


**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS  
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)  
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

**Ilídio Francisco Ramos Neto**

**O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NAS PEQUENAS FRAÇÕES DE SELVA**

**Resende  
2022**

	<p align="center"><b>APÊNDICE III (TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL) AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA E DA DOCTRINA NA AMAN</b></p>	<p align="center"><b>AMAN 2022</b></p>
---	--	--

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL**

<p align="center"><b>TÍTULO DO TRABALHO: O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NAS PEQUENAS FRAÇÕES DE SELVA</b></p>
<p align="center"><b>AUTOR: ILIDIO FRANCISCO RAMOS NETO</b></p>

Este trabalho, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado de minha propriedade.


Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

A Academia Militar das Agulhas Negras poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da Direção de Ensino da Academia Militar das Agulhas Negras.

Resende, 18 de Abril de 2022.


---

 Cad Ilidio Francisco Ramos Neto

Dados internacionais de catalogação na fonte

R175e RAMOS NETO, Ilidio Francisco

O exercício da liderança nas pequenas frações de selva. /  
Ilidio Francisco Ramos Neto – Resende; 2022. 41 p. : il. color. ; 30  
cm.

Orientador: André Felipe Freitas Rosa  
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar  
das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1.Amazônia 2.Liderança 3.Comandante 4.Exército Brasileiro  
5.Preparação I. Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Jurandi de Souza CRB-5/001879

**Ilídio Francisco Ramos Neto**

**O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NAS PEQUENAS FRAÇÕES DE SELVA**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Orientador: André Felipe Freitas Rosa

Resende  
2022

**Ilídio Francisco Ramos Neto**

**O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NAS PEQUENAS FRAÇÕES DE SELVA**

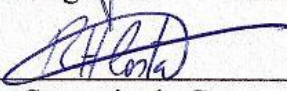
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 25 de JULHO de 2022:

Banca examinadora:

  
\_\_\_\_\_  
**André Felipe Frenas Rosa – 1º Tenente**  
(Presidente/Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
**Lucas Assis Fagundes – 1º Tenente**

  
\_\_\_\_\_  
**Ronaldo Héverthon Sampaio da Costa – 1º Tenente**

Dedico este trabalho a Deus, aos meus familiares, instrutores e amigos que sempre foram os pilares da minha formação. Essa conquista é, com certeza, consequência do trabalho conjunto dessas importantes referências para minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me permitir concluir mais esse desafio, sempre estando presente em todos os momentos da minha vida.

A minha família que sempre me apoiou nas minhas escolhas e nunca se recusou a dar qualquer tipo de apoio, sendo o alicerce da minha vida. Sem ela, com certeza, nunca conseguiria me tornar um Oficial do Exército Brasileiro.

Por fim, agradeço aos meus amigos e instrutores que confiaram em mim e sempre se colocaram à disposição para me auxiliar nas mais variadas dificuldades existentes até o presente momento. Obrigado a todos!

## RESUMO

### O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NAS PEQUENAS FRAÇÕES DE SELVA

AUTOR: Ilídio Francisco Ramos Neto  
ORIENTADOR: André Felipe Freitas Rosa

A Amazônia, maior floresta tropical e bacia hidrográfica do mundo, conta com 7,8 milhões de quilômetros quadrados e está distribuída em 9 países. Devido alguns fatores como: a sua dimensão, a concentração de riqueza naturais e minerais, a pequena presença do estado com órgãos de segurança e a baixa densidade geográfica, ela representa uma preocupação para o Estado, necessitando de uma instituição competente para responder, aos desafios encontrados, com precisão. Para isso, o Exército Brasileiro organiza-se para solução dos problemas existentes com eficiência, principalmente devido gama de operações de combate executadas pelos militares, apesar de todas condições agressivas impostas pela floresta Amazônica. O presente trabalho apresenta-se com o objetivo de fazer uma análise sobre a maneira atual de preparação para o exercício da liderança sobre pequenas frações de selva, mesmo com as peculiaridades da região amazônica. Para tanto, algumas características da Amazônia são apresentadas, além de destacar a importância do CIGS (Centro de Instrução de Guerra na Selva) para essa região e sua participação no desenvolvimento da liderança do comandante de pequena fração. Além disso, analisa-se os crimes transfronteiriços existentes nesse ambiente operacional, intensificando a importância de tropas do Exército para combater essas ilegalidades e finalizando com uma análise dos principais fatores para a otimização da liderança nos Batalhões de Infantaria de Selva. Um questionário foi realizado com oficiais e sargentos que possuem experiências na condução de pequenas frações nas operações existentes na Amazônia e seus resultados apontam para uma excelente capacitação e preparação desses militares nessa região. E, após a análise dos resultados, é apresentado os motivos pelos quais o comandante de uma pequena fração está capacitado e preparado para exercer sua liderança perante a tropa no ambiente operacional amazônico.

**Palavras-chave:** Amazônia. Liderança. Comandante. Exército Brasileiro. Preparação.



## ABSTRACT

AUTHOR: Ilídio Francisco Ramos Neto

ADVISOR: André Felipe Freitas Rosa

The Amazon, the largest tropical forest and watershed in the world, covers 7.8 million square kilometers and is distributed across 9 countries. Due to some factors such as: its size, the concentration of natural and mineral wealth, the small presence of the state with security agencies and the low geographic density, it represents a concern for the State, requiring a competent institution to respond to the challenges found accurately. For this, the Brazilian Army organizes itself to solve existing problems efficiently, mainly due to the range of combat operations carried out by the military, despite all the aggressive conditions imposed by the Amazon rainforest. The present work presents itself with the objective of analyzing the current way of preparing for the exercise of leadership over small fractions of jungle, even with the peculiarities of the Amazon region. In order to do so, some characteristics of the Amazon are presented, in addition to highlighting the importance of the CIGS (Centro de Instrução de Guerra na Selva) for this region and its participation in the development of leadership of the commander of a small fraction. In addition, cross-border crimes existing in this operational environment are analyzed, intensifying the importance of Army troops to combat these illegalities and ending with an analysis of the main factors for optimizing leadership in Jungle Infantry Battalions. A questionnaire was carried out with officers and sergeants who have experience in conducting small fractions in existing operations in the Amazon and its results point to an excellent training and preparation of these soldiers in this region. And, after analyzing the results, the reasons why the commander of a small fraction is trained and prepared to exercise his leadership before the troops in the Amazon operational environment are presented.

**Keywords:** Amazon. Leadership. Commander. Brazilian army. Preparation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Extensão da região amazônica .....	14
Figura 2 - O Brasil com e sem a Amazônia.....	15
Figura 3 - Região Hidrográfica Amazônica.....	16
Figura 4 - Exemplo de um rio amazônico.....	17
Figura 5 - Biodiversidade terrestre amazônica .....	18
Figura 6 - Trajeto do narcotráfico na Amazônia.....	19
Figura 7 - Pelotão isolado na fronteira entre Brasil e Suriname .....	23
Figura 8 - Diferença entre líder e chefe .....	26

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Delimitação nos postos dos participantes .....	30
Gráfico 02 – Brigada de atuação do público participante .....	30
Gráfico 03 – Tempo servindo na Amazônia .....	31
Gráfico 04 – Eficiência do CIGS para os desafios encontrados na Amazônia .....	31
Gráfico 05 – Contribuição do CIGS na liderança de pequenas frações de selva.....	32
Gráfico 06 – Eficiência da capacitação da tropa na região Amazônica.....	33
Gráfico 07 – Influência da capacitação da tropa para a liderança.....	33

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
EB	Exército Brasileiro
CIGS	Centro de Instrução de Guerra na Selva
CMA	Comando Militar da Amazônia
Cmt	Comandante
CMN	Comando Militar do Norte
ISPN	Instituto Sociedade População e Natureza
OM	Organização Militar
COS	Curso de Operações na Selva
DEE	Diretoria de Especialização e Extensão
TTP	Técnicas, táticas e Procedimentos
GS	Guerreiro de Selva

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivo específico.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1 AMAZÔNIA.....	14
2.1.1 Relevo e Hidrografia.....	16
2.1.2 Biodiversidade.....	17
2.1.3 Problemas na fronteira.....	19
2.2 IMPORTÂNCIA DO CIGS PARA A REGIÃO AMAZÔNICA.....	20
2.2.1 Capacitação da tropa.....	21
2.3 CONCEITO DE LIDERANÇA.....	24
2.3.1 Liderança Militar.....	25
2.3.2 Diferença entre Líder e Chefe.....	26
<b>3 REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	28
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	28
3.2 MÉTODOS.....	28
3.2.1 A influência da capacitação na liderança das pequenas frações.....	28
3.3 ETAPAS DA PESQUISA.....	28
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	29
3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
3.5.1 A influência da capacitação na liderança das pequenas frações.....	29
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	34
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	36
<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO</b> .....	40

## 1 INTRODUÇÃO

A Amazônia é a região de flora e fauna com maior biodiversidade do planeta e, como tal, é importante não só para o Brasil, mas também para o mundo. Nessa área, existem diversas atividades criminosas que prejudicam seu bem-estar natural, como tráfico de drogas, mineração ilegal, desmatamento, tráfico de animais, etc. Portanto, é necessário analisar a relevância e preocupação que os responsáveis devem ter com sua proteção, principalmente o Exército Brasileiro (CAMPOS, 2019).

Segundo o IBGE (2019), a parte amazônica é composta pelos municípios do Amapá, Acre, Amazonas, Pará, Rondônia, Tocantins, Mato Grosso e Maranhão. Sua zona fronteira é de 12.000 km e sua área aproximada é de 4.212.472 km<sup>2</sup>, o que equivale a quase 59% do território. A Bacia Amazônica ocupa 2/5 da América do Sul, 5% da superfície da Terra, possui a maior rede hidrológica do planeta e descarrega cerca de um quinto da água doce do mundo. Além disso, a Amazônia possui três fusos horários e uma área em ambos os hemisférios.

Por essas características, a região amazônica dispõe de Organizações Militares (OM) que são distribuídas pelo Comando Militar da Amazônia (12<sup>a</sup> Região Militar) e Comando Militar do Norte (8<sup>a</sup> Região Militar), com o objetivo de estabelecer a presença e garantir a segurança, uma vez que, em alguns locais do território amazônico, a presença do Estado se resume ao Exército Brasileiro.

Para que essa árdua tarefa seja cumprida, é necessária uma instituição forte, capacitada e com uma boa credibilidade com a sociedade. O Exército Brasileiro tem como pilares a hierarquia e a disciplina, além de valores tradicionais, como patriotismo e civismo, essenciais ao bem-estar social. Ademais, seus integrantes, os militares, são adestrados e capacitados para executarem operações em todo território nacional, independente da dificuldade.

Hoje a responsabilidade dessa capacitação e habilitação no ambiente de selva com instruções e adestramentos é do Centro de Instrução de Guerra na Selva (CIGS) e da própria Organização Militar, por meio do seu Programa Padrão de Treinamento e seus Módulos Didáticos de Adestramento. O objetivo principal é capacitar os quadros da OM para melhor desempenharem suas funções em operações típicas do ambiente de selva. Instruções de explosivos, motor de popa, operações ribeirinhas e sobrevivência são alguns dos exemplos dessa especificidade.

Entretanto, o atual contexto mundial faz com que a Amazônia seja cada vez mais cobiçada, com crescimento nas ameaças externas, com interesses próprios e financeiros, e internas com ações de desmatamento e destruição ambiental. Portanto, as Organizações

Militares particulares da região amazônica necessitam otimizar o adestramento e desenvolvimento de sua capacidade operativa, sendo verificadas e avaliadas por elementos externos à OM, para que a demanda de missões impostas seja suprida com eficiência.

"AMAZÔNIA", neste início de milênio, é uma das palavras mais bem ou malditas no planeta Terra. Sobre ela pesam afirmações como "pulmão do mundo", "floresta tropical de maior biodiversidade do planeta", "região que tem o maior rio da Terra", "inferno verde", "na Amazônia está quase um terço da água doce do mundo" etc. São razões suficientes para que se voltem, para essa região, olhares, radares, cobiças e preocupações de povos, países, organizações mundiais empresas e cientistas. A Amazônia é tema indispensável desde as casernas mais nacionalistas até os pesquisadores mais preocupados com o futuro do nosso planeta, que ainda tem uma escora nessa região. Diz-se até que o futuro terá que passar necessariamente pela Amazônia (Amazonia indígena: conquistas e conquistas, 2005, São Paulo).

Após analisar e refletir sobre as informações anteriores, chega-se ao seguinte questionamento: a capacitação operacional, tanto a realizada pelo CIGS, quanto pela própria OM, influencia na liderança de um comandante sobre sua fração no ambiente de selva?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a maneira atual de preparação para o exercício da liderança sobre pequenas frações de selva por meio das peculiaridades da região amazônica.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Apresentar algumas características da Amazônia;

Ressaltar a importância do CIGS no desenvolvimento da liderança e seu papel na árdua tarefa de proteger a região amazônica;

Analisar os crimes transfronteiriços praticados que usufruem das características da região;

Analisar os principais fatores para a otimização da liderança;

Intensificar a importância de tropas do Exército na Região Amazônica.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 AMAZÔNIA

Diferente do que parte da sociedade brasileira conhece, a Amazônia é um dos biomas presente no Brasil que abrange outros países fronteiriços. Para essa região, é necessária uma atenção especial devido a suas particularidades, como seu relevo, vegetação, fauna, flora, hidrografia e por fim, sua extensão territorial, um dos motivos pelo qual o crime organizado realiza suas ações ilícitas.

Conforme Gheller, Gonzales e Melo (2015), a Amazônia possui a maior floresta tropical e bacia hidrográfica do mundo. Sua área total se distribui em 7,8 milhões de quilômetros quadrados e compreende 9 países. O Brasil é detentor de sua maior porção, possuindo cerca de 60% de sua totalidade. A imagem 1 compara a superfície territorial desses países em relação as suas respectivas partes do bioma amazônico.

**Figura 1** – Extensão da região amazônica

País	Superfície total	Superfície amazônica	Amazônia (%)
Brasil	8.514.876	5.006.316	58,8
Bolívia	1.098.581	475.278	43,3
Colômbia	1.138.910	483.119	42,4
Equador	248.406	116.604	46,9
Guiana	214.969	214.969	100,0
Guiana Francesa	86.504	86.504	100,0
Peru	1.285.215	782.820	60,9
Suriname	163.820	163.820	100,0
Venezuela	916.445	453.915	49,5

Fonte: RAISG (2009)



**Figura 2 – O Brasil com e sem a Amazônia**



Fonte: JOUR (2005)

Seguindo proporções geográficas analisadas na imagem 1, a Amazônia corresponde a mais da metade do território brasileiro. Dessa forma, evidencia-se a importância que ela tem sobre aspectos políticos, econômicos, militares e fisiográficos, uma vez que a perda dessa área implicaria consequências drásticas para o Brasil, como a ausência de porções territoriais continentais (imagem 2), que são traços importantes da identidade nacional e, até mesmo, a autoestima do povo brasileiro (VILLAS BÔAS, 2020).

Apesar disso, segundo o General de Exército Eduardo Dias da Costa Villas Bôas (2020), em pleno século XXI, o Brasil ainda não completou o processo de integração e expansão interna da Amazônia, onde, aproximadamente, a metade desse território ainda aguarda para ser ocupada e fazer parte da dinâmica nacional Brasileira.

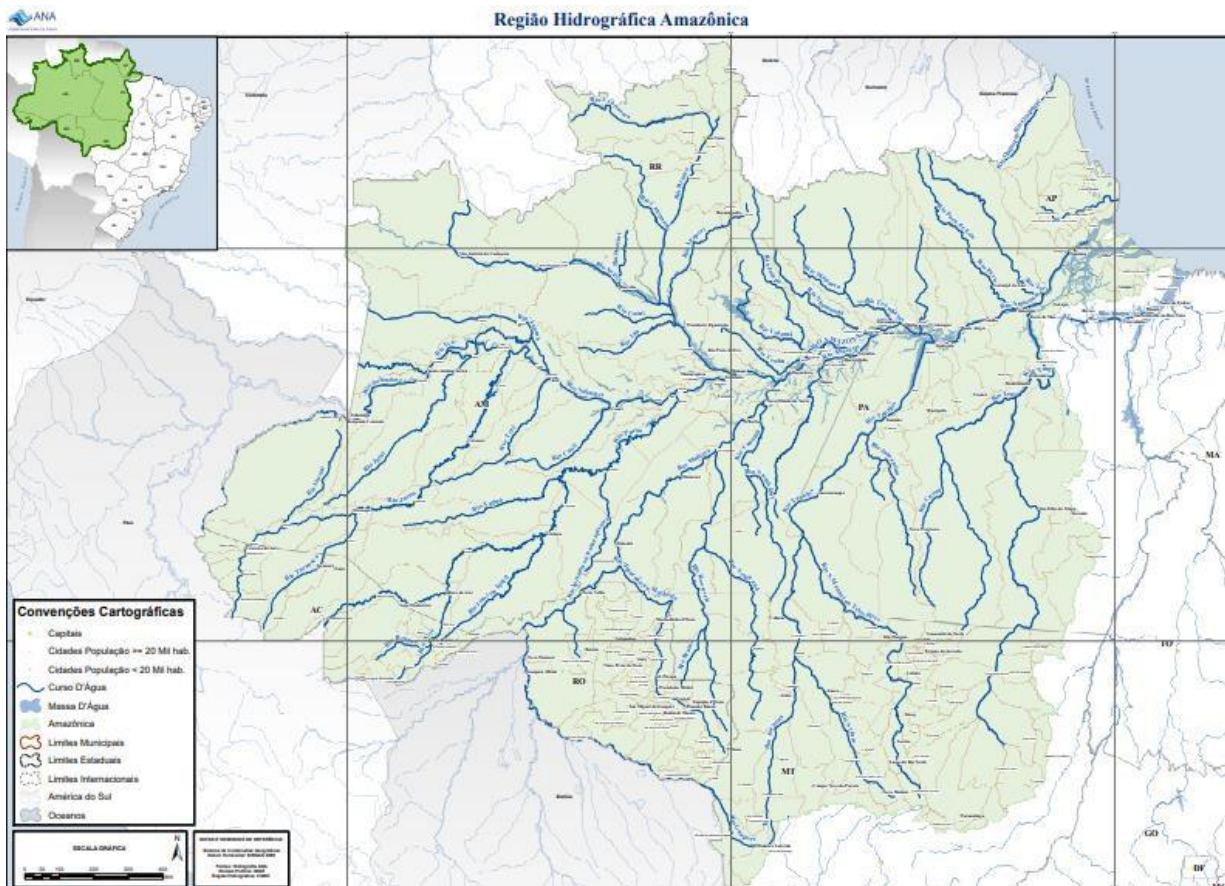
### 2.1.1 Relevo e hidrografia

Segundo Migueis (2011), o relevo amazônico é formado, em sua maioria, basicamente pela presença de depressões e uma estreita faixa de planície que se estende pelo Rio Amazonas e planaltos que estão localizados nas direções norte e leste.

No ano de 2009, o IBGE atualizou seu banco de dado sobre o relevo amazônico, a partir disso, a ideia de que a região norte do país possuía um relevo regular foi totalmente extinta. Segundo essas informações, 74% da maior floresta do mundo está localizada em área de relevo irregular, onde 16,3 % dessa amostra é considerada área acidentada, ou seja, possui uma elevada inclinação e sofre agravações no processo erosivo (IBGE, 2009).

Outra peculiaridade da região amazônica é sua extensa e ilimitada potência hidrográfica, que segundo Ross (2011), a Bacia Amazônica possui 1/5 da água doce do mundo com uma área de aproximadamente 5,9 milhões de km<sup>2</sup> em território brasileiro. Além disso, a bacia está presente em oito países: Brasil, Bolívia, Equador, Guiana, Colômbia, Peru, Suriname e Venezuela.

**Figura 3 – Região Hidrográfica Amazônica**



Fonte: ANA (2015)

A explicação para isso resume-se principalmente na quantidade de chuvas presente na região e sua localização geográfica que potencializa a presença dessa imensidão de águas. Como consequência, cerca de 1100 rios afluentes se ramificam na extensão da Bacia Amazônica e formam uma infinidade de caminhos e um verdadeiro labirinto para aqueles que não conhecem profundamente a região, conforme a imagem 3.

**Figura 4** – Exemplo de um rio amazônico



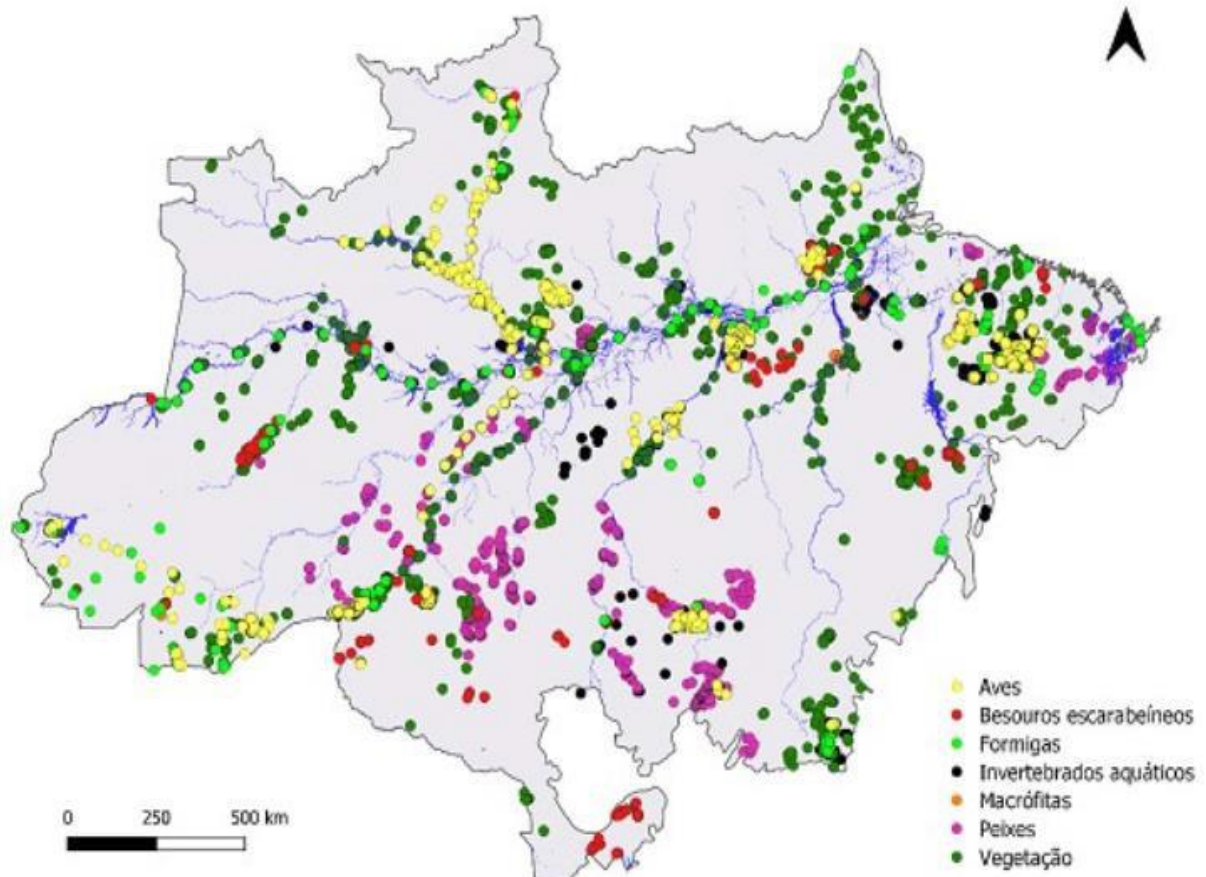
Fonte: AMAZONASTUR (2022)

### **2.1.2 Biodiversidade**

Segundo Carvalho (2021), a biodiversidade da Amazônia é imensurável, somando-se que essa diversidade ainda desempenha um papel importante no funcionamento do ecossistema e, em última análise, no bem-estar humano. Sua importância é reconhecida mundialmente e tem posição de destaque no cenário internacional. De acordo com Pereira (2016), na escala da

floresta amazônica, compreender todas as espécies animais não é uma tarefa fácil. A Amazônia é o bioma brasileiro com maior riqueza de espécies da fauna, com mais de 73% dos mamíferos do país e 80% das aves de um total de mais de 120 mil espécies de animais existentes no Brasil (ISPN, 2020).

**Figura 5** – Biodiversidade terrestre amazônica



Fonte: SYNERGIZE (2021)

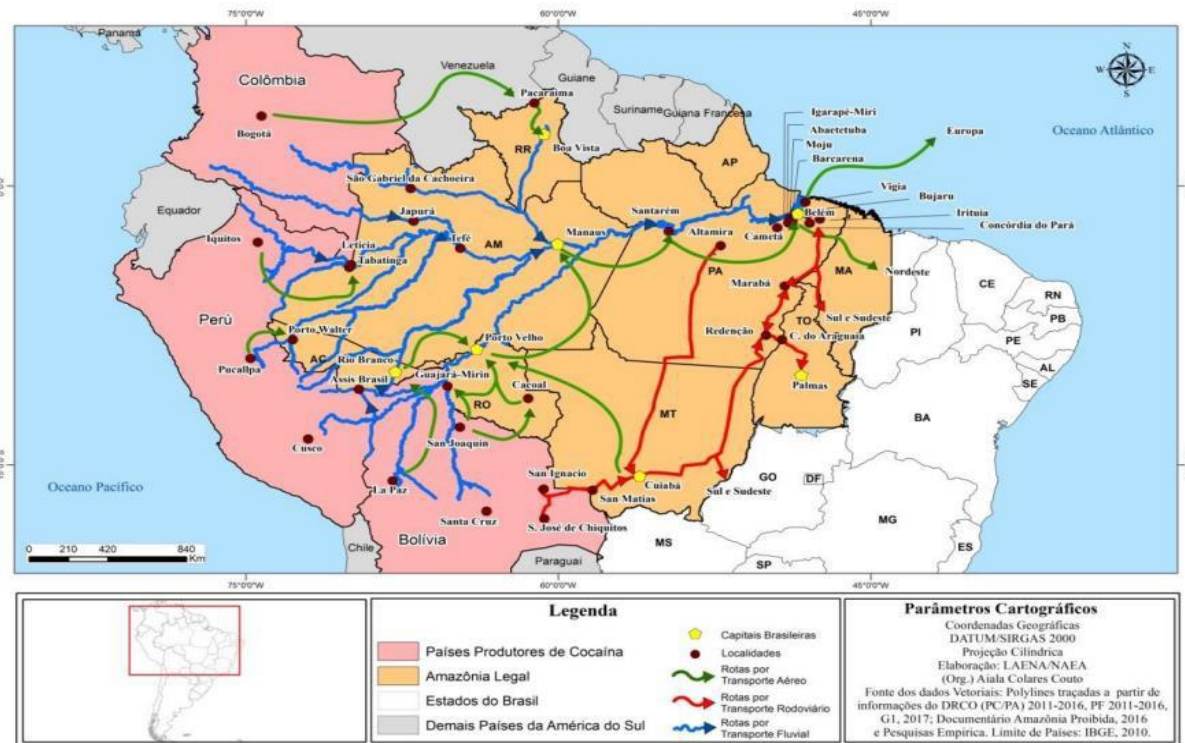
Para o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA, 2008), toda a biodiversidade amazônica ainda não foi documentada pela comunidade científica, inclusive constantemente novas espécies são cadastradas e publicada, confirmando assim, as incertezas e abundâncias da região. Apesar de sua importância, a falta de compreensão da biodiversidade amazônica e seus serviços ecossistêmicos continua sendo um grande obstáculo hoje. As falhas na compreensão da integridade do ecossistema amazônico e das consequências da degradação restringe a tomada de decisões e a promoção da sustentabilidade local (CNPq, 2021).

### 2.1.3 Problemas na fronteira

Segundo Pereira (2017), a recorrência de crimes na região amazônica está associada à ameaça internacional devido a sua importância e sua capacidade grandiosa para o planeta. Devido a isso, o Exército Brasileiro (EB) vem, cada vez mais, intensificando suas possibilidades para vários destes problemas que se subdividem na vertente social, político e econômico.

O tráfico internacional de drogas é uma realidade contida na rotina de grande parte das famílias presente na Amazônia. No relatório do Escritório das Nações Sobre Drogas e Crime (UNODC, 2013; 2014), alguns dos motivos que estão relacionados a essa “condição de normalidade” em parte da sociedade usando como exemplo o consumo de cocaína no país é: a localização geográfica com proximidade com os maiores produtores dessa droga no mundo e as facilidades das ligações existentes entre organizações criminosas.

**Figura 6** – Trajeto do narcotráfico na Amazônia



Fonte: POLÍCIA FEDERAL (2016)

As redes de tráfico de vida silvestre, como toda rede criminosa, possuem grande flexibilidade e adaptabilidade e se junta a outras categorias ou atividades (legais ou ilegais), tais como drogas, armas, álcool e pedras preciosas. Seus produtos são, geralmente, enviados das mesmas regiões e possuem procedimentos parecidos como falsificação, suborno de autoridades, sonegação fiscal, declarações alfandegárias fraudulentas, entre muitas outras (RENCTAS, 2011).

No início do século XX, Euclides da Cunha expressou em suas palavras: “Se não te apercebes para integrar a Amazônia na tua civilização, ela, mais cedo ou mais tarde, se distanciará, naturalmente, como se desprega um mundo de uma nebulosa – pela expansão centrífuga de seu próprio movimento”. Dessa forma, a Amazônia possui uma significativa preocupação dos Estados Maiores brasileiros, já que é detentora de uma extensa área que ocupa grande parte do país. Devido a isso, as “Operações na Selva” são tratadas como uma realidade presente no cotidiano das pessoas que habitam essa região. O Exército é, por esse motivo, obrigado a se adequar e se organizar para que os militares operem e exerçam as competências que são exigidas sob as condições adversas impostas pela Amazônia (GRAZIANO, 2021).

## 2.2 IMPORTÂNCIA DO CIGS PARA A REGIÃO AMAZÔNICA

Desde a criação do Centro de Instrução de Guerra na Selva (CIGS) até os dias atuais, a arte da guerra sofreu inúmeras mudanças no material e na doutrina. Com esses avanços, o CIGS também necessitou apresentar modificações e aperfeiçoamentos referentes a esses novos desafios. Porém, o trabalho realizado pelo CIGS alcança a totalidade das tropas que demandam dos conhecimentos fundamentais?

O CIGS foi criado em 02 de março de 1964, pelo decreto Nr 53.649 e teve como primeiro comandante o Major Jorge Teixeira de Oliveira, de Artilharia. De 1964 até junho de 1969, o CIGS foi subordinado ao Grupamento de Elementos de Fronteira. Em fevereiro de 1970, passou a ser subordinado à Diretoria de Especialização e Extensão (DEE). Em outubro de 1970, passou a designar-se Centro de Operações na Selva e Ações de Comandos (COSAC), com a missão de ministrar além dos Cursos de Operações na Selva o Curso de Ações de Comandos (BRASIL, 2018e).

Em 1978, deixou de ministrar o Curso de Ações de Comandos. Em setembro de 1982, o CIGS passou à subordinação do Comando Militar da Amazônia (CMA) e passou a ser vinculado tecnicamente à DEE, atual Diretoria de Educação Técnica Militar (BRASIL, 2018e).

Segundo o Major Marcos, P (2020), o Centro, além de ministrar instruções para oficiais e sargentos durante o Curso de Operações na Selva (COS), é também responsável por obter e processar dados sobre materiais e equipamentos utilizados na região amazônica, bem como desenvolver e difundir ensinamentos indispensáveis nesse ambiente operacional por meio da doutrina.

Hoje o CIGS detém de uma projeção internacional sólida, explorando a realização da especialização dos novos Combatentes de Selva, a modernização da doutrina militar no

ambiente operacional da Selva, o aperfeiçoamento da pesquisa e a qualidade no adestramento das tropas da Amazônia Legal Brasileira. Fora dessa esfera, essas responsabilidades são do Centro de Adestramento – Leste (CA – Leste) e do Centro de Adestramento – Sul (CA – Sul), ambos são Organizações Militares do Exército Brasileiro que visam o melhor preparo da Força Terrestre por meio de simulações que imitam as realidades do combate convencional e moderno.

Embora participe desse adestramento doutrinário nas OM do CMA e CMN, o principal produto do CIGS é o COS. Segundo Clayton (2019), o futuro Guerreiro de Selva (GS) necessita apresentar conhecimentos importantes e necessários sobre técnicas, táticas e procedimentos (TTP) que se adaptam e se aplicam a região de selva, fazendo com que, cada vez mais, o comando e a liderança das pequenas frações em Operações na Selva sejam potencializados a melhorar. Com isso, durante as fases do curso, algumas situações são simuladas para que o aluno apresente sua capacidade do emprego correto das TTP para melhor preparar o comandante de pequenas frações na selva.

Após a criação do CIGS, todos os anos esse Centro vem participando do preparo das unidades especializadas em operações na floresta amazônica. Além da formação de pessoal, por intermédio do Curso de Operações na Selva, essa organização de referência mundial também desenvolve experiências e estudos sobre a composição e os princípios que são empregados em todas Unidades de selva com a finalidade de aperfeiçoá-los e atualizá-los. Agregado a todas essas responsabilidades, esse conceituado órgão ainda busca melhorias nas condições de vida, tanto para a família militar, quanto para a sociedade que depende do Exército Brasileiro nessa região (GRAZIANO, 2021).

### **2.2.1 Capacitação da tropa**

Devido à grande gama de delitos transfronteiriços presentes na região amazônica, cresce de importância uma melhoria no adestramento e capacitação dos militares em suas OM de selva. Aprimorar o treinamento desses militares para as missões características do ambiente de selva irá proporcionar um aumento significativo na eficiência do combate aos delitos supracitados, contribuindo concomitantemente com o desenvolvimento dos pequenos núcleos populacionais que acabam sendo prejudicados com a ação ilegal dos criminosos.

A liderança do comandante de fração também se mostra importante para o bom andamento das missões. As consequências geradas pela excelência dessa característica militar

são inúmeras, como a motivação da tropa, sua coesão e seu rendimento nas operações. A capacitação de pessoal em adestramento e conhecimento promove uma maior facilidade de liderança do comandante sobre seus subordinados, uma vez que o conhecimento técnico, credibilidade e presença integral são catalisadores para a liderança exercida pelo Cmt de pequenas frações sobre sua tropa (GRAZIANO, 2021).

As Unidades de Selva possuem missões militares específicas que as diferenciam das demais Unidades do país; entretanto existem dúvidas à cerca da completude tática e da carga horária elaborada para o Programa de Instrução que orienta esse adestramento. Assim, a preparação e o adestramento precisam passar por algumas alterações a fim de que as frações estejam cada vez mais bem preparadas para enfrentar a complexidade dos desafios do amanhã?

As atividades realizadas por essas pequenas frações são totalmente dependentes da influência que as particularidades da região amazônica apresentam sobre elas, principalmente, sobre seus homens e seus equipamentos. Um exemplo disso é a característica da vegetação. A Amazônia possui uma densa vegetação, com presença de elevações e com uma circulação dificultada em sua área. Com isso, a tropa é capacitada seguindo essas limitações impostas, onde o emprego de armas com trajetória curva (morteiro) deixa de ser priorizado em relação ao emprego de armas de trajetória tensa (fuzil) com curtas distâncias e a substituição na utilização de vias de acessos por caminhos e trajetos onde uma angulação lida na bússola é a referência (GRAZIANO, 2021).

Na selva, o homem estará submetido a um desgaste físico intenso em consequência do calor excessivo. A transpiração abundante pode levar a uma rápida exaustão. Há que se levar em consideração, também, que uma tropa conduzida pela primeira vez a uma região de selva e exposta a um clima com o qual não está acostumado, fica sujeita a doenças peculiares da região e, particularmente, às chamadas doenças do calor. É imperativo, em consequência, que todos os homens sejam adaptados aos climas equatoriais, de modo que a saúde e a eficiência combativa da unidade garantam a execução da tarefa que lhes foi confiada. Isto será ainda mais importante no caso de unidades de outra região do país. (BRASIL, 1997, p. 3-9)

Os militares do CMA e CMN estão aptos a operarem no ambiente hostil da selva não só com a possibilidade de agirem isoladamente durante toda a operação militar, mas também, com a habilidade de atuarem temporariamente sem o recebimento de qualquer tipo de apoio. Porém, as particularidades da região a transforma em um verdadeiro inimigo para aqueles que não possuem os mínimos ensinamentos e treinamentos. Portanto, é necessário um adequado grau de experiência e especialização para que as características da floresta amazônica sejam aproveitadas para resultarem em vantagens para a tropa (GRAZIANO, 2021).



As operações militares realizadas na Amazônia são conduzidas com uma elevada dificuldade de coordenação, além de condições extremamente complexas. Ademais, a tropa é capacitada para deslocar-se lentamente por terrenos com alta dificuldade na progressão, sem suporte logístico, grande parte das vezes, e com precárias condições de higiene. Com a finalidade de otimizar o rendimento perante essas dificuldades, algumas condicionantes são exigidas de cada um desses militares: aclimatação, aprimoração das condições físicas e preparação técnica e psicológica (GRAZIANO, 2021).

Marchas extenuantes e repletas de obstáculos presentes durante todo itinerário como troncos caídos, areia movediça e cursos d'água. Riscos eminentes e reais como a reação dos traficantes e contrabandistas, doenças, animais perigosos, insetos e consequências das condições climáticas. As operações desencadeadas na região amazônica são bastante singulares e requerem uma alta capacidade combativa e planejadora da tropa, mas principalmente dos líderes das pequenas frações. Arelado a isso, a preparação física é fundamental para diminuir os riscos apresentados por esses problemas, pois auxilia não só em um desenvolvimento psicológico saudável, mas também na combatividade do militar (GRAZIANO, 2021).

**Figura 7** – Pelotão isolado na fronteira entre Brasil e Suriname



Fonte: BRASIL (2021).

### 2.3 CONCEITO DE LIDERANÇA

A palavra líder significa: “1. Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias. 2. Guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc.” (FERREIRA, 1999, p. 1211)

Segundo John C. Maxwell, a liderança não é sobre cargos, hierarquia ou títulos. É, na verdade, de como uma vida influencia a outra. Devido a sua amplitude, vários autores definem o conceito de liderança aliado ao seu pensamento e área profissional. Contudo, os raciocínios se relacionam por meio da possibilidade que a liderança tem de agir por meio do processo de influenciar uma pessoa ou um grupo, por intermédio de um líder, para que um determinado objetivo seja alcançado.

Uma parte da sociedade já nasce com o espírito de liderança mais evidente e é percebido por pessoas próximas do seu convívio durante a infância e a adolescência. Brincadeira infantil e competições escolares são fortes exemplos da aparição dos primórdios desse talento. Porém, para torna-se um bom líder não é preciso, necessariamente, nascer com indícios dessa habilidade.

Seguindo o pensamento de Larry Wilson, “Agir diferente é resultado de ver diferente”. Dessa forma, o comportamento individual nem sempre é rápido e simples de ser entendido. Lidar e saber administrar esse comportamento, para que um desejo seja almejado, é uma tarefa com alta complexidade. Assim, cada ser humano possui um estilo pessoal único, fazendo com o que sua percepção sobre o mundo e sua maneira de agir sejam exclusivas. Portanto, para Larry Wilson, pessoas, com a capacidade de identificar e saber utilizar essas características individuais para atingir objetivos próprios, destacam-se sobre os demais por agirem de maneira distinta e facilmente desenvolvem a capacidade de liderar.

A capacidade de liderar é, atualmente, uma ferramenta bastante utilizada por instituições públicas e privadas. Devido a isso, pessoas que desenvolvem e utilizam rapidamente os conhecimentos acerca dessa inteligência institucional irão se distinguir perante seus concorrentes em grande parte das avaliações de grupo com verificação nas qualidades.

### 2.3.1 Liderança militar

Quando voltada para a vertente de influenciar indivíduos em situações extremas por meio do exemplo, atitudes e valores, busca-se a liderança militar. Dessa forma, o manual militar específico consultado pelas Forças Armadas, ressalta que:

A liderança militar consiste em 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. (BRASIL, 2011, p. 3-3)

A capacidade de conduzir e influenciar pessoas para executar determinada tarefa não é algo trivial, na verdade, trata-se de algo bastante complexo e que vem cada vez se valorizando na sociedade atual. Um limitador da imposição e execução dessa habilidade, na atualidade, é a multiplicidade dos comportamentos humanos, já que em um mesmo ambiente, há pessoas que estão mais determinadas e comprometidas a alcançar determinado objetivo na sua área profissional e, ao menos tempo, outras com perfis totalmente distintos, buscando interesses pessoais e como consequência disso, são indivíduos diferentes com características únicas. Entrando na vertente militar da Força Terrestre (FT), a principal engrenagem que proporciona o caminhar da Instituição para alcançar seu objetivo é seu capital humano formado por homens e mulheres que estão sujeitos a fraquezas, defeitos, virtudes e anseios (BRASIL, 2011).

Uma profissão que não existe sem a presença de um líder é a militar. Primeiro, porque a guerra é uma atividade coletiva, isto é não se luta sozinho, sempre está composto por partes, desde pequenos grupos até complexas estruturas de corpos de exércitos. Além disso, há as agruras da guerra e as exigências de oposição aos instintos humanos de sobrevivência, onde o pavor da morte acompanha a todo momento o combatente, porém não o impede de defender a pátria e a vida de seus companheiros, portanto, as capacidades de um bom gestor são necessárias. O soldado precisa ser liderado na batalha e não chefiado. É dessa maneira que as guerras são vencidas segundo o General de Divisão Joarez Alves Pereira Junior (JUNIOR, 2022).

A liderança militar possui características próprias que a diferem, em alguns aspectos, da liderança exercida em outros ambientes. Boa parte delas está relacionada às peculiaridades da realidade profissional dos militares e das exigências da guerra, ocasião em que a liderança é um dos fatores fundamentais à motivação para o combate, bem como para o sucesso no conflito (JUNIOR, 2021).

Entrando no contexto da guerra, ambiente em que as Forças Armadas do país se especializam para atuarem, a liderança é fundamental. Dessa forma, o comandante de uma

pequena fração necessita estar apto a exercer sua capacidade de comandar seus subordinados e assim, influencia-los no cumprimento de suas tarefas, ampliando e melhorando a visualização da forma correta para atingir esses objetivos.

A tabela abaixo resume o conceito de liderança e seu viés militar, relacionando com o conceito de liderança para o Exército dos Estados Unidos.

**Tabela 1 – Conceitos de Liderança**

Dicionário Aurélio	Líder: “1. Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias. 2. Guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc.” (AURÉLIO, 1999, p. 1211)
Exército EUA	“o processo de influenciar pessoas provendo-as de propósito, direção e motivação enquanto operam para cumprir a missão e aperfeiçoar a organização.” (ESTADOS UNIDOS, 2015, p.1-3)

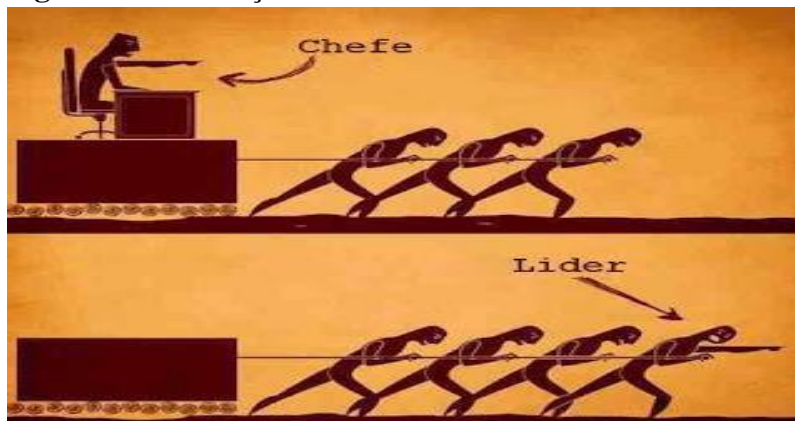
Fonte: AUTOR (2022)

### 2.3.2 Diferença entre líder e chefe

Em diferentes lugares do mundo, associam-se as organizações com ambientes pautados na competitividade e produtividade. O desafio das empresas é fazer com que os objetivos por elas almejados sejam atingidos ou superados. Uma maneira essencial adota pelos principais nomes nesse ramo organizacional é elevando os investimentos nos seus recursos humanos (SOUZA, 2013).

Nesse contexto, surgem figuras bastante importantes, o chefe e o líder, onde são atreladas a elas definições teóricas semelhantes, porém na essência de medidas práticas e em atitudes apresentadas são extremamente divergentes.

**Figura 8 – Diferença entre líder e chefe**



Fonte: VT SERVICE (2017)

O chefe é uma figura que normalmente responsabiliza seu grupo ou as pessoas que sofrem influência por ele quando as ordens e intenções não saem conforme o combinado, segundo Machado salienta ao afirmar que: “o chefe busca, quase o tempo todo, surpreender o funcionário fazendo alguma coisa errada” (MACHADO, 2010, p. 04).

Machado ainda classifica o chefe presente nas organizações atuais em três tipos diferentes:

- O primeiro é o chefe “CORDA NO PESCOÇO”. Está sempre nervoso e colocando a sua equipe, ou melhor, os subalternos para trabalhar a todo custo e sem reconhecimento.
- Outro chefe é o “CADEIRA DE BALANÇO”. Seu discurso é sempre o mesmo: “antigamente era muito melhor, hoje tudo está mais difícil”, “antigamente nós tínhamos mais liberdade e autonomia, mas hoje não posso nem comentar, se não sou demitido”.
- Há outro ainda que é o “CADEIRA DE PRAIA”, este gosta mesmo é de uma mordomia. Não quer fazer nada e tudo fica nas costas da sua equipe. Para ele tudo está bem, o negócio é ir “tocando o barco”. Frases do tipo: “mês que vem a gente vê isso...”, ou, “não mexe com isso aí...” são palavras típicas deste chefe (grifos do autor). (MACHADO, 2010, p. 07)

Os chefes são aqueles que só dão ordens, têm medo, desrespeitam, não gostam de trabalhar duro, mas querem ver resultados. Exigem sempre atitude, mas reclamam quando têm conselho, acham que é dever do empregado remunerado apresentar um bom trabalho, e costumam fazer todo o trabalho sozinhos (PEREIRA, 2016).

O líder, por outro lado, trabalha com sua equipe, mostrando o caminho que deve seguir, recebendo conselhos, passando por contratempos e progredindo juntos. Se a equipe desanima, é ele quem assume a liderança e os motiva a seguir em frente. E quando os resultados saírem, ele não levou a glória só para si, mas as mesmas alturas para sua equipe, que souou e lutou por isso (PEREIRA, 2016).

Algumas pessoas nascem líderes, outras ganham essa experiência através do trabalho em equipe. Com uma boa liderança, uma empresa ou instituição pode ir mais longe porque suas equipes estão sempre trabalhando juntas, motivadas e, em última análise, mais produtivas e boas para a organização (PEREIRA, 2016).

### **3 REFERENCIAL METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a qual buscava ambientar o leitor quanto as características do ambiente amazônico, abordagens introdutórias sobre liderança e as capacidades apresentadas por militares do Exército Brasileiro na região norte do país por intermédio da liderança do comandante de pequenas frações. Além disso, foi realizada uma análise qualitativa com oficiais e praças que em algum momento de sua carreira na região exerceram a liderança sobre uma pequena fração enquanto operavam no CMA ou CMN.

#### **3.2 MÉTODOS**

Para a pesquisa utilizou-se o método indutivo e partir disso as seguintes etapas foram adotadas: observação dos dados, análise dos fatos, formulação de uma hipótese e sua verificação. O questionário on-line foi realizado com objetivo de coletar dados de um maior número possível de militares, tendo em vista que todos os entrevistados já serviram em ambiente amazônico e possuem experiências em exercer devidamente a liderança em sua fração. O questionário aplicou questões de múltipla escolha e caixas de seleção, sendo objetivo em suas perguntas, e foi aplicado entre o período de fevereiro a março de 2022.

##### **3.2.1 A influência da capacitação na liderança das pequenas frações**

Um questionário, com respostas de múltipla escolha, foi realizado com o objetivo de compreender se os ensinamentos obtidos tanto pelo adestramento do CIGS, quanto nas instruções obrigatórias, realizadas em OM presentes no CMA ou CMN, permitem aprimorar a liderança do comandante de pequenas frações na região amazônica sobre seus comandados.

Para isso, o público direcionado a participar do questionário foi formado por oficiais e sargentos de carreira que exercem a função de comandante de uma pequena fração, além de possuírem o requisito obrigatório de terem servido ou servirem em Unidades do CMA ou CMN.

#### **3.3 ETAPAS DA PESQUISA**

O questionário foi criado para atender o objetivo do trabalho. Ademais, foi verificado a qualidade e quantidade das perguntas e resposta, sendo, em seguida, divulgada a fim de obter a participação de oficiais e sargentos que estão ou já passaram por alguma Unidade subordinada

a uma das Brigadas de Infantaria de Selva. Por fim, os dados foram analisados com o intuito de cumprir o objetivo da pesquisa.

## INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Todas as perguntas se direcionam ao tema proposto e, quando relacionadas, respondem ao questionamento feito pelo autor no final da introdução desse trabalho. Utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário on-line, onde perguntas diretas de múltipla escolha e uma outra opção com a possibilidade do participante contribuir com outra resposta, além das apresentadas pelo autor. O ambiente virtual foi priorizado devido à distância geográfica da maior parte do público alvo da pesquisa a fim de facilitar obtenção e análise dos dados.

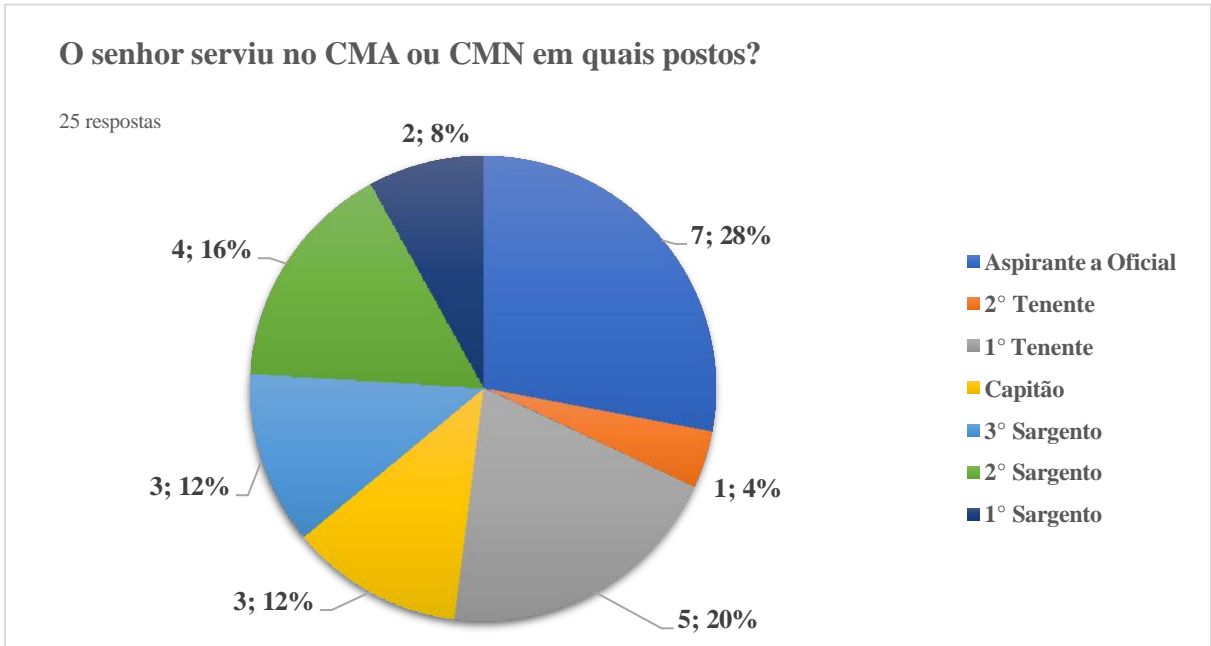
### 3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a obtenção dos dados apresentados no questionário, uma análise aprofundada foi feita para verificar se todo público participante possuía condições reais para contribuir com suas experiências e, em seguida, consolidou-se a representação gráfica dessas informações apresentadas com a finalidade de facilitar sua visualização.

#### **3.4.1 A influência da capacitação na liderança das pequenas frações**

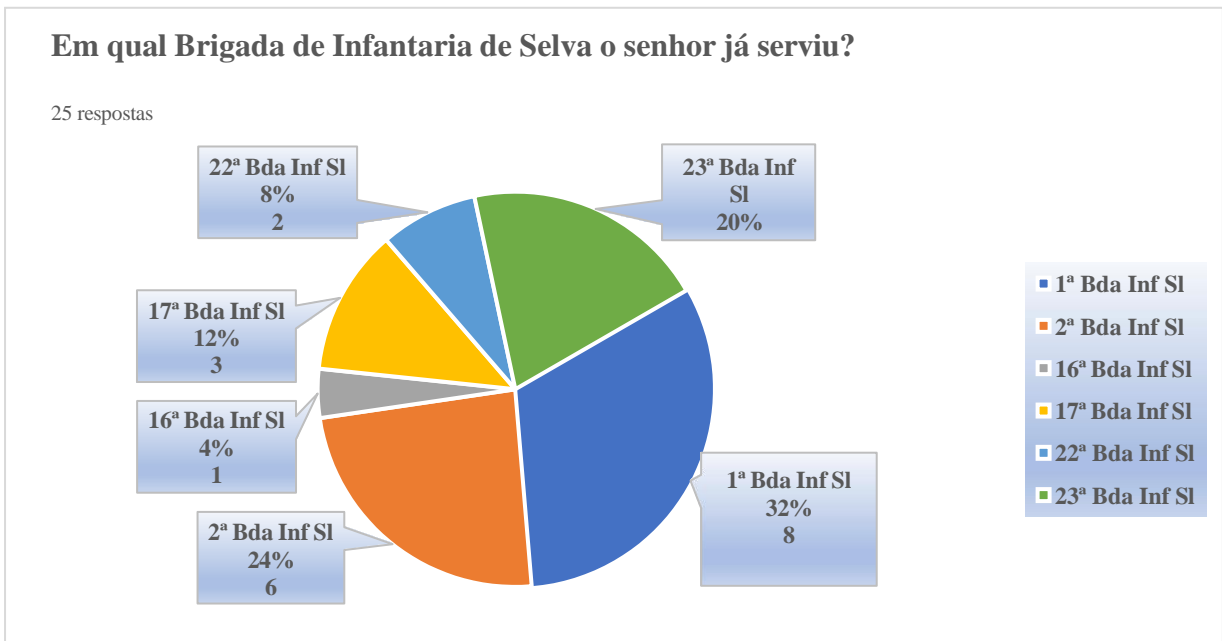
O questionário foi respondido por 25 militares (Oficiais e Sargentos) de Infantaria do Exército Brasileiro que servem ou serviram na Amazônia e exerceram a função de comandante de pequena fração.

Verificou-se, inicialmente, se o público participante do questionário estava no universo necessário para que suas respostas contribuíssem e atingissem o objetivo da pesquisa. Para isso, foi perguntado a eles se serviram no Comando Militar da Amazônia (CMA) ou no Comando militar do Norte (CMN) em um posto compatível com o comando de pequenas frações (Gráfico 01).

**Gráfico 01** – Delimitação nos postos dos participantes

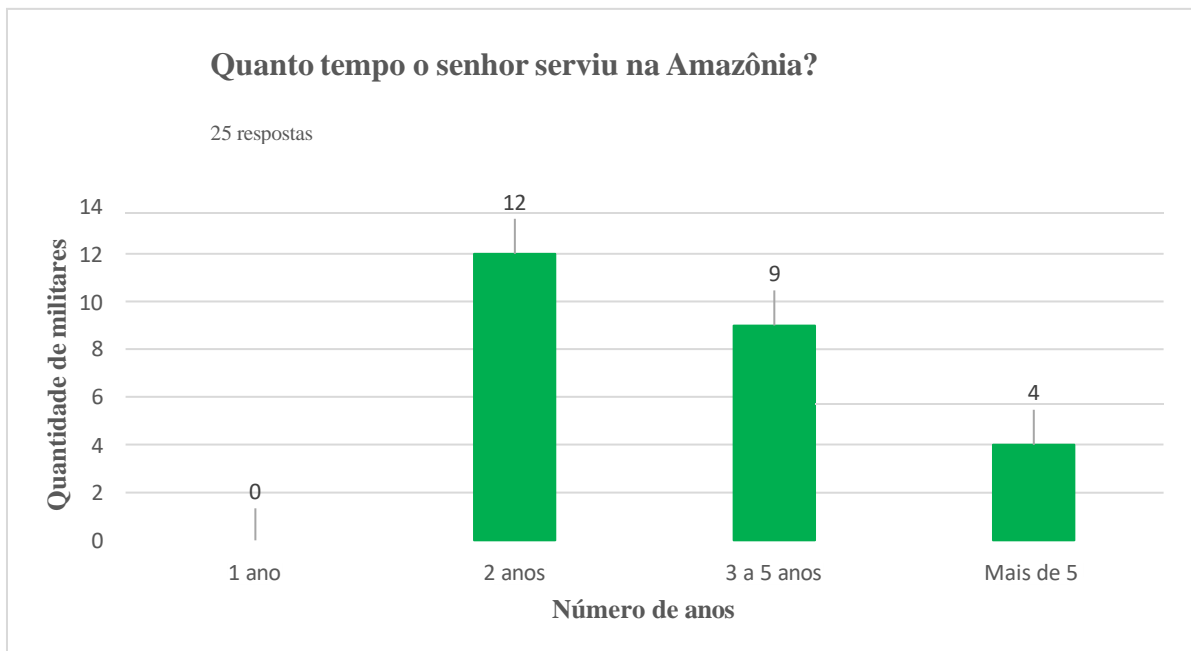
Fonte: AUTOR (2022)

Para a obtenção de mais informações relativas à delimitação de tempo e área de atuação, cada militar apresentou em qual das Brigadas de Infantaria de Selva já trabalhou (Gráfico 02) e por quanto tempo permaneceu nessa OM cumprindo com suas atribuições (Gráfico 03).

**Gráfico 02** – Brigada de atuação do público participante

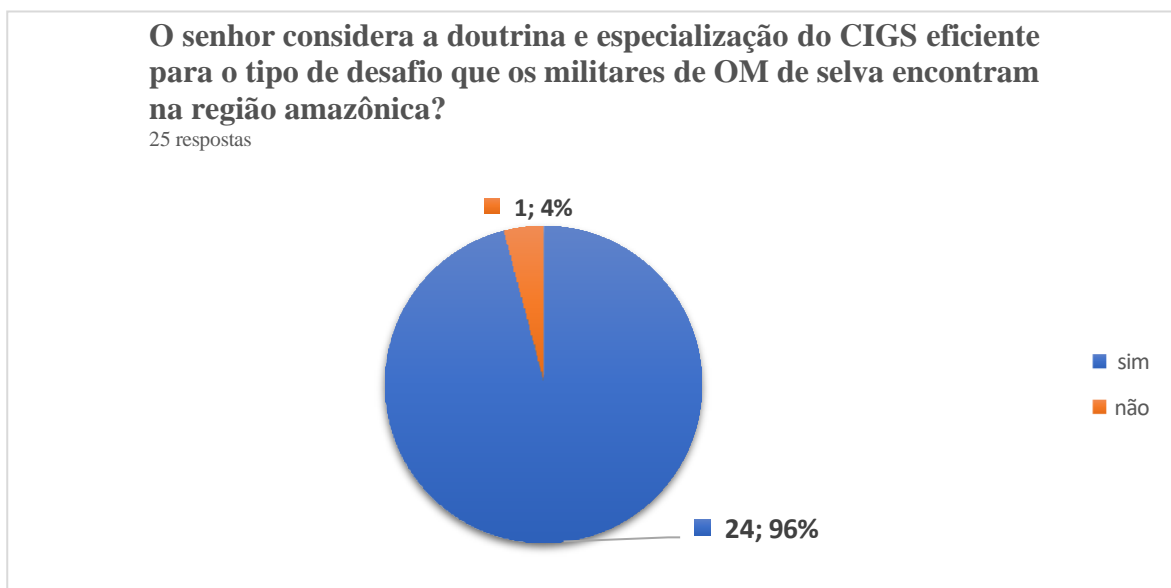
Fonte: AUTOR (2022)



**Gráfico 03** – Tempo servindo na Amazônia

Fonte: AUTOR (2022)

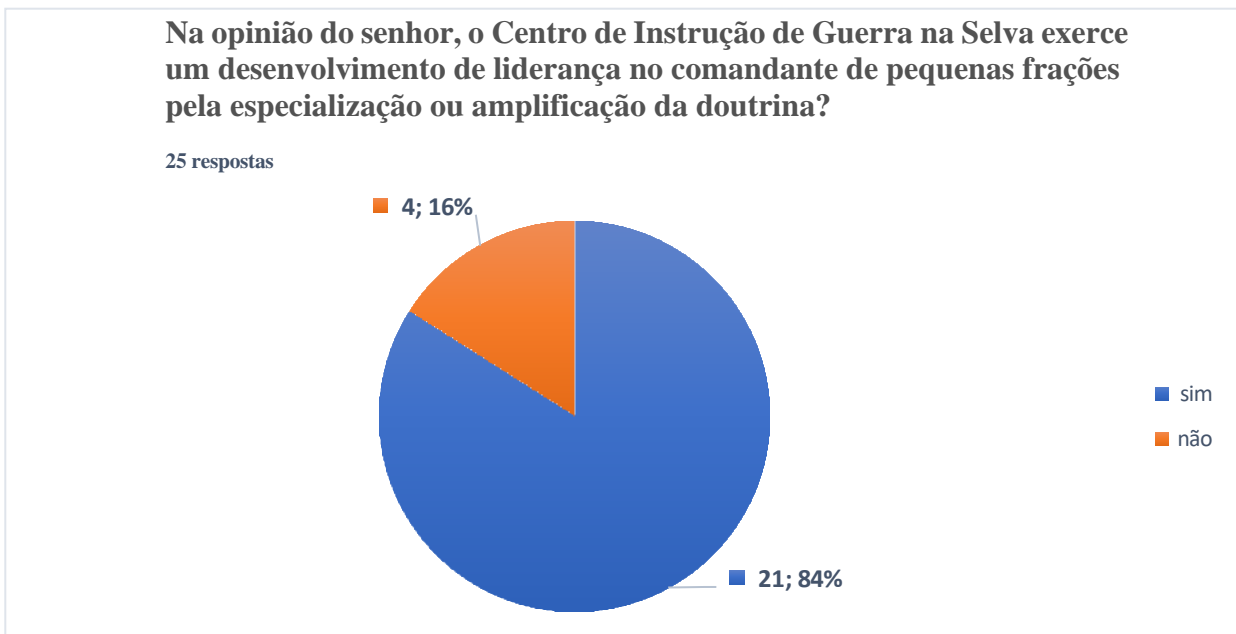
Os militares entrevistados foram questionados sobre a eficiência dos ensinamentos de doutrina e especialização disseminados pelo CIGS no contexto da atualidade, envolvendo os mais variados crimes que ocorrem na região (Gráfico 04). Com isso, somente 01 militar (04%), entre o universo dos 25 participantes, não considera o CIGS apto para a formação das ferramentas necessárias para enfrentar os desafios existentes. Já os outros 24 militares (96%) acreditam que o CIGS cumpre bem a missão que o Exército Brasileiro o responsabilizou.

**Gráfico 04** – Eficiência do CIGS para os desafios encontrados na Amazônia

Fonte: AUTOR (2022)

Quando questionados sobre o desenvolvimento da liderança que o CIGS promove para otimizar a profissionalização do comandante de pequenas frações, 04 (16%) dos entrevistados responderam que o CIGS não possui tal competência (Gráfico 5). A grande maioria, 21 (84%), acredita que o CIGS possui a competência necessária para promover e aprimorar essa capacidade de liderança.

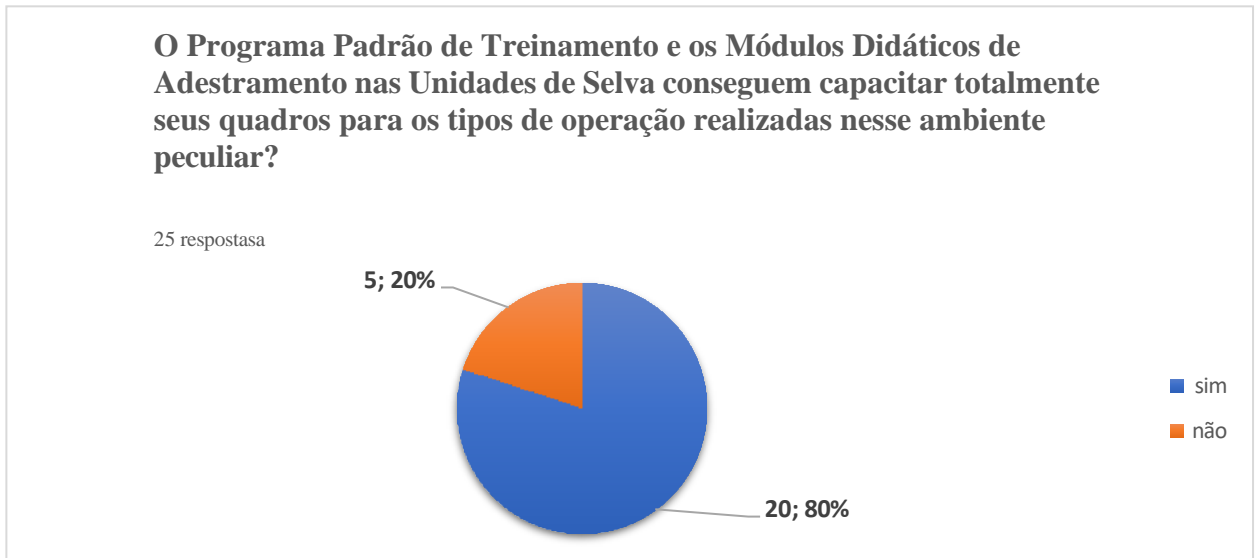
**Gráfico 05** – Contribuição do CIGS na liderança de pequenas frações de selva



Fonte: AUTOR (2022)

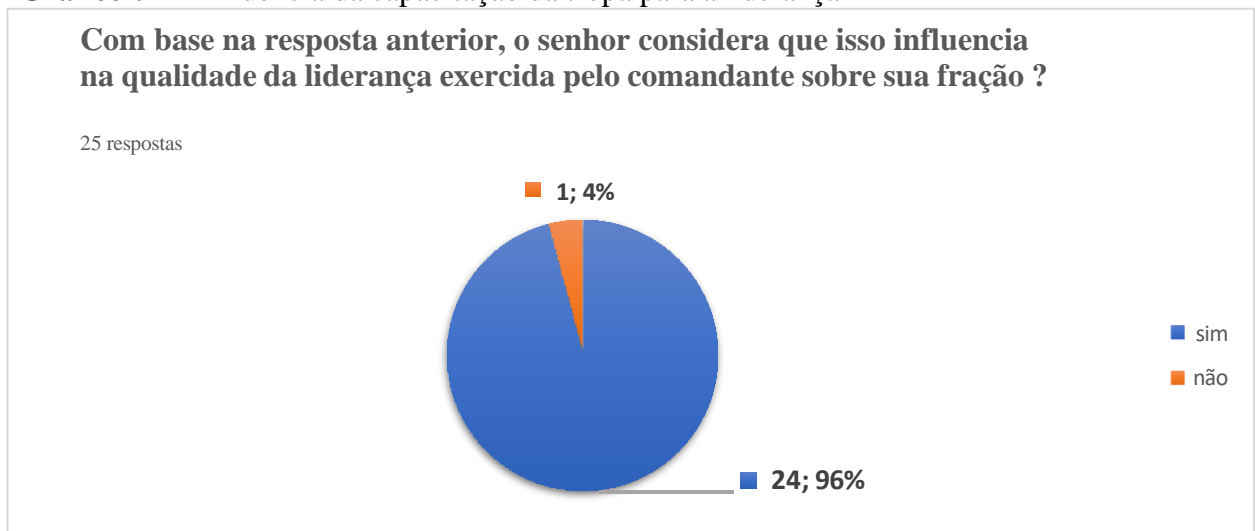
Em seguida, os militares entrevistados foram questionados sobre a eficiência na capacitação pelo Programa Padrão de Treinamento e os Módulos Didáticos de Adestramento apresentados nas Unidades de Infantaria de Selva (Gráfico 06). Com isso, apenas 05 militares (20%), entre o universo dos 25 participantes, não consideram que a capacitação feita nessas OM é eficiente para que a tropa tenha possibilidade de apresentar a qualificação esperada para realizar as mais variadas operações impostas na Amazônia. Entretanto, 20 militares (80%) demonstraram confiança na qualidade da formação profissional realizada nas OM de selva.

**Gráfico 06 – Eficiência da capacitação da tropa na região Amazônica**



Para finalizar o questionário, a última pergunta tomou como base a resposta apresentada na questão anterior. Assim, os entrevistados concluíram se a eficácia ou ineficácia na capacitação feita pelo Programa Padrão de Treinamento e os Módulos Didáticos de Adestramento apresentados nas Unidades de Infantaria de Selva influenciam na liderança exercida pelo comandante de pequena fração sobre sua tropa (Gráfico 07). Dessa forma, as respostas concentraram-se em uma boa percepção pelos entrevistados sobre a influência da qualificação profissional desses militares na melhoria da liderança, dados obtidos por 24 (96%) dos 25 participantes da pesquisa. Somente 1 (04%) não acredita que essa qualificação melhora a aplicabilidade da liderança do comandante de pequena fração.

**Gráfico 07 – Influência da capacitação da tropa para a liderança**



#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Com a apresentação, análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa com ajuda dos gráficos que retratam as respostas do questionário, verifica-se claramente o papel de influência que a capacitação profissional nas Brigadas de Infantaria de Selva e o CIGS oferecem para elevar, cada vez mais, a qualidade da liderança exercida pelo comandante de um grupo de combate ou pelotão.

A pesquisa evidenciou que os militares que servem no CMA ou CMN, particularmente os sargentos e oficiais, aprovam as instruções contidas no Programa Padrão de Treinamento e os Módulos Didáticos de Adestramento, já que preparam esses profissionais para todos os desafios direcionados ao Exército Brasileiro e que são recorrentes na Amazônia. Além disso, comprovou-se que o CIGS também possui uma capacidade ilimitada na qualificação das tropas do Exércitos nesse local. Portanto, somando-se essas capacitações, o comandante de pequenas frações eleva seus conhecimentos técnicos e táticos acerca do combate peculiar no interior da floresta amazônica e das operações realizadas na região, e assim, repercutindo totalmente na liderança sobre sua fração.

Essa afirmação se comprova nas respostas expostas nos gráficos 04, 05, 06 e 07, onde há uma unanimidade de uma pequena parcela (25) apta e com as características necessárias de um numeroso universo composto por militares que se enquadraram nos requisitos do questionário. Assim, é possível generalizar a conclusão que é feita pelo somatório das respostas finais dos participantes? Claramente que sim, uma vez que as informações apresentadas remontam de um público selecionado e todas as questões se assemelham com a concordância dos resultados, não sendo inferior a 80% da totalidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referencial teórico desse estudo possibilitou ampliar o conhecimento sobre as especificidades da região norte do Brasil, principalmente sua capacidade, originalidade e criminalidade. Ademais, permitiu entender também a importância e valor que o Centro de Instrução de Guerra na Selva e a competência profissional das OM pertencentes as Brigadas de Infantaria de Selva têm para o desenvolvimento técnico da tropa, implicando na potencialização do desempenho da instituição (Exército Brasileiro). E então, culminando com uma breve ambientação do conceito de liderança, com suas distinções e características.

As pesquisas bibliográfica e documental aliadas ao questionário do referencial metodológico facilitam a conexão das ideias para que o objetivo principal do trabalho seja alcançado. Assim, embora a atualidade retrate um ambiente de incerteza e dúvidas sobre os desafios futuros, principalmente na Amazônia, o conhecimento sobre as capacidades da força terrestre é primordial. A aprimoração técnica é prestigiada no engrandecimento que os comandantes de pequenas frações transmitem a sua tropa por intermédio da qualidade que as operações específicas da região ocorrem, destacando a aplicação da liderança.

Portanto, é possível afirmar que, ao analisarmos a maneira atual de preparação para o exercício da liderança sobre pequenas frações de selva por meio das peculiaridades da região amazônica, nota-se uma qualificada competência na condução elaborada pelo EB para gerir essa complexa tarefa e a partir disso, uma resposta positiva da sociedade pela credibilidade conservada na manutenção plena do bem-estar social.

## REFERÊNCIAS

- ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Cadeira de Metodologia da Pesquisa Científica. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Resende: Acadêmica, 2014.
- AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS. Conjuntura dos recursos hídricos no Brasil: regiões hidrográficas brasileiras. 2015. Disponível em: <http://www.snirh.gov.br/portal/snirh/centrais-de-conteudos/conjuntura-dos-recursos-hidricos/regioeshidrograficas2014.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2021.
- AMAZONAS BRASIL. **Navegar pelo Arquipélago de Anavilhanas**. 2022. Disponível em: <https://visit-amazonas.com/visitamazonas/tour-item/navegar-pelo-arquipelagodeanavilhanas/>. Acesso em: 10 abr. 2022.
- BENEVIDES, Glayston Clay Leite Moura. A LIDERANÇA MILITAR CONQUISTADA POR MEIO DE COMPETÊNCIAS BASEADAS NA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.
- BRASIL. Centro de Instrução de Guerra na Selva. **Informações Estatísticas CIGS 2013 a 2017**. Manaus: CIGS, 2018.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior. **Manual de campanha C 20-10 Liderança Militar**. 2ª Ed, Brasília, DF, 2011.
- BRASIL, D. R.; CARNEIRO, F. J.. A IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DO CENTRO DE ADESTRAMENTO DA AMAZÔNIA NO APERFEIÇOAMENTO DO ADESTRAMENTO E A CONTRIBUIÇÃO NA FORMAÇÃO DA CONSCIÊNCIA SITUACIONAL DOS COMANDANTES DAS TROPAS DO AMBIENTE DE SELVA. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares). Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2020.
- CARVALHO, Raquel. **O que sabemos sobre a biodiversidade da Amazônia?** Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 2021. Acesso em: 10 jan. 2022.
- CAMPOS, B. E. Floresta Amazônica – **Fauna, Flora, Clima, Extensão e Curiosidades**. Página Inicial, Biologia. Gestão Educacional, 2019. Disponível em: <https://www.gestaoeducacional.com.br/floresta-amazonica-fauna-flora-clima/>. Acesso em: 13 nov. 2021.
- CENTRO DE INSTRUÇÃO DE GUERRA NA SELVA. **Missão**, Manaus, AM. 2020. Disponível em: <http://www.cigs.eb.mil.br/>. Acesso em: 08 dez. 2021.
- CHAGAS, R. S. AS FALHAS NA LIDERANÇA NO COMANDO DE PEQUENAS FRAÇÕES DE INFANTARIA. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Militares). Academia Militar das Agulhas Negras. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/6002/1/6501.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2021.
- COMANDO MILITAR DA AMAZÔNIA. **Organograma**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <http://www.cma.eb.mil.br/home/organograma.html>. Acesso em: 04 dez. 2021.

DIAS DA COSTA VILLAS BÔAS, E. Amazônia: desafios e soluções. **A Defesa Nacional**, v. 96, n. 817, 31 ago. 2020.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Centro de Instrução de Guerra na Selva. **Bases de instrução**. Disponível em: <https://www.cigs.eb.mil.br/index.php/ensino/60-ensino/84-base-de-instrucoes>. Acesso em: 18 de jan. 2022.

FERREIRA, Antonia; SALATI, Enéas. **Forças de transformação do ecossistema amazônico**. Estudos Avançados. 19. 10.1590/S0103-40142005000200003, 2005.

GHELLER, Gilberto; GONZALES, Selma; MELO, Laerte. **Amazônia e Atlântico Sul: Desafio e Perspectiva para a defesa no Brasil**. Brasília: IPEA, NEP, 2015.

IBGE. **Relevo Da Amazônia É Predominantemente Irregular**. IBGE. 2009. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/ciencia/ibge-relevo-da-amazonia-e-predominantemente-irregular,ca7a1557419ea310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>. Acesso em: 04 nov. 2021.

IBGE/MMA. **Mapa de biomas do Brasil – Primeira aproximação**, 2004. Disponível em < <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/territorio.html>>. Acesso em 18 jan. 2022.

GOV.BR. **Região Hidrográfica Amazônica**. Gov.br, Ministério de Desenvolvimento Regional, Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA). Disponível em: <https://www.gov.br/ana/pt-br/assuntos/gestao-das-aguas/panorama-das-aguas/regioes-hidrograficas/regiao-hidrografica-amazonica>. Acesso em: 28 nov. 2021.

GRAZIANO FONTECCHIO, N. A Amazônia e as Operações de Selva. **A Defesa Nacional**, v. 68, n. 697, 11 mar 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. 2004. **Mapa de Biomas e de Vegetação**. 2004. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/21052004>. Acesso em: 04 nov 2021.

INSTITUTO SOCIEDADE POPULAÇÃO E NATUREZA. **Fauna e Flora**. Disponível em: <https://ispn.org.br/biomas/amazonia/fauna-e-flora-da-amazonia/>. Acesso em: 28 dez. 2021.

INSTITUTO SOCIEDADE POPULAÇÃO E NATUREZA. 2020. **A maior floresta tropical do mundo**. 2020. Disponível em: <http://ispn.org.br/biomas/amazonia/>. Acesso em: 28 nov 2021.

JUNIOR, José Jader Rodrigues de Lima. A CAPACITAÇÃO DAS PEQUENAS FRAÇÕES QUE EXECUTAM OPERAÇÕES DE INTENSIFICAÇÃO NA FAIXA DE FRONTEIRA. Projeto de Pesquisa (Especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Organizacional). Escola De Aperfeiçoamento De Oficiais. Rio de Janeiro, 2018.

JUNIOR, J. A. P. **Ser Líder Exige Atitude E Disposição Para Correr Riscos**. Página Inicial, Eblog, General de Divisão R1 Joarez Alves Pereira Junior. Eblog: Blog do Exército Brasileiro, 2021. Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/ser-lider-exige-atitude-e-disposicao-para-correr-riscos.html>. Acesso em: 06 jan. 2022.

JUNIOR, J. A. P. **Três práticas da liderança militar a serem incorporadas por todos os líderes**. Página Inicial, Eblog, General de Divisão R1 Joarez Alves Pereira Junior. Eblog: Blog do Exército Brasileiro, 2021. Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/tres-praticas-da-lideranca-militar-a-serem-incorporadas-por-todos-os-lideres.html>. Acesso em: 06 jan. 2022.

Líder ou Chefe. **VT Service**. Disponível em: <http://www.vtservice.com.br/lider-ou-chefe/chef-vs-lider/>. Acesso em: 12 mar. de 2022.

MACHADO, A. **Líder X Chefe**. 2010. Disponível em: [www.administradores.com.br/artigos/negocios/lider-x-chefe/31055/](http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lider-x-chefe/31055/). Acesso em: 12 jan. 2022.

MARCOS, P. Centro de Instrução de Guerra na Selva. **A Defesa Nacional**, v. 53, n. 612, 18 jun. 2020.

MELO, Cassiano Cardoso de. O EMPREGO DOS PELOTÕES DE INFANTARIA PARA SOLUCIONAR OS PROBLEMAS DA AMAZÔNIA. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Militares). Academia Militar das Agulhas Negras. Rio de Janeiro. 2020.

MIGUEIS, Roberto. **Geografia do Amazonas**. Manaus: Editora Valer, 2011, 144p.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Livro Branco de Defesa Nacional**. 2012a. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/144>. Acesso em: 12 mar. 2022.

PEREIRA, Patrícia. **Amazonas: lenda ou realidade?** Super Interessante, 2016. Disponível em: [super.abril.com.br/história/amazonas-lenda-ou-realidade](http://super.abril.com.br/história/amazonas-lenda-ou-realidade). Acesso em 21 jan. 2022.

PEREIRA, T. G. (2017). **A atuação da 1ª Brigada de Infantaria de Selva, em operações na faixa de fronteira Amazônica: o combate aos crimes transfronteiriços e ambientais nos anos de 2015 e 2016**. 113f. Rio de Janeiro, RJ: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

PEREIRA, Tatiane. **Líder x chefe**. Muitas pessoas se definem líder mas na verdade são apenas chefes. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lider-x-chefe/>. Acesso em 21 jan. 2022.

POLÍCIA FEDERAL - PF. **Drogas apreendidas por UF – série histórica de 1995 a 2021**. Disponível em: [https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/estatisticas/diretoria-de-investigacao-e-combate-ao-crime-organizado-dicor/drogas\\_apreendidas\\_por\\_uf.pdf/view](https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/estatisticas/diretoria-de-investigacao-e-combate-ao-crime-organizado-dicor/drogas_apreendidas_por_uf.pdf/view). Acessado em: 18 jan. 2022.

Rede Amazônica de Informação Socioambiental Georreferenciada – RAISG. **Por uma visão integral da Amazônia**. 2022. Disponível em: <https://www.amazoniasocioambiental.org/pt-br/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

RESENDE, A. et al. **O Que Sabemos Sobre A Biodiversidade Da Amazônia?** Veja O Que O Projeto Synergize Tem A Dizer. Gov.br, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, SinBiose. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cnpq/pt-br/sinbiose/o-que-sabemos-sobre-a-biodiversidade-da-amazonia-veja-o-que-o-projeto-synergize-tem-a-dizer>. Acesso em: 26 nov. 2021.



ROCHA, C. M. et al. **CHEFE X LÍDER: ESTUDO COMPARATIVO**. Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá 2 Revista v.9, n.1, Jun. 2019.

ROSS, Jurandyr Luciano Sanches. **RELEVO BRASILEIRO**: Uma nova proposta de classificação. Revista Do Departamento De Geografia, 4, 25-39. São Paulo: USP, 2011.

SANTOS, A. J. *et al.* **Catálogo Taxonômico da Fauna do Brasil**. Página Inicial. 2017. Disponível em: <http://fauna.jbrj.gov.br/fauna/listaBrasil/PrincipalUC/PrincipalUC.do?lingua=>. Acesso em: 08 dez. 2021.

TRABALHOS GRATUITOS. **Multiplicidade De Comportamento E Motivação Humana**. Página Inicial, Sociais Aplicadas, Psicologia. Trabalhos Gratuitos, 2013. Disponível em: <https://www.trabalhosgratuitos.com/Sociais-Aplicadas/Psicologia/Multiplicidade-de-comportamento-e-motiva%C3%A7%C3%A3o-humana-205852.html>. Acesso em: 15 dez. 2021.

UNODC. **Relatório Mundial Sobre Drogas 2021 Avalia Que Pandemia Potencializou Riscos De Dependência**. Página Inicial. UNODC, 2021. Disponível em: [https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/frontpage/2021/06/relatorio-mundial-sobre-drogas-2021-do-unodc\\_-os-efeitos-da-pandemia-aumentam-os-riscos-das-drogas--enquanto-os-jovens-subestimam-os-perigos-da-maconha-aponta-relatorio.html](https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/frontpage/2021/06/relatorio-mundial-sobre-drogas-2021-do-unodc_-os-efeitos-da-pandemia-aumentam-os-riscos-das-drogas--enquanto-os-jovens-subestimam-os-perigos-da-maconha-aponta-relatorio.html). Acesso em: 18 dez. 2021.

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Questionário: A influência capacitação para o exercício da liderança nas pequenas frações de infantaria de selva

As alternativas do questionário são divididas em: múltipla escolha e caixa de verificação. As questões de múltipla escolha só é possível selecionar uma única resposta, já nas alternativas de caixa de verificação o entrevistado pode marcar mais de uma resposta. A seguir, as questões serão enumeradas seguindo a ordem do questionário:

- 1) O senhor serviu no CMA ou CMN em quais postos? (caixa de verificação)
  - a) Aspirante a Oficial
  - b) 2° Tenente
  - c) 1° Tenente
  - d) Capitão
  - e) 3° Sargento
  - f) 2° Sargento
  - g) 1° Sargento
  
- 2) Em qual Brigada de Infantaria de Selva o senhor já serviu? (múltipla escolha)
  - a) 1ª Bda Inf SI
  - b) 2ª Bda Inf SI
  - c) 16ª Bda Inf SI
  - d) 17ª Bda Inf SI
  - e) 23ª Bda Inf SI
  
- 3) Quanto tempo o senhor serviu na Amazônia? (múltipla escolha)
  - a) 1 ano
  - b) 2 anos
  - c) De 3 a 5 anos
  - d) Mais de 5 anos

- 4) O senhor considera a doutrina e especialização do CIGS eficiente para o tipo de desafio que os militares de OM de selva encontram na região amazônica? (múltipla escolha)
- a) Sim
  - b) Não
- 5) Na opinião do senhor, o Centro de Instrução de Guerra na Selva exerce um desenvolvimento de liderança no comandante de pequenas frações pela especialização ou amplificação da doutrina? (múltipla escolha)
- a) Sim
  - b) Não
- 6) O Programa Padrão de Treinamento e os Módulos Didáticos de Adestramento nas Unidades de Selva conseguem capacitar totalmente seus quadros para os tipos de operação realizadas nesse ambiente peculiar? (múltipla escolha)
- a) Sim
  - b) Não
- 7) Com base na resposta anterior, o senhor considera que isso influencia na qualidade da liderança exercida pelo comandante sobre sua fração? (múltipla escolha)
- a) Sim
  - b) Não