

**IBMEC**

**EXÉRCITO BRASILEIRO  
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO**

**PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO EXÉRCITO**

**ALEXANDRE BOTELHO DE SOUZA**

**PREPARAÇÃO E SELEÇÃO DOS COMANDANTES DOS PELOTÕES ESPECIAIS  
DE FRONTERA DO COMANDO DE FRONTEIRA SOLIMÕES / 8º BATALHÃO DE  
INFANTARIA DE SELVA**

**TABATINGA  
2021**

**ALEXANDRE BOTELHO DE SOUZA**

**PREPARAÇÃO E SELEÇÃO DOS COMANDANTES DOS PELOTÕES ESPECIAIS  
DE FRONTERA DO COMANDO DE FRONTEIRA SOLIMÕES / 8º BATALHÃO DE  
INFANTARIA DE SELVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Formação Complementar do Exército  
/ IBMEC-RJ como requisito parcial para a  
obtenção do Grau de Especialização em Gestão  
da Administração Pública.

**Orientador(a): Prof.(a) Luiz Roberto Mello**

**AMAZONAS/TABATINGA  
2021**

**ALEXANDRE BOTELHO DE SOUZA**

**PREPARAÇÃO E SELEÇÃO DOS COMANDANTES DOS PELOTÕES ESPECIAIS  
DE FRONTEIRA DO COMANDO DE FRONTEIRA SOLIMÕES / 8º BATALHÃO DE  
INFANTARIA DE SELVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Formação Complementar do Exército  
/ IBMEC-RJ como requisito parcial para a  
obtenção do Grau de Especialização em Gestão  
da Administração Pública.

Aprovado em:

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

---

Prof.(a) Me/Dr.(a) Luiz Roberto Mello - Presidente  
IBMEC

---

Prof.(a)Me/Dr.(a) Wallace Rodrigues – Membro 1  
IBMEC

---

Prof(a) Me./Dr.(a) Leila Barbosa – Membro 2  
IBMEC

## RESUMO

Dentre as regiões estados do Brasil, a Amazônia que fica na região Norte do país é caracterizada pela sua grandeza territorial e para garantir a segurança do país o Exército brasileiro está presente, em pontos estratégicos, nas fronteiras através dos Pelotões Especiais de Fronteira (PEF). Frente a essa contextualização, o estudo tem como delimitação do tema o processo seletivo para o desempenho do cargo de Comandante dos Pelotões Especiais de Fronteira do Comando de Fronteira Solimões/8º Batalhão de Infantaria de Selva. Como problema de pesquisa tem-se a seguinte indagação: Quais os desafios e mudanças no processo devem ser superados e implementados, respectivamente, para a escolha dos militares mais capacitados para o referido cargo? Assim, como objetivo geral pretende-se verificar os desafios e as melhorias para a seleção dos militares mais capacitados ao desempenho do cargo de Comandante dos PEF do Comando de Fronteira Solimões. Para responder a essa problemática e atender ao objetivo do estudo, a metodologia fundamentou-se em uma pesquisa bibliográfica, documental, complementada com a pesquisa de campo em que foi aplicado um questionário com sete perguntas fechadas a sete militares entre os dias 15 a 30 de novembro de 2021. Ao final do estudo, pode-se dizer que os desafios são muitos, principalmente de adaptação, sendo necessário no processo de seleção ampliar o Curso de Operações na Selva (COS) para melhor preparar os futuros comandantes.

**Palavras-chave:** Processo de Seleção. Pelotões Especiais de Fronteira. Comando de Fronteira de Solimões.

## ABSTRACT

Among the state regions of Brazil, the Amazon region in the North of the country is characterized by its territorial grandeur and to ensure the country's security, the Brazilian Army is present at strategic points along the borders through Special Border Platoons (PEF) . In light of this context, the study's delimitation of the theme is the selection process for the performance of the position of Commander of the Special Border Platoons of the Solimões Border Command/8th Jungle Infantry Battalion. As a research problem, there is the following question: What are the challenges and changes in the process that must be overcome and implemented, respectively, in order to choose the most capable military for the aforementioned position? Thus, as a general objective, it is intended to verify the challenges and improvements for the selection of the most capable military to perform the position of Commander of the PEF of the Solimões Border Command. To respond to this problem and meet the objective of the study, the methodology was based on a bibliographical, documentary research, complemented with field research in which a questionnaire with seven closed questions was applied to seven soldiers between the 15th and 30th of November 2021. At the end of the study, it can be said that the challenges are many, especially adaptation, being necessary in the selection process to expand the Jungle Operations Course (COS) to better prepare future commanders.

**Keywords:** Selection Process. Special Border Platoons. Solimões Border Command.

## 1. INTRODUÇÃO

As administrações públicas tendem a afligir no atendimento das demandas do ser humano de forma ágil, eficiente e de forma efetiva, sendo necessário que esses valores sejam agregados dentro da instituição diariamente, criando estratégias efetivas de qualificação da equipe funcional.

A administração deve estar preparada e deve ser constantemente repensada para quebrar paradigmas, tendo como premissas básicas a mudança evolutiva do pensamento administrativo dos profissionais da organização e o desenvolvimento de metodologias administrativas que sejam capazes de sustentar o processo de mudança evolutiva (OLIVEIRA, 2007).

Para o bom andamento das ações da administração pública, a busca pelo desenvolvimento de soluções ágeis e práticas para atender as necessidades de anseios coletivos, está norteado pelos princípios constitucionais de moralidade, eficiência, impessoalidade e legalidade (CAPUANO, 2015).

Ao pensar no perfil desejado para as oportunidades de trabalho nas organizações públicas, incluindo a esfera militar, os requisitos necessários estão cada vez mais complexos, com maior e constante necessidade de qualificação, aumentando a exigência quanto à experiência e à formação do candidato. Com isso, estão sendo adotadas e aprimorados seus processos de recrutamento e seleção de pessoal para atrair pessoas qualificadas, com a finalidade de executar um trabalho eficaz, de desenvolver e ampliar as suas competências.

O processo seletivo dos militares para o desempenho do cargo de Comandantes dos Pelotões Especiais de Fronteira advém das necessidades e demandas do Comando Militar da Amazônia (CMA) para contribuir com a segurança e garantia da Soberania Nacional na faixa de fronteira de sua responsabilidade. Sobre esse contexto é importante mencionar que a partir de um estudo histórico, é possível perceber a importância da presença permanente do militar nas fronteiras brasileiras.

A grandeza territorial é uma das principais marcas da região amazônica, que pode ser destacada pelas suas bacias hidrográficas, cobertura vegetal e por haver um imenso vazio demográfico. Nos dias atuais, os Pelotões Especiais de Fronteiras (PEF) fazem a segurança nas fronteiras, situando-se em pontos estratégicos para garantir a vigilância. Sobre essa temática, destaca-se que o espírito denominado de “Triade da

Soberania” que abrangem componentes: Vida, Combate e Trabalho, é sustentado pelos PEF.

Observa-se assim, que se trata de uma atividade diferenciada, sendo necessário que exista um equilíbrio desta Triade, para que os obstáculos do dia a dia sejam superados, como por exemplo, a obtenção de recursos e ressuprimento. Nesse sentido, faz-se necessário desenvolver uma boa seleção dos recursos humanos, que irão fazer parte do grupo militar com funções-chave, inclusive para segurança do país. No entanto, a quantidade reduzida de militares que concorrem ao processo seletivo para comandar os PEF, atualmente restrita aos integrantes do Comando de Fronteira Solimões/8º Batalhão de Infantaria de Selva, limita a escolha dos militares mais capacitados para o desempenho do cargo.

Diante desse cenário, tem-se o problema da pesquisa: Quais os desafios e mudanças no processo devem ser superados e implementados, respectivamente, para a escolha dos militares mais capacitados para o referido cargo?

Assim, como objetivo geral pretende-se: Verificar os desafios e as melhorias para a seleção dos militares mais capacitados ao desempenho do cargo de Comandante dos PEF do Comando de Fronteira Solimões. Para isso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) Apresentar o ambiente geopolítico amazônico e suas características; b) Apresentar os conceitos e definições dos Pelotões Especiais de Fronteira do Comando de Fronteira Solimões; c) Descrever o fluxograma do processo seletivo para o desempenho do cargo de Comandante dos Pelotões Especiais de Fronteira do Comando de Fronteira Solimões; d) Relatar proposta para mudança do processo seletivo, a partir da relação com modelos de captação, processos, métodos e testes aplicados atualmente nos processos de seleção de pessoas, conforme a literatura.

Como hipótese para o estudo tem-se que se o universo dos militares que concorrem ao processo seletivo for ampliado para nível nacional (perspectiva de recrutamento externo), âmbito Exército, ao invés de nível Batalhão, aumentará a probabilidade de selecionar os militares mais capacitados para o cargo.

Nesse sentido, o estudo se justifica devido a dificuldade em atender as Diretrizes do Comando Militar Amazônia acerca da seleção dos militares para desempenhar o cargo de Comandante dos Pelotões Especiais de Fronteira (PEF) de Palmeiras do Javari (1º PEF), Ipiranga (2º PEF), Vila Bittencourt (3º PEF) e Estirão do Equador (4º PEF).

Assim, para alcançar essa proposta e responder a problemática da pesquisa, a metodologia do estudo fundamentou-se em uma revisão bibliográfica, documental, com estudo de caso. Ao final, foram apresentadas as principais considerações e sugestões para pesquisas futuras.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 OS PELOTÕES ESPECIAIS DE FRONTEIRA (PEF)**

A estrutura operacional do Exército Brasileiro é composta por oito (8) Comando Militares de Área, que estão posicionados no território nacional estrategicamente. Destes, somente três (3) dispõem dos PEF sob sua responsabilidade, que são: Comando Militar da Amazônia (CMA), Comando Militar do Norte (CMN) e o Comando Militar do Oeste (CMO).

No caso específico do CMA, que abrange os Estados do Amazonas, Roraima, Rondônia e Acre, este é o Comando Militar que apresenta a maior quantidade de PEF, ou seja, dos 24 existentes, 21 ficam neste comando. De acordo com a pesquisa realizada pela Revista Verde Oliva (2006, p. 40) “o CMA tem sob sua responsabilidade cerca de 60% do território nacional. Dos 16.886 km de linha de fronteira, cerca de 9.762 mil km são permanentemente vigiados pelo CMA”.

Na área do CMA, quatro (4) Brigadas de Infantaria de Selva (Bda Inf SI) são responsáveis por exercer as atividades do Exército, contando para isso com um efetivo de aproximadamente 20.000 homens. As brigadas ficam localizadas nas seguintes cidades: Amazonas, nas cidades de Gabriel da Cachoeira e Tefé; Roraima em Porto Velho e em Rondônia em Boa Vista.

Também conhecidos como Comando de Fronteiras (Cmndo Fron), os Batalhões de Infantaria de Selva (BIS) são subordinados as Bda Inf SI e tem o papel de coordenar seus PEF.

No quadro 1 é possível ter uma visão das distribuições dos Pelotões de Fronteiras do CMA.

**Quadro 1. Distribuições dos Pelotões de Fronteiras do CMA**

<b>1ª Bda Inf SI (Boa Vista/RR)</b>	<b>2ª Bda Inf SI S.G. da Cachoeira/AM)</b>	<b>16ª Bda Inf SI (Tefé/AM)</b>	<b>17ª Bda Inf SI (Porto Velho/RO)</b>	
Comdo Fron RORAIMA/ 7º BIS Boa Vista/RR	Comdo Fron RIO NEGRO/ 5º BIS São Gabriel da Cachoeira-AM	<b>Comdo Fron SOLIMÕES/ 8º BIS Tabatinga – AM</b>	Comdo Fron ACRE/ 4º BIS Rio Branco-AC	Comdo Fron RONDÔNIA/ 6º BIS Guajará- Mirim-RO
1º PEF Bonfim-RR	1º PEF Iauaretê- AM	<b>1º PEF Palmeiras do Javari -AM</b>	CEF / 1º PEF Epitaciolândia- AC	1º PEF (Forte Príncipe da Beira) Costa Marques-RO
2º PEF Normandia-RR	2º PEF Querari- AM	<b>2º PEF Ipiranga- AM</b>	2º PEF Assis Brasil/AC	
3º PEF (BV 8) Pacaraima -RR	3º PEF São Joaquim-AM	<b>3º PEF Vila Bittencourt- AM</b>	3º PEF Plácido de Castro/AC	
4º PEF Surucucu – RR	4º PEF Cucuí-AM	<b>4º PEF Estirão do Equador-AM</b>	4º PEF Santa Rosa do Purus- AC	
5º PEF Auaris - RR	5º PEF Maturacá-AM			
6º PEF Uiramutã- RR	6º PEF Pari- Cachoeira-AM			

Fonte: Zago e Santos (2020, p. 5)

Palmeiras do Javari (1º PEF), fica às margens do rio Javari, sendo em 1940 sua primeira povoação, que aconteceu a ser formada a Vila dos Seringueiros. Os militares somente se fizeram presentes nessa área a partir de 1961. A nomenclatura atual foi instituída por meio do Decreto nº 38.318, sendo então criado em 1995 o 8º Pelotão de Fronteira (BRASIL, 2021).

Ipiranga (2º PEF) fica às margens do rio Içá. O atual 1º Batalhão de Infantaria de Selva (Manaus/AM) foi quem deu origem a esse pelotão em 1934, onde atualmente fica a cidade de Tocantins, antes conhecida como Vila Nova do Tonantins. A Comarca de Santo Antônio de Içá deslocou esse pelotão, recebendo então o nome de Pelotão Içá. Devido a necessidade em estabelecer um posto militar no Rio Içá, foi deslocado novamente em 1952. Quatro anos depois, em 1956 sua construção foi concluída, sendo então chamado de 2º Pelotão Especial de Fronteira (2º PEF) (BRASIL, 2021).

Destaca-se visita do Governador do Estado do Amazonas no ano de 2019 ao 2º PEF, onde esta autoridade assim se manifestou:

[...] O Exército tem um papel fundamental nesse processo de proteção da nossa floresta. Fiz questão de vir aqui cumprimentar o comandante e os militares que estão sob seu comando que, além de fazerem a proteção ostensiva, também trabalham com essas ações sociais de atendimento na área médica e de cidadania [grifo do autor] por aqui”, ressaltou o governador, que foi recebido pelo comandante do Comando de Fronteira Solimões/8º Batalhão de Infantaria de Selva, coronel Almeida Júnior, pelo general de



Brigada, Cristiano Pinto Sampaio, e pelo tenente Isauo Monteiro Filho, comandante do 2º PEF.[...] (AMAZONAS, 2021).

Tal relato evidencia o caráter peculiar dos PEFs, na medida em que demonstra importante responsabilidade para além da Soberania Nacional, concomitantemente apoio direto à comunidade de seu entorno através das ações sociais e de saúde.

A Vila Bittencourt (3º PEF) fica às margens do rio Japurá. Sobre essa vila existem relatos que os Incas habitaram a região, sendo usada por eles para agricultura de curta duração que tinha como propósito gerar recursos para suprir suas necessidades nas viagens ao longo da Bacia Amazônica. O 3º PEF foi criado no início da 2ª Guerra Mundial, na cidade de Santo Antônio de Itá, sendo em 1942 deslocado para a Vila Bittencourt, sendo seu nome inicial preservado. O pelotão passou a ser subordinado ao CFSol/1º BEF, atualmente chamado de CFSol/8º BIS em 1969 (BRASIL, 2021).

Sobre o Estirão do Equador (4º PEF), fica localizado às margens do rio Javari e foi em 1950 que teve seu primeiro povoamento, sendo defato fundada em 14 de dezembro de 1953. Devido a grande concentração de seringueiras, inicialmente o local foi chamado de Seringal Brasil somente depois que passou a ser chamado de “Estirão do Equador”, que recebeu esse nome devido ao fato de na frente do pelotão ter um trecho longo do rio, conhecido como estirão.

Para um melhor entendimento da localização deste pelotões, tem-se a figura 1.

**Figura 1. Pelotões do Cmdo Fron SOLIMÕES/ 8º BIS Tabatinga –AM**



Fonte: Brasil (2021)

Com esses quatro pelotões, o CFSol/8º BIS tem a responsabilidade de garantir mais de 1.600 quilômetros de extensão da fronteira amazônica no Brasil

## 2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: CONSIDERAÇÕES GERAIS

O processo seletivo pode variar de acordo com as necessidades de uma empresa ou instituição, que tem como propósito, entre os vários candidatos recrutados, encontrar aquele que é mais adequado ao cargo existente na organização, ou seja, a seleção busca procurar uma alternativa para encontrar a pessoa certa para o cargo certo (FLEURY; FLEURY, 2007).

Para se efetuar a seleção, é preciso considerar as exigências do cargo a ser ocupado. Chiavenato (2009, p. 192) tem razão, portanto, “quando ressalta que o processo de seleção deve ser rigoroso e deve envolver etapas bem específicas para escolher a pessoa mais eficiente para determinado cargo”.

Pensando a seleção como uma etapa que requer bastante cuidado, Chiavenato (2010) concebe a seleção como um processo de comparação e decisão. Comparação, porque deve comparar as exigências do cargo ao perfil do candidato; decisão, porque precisa-se que a entidade contratante escolha quem preencherá o cargo. Lobos (1979, p. 156) acrescenta, a seleção como: “um processo de administração de recursos humanos onde a empresa escolhe os melhores candidatos para ocupar determinado cargo, com base em uma avaliação de suas características pessoais e que seja possuidor de conhecimentos específicos”.

Observa-se a seleção como processo de triagem e escolha através de uma lista de candidatos, na qual a pessoa que tiver o melhor perfil condizente com a posição ficará com o cargo disponível. A seleção de pessoal implica uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência de cada instituição. Pode-se dizer que as competências das pessoas, podem resultar em competências organizacionais. Portanto, seu conceito está relacionado com o de qualificação e da capacidade que o indivíduo possui. Fleury e Fleury (2007) argumenta que a capacitação de pessoas se adequa às competências do negócio. As empresas procuram desenvolver os indivíduos, adequando-os às necessidades da organização.

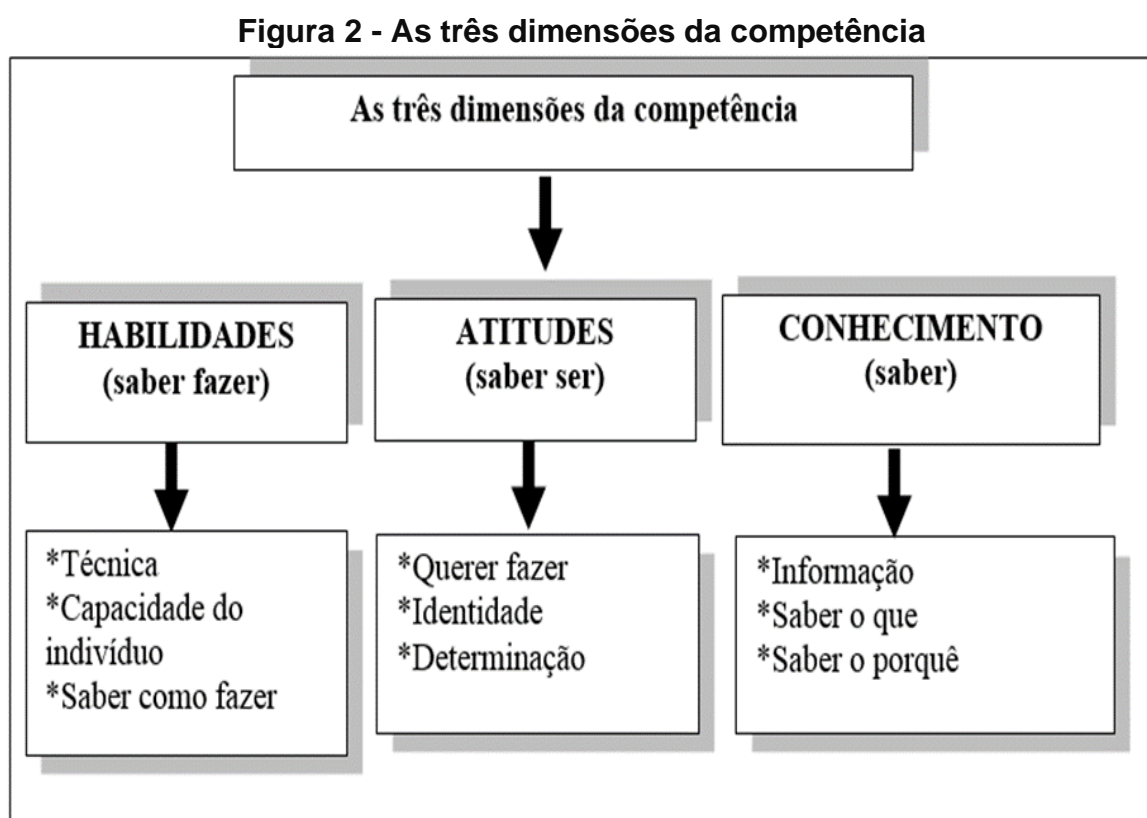
Entende-se que competência significa a qualificação de um indivíduo em executar um determinado trabalho com seus conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos e aptidões indispensáveis ao exercício de um cargo. Para Souto

Maior (2013), a competência pode ser analisada sob três aspectos: competências individuais, coletiva e organizacional.

As competências individuais aparecem como uma combinação dos saberes adquiridos pelo indivíduo a partir de suas vivências, relacionamentos com as pessoas e conhecimentos que obteve. A competência coletiva, como um conjunto organizado das competências individuais com os seus pares de ambiente de trabalho. A competência organizacional implica na cultura, valores e objetivos que uma empresa possui e de como funciona.

Para Fleury e Fleury (2007) a competência está relacionada com as atividades que o indivíduo desempenha na empresa, lembrando que a qualificação é importante, agregando valores e qualidade, para o colaborador e a organização em que atua.

Coelho e Fuerth (2009) constituem um conceito de competência baseado em: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também as atitudes relacionadas ao trabalho, conforme mostra a Figura 2.



Fonte: Coelho e Fuerth (2009, p. 324)

Como se observa na Figura 2, tais dimensões são interdependentes, a exposição de uma habilidade (saber fazer), de uma atitude (saber ser), de um

conhecimento (saber saber), devem estar bem trabalhadas no candidato, se completando. Com isso, o indivíduo terá seu potencial ampliado, e assim estará mais capacitado. Tais dimensões relacionam-se ao estudo, pois considerando as três técnicas, com o potencial potencializado, não somente o profissional, mas a instituição de ensino alcançará mais fácil os objetivos e metas traçados.

Chiavenato (2010) complementa a ideia de França e Arellano (2002), ao afirmar que a seleção envolve passos como a comparação, contudo, Chiavenato (2010) ressalta também a importância da análise e da avaliação dos dados. Em seus escritos os autores França e Arellano (2002, p.67) discorrem:

A seleção de pessoal não pode ser feita apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para empresa e para o empregado. Todos os métodos psicométricos prevêem uma margem de acertos e erro, por isso não é a expressão do futuro, mas a predição. A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha dos candidatos.

As considerações de França e Arellano (2002) chamam atenção por dois motivos: o primeiro ponto ressaltado pelos autores é o fato de considerar que não só as competências profissionais são importantes no momento de se contratar um funcionário, também são relevantes os aspectos relacionados à personalidade do candidato; o segundo ponto de destaque é a existência de técnicas que procuram reconhecer o candidato mais apto à função.

### **3. METODOLOGIA**

Uma pesquisa científica é classificada quanto aos seus procedimentos técnicos (método), seus objetivos (tipologia) e à abordagem do problema. Assim, quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, os métodos científicos utilizados nesta pesquisa foram o estudo bibliográfico, documental e com pesquisa de campo. Segundo análise de Lakatos e Marconi (2001, p. 63) a revisão de literatura também é chamada de pesquisa bibliográfica:

Trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já

escrito sobre o mesmo.

Ou seja, é a partir da pesquisa bibliográfica que os dados secundários são obtidos, pois foram coletados a partir de material previamente publicado por outros autores que abordaram o tema em análise, focando administração pública, processo de seleção, a partir dos ensinamentos dos autores, foi desenvolvido o conteúdo teórico.

A pesquisa documental muitas vezes é confundida com a bibliográfica, sendo a principal diferença que esta segunda é obtida através de documentos publicados que não passaram por tratamento prévio do autor, haja vista apenas ter coletado e analisado o conteúdo sem interferir em nada somente verificando quais abordagens são aplicadas ao estudo ora realizado.

Nesse caso foram analisados os documentos referentes aos processo seletivo vigente do Comando de Fronteira Solimões/8º Batalhão de Infantaria de Selva que se fundamenta nas Diretrizes do Comando Militar Amazônia acerca da seleção dos militares para desempenhar o cargo de Comandante dos Pelotões Especiais de Fronteira (PEF) de Palmeiras do Javari (1º PEF), Ipiranga (2º PEF), Vila Bittencourt (3º PEF) e Estirão do Equador (4º PEF).

Ao analisarem a pesquisa de campo, Lakatos e Marconi (2001, p. 75) afirmam que é nela que ocorre a observação e coleta de dados: “Diretamente no próprio local em que se deu o fato em estudo, caracterizando-se pelo contato direto com o mesmo, sem interferência do pesquisador, pois os dados são observados e coletados tal como ocorrem espontaneamente”.

Assim, com base na definição proposta pelos autores, a pesquisa de campo efetivou-se quando aplicado os questionários de sete (7) questões de múltipla escolha junto aos militares, que elaborado utilizando o *Google Forms* e enviando aos participantes para responderem entre os dias 15 e 30 de novembro de 2021. A amostra da pesquisa foi composta por 7 participantes que foram selecionados aleatoriamente.

Em relação aos objetivos da pesquisa, esta foi descritiva e exploratória. Concernente à pesquisa descritiva, Vianna (2001, p. 104) menciona que:

Em tal pesquisa, dados são registrados e analisados, sem interferência do pesquisador. Procuram-se descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, características, causas, relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, utilizam-se técnicas específicas, dentre as quais se

destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e observação.

No que se refere à pesquisa exploratória, ela objetiva e “proporciona maior familiaridade com o problema ou fenômeno a ser investigado, com vistas a deixá-lo mais explícito ou a levantar hipóteses” (VIANNA, 2001, p. 108). Foi através desta que a pesquisa desenvolveu suas idéias e compreensões comparando o referencial teórico coletado para o estudo com seus conhecimentos e vivências cotidianas, construindo um texto no qual as pessoas podem refletir sobre a realidade vigente do tema em questão.

Quanto à abordagem tratou-se de um estudo Oliveira (2001, p. 121):

Considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Neste estudo, esse método foi válido por possibilitar o estabelecimento das prováveis causas a que estão submetidos os objetos de estudo.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para apresentação dos resultados, inicialmente apresenta-se uma breve explanação sobre o processo seletivo dos Comandantes dos Pelotões Especiais de Fronteira do Comando de Fronteira Solimões, apresentando na sequência o resultado da pesquisa de campo e por fim uma explanação das principais dificuldades e proposta para mudança do processo seletivo.

Os processos seletivos, segundo Fiel filho (2010) seguem uma hierarquia, onde normalmente estão envolvidos no macroprocessos, mais de uma função na estrutura organizacional. Outro ponto destacado pelo autor, refere-se ao significativo impacto na forma como a organização funciona. Nesta premissa, é que se apresenta o macroprocesso que impacta no objeto desta investigação conforme se observa no quadro 2.

**Quadro 2. Macroprocessos de gestão de pessoal**

Macroprocessos	Produtos e serviços	Principais clientes	Responsáveis
Gestão de Pessoal	- Recrutamento	Exército Brasileiro ODS, OADI, COTER, C MII A	DGP DECEX
Descrição	- Avaliações e promoções		
Executar atividades de administração de pessoal, bem como realizar o planejamento, a orientação, a coordenação e o controle das atividades relacionadas com o recrutamento, seleção, desenvolvimento e ao desligamento dos recursos humanos do Exército Brasileiro	- Gestão de carreiras e remunerações - Capacitação e desenvolvimento - Gestão de efetivos e movimentações - Assistência médica - Atividades religiosas - Gestão de inativos e pensionistas		

Fonte: Brasil (2019)

Os Cmt Btl devem selecionar os melhores militares para os PEF, considerando todos os aspectos que podem ter influência na missão do pelotão, a saber: capacidade profissional, estado de saúde, situação disciplinar, capacidade de relacionamento, entre outros. Nesse processo de seleção, deve-se realizar entrevistas e consultar a 2ª Seção da OM, no levantamento dos antecedentes de todos os militares do PEF.

Os oficiais a serem nomeados Cmt PEF deverão ser obrigatoriamente de carreira, de arma base, preferencialmente no posto de 1º tenente e possuidores do COS. Em segunda prioridade, poderão ser nomeados oficiais no posto de 2º tenente e, em último caso, capitães, desde que no primeiro ano no posto e não estejam previstos para realizar o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO)/2º ano, no ano subsequente. Da mesma forma, deverão possuir, se possível, o COS. Em princípio, deverão ser casados e que se façam acompanhar de suas esposas quando da mudança para os PEF. Os subcomandantes poderão ser oficiais temporários, das Armas Base.

O Cmt PEF deve ser mais antigo do que os Oficiais do Serviço de Saúde (médico, dentista e farmacêutico) designados para o pelotão. Preferencialmente, os oficiais e sargentos designados para os PEF devem ser voluntários e possuir o COS. É recomendável que todos os militares que venham a ser designados para as CEF, PEF ou DEF, tenham obtido, no mínimo, a menção “B” no TAF e no TAT.

As solicitações para nomeação ou homologação de comando de CEF/PEF/DEF devem ser encaminhadas ao Cmdo CMA (via canal de comando) com 30 (trinta) dias de antecedência da data prevista para o militar apresentar-se pronto na CEF ou no PEF ou no retorno para a sede.

O Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) é regido pela Portaria no. 1494, de 11 de dezembro de 2014 e demais instruções regulamentadoras. No quadro 3 observa-se uma das possíveis avaliações que o SGD pode trazer ao poder decisório para aprovação ou não do candidato a Cmt PEF.

**Quadro 3. Competências básicas e específicas por posto/graduação**

1º e 2º tenente	Camaadagem Dedicação Disciplina Iniciativa Integridde Resistência Física Responsabilidade Técnico-profissional	Autoaperfeiçoamento Persistência Coragem Moral.
-----------------	---	---

Fonte: Brasil (2019)

Para complementar o estudo, foi aplicado um questionário junto a sete (7) militares sendo 5 (71,4%) 1º tenente e 2 (28,6%) 2º tenente. Destes 5 (71,4%) possuíam esposa/cônjuge durante o tempo de comando no Pelotão Especial de Fronteira e 2 (28,6%) não tinham. Dos 5 que tinham esposas, todas acompanharam quando comandaram PEF.

Na tabela 1 apresenta-se o resultado da pesquisa referente ao comando do PEF.

**Tabela 1. Variáveis relacioandas a PEF**

PERGUNTAS	SIM		NÃO	
	N	%	N	%
Já serviu na Amazônia antes de comandar PEF?	2	28,6	5	71,4
Realizou o Estágio de Cmt PEF?	2	28,6	5	71,4
O tempo de duração do Estágio foi suficiente?	1	14,3	6	85,7
Possui o Curso de Operações na Selva (COS)?	2	28,6	5	71,4

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2021)



Observa-se com o apresentado na tabela 1 que a maioria dos participantes nunca tiveram uma experiência na Amazônia, o que evidencia ainda mais as dificuldades vividas, já que a realidade da população na Amazônia, principalmente nos pelotões, apresenta desafios maiores. Destaca-se que atualmente o processo de seleção segue o seguinte fluxo:

1 - Militar se apresenta no Comando de Fronteira Solimões/8 Batalhão de Infantaria de Selva;

2 - Militar é selecionado;

3 - Militar selecionado vai para Manaus fazer o Estágio de Comandante de PEF;

4 - Segue para comandar o PEF.

Sobre o COS, Zago e Santos (2020, p. 12) explica que:

[...] requisito desejável para o Comandante de PEF, conforme o Guia Cmt Fron, tem duração de 9 (nove) semanas, divididas em 3 (três) fases: Vida na Selva, Técnicas Especiais e Operações e busca reproduzir um cenário bem próximo do combate real, levando o aluno a uma situação de desgaste físico e psicológico em ambiente controlado.

Complementando essa linha de raciocínio do autor supracitado, Lôbo (2019, p. 55-59) explica como funciona cada fase:

**Quadro 4. Fases do COS**

Fase de Vida na Selva	Fornece aos alunos instruções sobre marchas e estacionamentos em área de selva, natação, orientação e navegação terrestre em selva, obtenção de água e fogo, obtenção de alimentos e construção de abrigos, as quais favorecem a adaptação ao ambiente de selva, capacitando o aluno a sobreviver com recursos encontrados na floresta.
Fase de Técnicas Especiais	tem por finalidade capacitar tecnicamente os alunos a participarem de operações militares em ambiente de selva. O aluno aprende técnicas como: natação, técnicas fluviais, explosivos, rastreamento, comunicações e técnicas aeromóveis.
Fase de Operações	O aluno passa por um nivelamento doutrinário de fundamentos de operações na selva, sendo ministradas instruções sobre normas de comando, patrulhas de reconhecimento e de combate fluvial e terrestre e Operações Básicas.

Fonte: Lôbo (2019, p. 55-59)

Observa-se que o curso busca abranger os principais pontos para compor o currículo do futuro comandante de PEF, de modo que este possa ter conhecimento técnico, tático que podem ser aplicados ao ambiente amazônico, contribuindo para

uma boa liderança. No entanto, como destacado pelos participantes, o tempo de aplicação do curso após a conclusão, não é suficiente, principalmente para quem está indo servir na Amazônia pela primeira vez.

É importante mencionar que, os PEFs acabam preenchendo uma lacuna deixada por Estados e Municípios no que se refere ao atendimento em saúde e segurança pública por exemplo do cidadão, não cabendo ao Exército Brasileiro tais responsabilidades diretas, mas que na prática acontece e a partir deste exemplo de realidade é que o processo seletivo do Cmt PEF surge como estratégico para imagem dos envolvidos, seja do próprio Cmt, da OM e por fim do EB.

A partir da Portaria 505 de 20/05/2020 (Aprova instruções gerais para a seleção de Oficiais para Comando, Chefia ou Direção de Organização Militar e para Cargos de Interesse Especial do Comandante do Exército) temos que, em seu Capítulo III, as abordagens de que o universo de busca dos candidatos deve ser o mais amplo possível conforme visto a seguir:

§ 1º O universo deverá ser o mais abrangente possível, de forma a atender às diversas exigências previstas nos quadros de Cargos Previstos (QCP) das OM, com a finalidade de proporcionar flexibilidade ao longo do processo de seleção, devendo a sua amplitude ser estabelecida, anualmente, pelo DGP.

§ 2º Caberá ao Gab Cmt Ex definir as turmas de formação que concorrerão, simultaneamente, aos processos de Cmdo e nomeação de Cgo Intrs Esp Cmt Ex sendo aconselhável, no mínimo, quatro turmas de formação para concorrer a ambos os processos.

§ 2º Ocorrendo insuficiência de oficiais, o universo será ampliado (BRASIL, 2020).

Para suprir as lacunhas existentes, a proposta é que sigam as seguintes premissas:

Proposta de Fluxo

1 - Militar e selecionado no âmbito do Exército

2 - É nomeado Cmt PEF e transferido para o Cmdo Fron Sol/ 8º BIS

3 - Após se apresentar no Cmdo Fron Sol/ 8º BIS realiza o Estágio e ou Curso de Operações na Selva

4 - Permanece no Batalhão por um ano, sendo nesse período realizado estágio EAD;

5 - No segundo ano segue para comandar o PEF.

Outro ponto a ser destacado refere-se a necessidade em conhecer o idioma espanhol, pois além do conhecimento doutrinário de um pelotão, assim como técnicas

de sobrevivência é preciso ter conhecimento também da língua espanhola, haja vista todos os PEF terem limites com outros países da língua espanhola, como por exemplo, Colômbia e Peru.

Trata-se, de um ponto estratégico que precisa ser bem avaliado para fazer o melhor recrutamento. Além disso, destaca-se a importância da realização dos cursos, haja vista que os conhecimentos adquiridos são aplicados e integrados para as mais variadas operações realizadas na Selva.

## **5. CONCLUSÃO**

Diante da importante atividade desenvolvida pelos Pelotões Especiais de Fronteiras, assim como pela responsabilidade de seus comandantes, que passam por diversas dificuldades enfrentadas por estas Organizações Militares, destaca-se a relevância em desenvolver um bom recrutamento no processo de seleção dos militares que irão desempenhar funções importantes de comando.

O Exército tem estabelecido o processo seletivo para selecionar os oficiais que estão participando do processo de seleção ao comando do PEF. Esse processo tem início com a análise do perfil dos oficiais, que embasa e fundamenta a decisão da autoridade competente para decidir quem serão os selecionados.

É importante destacar que, na literatura acadêmica, leva em consideração a seleção por competência, que envolve Conhecimento, Habilidade e Atitudes, sendo essa premissa necessária também ao Líder Militar. No entanto, é preciso considerar que para ambientação na Amazônia, é preciso de treinamento, ponto este destacado na pesquisa, considerado pouco tempo para assimilar as instruções relacionada a vida na Selva, Técnicas Especiais e Operacionais.

A proposta de permanecer no Batalhão por um ano, sendo nesse período realizado estágio EAD e no segundo ano seguir para comandar o PEF, é uma forma de integrar todos os conhecimentos adquiridos nas mais diversas operações na Selva, além de contribuir positivamente para a liderança das pequenas frações em operações na Selva, assim como na solução de situações do dia a dia do pelotão.

## REFERÊNCIAS

AMAZONAS. **Em visita a pelotão de fronteira, Wilson Lima exalta papel do Exército no combate ao tráfico e crimes ambientais.** Disponível em: <http://www.amazonas.am.gov.br/2019/08/em-visita-a-pelotao-de-fronteira-wilson-lima-exalta-papel-do-exercito-no-combate-ao-traffic-e-crimes-ambientais/>. Acesso em: 3 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Conheça o seu exército: CFSOL/8º BIS.** Disponível em: [http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito?p\\_p\\_id=101&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_101\\_struts\\_action=%2Fasset\\_publisher%2Fview\\_content&\\_101\\_returnToFullPageURL=%2Fweb%2Fnoticias%2Fnoticiario-do-exercito%2F%2Fasset\\_publisher%2FMjaG93KcunQI%2Fcontent%2Fcmdo-fron-solimoies-8-bis-realiza-aciso-em-comunidade-do-rio-apaporis-am&\\_101\\_assetEntryId=7257919&\\_101\\_type=content&\\_101\\_groupId=16541&\\_101\\_urlTitle=conheca-o-seu-exercito-cfsol-8-bis-sel-va-&inheritRedirect=true](http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_returnToFullPageURL=%2Fweb%2Fnoticias%2Fnoticiario-do-exercito%2F%2Fasset_publisher%2FMjaG93KcunQI%2Fcontent%2Fcmdo-fron-solimoies-8-bis-realiza-aciso-em-comunidade-do-rio-apaporis-am&_101_assetEntryId=7257919&_101_type=content&_101_groupId=16541&_101_urlTitle=conheca-o-seu-exercito-cfsol-8-bis-sel-va-&inheritRedirect=true). Acesso em: 4 dez. 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **EB20-MF-10.102 Doutrina Militar Terrestre.** Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/4760>. Acesso em: 4 dez. 2021.

BRASIL. **Portaria nº 505**, de 20 de maio de 2020. Aprova as instruções gerais para a seleção de oficiais para comando, chefia ou direção de organização militar e para cargos de interesse do comandante do exército (EB10-IG-09-004). Disponível em: <http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Lesgislacao/processoSelecao/Portaria%20n%C2%BA%20505-Cmt%20Ex,%20de%2020%20MAIO%2020%20-%20CACCOM.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2021.

CAPUANO, Ethel Airton. **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil.** *Revista do Serviço Público - RSP*, n. 66, v. 3, p. 371-394, 2015.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2010.

COELHO, M. P; FUERTH, C. L. R. A influência da gestão por competência no desenvolvimento profissional. *Revista Cadernos de administração*. n. 1, v. 3, p. 2014-2022, Jan-Jun, 2009.

FIEL FILHO, Alécio. Gestão dos processos e a eficiência na gestão pública. In: KANAANE, Roberto.; FIEL FILHO, Alécio e FERREIRA, Maria das Graças (ORGs). **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo:

Atlas, 2007.

FRANÇA, L. A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamentos e seleção. In: FRANÇA, L. A.C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LÔBO, Alisson Clayton Dias. **O Curso de Operações na Selva: Uma análise dos indicadores de desempenho discente**. 2019. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Especialização de Gestão em Administração Pública, Salvador, 2019.

LOBOS, J. A. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

REVISTA VERDE-OLIVA. **Amazônia: Os Pelotões Especiais de Fronteira**. Brasília-DF. Ano XXXIII - Nº 189 - Ago/Set/Out 2006. Disponível em <https://www.eb.mil.br/web/revista-verde-oliva/edicoes-anteriores>. Acesso em: 3 dez. 2021.

SOUTO MAIOR, R. C. **As Pessoas e suas competências no desenvolvimento das Organizações**. 2013. Recuperado de: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/c506bef5daa6352a03256dea006e9135/1fa690cf8ac0ce3a83256f8d004f4b65/\\$FILE/NT000A3286.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/c506bef5daa6352a03256dea006e9135/1fa690cf8ac0ce3a83256f8d004f4b65/$FILE/NT000A3286.pdf). Acesso em: 4 dez. 2021.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.

ZAFO, Bruno Augusto Loiola; SANTOS, Eliaura. A seleção e preparação dos oficiais que desempenharão cargos de comandantes nos pelotões especiais de fronteira do estado do Acre. **Assilvi**. p.1-9, 2020. Disponível em: [https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9587/1/majzago%202021\\_3t%20artigo.pdf](https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9587/1/majzago%202021_3t%20artigo.pdf). Acesso em: 4 dez. 2021.

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO

#### Pesquisa

PREPARAÇÃO E SELEÇÃO DOS COMANDANTES DOS PELOTÕES ESPECIAIS  
DE FRONTEIRA DO COMANDO DE FRONTEIRA SOLIMÕES / 8º BATALHÃO DE  
INFANTARIA DE SELVA

1 - Informe o seu Posto

( ) Cap

( ) 1º Ten

( ) 2º Ten

( ) Asp

2 - Possuía esposa / cônjuge durante seu tempo de comando no Pelotão Especial de Fronteira? \*

( ) Sim

( ) Não

3 - Sua esposa te acompanhou quando comandou PEF? \*

( ) Sim

( ) Não

4 - Já serviu na Amazônia antes de comandar PEF? \*

( ) Sim

( ) Não

5 - Realizou o Estágio de Cmt PEF? \*

( ) Sim

( ) Não

6 - O tempo de duração do Estágio foi suficiente? \*

( ) Sim

( ) Não

7 - Possui o COS? \*

( ) Sim

( ) Não