Neste íterim, convém esclarecer três conceitos: formação, treinamento e desenvolvimento. Segundo Bolden (2005), as atividades de formação preparam os indivíduos para a execução de uma atividade futura; o treinamento, os habilita a exercerem o trabalho atual; e o desenvolvimento, capacita os indivíduos a interagir dentro da organização.

Este artigo tem como objetivo apresentar a liderança como capacidade inata e capacidade adquirida por meio de formação, treinamento e desenvolvimento nas organizações públicas, em especial, as policiais militares, que pela sua singularidade precisam de líderes com visão holística e que respondam prontamente em situações complexas. Normalmente, eles operam em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos, conhecido pelo acrônimo VUCA, que demandam o desenvolvimento de lideranças com rápido poder de tomada de decisão e o máximo de acertos (Bennett; Lemoine, 2014; Marcus *et al.*, 2019).

Além desta parte introdutória, para fundamentar este artigo e as reflexões, na seção dois, explicita-se como as informações foram coletadas para descrever o tema desta pesquisa. Na seção três, apresenta-se a revisão narrativa, na qual é delineado conceitos gerais sobre doutrina militar e liderança



militar. Também são abordadas na seção as peculiaridades do desenvolvimento da liderança e descrito como algumas agências americanas estão capacitando seus profissionais em liderança. Por último, na seção quatro são elencadas as considerações finais.

2. METODOLOGIA

Este artigo de revisão é resultado de uma revisão narrativa não estruturada (Ferrari, 2015; Grant; Booth, 2009; Green; Johnson; Adams, 2006; Pará *et al.*, 2015), sem recorte temporal (Camargo Júnior *et al.*, 2023). As fontes utilizadas no presente artigo foram: pesquisa nas plataformas Google Acadêmico e Google utilizando as palavras-chaves liderança e liderança militar, em português e inglês; pesquisa manual em livros das bibliotecas pessoais dos autores em busca de textos sobre liderança e liderança militar; e experiência pessoal e profissional de um dos autores como líder de uma Região Policial Militar da Polícia Militar de Santa Catarina (Chinn, 2021; Green; Johnson; Adams, 2006; Stratton, 2019).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas organizações policiais militares, o tema liderança está intimamente relacionado à doutrina militar. Por isso, antes de apresentar o que se entende por liderança na área, aborda-se a doutrina militar. Depois, apresenta-se como é possível desenvolver a liderança e como algumas instituições americanas, diferente das brasileiras, formam líderes e mantêm programas de capacitação de liderança ao longo da carreira profissional de seus servidores para aumentar a qualidade e a eficácia na prestação de serviços a sociedade.

3.1 Doutrina militar

Etimologicamente, a palavra doutrina deriva da raiz “docere”, que significa ensinar. No sentido geral, é a representação de ideias básicas que visam imprimir normas à conduta humana nos diversos setores onde atua, ou ainda, um conjunto de opiniões ou normas fundamentais, norteadoras de um sistema de trabalho ou organização (Brasil, 1998).

Nas instituições policiais militares, o ensino da liderança faz parte da doutrina militar terrestre, na qual são transmitidos aos alunos conceitos básicos, princípios gerais, processos e normas de comportamento que sistematizam e coordenam as atividades de emprego da força e da inteligência militar.

Não há dúvidas de que a doutrina militar representa um aspecto primordial das instituições militares. Seu objetivo é assegurar a aquisição de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e comportamentos pelos líderes militares para que eles possam, mediante ou não circunstâncias de pressão, decidir rapidamente de forma acertada e coerente. Contudo, a compreensão da doutrina depende do conhecimento da hierarquia militar, responsável por proporcionar a estrutura para a

liderança e por estabelecer os diversos escalões da organização, dentro dos quais os policiais militares atuam e exercem diferentes graus de liderança.

É inquestionável que as doutrinas de liderança e de combate formam um todo integrado, cuja essência é a obtenção de resultados em situações complexas, não convencionais e de altíssimo risco e incertezas. A liderança está implícita no valor do comandante, na sua capacidade e eficiência operacional, e também no moral da tropa.

O papel do comandante está explícito na definição de comando militar formulada por Builder, Bankes e Nordin (1999, p. 11, tradução nossa), que explicam comando militar como:

[...] a autoridade que um comandante militar exerce legalmente sobre seus subordinados em virtude do posto ou designação. O comando inclui a autoridade e a responsabilidade pelo uso efetivo dos recursos disponíveis no planejamento, organização, direção, coordenação e controle das forças militares no cumprimento das missões designadas e também inclui responsabilidades pela saúde, bem estar, moral e disciplina do pessoal designado.

Nas organizações militares, a liderança exercida é *top-down*: o comandante planeja, organiza, dirige e controla o emprego de suas forças e, como tal, é o único responsável pelas decisões de comando, entendidas como um conjunto de ações desenvolvidas pelo comandante e seus assessores, com vista ao alcance dos objetivos da organização (Foureaux *et al.*, 1990). Face a isto, o comandante assume o compromisso com o resultado das atividades de vários indivíduos que trabalham isolados ou em equipe e seu sucesso está associado à sua capacidade de liderança (Brasil, 2011), assunto da próxima subseção.

3.2 Liderança militar

No contexto militar, as definições de liderança geralmente descrevem o que faz um bom líder, não necessariamente o que é liderança (Chambers, 2000). A grande maioria das explicações está vinculada ao sucesso das missões militares. Por exemplo, Chambers (2000), um dos principais autores da área, define liderança no contexto de guerra. Para ele, a liderança é um recurso fundamental na guerra, sem o qual o resultado de uma operação de combate não pode ser alcançado.

Em contraposição, definições do Exército Brasileiro e do Exército Americano vinculam a liderança a função da chefia militar para liderar os subordinados. De acordo com a doutrina militar do Exército Brasileiro (Brasil, 2011, p. 3-1/3-3), liderança é

[...] um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.

No que se refere a chefia militar, a mesma doutrina estabelece que essa deve ser entendida como o exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o comando ou autoridade legal; a administração, entendida como a gestão dos colaboradores e das coisas; e a própria liderança: atividade de influência e condução de seres humanos.

A doutrina do Exército dos Estados Unidos, difere da brasileira ao atrelar o conceito da liderança ao desempenho organizacional. Além disso, versa sobre a política de liderança em todos os níveis, desde oficiais, suboficiais, soldados e civis a serviço da corporação. Em tal doutrina, a liderança militar influencia os subordinados mediante propósito, direção e motivação para executar missões e melhorar a atuação corporativa (United States Government, 2017).

Para a Força Aérea Americana, liderança é a arte e a ciência de influenciar e orientar os indivíduos para realizar a missão atribuída (U.S. Air Force, 2023). Desse enunciado, pode ser extraído dois elementos-chaves: missão, objetivo, ou tarefa a ser realizada e indivíduos e/ou subordinados que irão levar a cabo a missão. Neste contexto, não necessariamente, os líderes precisam ser comandantes para influenciar positivamente a organização: existem militares com perfil de líder que se destacam em diferentes cargos e funções (U.S. Air Force, 2023).

Assim, a liderança é também uma capacidade inata. É a arte de se relacionar construtivamente e conseguir com que colegas de trabalho se mobilizem no alcance de objetivos comuns (Gómez, 2008; Marcus *et al.*, 2019). Tal capacidade, somada a competência, é aumentada mediante formação teórica e prática intensiva nas instituições militares (Chambers, 2000). Nesse caso, conclui-se que a além de ser um dom, a liderança precisa ser desenvolvida para se obter a excelência individual e corporativa.

3.3 Desenvolvimento da liderança militar

O desenvolvimento da liderança é essencial para as organizações que atuam na Segurança Pública, uma vez que desempenham papel preponderante na solução de conflitos e desastres (Marcus *et al.*, 2019). Para Wong, Bliese e McGurk (2003), a liderança e os militares são praticamente inseparáveis, pois histórica e culturalmente a liderança é um aspecto-chave e central das corporações que enfatizam a importância da liderança e se esforçam para desenvolver líderes mediante educação formal, atribuições operacionais e autodesenvolvimento.

O estudo da liderança e seu desenvolvimento no campo militar exige certa atenção, posto que tais organizações apresentam ambiente específico (Wong; Bliese; McGurk, 2003), no qual permeiam semelhanças e diferenças em relação às organizações civis, entre as quais destaca-se:

- a) referências históricas e de tradição, normalmente são instituições com séculos de existência, compondo marco em todas as sociedades, como o Exército Brasileiro, criado em 1822;
- b) contexto organizacional, possuem cultura organizacional própria e seu quadro de servidores possui vinculação governamental;
- c) quadro profissional diverso, numeroso e peculiarmente selecionado e formado para cumprir tarefas específicas dentro da estrutura militar;
- d) interações corporativas, normalmente fundamentadas na hierarquia e na disciplina, esteios de autoridade e controle militar;
- e) produção de ativo intangível, aspecto vislumbrado na manutenção do território, da soberania e da segurança nacional;

- f) atividades, riscos e comprometimento, compõem níveis bem definidos no plano estratégico, tático e operacional;
- g) códigos de conduta e comportamento, que transpõem o ambiente de trabalho formal e níveis de estrutura superficiais mediante arranjos de poder;
- h) atividades são consubstanciadas no que se chama de missão, excedem o envolvimento ou cumprimento de protocolos organizacionais, abarcando tempos de guerra e paz.

Independentemente do tipo de operação, para Eggenberger (1979), existem cinco recursos comuns a todas as situações, apenas variando a intensidade entre elas, quais sejam: liderança, habilidades interpessoais, influência, poder, ética e competência técnica. Em relação a liderança, Eggenberger (1979) afirma que todos os membros da corporação exercem o papel de líder, independentemente de seu nível hierárquico, o que vai ao encontro das ideias de metaliderança proposta por Marcus et al. (2019). Assim, os indivíduos são o elemento fundamental e central do desenvolvimento da liderança (Lagace, 2003). De baixas a altas patentes, os líderes devem interiorizar os quatro componentes centrais da identidade militar profissionalizada: combatente; servo da nação; membro de uma profissão e líder do caráter/ética (Lagace, 2003).

A liderança militar é exercida geralmente em contextos de complexidade e especificidades, fato que levou Hunt (1991 apud Wong et al., 2003) a desenvolver um estudo multinível no qual sugere um modelo de liderança estendida para resumir e explicar a liderança militar. Além dos níveis estratégico, tático e operacional, Hunt inclui em seu estudo uma minuciosa avaliação de outros fatores relevantes, como o ambiente externo, a execução de tarefas críticas; a capacidade individual; a cultura e a eficácia organizacional (Wong; Bliese; Mcgork, 2003).

Na literatura, há uma infinidade de estilos e formas de desenvolvimento da liderança. Cada organização adota práticas e ferramentas mais adequadas as necessidades de seus quadros funcionais. A seguir são apresentados três exemplos de desenvolvimento de liderança em instituições militares americanas, reconhecidas pela excelência de seus cursos de formação, o que justifica a escolha para descrição neste artigo.

3.3.1 Centro de Preparação de Oficiais da Reserva

O Centro de preparação de oficiais da reserva, em inglês, *Reserve Officers' Training Corps* (ROTC), vinculado ao Departamento de Ciência Militar e Liderança americano, é um projeto de cooperação entre o Exército dos Estados Unidos e diversas universidades e colégios americanos com a missão de comissionamento de estudantes como agentes no Exército após a conclusão do bacharelado.

Com ênfase no desenvolvimento da liderança, o projeto fornece aos alunos oportunidade de aprender e desenvolver habilidades de liderança necessárias no Exército e na sociedade. Nele, os alunos são desafiados a aplicar a teoria de liderança em situações práticas e têm uma variedade de opções de aprendizagem. Por exemplo, a base teórica de conhecimentos é desenvolvida durante as aulas de Ciências Militares bem como em disciplinas que compõem a grade curricular e em cursos oferecidos pelas universidades. Além disso, o programa de desenvolvimento de liderança envolve três

componentes interligados: atividades no campus, atividades fora do campus e Programa de Desenvolvimento de Liderança.

No ROTC, o tempo do curso varia de um a quatro anos. Os cursos de menor duração, como o de Treinamento para Líderes e de Avaliação do Desenvolvimento da Liderança, são ministrados, respectivamente, em quatro e cinco semanas, enquanto os programas com duração de três e quatro anos são divididos em Curso Básico e Avançado.

O Curso Básico oferece disciplinas como Introdução a Teoria da Liderança, Base Militar (conhecimentos e competências), e Papel do Exército na Política Nacional de Segurança e Práticas. Por sua vez, o Curso Avançado congrega aulas de Liderança Avançada e participação em laboratórios de liderança onde se aplicam as Teorias de Liderança em situações práticas.

3.3.2 Guarda Costeira

A Academia da Guarda Costeira norte-americana se dedica desde 1876 a formação de líderes. A Agência de Liderança e Desenvolvimento Profissional representa o escritório sede de desenvolvimento da doutrina e política de liderança no Quartel General da Guarda Costeira. A visão da Agência consiste em ser reconhecida e valorizada pela prestação de uma melhoria contínua na liderança da Guarda Costeira por meio do Programa de Desenvolvimento Profissional.

Esse é um programa gerencial do sistema global de liderança e das atividades de desenvolvimento profissional da Guarda Costeira. Envolve três valores institucionais: honra, respeito e devoção ao dever. O objetivo estratégico é identificar e fornecer capacidades de desenvolvimento de liderança, na hora certa, no lugar certo e ao custo certo. No Programa, o desenvolvimento de liderança combina estratégias para melhorar habilidades de liderança, aumentando a retenção de informações e o desempenho dos profissionais.

Destaca-se do Programa a unidade Programa de Desenvolvimento de Liderança que representa um sistema global de desenvolvimento de liderança destinado aos comandos, grupos de trabalho e colaboradores de diferentes hierarquias. Ademais, contém centenas de ferramentas destinadas a melhorar as atividades de liderança e seguidismo, colaboração entre equipes e, em última instância, a prontidão e a eficácia da unidade militar. Sua estrutura combina 28 competências de liderança consideradas fundamentais para o sucesso na carreira, normalmente divididas em quatro categorias:

- a) liderando a si mesmo: inclui a compreensão da própria personalidade, valores e preferências e, simultaneamente, o reconhecimento do próprio potencial como parte da Guarda Costeira;
- b) liderando os outros: envolve o trabalho de influência sobre os outros com vistas ao alcance de objetivos comuns, seja como supervisor, orientador, administrador, membro da equipe, líder da equipe, etc.;
- c) liderando o desempenho e a mudança: envolve o uso de competências nas atividades diárias para atingir o máximo de eficiência e eficácia em qualquer situação;

- d) liderando a Guarda Costeira como um todo: abrange o desenvolvimento de parcerias internas e externas ou públicas e privadas para a execução e excelência das missões.

Conforme apresentado, o Programa de Desenvolvimento de Liderança da Guarda Costeira assemelha-se aos demais cursos regulares de liderança militar que atuam com foco no desenvolvimento do líder. Percebe-se que a estrutura dos cursos segue basicamente uma abordagem centrada nas habilidades do líder e na motivação dos subordinados para que cumpram seus objetivos organizacionais. Essa última abordagem é semelhante a teoria do caminho-objetivo.

3.3.3 Agência Federal de Investigação

A Agência Federal de Investigação americana, mais conhecida pela sigla FBI (*Federal Bureau of Investigation*), é uma unidade ligada ao Departamento de Justiça, atua tanto como organismo investigativo criminal federal como agência de serviço de inteligência nacional. O desenvolvimento de liderança no FBI é realizado pelo Instituto de Desenvolvimento de Liderança (IDL), órgão ligado à sua Academia que busca desenvolver e aperfeiçoar líderes na agência, bem como nas organizações parceiras espalhadas pelo mundo. O IDL concentra-se mais especificamente na promoção de práticas de liderança inovadoras, aplicáveis à promoção de um espírito de respeito e de cooperação entre seus servidores e colegas da comunidade de inteligência mundial.

O IDL oferece programas de educação e de consulta e oportunidades de networking para agentes, funcionários e profissionais da área em vários níveis de atuação, abordando, especificamente, o desenvolvimento da liderança nos contextos de aplicação das leis nacional e internacional, de inteligência e de contraterrorismo. Funciona por meio das unidades de desenvolvimento de liderança comunitária e de liderança do FBI para fornecer treinamento e educação continuada em liderança nos Estados Unidos e no exterior. Ensinam habilidades de liderança e conceitos-chave para os integrantes do FBI, incluindo o fornecimento de treinamento sobre liderança ética aos novatos e analistas de inteligência.

Os programas de liderança do IDL fornecem estrutura flexível para os servidores ao longo de suas carreiras. Entre os programas, destaca-se o *National Executive Institute* (NEI), *Law Enforcement Executive Development Seminar & Regional Command Colleges* e *Leadership in Counterterrorism* (LinCT). Esse último, aborda o contraterrorismo em parceria com o Reino Unido, a Irlanda e o Canadá. Estuda questões relacionadas ao terrorismo e oferece capacitação aos planejadores estratégicos para que possam responder com êxito a incidentes de maiores proporções.

O FBI também realiza regularmente seminários de liderança em sua sede para supervisores de primeira linha que objetivam o aprimoramento das habilidades de liderança e o desenvolvimento da capacidade de influência sobre pessoas em ambientes dinâmicos e evolutivos de trabalho. De forma geral, os seminários tratam conceitos de liderança e as melhores práticas de prestação de serviço por meio do desenvolvimento de influência e das habilidades de relacionamento interpessoais.



4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é exercida e potencializada no meio militar há séculos, muito antes de ser tema de discussão no mundo empresarial e acadêmico. Culturalmente, foi e continua a ser o principal suporte dos militares que seguem enfatizando a importância da liderança. Embora a liderança seja uma habilidade inata em alguns indivíduos, ela pode ser aperfeiçoada, assim como pode ser aprendida mediante formação, treinamento e desenvolvimento para que todos na corporação adquiram a capacidade de liderar e estejam aptos a tomar decisões acertadas rapidamente quando a operação exigir, principalmente quando envolve risco a vida.

O tema liderança militar pode ser estudado a partir de metodologias orientadas ao contexto livre, isto é, de estudos que utilizam amostras de militares para testar teorias de liderança e, a partir de metodologias orientadas ao contexto específico, que apresentam estudos sobre a compreensão da natureza da liderança no contexto militar. Essa última é susceptível de captar mais verdadeiramente a essência do que constitui a liderança militar (Wong; Bliese; McGurk, 2003).

Cada vez mais percebe-se que a doutrina militar representa um aspecto primordial das instituições militares porque busca assegurar aos líderes militares a aquisição de competências, entendida como conhecimentos, habilidades e comportamentos, para que eles possam decidir de forma rápida, ágil, coerente e de acordo com os objetivos de suas instituições. Entre as instituições militares americanas descritas, o entendimento de liderança da Guarda Costeira, que se traduz nas quatro categorias de competências da liderança, é o que mais se assemelha a ideia recente de liderança apresentada por Marcus et al. (2019), que concebe a liderança como um processo de liderar seguidores, superiores, em unidades ou departamentos organizacionais e em interorganizações.

O tema liderança na Segurança Pública carece de mais estudos no campo para lidar com os problemas atuais e futuros que demandam das instituições respostas rápidas e acertadas. Em particular, as organizações policiais militares brasileiras que precisam, a exemplo das instituições americanas, incluir em seus cursos de formação base sólida de teorias e práticas que busquem promover o desenvolvimento da liderança em seu efetivo ao longo das carreiras profissionais.

Considerando que não existe uma prática de desenvolvimento de liderança universalmente aceita, cada instituição deve desenvolver métodos com base em suas particularidades e necessidades para fomentar a capacidade de liderança intra e extraorganizacional a fim de potencializar o sucesso e minimizar os fracassos nas operações rotineiras e, principalmente, nas de crise que geram mais impactos negativos à sociedade, aos seus efetivos e aos cidadãos envolvidos.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, vol. 16, n° 3, p. 315–338, jun. 2005.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.

BENNETT, Nathan; LEMOINE, G. James. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. **Business Horizons**, vol. 57, n° 3, p. 311–317, maio 2014. DOI

10.1016/j.bushor.2014.01.001. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681314000020>. Acesso em: 17 out. 2023.

BOLDEN, Richard. **What is leadership development: purpose and practice?** Exeter, United Kingdom: [s. n.], 2005. Disponível em: <http://centres.exeter.ac.uk/cls/documents/LSWreport2.pdf>.

Acesso em: 2 ago. 2023.

BRASIL. **Manual de Campanha C20-10 - Liderança Militar**. Brasília, DF, Brasil: Estado-Maior do Exército, 24 ago. 2011.

BRASIL. ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA. **Manual Básico da Escola Superior de Guerra**. 1998° ed. Rio de Janeiro: ESG, 1998. vol. 1.

BUILDER, Carl H.; BANKES, Steven C.; NORDIN, Richard. **Command Concepts A Theory Derived from the Practice of Command and Control**. Washington: Paperback, 1999.

CAMARGO JÚNIOR, Raimundo Nonato Colares; SILVA, Wellinton Conceição da; SILVA, Éder Bruno Rebelo da; SÁ, Pedro Rodrigues de; FRIAES, Ellen Peixoto Pinon; COSTA, Brenda Oliveira da; ROCHA, Clarisse Beltrão Rosas; SILVA, Louise Cristhine Monteiro Silva da; BORGES, Daniel Clarismundo; CRUZ, Simone Lobato Ferreira da; NINA, Leonice Maria Bentes; OLIVEIRA JÚNIOR, José Antônio. Revisão integrativa, sistemática e narrativa: aspectos importantes na elaboração de uma revisão de literatura. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, vol. 28, n° 1, dez. 2023.

Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/224932>. Acesso em: 17 out. 2023.

CHAMBERS, John. Liderança e noções de militar. In: **The Oxford Companion to American History Militar**. [S. l.: s. n.], 2000. Disponível em: Encyclopedia.com. Acessado em: 21 fev. 2010.

CHINN, Peggy L. The traditional literature review. **Nurse Author & Editor**, vol. 31, n° 3–4, p. 62–64, dez. 2021. DOI 10.1111/nae2.29. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/nae2.29>. Acesso em: 17 out. 2023.

DAY, David V. LEADERSHIP DEVELOPMENT: A REVIEW IN CONTEXT. **Leadership Quarterly**, vol. 11, n° 4, p. 581–612, 2001.

EGGENBERGER, J.C. **Toward A General Model of Military Leadership for the Canadian Armed Forces**. Kingston, Ontario: [s. n.], 1979. Disponível em: <https://rusiviccda.org/toward-a-general-model-of-military-leadership-for-the-canadian-armed-forces/>. Acesso em: 2 ago. 2023.

FERRARI, Rossella. Writing narrative style literature reviews. **Medical Writing**, vol. 24, n° 4, p. 230–235, dez. 2015. DOI 10.1179/2047480615z.000000000329. Disponível em: <https://journal.emwa.org/writing-for-lay-audiences/writing-narrative-style-literature-reviews/>. Acesso em: 17 out. 2023.

FOUREAUX, Péricles de Souza; SOUZA, Mozart Luiz Soares de; COSTA, Alcino Lagares Cortes; MIRANDA, Josemar Trant de; REIS, Marco Antônio Gomide; MACHADO, Marcos Aurélio. **Manual de Trabalho de Comando (MTP – 11 – 2 – PM)**. Belo Horizonte: Polícia Militar de Minas Gerais, 1990.

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança Ética**. Um desafio de nosso tempo. São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2008.

GRANT, Maria J.; BOOTH, Andrew. A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. **Health Information and Libraries Journal**, vol. 26, n° 2, p. 91–108, jun. 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>.

GREEN, Bart N; JOHNSON, Claire D; ADAMS, Alan. Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. **Journal of Chiropractic Medicine**, vol. 5, n° 3, p. 101–117, 2006. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2647067/#>. Acessado em: 17 out. 2023.

LAGACE, Martha. How the U.S. Army Develops Leaders. 7 abr. 2003. **Harvard Business School**. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/item/how-the-u-s-army-develops-leaders>. Acesso em: 2 ago. 2023.

MARCUS, Leonard J.; MCNULTY, Eric J; HENDERSON, Joseph M.; DORN, Barry C. **You're It_ Crisis, Change, and How to Lead When It Matters Most**. 1° ed. New York: PublicAffairs, 2019.

PARÉ, Guy; TRUDEL, Marie Claude; JAANA, Mirou; KITSIOU, Spyros. Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. **Information and Management**, vol. 52, n° 2, p. 183–199, 2015. DOI 10.1016/j.im.2014.08.008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720614001116>. Acesso em: 17 out. 2023.

STRATTON, Samuel J. Literature Reviews: Methods and Applications. **Prehospital and Disaster Medicine**, vol. 34, n° 4, p. 347–349, 1 ago. 2019. DOI 10.1017/S1049023X19004588. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/prehospital-and-disaster-medicine/article/literature-reviews-methods-and-applications/70581E0B68B491693E8360DE39E0D6E4>. Acessado em: 17 out. 2023.

UNITED STATES GOVERNMENT. **Personnel-General Army Profession and Leadership Policy**. **Army Publishing Directorate**. United States: [s. n.], 4 maio 2017. Disponível em: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN3758_AR_600-100_FINAL_WEB_.pdf. Acesso em: 31 jul. 2023.

U.S. AIR FORCE. Leaders aren't born, they're made in Air Force ROTC. 2 ago. 2023. **U.S. Air Force**. Disponível em: <https://www.afrotc.com>. Acesso em: 1 ago. 2023.

WONG, Leonard; BLIESE, Paul; MCGURK, Dennis. Military leadership: A context specific review. **The Leadership Quarterly**, vol. 14, n° 6, p. 657–692, dez. 2003. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.001>.