

O CENTRO DE LIDERANÇA DO EXÉRCITO DO CHILE

Tenente-Coronel Luiz Antonio Freire de Paiva Junior

O Tenente-Coronel de Infantaria Paiva foi instrutor da Academia de Guerra do Exército do Chile (ACAGUE). Foi declarado aspirante a oficial em 1998 pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Foi Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto à Divisão de Doutrina do Exército do Chile. Realizou os cursos de Operações na Selva, no Centro de Instrução de Guerra na Selva (CIGS), o de Aperfeiçoamento de Oficiais, na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e o de Comando e Estado-Maior na Escola de Comando e Estado-Maior, do Exército Brasileiro (ECEME), estabelecimento de ensino no qual é atualmente instrutor. Possui o curso de Estado-Maior realizado na ACAGUE (paiva@gmail.com).



O *Centro de Liderazgo del Ejército de Chile* (CLE - na sigla em espanhol) é o organismo institucional que regula, dirige e coordena os temas relacionados com liderança no âmbito do Exército Chileno, sendo uma referência para as Forças Armadas chilenas, bem como em nível regional. Não obstante, representa um convite de permanente reflexão para seus membros se tornarem militares e pessoas melhores, a partir de uma visão integral e sistêmica.

O Exército do Chile é uma instituição permanente que cumpre propósitos transcendentais para a República, pois colabora ativamente para o bem comum de seu povo, preservando a paz, o bem-estar e a integridade territorial. Dessa forma, o militar do Exército é um servidor público que, por autêntica vocação e patriotismo, consagra sua vida para servir ao país.

Entendendo esse princípio básico, é possível vislumbrar a importância que a liderança representa para a profissão militar, pois liderar significa motivar e impulsionar vontades coletivas para o sacrifício diário e para o cumprimento do dever (ALVARÉZ, 2016).

A LIDERANÇA NA PROFISSÃO MILITAR

A liderança é um tema que vem sendo bastante estudado nos dias atuais, tanto no meio civil como no meio militar. É um campo vasto de informações, conceitos e princípios que muitas

vezes se confundem. Extensa literatura sobre o assunto pode ser encontrada em livros, revistas e artigos na internet, permitindo a extração de informação científica relevante para sua melhor compreensão.

A liderança militar é uma disciplina presente em todas as escolas militares do Exército do Chile. No âmbito do Exército Brasileiro (EB), essa disciplina é praticada desde a Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), passando pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) até a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Tais escolas referem-se à formação e à especialização dos oficiais do EB, os futuros líderes da instituição. Diante disso, o desenvolvimento da liderança deve ser um aperfeiçoamento contínuo e permanente ao longo da carreira militar.

Liderança é, antes de tudo, uma reflexão profissional permanente e uma interpretação pessoal de um conjunto de valores e deveres assumidos individualmente. Segundo Hunter, liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum (HUNTER, 2004).

Os grandes líderes militares da história e sua influência direta no desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre moderna refletem a relevância atual e permanente do tema no desenvolvimento das capacidades das tropas.

Nesse contexto, a criação de um centro de liderança militar no âmbito do Exército Brasileiro, replicando a experiência desenvolvida pela nação amiga com o seu *Centro de Liderazgo del Ejército*, sua visão sistêmica (*Sistema de Liderazgo del Ejército - SILE*) e o seu *Modelo Integral de Liderazgo (MILE)*, irá contribuir para o progresso da Força Terrestre brasileira.

É importante destacar que algumas variáveis, como: as características geoestratégicas do território nacional; a natureza das potenciais ameaças identificadas

no processo de apreciação político-estratégica; as conclusões obtidas no estudo do campo de batalha; as particularidades que compõem a dimensão humana do pessoal que integra a Força Terrestre; e as capacidades disponíveis também devem ser analisadas. Essas características conectam a doutrina ao fator humano, ou seja, são determinantes no estudo de viabilidade mencionado.

A criação de um centro de liderança no Exército Brasileiro similar ao existente no Exército do Chile é imprescindível, tendo em vista a importância que o tema liderança exerce na formação ética e moral dos homens e mulheres que integram as Forças Armadas de um país, em particular as Forças Armadas brasileiras.

A CRIAÇÃO DO CENTRO DE LIDERANÇA DO EXÉRCITO DO CHILE

O Centro de Liderança do Exército do Chile (CLE) foi criado em 1º de janeiro de 2016, por ordem do Comando do Exército do Chile - O/CDO CJE EMGE DOE II a (R) N° 6030/11819 del 30 Nov 2015, e está localizado no Campo Militar de *La Reina*, Santiago.

A inauguração do *CLE* permitiu concretizar um objetivo estratégico do Exército Chileno, considerado no planejamento denominado Exército do Futuro 2026, qual seja – desenhar e desenvolver um centro de liderança para a aplicação do *SILE*.

Nesse contexto, o *CLE* é relativamente novo, possuindo aproximadamente três anos de história, e encontra-se em fase de consolidação. Seu projeto embrionário surgiu com o desenvolvimento do *Modelo Integral de Liderazgo del Ejército (MILE* - na sigla em espanhol) e atualmente culminou na implementação do *SILE*.

No ano de 2013, o Comandante do Exército em exercício determinou que a Divisão de Doutrina (Div Doc) do Exército Chileno desenvolvesse o projeto *MILE*, considerado a base da criação do *CLE*. Em 2014, o Primeiro Conselho aprovou a criação do projeto *MILE*. No dia 22 de dezembro de 2015, foi inaugurado o Centro de Liderança do Exército do Chile.

Nessa oportunidade, o comandante do Exército desse país destacou que esse centro deveria se constituir numa referência em nível nacional e regional, para a divulgação dos valores mais intrínsecos da profissão militar. Determinou, ainda, que a partir daquela data “toda iniciativa, atividades, pesquisas e tarefas relacionadas à área de liderança deveriam ser de conhecimento e coordenadas pelo *CLE*, com o intuito de manter o alinhamento do *MILE* e do *SILE*”;

No ano de 2016, o *SILE* foi desenvolvido e implementado como um projeto-piloto, em cinco unidades militares, sendo instituído no âmbito de todo o Exército Chileno, no período de 2017 a 2018.

UN POCO DE HISTORIA...

2013	2014	2015
<p>El actual Comandante en Jefe del Ejército dispuso a la División Doctrina (DIVDOC) desarrollar el proyecto “Modelo Integral de Liderazgo del Ejército”</p> 	<p>Primer Consejo aprueba el Modelo Integral de Liderazgo del Ejército</p> 	<p>El 22 de diciembre el CJE, en el Campo Militar La Reina, inaugura el centro</p> 
<p>2016</p> <p>PILOTAJE DEL SILE</p> <p>El Centro de Liderazgo del Ejército (CLE) realiza el pilotaje del sistema en 5 unidades del Ejército:</p> <p>DIVMAN - BRIMOT N° 4 “RANCAGUA” - 2ª BRIACO “CAZADORES” RI N° 1 “BUIN” - DESMÑA N° 8 “TUCAPEL”</p>		
<p>2017 - 2018</p> <p>Implementación del SILE en el Ejército</p>		
		

Linha do tempo – histórico do *CLE*

MISSÃO E VISÃO DE FUTURO

A missão do *CLE* foi definida como administrar e/ou gerenciar o processo de desenvolvimento de liderança em nível institucional, tendo como principais tarefas:

- planejar e realizar a melhora contínua dos processos desenvolvidos;
- assessorar no âmbito institucional para o levantamento das políticas de liderança;
- realizar a medição, a análise e o acompanhamento dos níveis de atributos e competências de liderança de todos os integrantes da Instituição (Exército do Chile);
- desenvolver e apoiar o crescimento progressivo dos atributos e das competências de liderança nos integrantes do Exército, no âmbito do Sistema Educativo Institucional (SEI) e no desempenho individual; e
- centralizar e coordenar os esforços de pesquisas, investigação, extensão e difusão do conhecimento na área de liderança, dentro do Exército.

A visão de futuro definida para o *CLE* dispõe que esse centro “deverá se posicionar como uma referência de prestígio internacional em matéria de liderança sendo, ainda, o responsável pelo produto de uma sólida e permanente gestão na formação de líderes integrais para o Exército do Chile, contribuindo ativamente para o desenvolvimento do país e da sociedade em seu conjunto” (CLE, 2017).

Essa visão corrobora o fato de que não existe outro centro de liderança, nas outras instituições das Forças Armadas, nem nos principais institutos de educação superior do Chile. Somente exércitos de países como os Estados Unidos, a Inglaterra e a Alemanha contam com um organismo similar, o que

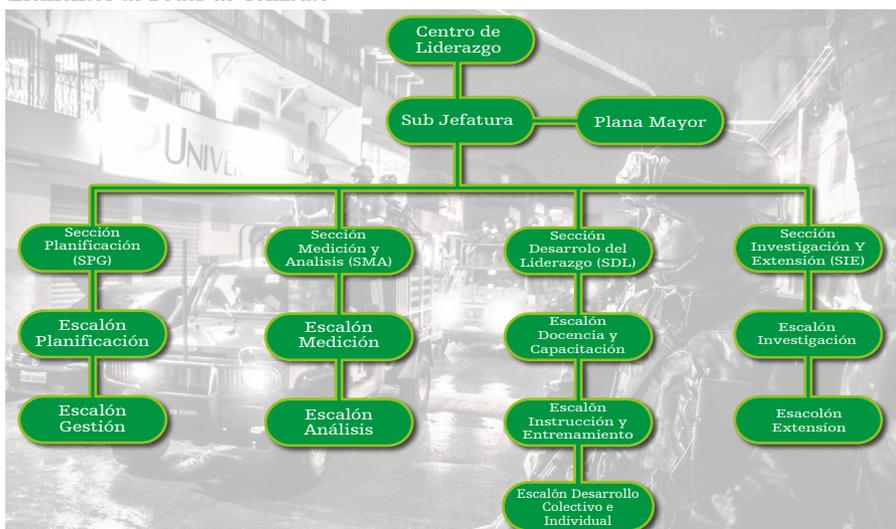
constitui um desafio e uma grande oportunidade para alcançar a visão supramencionada.

É importante destacar que, atualmente, as Forças Armadas brasileiras, em particular o Exército, considerando todas as suas capacidades e a dimensão humana, não possui um centro de liderança com características similares às do Exército Chileno, destinado a gerenciar o tema em nível institucional.

Segundo a Doutrina Militar Terrestre brasileira – DMT (BRASIL, 2014), a liderança é um dos elementos essenciais do poder de combate, juntamente com as informações e as funções de combate (Comando e Controle, Movimento e Manobra, Inteligência, Fogos, Proteção e Logística). O manual de DMT (BRASIL, 2014) define liderança “como uma competência individual que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, por meio de motivação, objetividade e exemplo.”



Elementos do Poder de Combate



Organograma do CLE

O MODELO INTEGRAL DE LIDERANÇA DO EXÉRCITO DO CHILE

A profissão militar exige de seus integrantes a adesão aos valores que transcendem os interesses pessoais e a presença de uma sólida competência profissional refletida em uma série de condutas e habilidades que permitem aos militares demonstrar determinação para fazer o que é correto, no momento oportuno e por razão própria. Entretanto, para que uma pessoa dentro dessa instituição possa motivar e inspirar outras a aderir a esses valores transcendentais, ela deve ser capaz de se autopreparar e conhecer seus pontos fortes e suas limitações.

A essência da liderança militar é a capacidade de autoliderança, que se baseia no autoconhecimento e no compromisso com o desenvolvimento pessoal. Isso se constitui em um novo paradigma, um novo enfoque, um novo referencial, uma nova forma de se ver e de se entender a liderança militar.

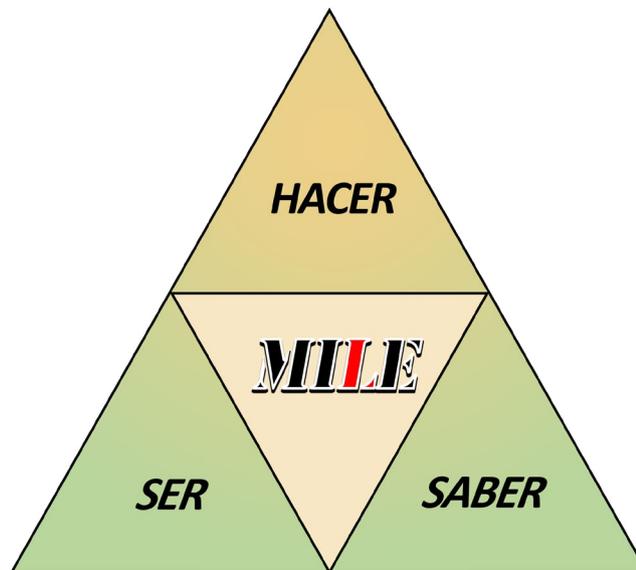
A liderança militar se adquire mediante o desenvolvimento de um conjunto de atitudes, conhecimentos e habilidades que podem ser sintetizadas em três áreas: ser, saber e fazer. Esses conceitos estão estabelecidos tanto na *Ordenanza General del Ejército (OGE)* como no Sistema Educativo Institucional (SEI). Eles são baseados em competências, o que fundamenta a concepção de que a liderança, seus atributos e competências associadas podem e devem se desenvolver com o passar do tempo.

Nesse contexto, foi instituído o *Modelo Integral de Liderazgo del Ejército (MILE)*, na sigla em espanhol), que é considerado o referencial na definição e na regulamentação da liderança institucional, no âmbito do Exército Chileno. O projeto *MILE* surgiu no ano de 2013, sendo o embrião do *CLE*.

A importância desse modelo de liderança tem relação com a necessidade de que todos os membros do Exército, militares e civis, sejam conscientes do que se espera deles como integrantes de uma instituição que existe para servir e para proteger os interesses duradouros de seu país.

O *MILE* pretende estabelecer o que se espera de um líder no âmbito do Exército e

pode ser representado graficamente por meio de uma pirâmide, na qual as extremidades simbolizam as dimensões do ser, saber e fazer, entendendo que estas são indissolúveis e inseparáveis.



Dimensões da Liderança - Projeto *MILE*

Na base da pirâmide, estão os atributos do líder, representados nas dimensões do ser e do saber, que são a base da profissão militar. Esses atributos distinguem os militares dos demais integrantes de outras organizações, uma vez que compartilham uma cultura de identidade repleta de virtudes e de valores comuns. No topo, encontram-se as competências comportamentais, associadas à dimensão do fazer, o que permite observar e distinguir nitidamente um líder militar.

Os atributos são as aptidões exclusivas que uma pessoa possui e correspondem às características distintivas dos seres humanos. Já as competências constituem o saber atuar do líder. Essa atuação se dá em contexto específico de trabalho, combinando recursos pessoais (conhecimentos e habilidades) e externos (valores, recursos do entorno) para alcançar um resultado esperado.

A ATIVIDADE DE LIDERANÇA NOS EXÉRCITOS BRASILEIRO E CHILENO

O Manual de Campanha Liderança Militar (C 20-10), do Exército Brasileiro, estabelece que a liderança militar encontra-se apoiada em

três pilares básicos: na proficiência profissional, no senso moral e traços de personalidade característicos de um líder e nas atitudes adequadas. Aponta, ainda, que o líder deve saber, ser e fazer, além de interagir com o seu grupo e com as situações. Esses fatores criam e sustentam a credibilidade do líder militar.



Pilares da Liderança Militar

“A proficiência profissional indica a capacidade, conhecimento, cultura. É condição *sine qua non* para o exercício da liderança, pois é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando.

O senso moral implica na incorporação de importantes valores morais (caráter e temperamento) na personalidade do líder. O indivíduo deve possuir determinados traços de personalidade.

A capacidade de liderança ocorre na junção harmoniosa de valores e características de personalidade desejáveis (o ser), com os diversos conhecimentos que um líder deve possuir (o saber). A atitude adequada, fator preponderante para capacitá-lo ao exercício da liderança (o fazer), deve ser evidenciada na forma como o homem emprega os valores e as competências de sua personalidade com as ferramentas que seus conhecimentos lhe oferecem” (BRASIL, 2011).

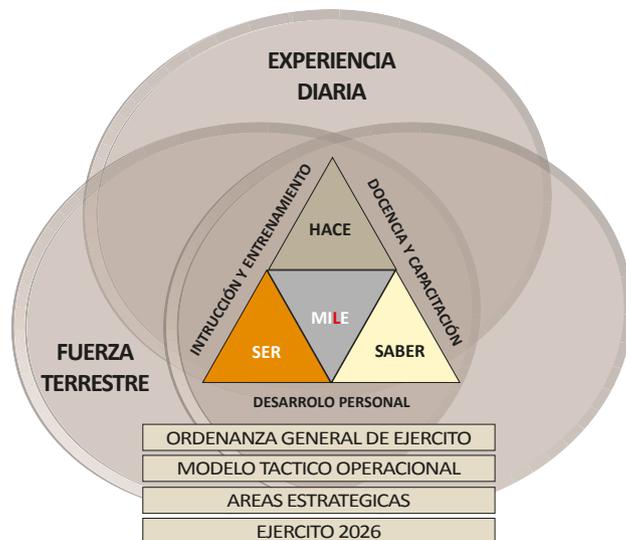
Nesse contexto, é possível observar a existência de algumas semelhanças do MILE, do Exército do Chile, com a base teórica definida no Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro. Independentemente da

representação gráfica adotada por cada país, seja a pirâmide no Chile ou os círculos interpostos no Brasil, observa-se que as três dimensões do ser, saber e fazer são interdependentes entre si.

O MILE se apoia nos sistemas institucionais de instrução e adestramento, de docência e de capacitação vigentes, possibilitando o aproveitamento das boas práticas em benefício do fortalecimento das condutas de liderança de seus integrantes. Nesse sentido, o Sistema Educativo Institucional (SEI) é uma valiosa contribuição, uma vez que congrega a estrutura do MILE, por um lado com os sistemas de docência e capacitação e, por outro, com o sistema de instrução e adestramento.

O desenvolvimento pessoal constitui a terceira face do modelo, talvez a mais importante, razão pela qual se localiza na base da pirâmide. Integra, de forma permanente, as ferramentas de desenvolvimento e de fortalecimento das competências comportamentais de liderança, e utiliza as experiências que a pessoa viveu ao longo de sua carreira.

Da integração de todos esses elementos nasceu o MILE. Essa ferramenta possibilitou ao Exército do Chile desenhar um sistema que desenvolvesse e fortalecesse a liderança em todos os seus integrantes. Trata-se do SILE (*Sistema de Liderazgo del Ejército*, em espanhol).



Modelo integral de liderança

UM SISTEMA DE LIDERANÇA PARA O EXÉRCITO CHILENO

Por que um modelo de liderança para o Exército do Chile?

Trata-se da necessidade de se possuir um parâmetro definido que permita alinhar a formação e o desenvolvimento progressivo da liderança durante toda a carreira do militar. Deve ser um sistema integrado que possibilite a interação de todo o pessoal do Exército (civis e militares), que incorpore outros modelos e estilos de liderança e que englobe as três dimensões de desenvolvimento do ser humano (ser, saber e fazer).

No processo de desenvolvimento da liderança, todos os esforços devem ser centrados em fortalecer os atributos e as competências pessoais e profissionais de modo a influenciar positivamente o meio, ou seja, toda a energia deve ser utilizada na propagação da liderança.

Nesse contexto, o modelo proposto desenvolve e fortalece os atributos e as competências do pessoal para atuar assertivamente nas três áreas estratégicas: defesa, exército e sociedade; segurança e cooperação internacional.

O *MILE* está sustentado nos seguintes atributos e competências:

O SISTEMA DE LIDERANÇA DO EXÉRCITO DO CHILE

O desenvolvimento e o fortalecimento da liderança devem ser um processo deliberativo, contínuo, sequencial e progressivo, baseado sempre em valores e na ética profetizados pela instituição. Dessa forma, obtêm-se pessoas competentes e seguras, capazes de tomar, a qualquer momento, as decisões próprias de um líder.

A respeito do *SILE*, o documento DD-10001 - *Doctrina, el ejército* - menciona, em seu artigo 232, "entender-se-á o *SILE* como o conjunto de ações, de meios e de processos que interagem entre si, de forma coordenada e progressiva, para apoiar os esforços institucionais de preparação de líderes integrais para o Exército".

O *SILE* representa o método que permitirá o fortalecimento e o desenvolvimento dos atributos e das competências, além de promover a integração contínua, autossustentável e mensurável da força. Esse sistema ajusta-se à realidade institucional, proporcionando informação valiosa para

cada indivíduo e para a instituição, e proporciona a formação de líderes capazes de influenciar os integrantes das unidades, nos diversos níveis de comando.

O *SILE* aplica, ainda, no marco da filosofia da Guerra de Manobra, o "mando tipo missão" [2] que contribui para a satisfação pessoal e colabora para o aumento dos níveis de confiança entre os comandantes e os subordinados.

A estrutura básica do *SILE* está afiançada no sistema educativo institucional. Tem por objetivo gerar impac-

ATRIBUTOS

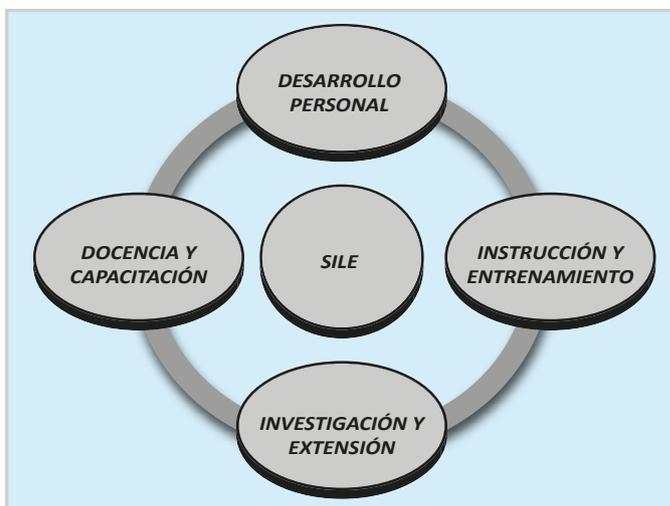
EJEMPLO PERSONAL	CARÁCTER	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Porte militar • Seguridad en sí mismo • Coherencia personal y profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtudes cardinales • Virtudes militares 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad mental • Pericia <p>Tacto, tino y criterio</p>

COMPETENCIAS

INSTITUCIONALES	INTERPERSONALES	PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Visión de Conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de otros • Trabajo en equipo • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión • Iniciativa • Autopreparación • Análisis y solución de problemas

tos, de modo progressivo, em todas as fases da carreira do militar, iniciando na etapa de formação, passando pelos diversos níveis de comando e cursos curriculares e, por fim, convergindo em todos os esforços despendidos pela Força Terrestre. Isso proporcionará pessoal instruído e adestrado para cumprir seu dever.

O *SILE* orienta suas ações e atua por meio de três subsistemas principais (Subsistema de Docência e Capacitação; Subsistema de Instrução e Adestramento; e Subsistema de Desenvolvimento Pessoal) e um complementar (Subsistema de Pesquisa e Extensão).



Subsistemas do *SILE*

O *SILE* é a aplicação coerente de um modelo conceitual (*MILE*) que promove a liderança de modo transversal em todo o pessoal do Exército, posto que considera a liderança como uma aspiração legítima para todo militar, independentemente de seu grau hierárquico.

O processo começa mediante a aplicação da medição multidirecional de liderança (MML), também chamada de avaliação 360°, cujo reporte entrega ao usuário do *SILE* uma retroalimentação de suas fortalezas e das oportunidades de melhoria, obtidas a partir da opinião sincera de pares, subalternos e superiores.

Tal opinião diz respeito aos atributos e às competências declaradas no *MILE*, incluindo a autoavaliação realizada pelo

usuário. Com isso, pretende-se obter uma consciência inicial que permita orientar e reconhecer a necessidade de um processo de desenvolvimento pessoal.

Após a realização da MML, o usuário conta com o material pedagógico produzido pelo *CLE*, que vai desde a entrega de conhecimentos básicos sobre atributos e competências, até curtos exercícios que permitem reforçar habilidades específicas e acrescentar o discernimento em situações complexas, permitindo o autoconhecimento.

A partir da autoconsciência se busca mudança de postura, instauração de hábitos positivos e boas práticas de liderança, com material didático baseado em metodologias atualizadas de aprendizagem para adultos.

Quanto à docência e à capacitação, o *SILE*, baseando-se no *MILE*, fundamenta o próprio funcionamento, outorgando uma coerência progressiva aos conteúdos de liderança, ministrados nas distintas escolas e academias.

No Exército Brasileiro (EB), a disciplina “liderança” é ministrada de forma progressiva de acordo com os níveis de atuação (tático, operacional e estratégico). Isso ocorre durante as diversas fases da formação e da especialização do militar.

Embora exista, dentro do EB, um órgão de direção setorial (ODS) voltado especificamente para o vetor educacional, não existe um departamento específico, vinculado ao Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), que dirija e coordene, especificamente, a disciplina liderança no âmbito das diversas escolas militares.

O subsistema de instrução e adestramento do EB permite o desenvolvimento e o fortalecimento dos atributos e das competências comportamentais da liderança na instrução e no treinamento. Essas atividades são realizadas nas unidades que

integram a Força Terrestre, por intermédio do Comando de Operações Terrestres (COTER).

Para isso, foi criado o Guia de Fortalecimento de Liderança para o Ano Militar (GFLAM). Esse documento comporta uma metodologia que permite vincular os atributos e as competências aos processos e às atividades que se desenvolvem durante o ano de instrução militar.

AS CAPACIDADES DO SILE

O *SILE* tem por finalidade gerar conhecimento. Isso ocorre por meio da proposição de temas e de linhas de pesquisa, que serão desenvolvidos pelos institutos dependentes da Divisão de Educação (DIVEDUC). O *CLE* é o responsável por incrementar o conhecimento necessário para desenvolver a doutrina de liderança institucional.

Para sintetizar, as capacidades do *SILE* são as seguintes:

- gerar e aplicar ferramentas de medição individual, com o propósito de que cada integrante do Exército receba uma retroalimentação de suas condutas de liderança como insumo para o desenvolvimento pessoal;

- medir, analisar e realizar seguimento dos níveis de desenvolvimento dos atributos e competências, com o propósito de que cada integrante da instituição conheça suas áreas de melhoria relacionadas com a liderança;

- desenhar e difundir ferramentas de uso individual e coletivo para o fortalecimento da liderança;

- pesquisar, gerar doutrina e difundir conhecimentos no âmbito da liderança militar;

- desenvolver e apoiar o crescimento sistemático e progressivo dos atributos e competências de liderança por meio dos processos de instrução, adestramento, capacitação e docência, assim como de desempenho;

- gerar retroalimentação dos componentes e dos processos do sistema para a melhoria contínua.

AS FERRAMENTAS DO SILE

Para atingir seus objetivos, o *SILE* utiliza algumas ferramentas, entre as quais se destacam:

- Medição Multidirecional de Liderança (MML):

- instrumento de avaliação do tipo 360°, com o objetivo de gerar um processo de autodesenvolvimento baseado na retroalimentação da opinião de pares, superiores e subordinados. Tal ferramenta quando somada à autoavaliação, identifica as fortalezas e as oportunidades de melhoria;

- foi desenvolvida em conjunto com o Centro de Medição da *Pontificia Universidad Católica de Chile (MIDE UC)*, sendo considerada a principal ferramenta do *SILE*;

- permite medir os atributos e as competências declarados no *MILE*; e

- os resultados apresentados pela ferramenta são de caráter confidencial e não afetam nem influenciam o processo de movimentações e/ou nomeações para o comando, nem incidem nas alterações

do militar ou nas avaliações anuais.

- Guia de Fortalecimento da Liderança para o Ano Militar (GFLAM):

- permite vincular a doutrina de instrução com o *MILE*;

- está subdividida em quatro capítulos: instrução com liderança, adestramento com liderança, elementos audiovisuais e liderança no dia a dia.

- em seu capítulo IV, considera a experiência diária, a qual tem relação com as atividades de regime interno, que se realizam nas unidades que contam com contingente operativo ou alunos de escolas matrizes; e

A essência da liderança militar é a capacidade de autoliderança que se baseia no autoconhecimento e no compromisso com o desenvolvimento pessoal. Isso se constitui em um novo paradigma, um novo enfoque, uma nova forma de se ver e de se entender a liderança militar.

- o ideal é que cada unidade de combate tenha um exemplar impresso.

➤ Guia de consulta de atributos e competências:

- manual explicativo dos conceitos e habilidades, dos atributos e competências que conformam o *MILE*;

- material de consulta permanente; e

- dirigida ao pessoal militar e ao civil que busca conhecer, compreender e aprofundar o marco conceitual proposto pelos atributos e competências.

➤ Doutrina de Liderança:

- o regulamento *Ethos del Ejército de Chile*, ou seja, de ética militar foi publicado no ano de 2018;

- o manual *Tradiciones y Costumbres Militares* está em fase final de correção pelo CLE; e

- o regulamento *Liderazgo* está em processo de elaboração.

Por fim, o *SILE* constitui-se em uma ferramenta fundamental para apoiar o labor formativo dos comandantes, instaurando hábitos positivos e boas práticas orientadas a conduta honrável, a probidade e a integridade moral de todo o pessoal.

Esse sistema promove a realização de uma liderança ética, baseada fortemente em valores, no exemplo pessoal e no atributo fundamental do caráter. Ao mesmo tempo, seu enfoque sistêmico permite fazer um seguimento individual do desenvolvimento de habilidades no exercício das funções profissionais, podendo melhorar os índices institucionais de liderança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Centro de Liderazgo del Ejército de Chile* (CLE) representa uma referência regional, no contexto sul-americano, servindo de modelo para o Exército Brasileiro, que ainda não possui um centro similar. É importante destacar que a condução de nossas Forças Armadas é realizada por homens formados com base em atributos e valores, que os podem caracterizar como líderes.

Assim, mandar, com liderança, é a forma ideal de exercer a autoridade do comandante,

inspirando confiança, compromisso e coesão nos seus subordinados. Aos futuros comandantes, aspirar à liderança constitui um dever e um desafio diário.

Dessa forma, é imprescindível a sistematização do ensino da disciplina Liderança ao longo da carreira militar. As ferramentas disponíveis para o fortalecimento de atributos e competências expressos no *MILE*, assim como a própria estrutura do *CLE*, que o responsável pela centralização de doutrina de liderança em nível Exército, são facilitadores da formação e do desenvolvimento de futuros líderes, pois mitigam os óbices inerentes ao grande desafio de formar líderes.

A doutrina de Liderança no Exército Brasileiro já está consolidada no Manual de Campanha Liderança Militar. Nesse manual, até se observam semelhanças no tocante aos pilares e/ou dimensões do líder militar: ser, saber e fazer. Entretanto, não se observa o enfoque sistêmico tratado no âmbito do Exército Chileno, por intermédio do *CLE*.

Assim, a experiência chilena constitui-se em uma oportunidade de melhoria do ensino da disciplina liderança ao militar brasileiro, pois padroniza o processo de aprendizagem, além de desenvolver e de fortalecer as dimensões atitudinal, moral e comportamental de seus integrantes, sejam homens ou mulheres.

Logo, considerando a importância da liderança nas diversas fases da carreira militar e sua sistematização em nível institucional, sugere-se analisar a viabilidade da criação de um órgão, departamento ou, até mesmo, um centro de liderança com estrutura e missões similares ao existente no Exército do Chile.

Esse centro teria as incumbências de gerenciar, direcionar e coordenar assuntos relacionados à liderança, vinculados com instrução, adestramento, capacitação, docência, experiência diária, incluindo a atualização da Doutrina de Liderança Militar no âmbito do Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Manual de Campanha C 20-10. **LIDERANÇA MILITAR**. 2. ed. 2011.
- BRASIL. Manual de Fundamentos EB 20-MF-10.102 – **Doutrina Militar Terrestre**. 1. ed. 2014.
- CHILE. Projeto **Modelo Integral de Liderazgo del Ejército (MILE)**. Centro de Liderazgo del Ejército, 2014.
- CHILE. Artículo **Liderazgo: un modelo y un Sistema**. Centro de Liderazgo del Ejército, 2017.
- CHILE. Centro de Liderazgo del Ejército - **Revista de Liderazgo “Fortaleciendo Líderes”**. 1. ed. 2016.
- CHILE. Centro de Liderazgo del Ejército - **Revista de Liderazgo “Fortaleciendo Líderes”**. 1. ed. 2016.
- CHILE. **La Ordenanza General del Ejército de Chile**. 1. ed. 2006.
- CHILE. RDE-11. **Modelo Integral de Liderazgo del Ejército de Chile**. 1. ed. 2014.
- CHILE. DD-10001, Doctrina, **“EL EJÉRCITO Y LA FUERZA TERRESTRE”**, 1. ed, 2010.
- CHILE. Revista de Liderazgo **Fortaleciendo Líderes**. Centro de Liderazgo del Ejército. 1. ed, 2016.
- HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. (Tradução Maria Conceição Fornos de Magalhães). 15ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- Site oficial do Centro de Liderazgo del Ejército (CLE)**. Disponível em <https://cle.ejercito.cl/web/organica.aspx> > Acesso em 3 dez 2018, às 20h44.

NOTAS

[1] Este artigo teve como base teórica, em grande parte, a tradução do artigo em espanhol, confeccionado pelo *Centro de Liderazgo del Ejército (CLE)* - *“Liderazgo: un modelo y un sistema”*, 2017. A essência deste trabalho tem um caráter informativo, apresentando o Centro de Liderança do Exército do Chile que, por ser único no entorno regional, poderá servir de referência ao Exército Brasileiro.

[2] Mando tipo missão: a filosofia do mando tipo missão (*Mission Command*, termo em inglês) é o exercício da autoridade e direção implementado pelo comandante que usa ordens “tipo missão” para permitir a iniciativa disciplinada, coerente com a intenção do comandante a fim de possibilitar aos **líderes** decisões rápidas e adaptadas na execução das operações terrestres. Termo empregado no Exército Brasileiro como a missão pela finalidade.

