



## **A SELEÇÃO E PREPARAÇÃO DOS OFICIAIS QUE DESEMPENHARÃO CARGOS DE COMANDANTES NOS PELOTÕES ESPECIAIS DE FRONTEIRA DO ESTADO DO ACRE**

**Bruno Augusto Loiola Zago<sup>1</sup>  
Eliaura Santos<sup>2</sup>**

### **Resumo**

Este estudo trata da seleção e preparação dos oficiais que desempenharão cargos de comandantes dos Pelotões Especiais de Fronteira (PEF) e tem como objetivo identificar os requisitos balizar para esse processo. A complexa realidade destes pelotões e suas inúmeras dificuldades demonstram que o exercício do Comando nas regiões de fronteira do nosso país consiste-se em um grande de desafio. Para tanto, utilizou-se pesquisa de caráter qualitativo, por permitir uma maior compreensão dos fatos e pessoas envolvidas. Foi analisado os requisitos já existentes e previstos na legislação do Exército Brasileiro e Comando Militar da Amazônia, tendo como foco o Gestor de Pessoal, responsável pelo processo seletivo. Como resultados, destacou-se a necessidade de se adotar critérios mais objetivos, particularmente na análise das competências relacionada às atitudes, através do Sistema de Gestão de Pessoal (SGD), para possibilitar a mensuração e comparação do perfil dos candidatos ao cargo em questão.

**Palavras chaves:** Exército Brasileiro, Seleção de Pessoal, Gestão de Desempenho.

## **THE SELECTION AND PREPARATION OF THE OFFICERS WHO WILL BE COMMANDER OF AN ACRE SPECIAL FRONTIER SQUAD**

### **Abstract**

This study is about the selection and preparation of the officers who will be Commander of a Special Frontier Squad (PEF) and aims to identify the requirements for this process. The complex reality of these platoons and their difficulties demonstrate that the exercise of Command in the border is a great challenge. Therefore, it was used the qualitative method, to allow a greater understanding of the facts and people involved. It was analyzed the requirements and under the laws of the Brazilian Army and Amazon Military Command (CMA), focusing on the Personnel Manager, responsible for the selection process. As a result, the need to adopt more objective criteria was highlighted, particularly in the analysis of skills related to attitudes, through the Personnel Management System (SGD), to enable the measurement and comparison of the profile of the candidates for the position in question.

**Keywords:** Selection, Skills, Personnel Management System

---

<sup>1</sup> Major Exército Brasileiro aluno do curso de pós-graduação de gestão em administração pública Uniasselvi. Email: [bruno\\_zg@hotmail.com](mailto:bruno_zg@hotmail.com)

<sup>2</sup> Profª MSc em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social pela Fundação Visconde de Cairu . Email: [santoseliaura@gmail.com](mailto:santoseliaura@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Através do estudo da história observa-se a importância da presença militar permanente nas nossas fronteiras, a qual tem sua raiz no processo de formação da nacionalidade brasileira. Consta no site do Museu Histórico do Exército e Forte de Copacabana (2020) que, na época do Brasil – Colônia, a partir do século XVI, inúmeros fortes foram construídos contra a ameaça de invasores ao nosso território. Assim, ao longo das fronteiras do Brasil, a presença militar sempre se fez constante, contribuindo para a preservação da integridade territorial e a soberania da nação.

A região amazônica é caracterizada pela grandeza territorial, pela cobertura vegetal, pelas bacias hidrográficas e pela existência de enormes vazios demográficos. Além disso, a fronteira entre o Brasil e seus vizinhos é altamente permeável, facilitando a entrada, sem fiscalização, de diversos ilícitos, entre os quais, o narcotráfico, o contrabando, o descaminho, o tráfico de animais silvestres, o garimpo e o desmatamento ilegais.

Atualmente, o Exército Brasileiro assegura essa presença através dos Pelotões Especiais de Fronteira (PEF), que são as células de vigilância mais avançadas situadas em pontos estratégicos da fronteira amazônica. Segundo Rodrigues (2019, p.20) esses Pelotões garantem a presença física de agentes do Estado nos mais longínquos e inóspitos povoados ao longo da Amazônia, sendo fundamental para a permanente fiscalização e controle de pontos estratégicos, atuando de maneira repressiva e inibidora frente aos ilícitos praticados na região. De acordo com a Agência Senado (2020) o PEF é “Integrado, ainda, por profissionais como médicos e dentistas, entre outros, os pelotões acabam por servir de polos catalizadores de povoamentos e processos de desenvolvimento”.

Os PEF sustentam-se no espírito da chamada “Tríade da Soberania”, que envolvem os seguintes componentes: Vida, Combate e Trabalho. Nesta perspectiva, a “Vida são as atividades relacionadas à sobrevivência dos PEF, o Combate, às atividades afins da defesa e as operações contra crimes transfronteiriços e ambientais e o Trabalho, está ligado à prestação de serviços aos PEF e às comunidades” (MIRANDA, 2012, p.123).

Diante dessa realidade totalmente diferenciada que subsistem os Pelotões Especiais de Fronteira, observa-se a necessidade constante da busca do equilíbrio desta Tríade, em virtude das diversas dificuldades existentes, tais como: obtenção de recursos e ressuprimento, dificuldade de acesso e o trato com a comunidade, as exigem grande flexibilidade por parte dos militares em função de comando e gestores. Portanto, é de suma importância selecionar

corretamente os recursos humanos que irão compor as funções-chave destes Pelotões, sobretudo as funções exercidas pelos Oficiais e Sargentos.

Os Batalhões de Infantaria de Selva que possuem Pelotões Especiais de Fronteira, recebem a denominação de Comandos de Fronteira (Cmdo Fron) e são responsáveis pela seleção dos oficiais e sargentos que desempenharão os cargos dos pelotões a ele subordinados. Essa atividade é feita anualmente, tendo em vista que a maioria desses militares só permanece 1 (um) ano na função. O estudo do perfil militares que preenchem os requisitos para desempenhar os cargos mais relevantes dos PEF é feito pelo Chefe da Seção de Pessoal do Batalhão, que assessora o Comandante do Comando de Fronteira, que decidirá quem irá desempenhar as respectivas funções.

Dentre esses cargos, destaca-se o de Comandante do Pelotão Especial de Fronteira, em regra exercidos por oficiais subalternos combatentes, Tenentes da arma de infantaria. Nesse contexto, observa-se que a decisão acertada do Comandante de um Cmdo Fron na escolha e preparação desses oficiais é extremamente importante, em virtude das especificidades deste cargo que irão ocupar, já que esses militares trabalharão distantes do comando do batalhão, em cidades que fazem fronteira com outros países; terão relativa autonomia na tomada de decisões e importante influência no município, em virtude das ligações com as autoridades e órgãos públicos locais, incluindo as do município estrangeiro vizinho. Esses oficiais terão, ainda, grande visibilidade perante a população local. Assim, uma falha no processo de seleção desses militares poderia acarretar sérios problemas nos Pelotões de Fronteira, bem como um grave comprometimento da imagem do Exército Brasileiro.

Diante da presente situação, chega-se à seguinte pergunta: Quais são os requisitos para a seleção e preparação dos Oficiais que irão desempenhar cargos de Comando nos Pelotões Especiais de Fronteira?

Dessa forma, o presente estudo visa fornecer subsídios aos Comandantes dos Cmdo Fron para selecionar e preparar de forma acertada os oficiais que irão exercer a função de Comandantes dos PEF, em particular os pertencentes ao Cmdo Fron Acre.

Quanto à natureza, o presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa do tipo aplicada, com abordagem qualitativa, por ter por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos na tomada de decisões no processo de seleção e preparação dos cargos dos PEF; através do contato direto com a realidade dos Pelotões Especiais de Fronteira e de seus cargos de comando, sendo seu objeto compreender e descrever o fenômeno pesquisado.

A seleção das fontes de pesquisa foi baseada em livros, manuais doutrinários, instruções provisórias do exército brasileiro, na legislação em vigor, além de documentos oficiais gerados por militares sobre os aspectos ligados ao assunto, trabalhos de conclusão de curso e publicações disponíveis em mídia eletrônica da internet.

Por fim, os conhecimentos adquiridos serão aplicados como proposta de solução nos problemas de seleção e preparação dos oficiais que serão designados para desempenhar os cargos de comandantes dos Pelotões Especiais de Fronteira do Comando de Fronteira Acre.

## **2 SELEÇÃO E PREPARAÇÃO DOS COMANDANTES DOS PELOTÕES ESPECIAIS DE FRONTEIRA DO CMDO FRON ACRE**

Nesta Seção será apresentada a realidade dos Pelotões de Fronteira, especialmente os pertencentes ao Comando de Fronteira ACRE, bem como o processo de seleção e preparação dos militares que desempenharão os cargos de Comandante destes Pelotões.

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

#### **2.1.1. Subordinação dos PEF**

O Exército Brasileiro é composto, em sua estrutura operacional, de 8 (oito) Comandos Militares de Área, estrategicamente posicionados no território nacional, sendo que somente três deles possuem os Pelotões Especiais de Fronteira (PEF) sob sua responsabilidade, a saber: Comando Militar da Amazônia (CMA), Comando Militar do Norte (CMN) e o Comando Militar do Oeste (CMO).

Dentre esses Comandos Militares, o CMA (que abrange os Estados do AM, RR, RO e AC) é o que possui o maior número de Pelotões Especiais de Fronteira (21 dos 24 existentes). De acordo com a Revista Verde Oliva Nr 189 (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 (Ministério da Defesa, 2020).

A presença do exército na área do CMA é exercida por 04 (quatro) Brigadas de Infantaria de Selva (Bda Inf SI), sediadas nas cidades de Boa Vista-RR, São Gabriel da Cachoeira-AM, Tefé-AM e Porto Velho-RO, contando com um efetivo total de cerca de 20.000 homens. Subordinados às Brigadas temos os Batalhões de Infantaria de Selva (BIS), também chamados de Comandos de Fronteira (Cmdo Fron), por serem responsáveis pela coordenação de seus Pelotões Especiais de Fronteira, (Comando Militar da Amazônia, 2020), conforme quadro a seguir:

Quadro 1: Distribuição dos Pelotões de Fronteira do CMA (subordinação, localização e efetivos)

1ª Bda Inf SI (Boa Vista/RR)	2ª Bda Inf SI (S.G. da Cachoeira/AM)	16ª Bda Inf SI (Tefé/AM)	17ª Bda Inf SI (Porto Velho/RO)	
Cmdo Fron RORAIMA/ 7º BIS Boa Vista/RR	Cmdo Fron RIO NEGRO/ 5º BIS São Gabriel da Cachoeira-AM	Cmdo Fron SOLIMÕES/ 8º BIS Tabatinga –AM	<b>Cmdo Fron ACRE/ 4º BIS Rio Branco-AC</b>	Cmdo Fron RONDÔNIA/ 6º BIS Guajará-Mirim-RO
1º PEF Bonfim-RR (68)	1º PEF Iauaretê– AM (66)	1º PEF Palmeiras do Javari -AM(64)	<b>CEF / 1º PEF Epitaciolândia-AC (107)</b>	1º PEF (FORTE PRÍNCIPE DA BEIRA) Costa Marques–RO (69)
2º PEF Normandia–RR(57)	2º PEF Querari–AM(67)	2º PEF Ipiranga–AM (68)	<b>2º PEF Assis Brasil- AC(66)</b>	
3º PEF (BV 8) Pacaraima -RR(69)	3º PEF São Joaquim–AM (67)	3º PEF Vila Bittencourt– AM (71)	<b>3º PEF Plácido de Castro- AC(64)</b>	-
4º PEF Surucucu – RR(57)	4º PEF Cucuí–AM(68)	4º PEF Estirão do Equador–AM(59)	<b>4º PEF Santa Rosa do Purus-AC(66)</b>	-
5º PEF Auaris - RR(56)	5º PEF Maturacá–AM(66)	-	-	-
6º PEF Uiramutã–RR(55)	6º PEF Pari-Cachoeira-AM (68)	-	-	-

Fonte: Adaptado Ministério da Defesa (2020)

### 2.1.2 Os Pelotões Especiais de Fronteira do Comando de Fronteira Acre / 4º BIS

A fim de permitir um melhor controle da faixa de fronteira sob sua responsabilidade, o 4º Batalhão de Infantaria de Selva (4º BIS), sediado em Rio Branco-AC, possui quatro Pelotões Especiais de Fronteira, conforme Figura 1, recebendo, portanto, a designação de Comando de Fronteira ACRE (Cmdo Fron ACRE/4º BIS). Esses Pelotões são subordinados diretamente à Companhia Especial de Fronteira (CEF), destacada sede na cidade de Epitaciolândia-AC, a qual é comandada por um capitão.

Os Pelotões Especiais de Fronteira possuem, em média 67 militares, são comandados por um 1º ou 2º Tenente de Infantaria. Foi publicado na Revista Verde Oliva Nº 189 (2006) que os citados Pelotões possuem instalações comuns a qualquer aquartelamento: alojamentos, casas funcionais para oficiais e sargentos (próprios nacionais residenciais), salas de instrução, etc. Além dessas instalações, há outras peculiares, como carpintaria, padaria, horta, currais, pomares e capelas; ou seja, tudo aquilo que é necessário para a sobrevivência de uma pequena comunidade. O número de dependentes, entre esposas e filhos, é variável. No entanto, observa-

se que um número considerável de civis vive em torno dos Pelotões, sendo que muitos deles jamais saíram dali. Essas pessoas têm fortes ligações com o Exército e, na maioria das vezes, sobrevivem graças à presença do PEF, principalmente na área de saúde.

Ainda segundo publicado na Revista Verde Oliva N° 189 (2006), a eletricidade costuma ser uma carência em alguns Pelotões, que utilizam geradores a diesel. Contudo, a Internet e telefone está presente em todos os Pelotões Especiais de Fronteira, o que atenua sobremaneira a sensação de isolamento.

O **1° Pelotão Especial de Fronteira (1° PEF)**, que compartilha as instalações com a Companhia Especial de Fronteira, está situado em Eptaciolândia-AC, vizinho do município de Brasileia, que fazem fronteira com a cidade de Cobija- Bolívia. Constituem um conglomerado de cidades, que junto somam cerca de 110 mil habitantes. Embora instituída como área de livre comércio, ainda não foi regulamentada. Registra-se, também forte interdependência comercial entre esses municípios.

A fronteira entre os dois países é vulnerável para a passagem de armas, drogas e mercadorias, em virtude de uma grande faixa de fronteira seca, existindo pontos de passagem e ramais difíceis de serem controladas pelo poder público.

O 1° PEF possui como área de responsabilidade a Reserva Extrativista Chico Mendes, onde são desenvolvidas diversas operações junto a outros órgãos (Polícia Federal, IBAMA, ICMBio), a fim de combater os crimes ambientais, a exemplo da Operação Verde Brasil

As cidades de Eptaciolândia e Brasiléia possuem uma infraestrutura mínima que atende às necessidades dos militares e civis, no que tange à educação, moradia, saúde, supermercados, em comparação com outros pelotões de fronteira. Além disso, possui acesso terrestre, pela BR 317, com pavimentação, sendo trafegável no inverno e verão. Não existe pista de pouso para transporte aéreo e observa-se que não há aldeias indígenas na localidade.

O **2° Pelotão Especial de Fronteira (2° PEF)**, está localizado na tríplice fronteira (Brasil-Peru-Bolívia), no município de Assis Brasil-AC, em uma posição da cidade que tem comando sobre as principais vias de acesso dos países vizinhos. Na área de responsabilidade do Pelotão existem duas Unidade de Conservação (UC) e duas Terras Indígenas (TI). As relações com peruanos e bolivianos são pautadas por laços harmônicos e de interdependência entre as cidades fronteiriças, sendo Assis Brasil, com cerca de 6.012 habitantes, a mais autossuficiente entre elas.

A principal dificuldade do PEF está relacionada a logística dos deslocamentos em sua área de responsabilidade, uma vez que no período da seca os rios são praticamente inavegáveis

com os meios que o Pelotão dispõe, e os “ramais” (estradas de terra que são as principais vias de circulação) se tornam intrafegáveis no período das chuvas.

O **3º Pelotão Especial de Fronteira (3º PEF)** encontra-se na entrada da cidade de Plácido de Castro-AC, na fronteira Brasil-Bolívia. Na área de responsabilidade do Pelotão existe uma Terra Indígena (TI), na Região de Extrema-RO. As relações com os bolivianos são pautadas por laços harmônicos e de interdependência entre as cidades fronteiriças, sendo que a Vila Evo Morales (Bolívia) é quase 90% dependente de gêneros e serviços básicos do Brasil.

O acesso terrestre ao Pelotão é feito pela AC – 475 “Acrelândia” e AC-40 “Rio Branco”. O acesso fluvial é feito pelo Rio Abunã até a cidade Extrema (RO). O Pelotão dispõe de uma enorme área de Responsabilidade, o que torna difícil a atuação constante em toda esta extensão territorial, já que, no período de estiagem, alguns rios tornam-se inavegáveis com os meios disponíveis e os “ramais” intrafegáveis no período das chuvas. Observa-se que não há a presença de indígenas na localidade.

Por fim, o **4º Pelotão Especial de Fronteira (4º PEF)** é localizado no município de Santa Rosa do Purus, um município isolado com acesso apenas por modal aéreo e fluvial, sendo que o acesso por barco (fluvial), só é possível na época das chuvas e dura cerca de 4 a 7 dias de deslocamento. Limita-se ao Sul com o Peru através dos rios Chambuiaco e igarapé Santa Rosa, e possui como característica a presença da TI Alto Purus em sua área de responsabilidade, contando com aproximadamente 46 comunidades indígenas das etnias Kaxinawá, Jaminawá e Kulina. O 4º PEF possui 68 militares, com a presença de 14 militares indígenas e contribui para o desenvolvimento e o aumento da presença do Estado no município, além de realizar diversas atividades em coordenação com as entidades estaduais e municipais, órgãos indigenistas fornecendo apoio logístico e ações de segurança ostensiva.

A principal dificuldade encontrada no 4º PEF é o acesso, acarretando em complicações na logística e nas situações de emergência como por exemplo, evacuação médica e necessidade de materiais em caráter emergencial e a gestão ineficiente dos órgãos municipais e das concessionárias de serviços básicos que trazem prejuízos para a qualidade de vida dos munícipes.

### **2.1.3 O Cargos de Comando dos Pelotões Especiais de Fronteira e seu Processo Seletivo**

Dada a complexidade da realidade dos Pelotões Especiais de Fronteira (PEF) e em vista das inúmeras dificuldades apresentadas anteriormente, verifica-se que o Comandante destes Pelotões deverá ser possuidor de atributos que ultrapassam as dos líderes normais da

caserna. Assim a seleção apurada para este cargo passa a ser uma exigência essencial, amparada nos requisitos previstos em legislação e nas ferramentas que a instituição possui.

No passado, o militar destacado para a fronteira raramente era recrutado entre voluntários, pois as condições de vida e o isolamento desencorajavam qualquer um a servir nessas terras longínquas. Além disso, a dificuldade de apoio logístico era grande e, muitas vezes os escalões responsáveis não forneciam o suporte necessário a essas frações.

Atualmente, com a disponibilidade de energia elétrica na maioria dos PEF, o acesso facilitado por estrada em alguns deles, com o incremento do apoio da Força Aérea Brasileira e Aviação do Exército para atender às necessidades logísticas e com o aperfeiçoamento dos mecanismos de motivação do pessoal, como a Gratificação de Representação, a situação encontra-se bem diferente. Observa-se que, além de voluntários, os oficiais que participam do processo de seleção para os cargos de Comando do PEF costumam demonstrar elevado padrão profissional para o desempenho da função.

De posse da relação dos oficiais disponíveis, preferencialmente voluntários, o Chefe da Seção de Pessoal do Batalhão fará o estudo e apresentará a proposta ao Comandante do Cmdo Fron, seguindo as Diretrizes de Pessoal do Comando Militar da Amazônia, constantes do Compêndio de Pessoal do CMA (2020) e do Guia do Comandante de Fronteira (2020), que regulam as normas para Nomeação, Recondução e Exoneração de Comandante de Pelotão Especial de Fronteira (PEF).

O Guia do Comandante de Fronteira (2020, p. 18), prevê que os Cmt PEF deverão ser casados e fazer-se acompanhar de suas esposas, “sendo obrigatoriamente de carreira, de arma base, preferencialmente no posto de 1º tenente. Em segunda prioridade, poderão ser nomeados oficiais no posto de 2º tenente e, em último caso, capitães, desde que no primeiro ano no posto”. Deverão ser, se possível, possuidores do Curso de Operações na Selva. Deverão, ainda, ser mais antigos do que os Oficiais do Serviço de Saúde (médico, dentista e farmacêutico) designados para o pelotão. O Guia Cmt Fron define também que os militares recém-chegados ao Comando de Fronteira devem permanecer, no mínimo, 6 (seis) meses na sede, antes de serem designados para os PEF, visando a adaptação do militar à rotina da nova Unidade e sua preparação para a uma futura designação para o PEF. Recomenda, por fim, que todos os militares a serem designados para os PEF, tenham no mínimo, a menção “BOM” no Teste de Avaliação Física (TAF) e no Teste de Aptidão ao Tiro (TAT).

Com relação ao trâmite do processo seletivo o Compêndio de Pessoal do CMA (2020, p. 19) define que as solicitações para homologação de Nomeação de comando de PEF, devem ser



encaminhadas ao Cmdo CMA (via canal de comando), com 30 (trinta) dias de antecedência da data prevista para a Passagem de Comando.

Pela análise da documentação do CMA, verifica-se, portanto, que há uma previsão de requisitos a serem observados na escolha dos militares que irão comandar os PEF. No entanto, faz-se necessário buscar, por meio do embasamento teórico, se esta seleção está sendo feita em sua plenitude, analisando-se todas as competências previstas e utilizando-se de todas as ferramentas existentes.

## **2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES**

Como forma de entender como funciona processo de recrutamento e seleção, buscou-se aporte teórico em alguns autores da área de Gestão de Pessoas descritos a seguir.

Com relação ao significado de recrutamento, este refere-se à atração de pessoas com habilidades e competências para ocupar uma determinada função. O recrutamento alimenta o processo de seleção, provendo-o com potenciais candidatos ao cargo em questão. Tem início na busca do perfil desejado e das competências esperadas para preencher a posição aberta, funcionando como um grande “filtro”. O recrutamento é um procedimento que pode ser realizado internamente, por meio da transferência ou remanejamento de profissionais que já atuam na instituição, ou externamente, através da busca de novos valores. (RECRUTAMENTO, 2020).

Já a seleção é uma etapa posterior ao recrutamento, onde os candidatos recrutados são comparados sob diferentes aspectos e requisitos, a fim de que se identifique qual deles melhor atende às necessidades da função a ser preenchida, dando prosseguimento ao funil iniciado no recrutamento. De acordo com os conceitos de Administração de Recursos Humanos, seleção consiste na definição das etapas e dos critérios utilizados na escolha das pessoas, de forma que se encontre o candidato adequado para ocupar um cargo e que nele permaneça (CHIAVENATO, 2009).

Nesse sentido, outra abordagem que pode auxiliar o entendimento da problemática é a Seleção de Pessoas por Competências.

O termo competência, de acordo com Caitano (2019, p. 23), é usado para “designar a capacidade do indivíduo de entregar bom resultado em sua atividade profissional”. Os autores franceses Zarifian e Le Boterf (*apud* CAITANO, 2019,p.24) associaram a noção de competência como a capacidade do indivíduo de “mobilizar seu repertório de conhecimentos e habilidades, a fim de agregar valor ao meio no qual se inseria”. O mesmo autor também conceituou competência como a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações

profissionais, apoiadas em conhecimentos adquiridos, transformando-os à medida que a diversidade das situações aumenta.

As competências são formadas pelos seguintes elementos determinantes: **CONHECIMENTOS**, que consiste no saber formal (formação escolar, em nível superior, técnico e as especializações), **HABILIDADES**, que é o saber fazer de acordo com a experiência adquirida pela aplicação prática e **ATITUDES**, que é o componente comportamental, sendo a capacidade de colocar em prática seus conhecimentos e habilidades, como, por exemplo, a atitude de líder (CAITANO, 2019).

De volta ao contexto militar, verifica-se que o comportamento calcado na **liderança**, será uma atitude essencial para exercer um cargo de comando de um Pelotão Especial de Fronteira, em virtude dos desafios diários existentes na realidade destes aquartelamentos.

O Manual de Campanha (C 20-10): Liderança Militar, 2ª Ed. 2006, apresenta que o **líder militar** se apoia em três pilares: proficiência profissional; senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; e atitudes adequadas.

Ainda segundo Manual de Liderança Militar (2006) no item que trata sobre as competências do Líder militar, diz que:

- a. Competência está relacionada com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos.
- b. As **competências cognitivas e psicomotoras** são formadas pelo conjunto de conhecimentos e habilidades fundamentais relativos à profissão militar obtidos com o estudo, com a experimentação, com a informação, com a autoavaliação e com a vivência na caserna.
- c. Já as **competências afetivas**, como o próprio nome sugere, estão mais diretamente ligadas ao domínio afetivo. Podem ser pessoais, quando estão relacionadas com características do líder no âmbito individual, e interpessoais, quando, para serem externadas, necessitam interação com outras pessoas.

Com base nesses conceitos apresentados sobre a seleção por competências e competências do líder militar, será explorado quais são os requisitos essenciais na seleção dos comandantes de PEF.

## **2.2.1 Conhecimento e Habilidades: Competências Cognitivas e Psicomotoras**

Será apresentado, a seguir, como é feita a seleção e preparação dos militares que desempenharão os cargos de Comandantes dos Pelotões Especiais de Fronteira.

### **2.2.1.1 Proficiência Técnica e Tática**

Para que o líder esteja capacitado para exercer a função de Comandante de um PEF é necessário que ele tenha **PROFICIÊNCIA TÉCNICA E TÁTICA**, que são adquiridos através de suas habilitações profissionais. Esta capacitação inicia-se pela Formação e prossegue por

meio de Cursos e Estágios realizados no meio civil ou no meio militar, ao longo da carreira. (C 20-10, 2006).

A Formação do oficial de carreira de arma base, combatente, ocorre na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), sediada em Resende-RJ, que trabalha as três vertentes: a cognitiva técnico-profissional e universitária, a psicomotora e a afetiva.

Na cognitiva técnico-profissional encontramos as disciplinas efetivamente militares para a formação do combatente básico 1º ano da AMAN, Curso Básico. No início do 2º ano escolhem a especialização (Infantaria, Engenharia, Cavalaria, Comunicações, Artilharia, no quadro de Material Bélico, Intendência) e até o 4º ano, concomitantemente ao conteúdo militar, cursam disciplinas universitárias como psicologia, direito, idiomas, entre outras. A vertente afetiva e a vertente psicomotora, que envolve a parte física, são desenvolvidas e cobradas durante toda a formação. Considera-se que o vigor físico está intimamente ligado ao desempenho em combate, resistindo e persistindo as dificuldades, imposições, restrições e necessidades impostas pelo campo de batalha. Após esse período são declarados Aspirante à Oficial e concluem sua formação.

Dentre as inúmeras disciplinas cursadas, Dos Santos Y. (2019, p. 32) observa que as disciplinas de Ética Profissional Militar, Direito Penal e Penal Processual Militar, Introdução ao Estudo de Direito, Língua Portuguesa, Língua Espanhola, inteligência e contra-inteligência e Relações Internacionais são as 6 matérias consideradas mais importantes e essenciais para um Cmt de PEF.

Dos Santos Y. (2019, p. 43) pontua, ainda, que alguns conteúdos poderiam ser ensinados na AMAN, baseado no ponto de vista de quem já comandou PEF e passou por diversas situações em que este conhecimento foi exigido como: introdução à cultura indígena, conhecimentos básicos de subsistência como agricultura, agropecuária, eletricidade predial e construção, gerenciamento de projetos, gestão básica de organizações militares, sistemas do exército, administração pública e conhecimentos na área da saúde.

Portanto, podemos constatar que, apesar da formação da AMAN não ser especificamente voltada para o Comando de um PEF, a formação é bastante completa e as disciplinas cursadas pelos Oficiais são suficientes no aspecto tático - operacional. Já na área administrativa, apesar de já existirem algumas matérias, outras poderiam ser exploradas, principalmente nos sistemas administrativos que auxiliam na organização, controle e gerência do Exército.

Ainda no espectro do cabedal de conhecimentos necessários para o comando de um PEF, também é essencial analisar os conhecimentos adquiridos ao longo da carreira, ou seja, as habilitações profissionais adquiridas por meio de cursos e estágios como o Cursos de Operações na Selva (COS) e a habilitação em idiomas (em especial o Espanhol).

O Curso de Operações na Selva (COS), requisito desejável para o Comandante de PEF, conforme o Guia Cmt Fron (2020), tem duração de 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.

A 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. (LÔBO, 2019).

A fase de Técnicas Especiais tem por finalidade capacitar tecnicamente os alunos a participarem de operações militares em ambiente de selva. Segundo Lôbo (2019, p. 10) o aluno aprende técnicas como: natação, técnicas fluviais, explosivos, rastreamento, comunicações e técnicas aeromóveis.

Na fase de Operações, última etapa do COS, 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. Dessa forma, todos os conhecimentos absorvidos no curso são integrados e aplicados para o cumprimento das mais diversas operações na Selva. (LÔBO, 2019)

Observa-se, portanto, a importância do Curso de Operações na Selva, no currículo do futuro Comandante de PEF, pois ele adquirirá conhecimentos apurados sobre técnicas, táticas e procedimentos adaptados e aplicáveis ao ambiente amazônico, favorecendo o comando e a liderança das pequenas frações em Operações na Selva, bem como a solução de situações do cotidiano do pelotão.

Com relação à necessidade do conhecimento do idioma espanhol, observa-se que a preparação do oficial que comandará um PEF não poderá estar somente voltada aos conhecimentos doutrinários de um pelotão de fuzileiros, técnicas de sobrevivência e operações na selva, mas também ao conhecimento da língua mais falada na região de fronteira, além do português. (DOS SANTOS, 2019).

Foi visto anteriormente que todos os Pelotões Especiais de Fronteira fazem limite com municípios dos países vizinhos de língua espanhola, no caso Bolívia ou Peru, sendo um deles, o 2º PEF em Assis Brasil, localizado na tríplice fronteira.

Com a crescente interação entre países da América do Sul, como Bolívia e Peru, o militar que servirá na região de fronteira do Acre, deve estar preparado para lidar com o idioma espanhol em sua rotina. As atividades, sejam elas operacionais ou não, destinadas ao

comandante de PEF, estão diretamente ligadas às relações amistosas entre os países fronteiriços. Assim, o emprego do espanhol é praticamente certo e necessário pois, frequentemente, será necessária a presença de um indivíduo com a capacidade de se comunicar na língua hispânica com elementos chaves, principalmente nas operações. Caso não haja esse indivíduo no decorrer de alguma missão que necessite sua presença e conhecimento, o peso do cumprimento ou não desta missão cairá diretamente para o comandante do Pelotão. Logo, o comandante do PEF, deve obrigatoriamente possuir um mínimo conhecimento do idioma espanhol, pois ao falhar em alguma missão a qual lhe foi atribuída, afetará negativamente sua imagem, a de sua OM e como consequência, do Exército Brasileiro. (DOS SANTOS, G. 2019)

Sugere-se, portanto, que o oficial designado para o comando do PEF, busque seu aperfeiçoamento técnico-profissional, preferencialmente a habilitação no idioma, procurando aprimorar o conhecimento da língua espanhola, uma vez que em grande parte das atividades será necessário o uso desse idioma. Dessa forma, como comandante, evidenciará liderança perante seus subordinados, evitando os casos de dependência destes, por razão do desconhecimento de um idioma tão utilizado na sua área de responsabilidade.

### **2.2.1.2 Aptidão Física e Aptidão no Tiro**

Outro aspecto atrelado às competências cognitivas e psicomotoras do líder está a APTIDÃO FÍSICA, que se consiste no somatório da boa saúde e de um adequado preparo atlético.

Conforme o Manual de Campanha Liderança Militar (2006, p. 5-2): “Um comandante que não desfruta de boa aptidão física dificilmente conseguirá a confiança e a liderança de seus subordinados, porque não é um bom exemplo”.

O Guia Cmt Fron (2020) recomenda para os militares designados para os PEF, a menção “BOM” no Teste de Avaliação Física (TAF) e no Teste de Aptidão ao Tiro (TAT).

Ressalta-se que a Portaria Nº 070-DGP, de 23 de março de 2010, que aprova as Instruções Reguladoras para Aplicação das IG 10-02, Movimentação de Oficiais e Praças do Exército (IR 30-31), em seu Art. 16, já define que o militar para servir em Guarnição Especial não pode “possuir problema de saúde própria ou de dependente”.

Neste contexto, é notório observar que para que o Cmt PEF exerça a liderança em sua plenitude, deverá estar acima da média dos demais militares do PEF, nas aptidões físicas e de tiro, bem como não possuir problema de saúde próprio ou de dependente. Ademais, percebe-se

que passa a ser desejável que ele possua a menção “MUITO BOM” nos respectivos Testes, e permaneça em treinamento constante para a busca do “EXCELENTE”

### **2.2.2 Competências Afetivas: Atitudes**

As competências afetivas estão diretamente ligadas ao domínio afetivo, às atitudes, também conhecidas no Exército como Atributos da Área Afetiva. Segundo o Manual de Campanha (C 20-10) Liderança Militar (2006, p. 5-2), as competências afetivas são subdivididas em: competências afetivas pessoais, competências interpessoais (relacionamento).

As competências pessoais estão relacionadas com características do líder no âmbito individual, ligadas aos Valores como: Coerência, Coragem, Dedicção, Imparcialidade e Responsabilidade. Engloba, ainda os seguintes atributos individuais: Adaptabilidade, Autoconfiança, Criatividade, Decisão, Dinamismo, Equilíbrio Emocional, Flexibilidade, Iniciativa, Objetividade, Organização, Persistência, Resistência física e psicológica. (C 20-10, 2006)

Já as competências interpessoais, estão ligadas ao relacionamento, ou seja, para serem externadas, necessitam interação com outras pessoas: São elas a Comunicabilidade, Camaradagem, Cooperação, Direção, Empatia, Persuasão, Tato. (C 20-10, 2006)

É importante ressaltar que, para que o Cmt PEF exerça sua liderança, não necessariamente deverá possuir um alto nível em todas as competências. No entanto, deverá empenhar-se em aperfeiçoá-las sempre que possível dessas competências, para que seja reconhecido pelo grupo como líder militar e obtenha êxito em suas missões.

Portanto, observa-se a necessidade do Comandante do Comando de Fronteira, elencar quais são as Competências essenciais para selecionar o oficial que será o Comandante de um PEF, bem como definir a ferramenta que será utilizada para mensurar o nível de desempenho destes militares nos atributos elencados.

Observa-se que durante essa seleção, os aspectos relacionados às Competências Afetivas (Atitudes), normalmente são analisadas de forma demasiadamente subjetiva, sem mensuração, e sem uso de ferramentas que permitam a comparação entre os candidatos ao cargo.

No entanto, observa-se que o Exército Brasileiro dispõe da ferramenta formal e moderna de avaliação, o Sistema de Gestão de Desempenho (SGD), sendo um dos indicadores da qualidade da gestão dos recursos humanos, que será abordado, na sequência, com o fulcro de mitigar essa subjetividade existente na análise das competências afetivas.

### 2.2.3 Sistema de Gestão de Desempenho (SGD)

O Sistema de Gestão do Desempenho é um eficaz instrumento de gestão dos recursos humanos, alinhado com as necessidades de um Exército em transformação. Possui uma sistemática que engloba entrevistas, avaliação Formativa e Somativa, a mostra online, a interação avaliador-avaliado, entre outras, constituindo-se em uma valiosa ferramenta de apoio aos processos decisórios. (Guia do SGD, 2019)

O Cmt do Batalhão é o responsável pelo processo de Gestão do Desempenho e homologador das avaliações realizadas. Normalmente o Chefe da Seção de Pessoal da OM (o mesmo militar responsável pela seleção dos Comandantes de PEF) será designado como Gestor da Avaliação (Gestor OM).

De acordo com Art. 2º das Instruções Reguladoras do Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007), 3ª Edição, 2019 o SGD tem por objetivos: subsidiar a melhoria do desempenho dos militares; fornecer à Instituição informações sobre o desempenho de seus integrantes; possibilitar o planejamento e a execução de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios; permitir o constante aperfeiçoamento dos militares; subsidiar os processos decisórios na área de pessoal; e facilitar o exercício da liderança pelos comandantes em todos os níveis.

Em suma, o Guia SGD (2019) possui dois objetivos finalísticos: o primeiro, com foco nas pessoas, melhorar o desempenho profissional; e o segundo, centrado na organização, subsidiar os processos seletivos e de promoção do Exército.

No SGD, o militar passará a ser avaliado com base nas competências básicas, que são comuns a todos os militares, nas competências específicas associadas ao desempenho no seu posto/graduação e na função ou cargo exercido pelo militar. (EB30-IR-60.007, 2019).

As Competências Básicas, para fins de avaliação, descritas no Art. 8º do EB30-IR-60.007, são: Camaradagem, Dedicção, Disciplina, Iniciativa, Integridade, Resistência Física, Responsabilidade e Técnico-Profissional:

Já as Competências Específicas, para fins de avaliação, descritas no Art. 9º, são: Auto aperfeiçoamento, Comunicação, Conhecimento Institucional, Coragem Moral, Criatividade, Cultura Geral, Direção e Controle, Discrção, Estabilidade Emocional, Flexibilidade, Liderança, Objetividade, Persistência, Postura e Apresentação, Produtividade, Sociabilidade, Tato e Zelo.

Cada competência básica e específica é avaliada por meio de pautas, considerando-se a sua experiência profissional e o contexto de seu trabalho/função, conforme Art. 59 do EB30-IR-60.007, da seguinte maneira:

Quadro 2: Descrição das pautas de avaliação das competências básicas e específicas do SGD

<b>Pauta (nota)</b>	<b>Descrição da pauta</b>
<b>6</b>	o militar evidenciou desempenho sempre acima do esperado na competência
<b>5</b>	o militar evidenciou desempenho frequentemente acima do esperado
<b>4</b>	o militar evidenciou desempenho algumas vezes acima do esperado
<b>3</b>	o militar evidenciou desempenho esperado
<b>2</b>	o militar evidenciou desempenho algumas vezes abaixo do esperado
<b>1</b>	o militar evidenciou desempenho frequentemente abaixo do esperado

Fonte: Adaptado Ministério da Defesa (2019)

Ao final da avaliação das competências avalia-se o “desempenho global” do militar, selecionando uma das seguintes pautas: Alto-Desempenho, Superior, Adequado e Oportunidade de Melhoria.

Diante da descrição dos principais aspectos do SGD fica claro que o Comandante do Comando de Fronteira dispõe de uma excelente ferramenta para mensurar, de forma objetiva, o desempenho dos candidatos ao cargo de comandante de PEF. Esse Sistema, nem sempre é utilizado no processo de seleção a esses cargos. Portanto, pretende-se mostrar, em seguida, como ele pode ser amplamente empregado na seleção dos comandantes de PEF, de modo a subsidiar esse processo seletivo.

Em termos práticos, em virtude de toda complexidade que envolve o Comando de um PEF, conforme já apresentado nos anteriormente, vislumbra-se a necessidade de selecionar um oficial com elevado nível de desempenho.

Em termos de Desempenho Global, do SGD, sugere-se que o Comandante de PEF selecionado tenha sido avaliado como: “Alto Desempenho” ou “Superior”. O Comandante do Cmdo Fron deverá evitar selecionar um oficial com Desempenho Global “Adequado” e excluir do processo seletivo aquele militar que for considerado na avaliação global como “Oportunidade de Melhoria”.

Na análise do desempenho de cada competências básica e específica, foram elencadas as algumas competências, nas quais, sugere-se considerar como requisito para comandante de PEF, a necessidade da obtenção do grau 6(seis),5(cinco) ou 4(quatro), tendo em vista serem as competências afetivas do Líder militar, descritas pelo Manual de Campanha (C 20-10) Liderança Militar (2006). São elas Camaradagem, Dedicção, Iniciativa, Resistência Física, Responsabilidade, Comunicação, Coragem Moral, Criatividade, Direção e Controle, Estabilidade Emocional, Flexibilidade, Liderança, Objetividade, Persistência e Tato.



Além dessas competências elencadas no C 20-10, destaca-se a importância de se considerar como requisito o grau 6(seis),5(cinco) ou 4(quatro), na competência **Integridade**, por ser diretamente relacionada à Ética Militar

Por fim, e com base no Art. 64 do EB30-IR-60.007, aos militares que apresentarem as médias correspondentes às pautas 2(dois) ou 1(um), em qualquer uma das competências, em um determinado período de avaliação, é altamente recomendável que não participe do processo seletivo, tendo em vista a necessidade de uma ação de comando mais particularizada e focada nos déficits identificados.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pelo estudo das características dos Pelotões Especiais de Fronteira, pela grande responsabilidade de seus comandantes e pelas inúmeras dificuldades enfrentadas por estas Organizações Militares, é inegável a importância em bem selecionar os militares que irão compor estas importantes funções de comando.

O processo seletivo adotado pelo Exército para a seleção dos oficiais que irão ocupar os cargos de comandantes de PEF, a cargo do Gestor de Pessoal dos Cmdo Fron, inicia-se pela análise do perfil dos oficiais disponíveis, que apresenta os candidatos ao cargo para a apreciação do comandante, utilizando vários critérios já consagrados pelo Exército.

Tomando por base o referencial teórico da seleção por competências (Conhecimento, Habilidade e Atitudes), adotadas por Chiavenato(2009), bem como as competências necessárias ao Líder Militar (Manual de Liderança), observamos que, durante o recrutamento e seleção dos oficiais que desempenharão a função de comandante de PEF, diferentemente do que ocorre com as competências cognitivas e psicomotoras (conhecimento e habilidades), os aspectos relacionados às Competências Afetivas (Atitudes) são, por vezes, analisadas de forma demasiadamente subjetiva pelos Gestores de Pessoal, sem uso de ferramentas para mensurar e comparar os candidatos ao cargo.

No entanto, verificou-se que o Exército dispõe de uma excelente ferramenta de Avaliação das Competências do Militar, o Sistema de Gestão de Desempenho, no qual o Comandante de Cmdo Fronteira, bem como o Gestor de Pessoal tem total acesso. Este sistema poderá servir de instrumento na mensuração dos níveis de desempenho, a fim de compor os requisitos de seleção para o Comando de PEF, principalmente no campo Afetivo, conforme identificado e descrito no item 2.2.2 deste artigo. Assim, torna-se crucial que o Comandante do Comando de Fronteira,

bem como dos escalões superiores insiram essa ferramenta no processo de seleção dos Comandantes dos PEF.

Em síntese, a fim de solucionar essa subjetividade constantemente observada, sugere-se que o Gestor de Pessoal utilize os principais critérios objetivos disponíveis no Sistema de Gestão de Desempenho, sendo obrigatório que este oficial recrutado tenha obtido grau 6(seis),5 (cinco) ou 4(quatro) nas competências afetivas correlatas ao Líder militar e obtido Avaliação de Desempenho Global “Alto Desempenho” ou “Superior”. De posse destas informações, o Gestor de Pessoal terá condições de mensurar e comparar o perfil e as competências afetivas dos oficiais candidatos ao cargo de comandantes de PEF e apresentar o resultado para apreciação do Comandante do Cmdo Fronteira, que terá subsídios consistentes para a tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

CAITANO, Déris Oliveira. **Mapeamento, recrutamento e seleção de pessoas por competências.** / – Indaial: UNIASSELVI, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 7. ed. rev. atual. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

AGÊNCIA SENADO. *Site institucional* **Pelotões de fronteira são os braços mais distantes do Exército na Amazônia.** Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2006/06/02/pelotoes-de-fronteira-sao-os-bracos-mais-distantes-do-exercito-na-amazonia>. Acesso em: 21 ago. 2020.

COMANDO MILITAR DA AMAZÔNIA. **Compêndio de pessoal - E1/CMA.** Manaus-AM, 2020.

\_\_\_\_\_. **Guia do Comandante de Fronteira.** Manaus, AM, 2020.

\_\_\_\_\_. *Site institucional* **Atuação do CMA no combate aos ilícitos transfronteiriços.** Disponível em: <http://www.cma.eb.mil.br/mais-noticias/atuacao-do-cma-no-combate-aos-ilicitos-transfronteiricos.html>. Acesso em: 21 ago. 2020.

DEPARTAMENTO DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÕES. **Guia do Sistema de Gestão de Pessoal.** Brasília, 2019.

DOS SANTOS, Guilherme Machado. **Importância da língua espanhola para o Comandante de pequenas frações de infantaria em Operações Ribeirinhas na tríplice fronteira Brasil, Peru e Colômbia nos dias atuais.** 2019. 31 f. Monografia - Curso de Graduação em Ciências Militares, Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2019.

DOS SANTOS, Yuri Macário. **A formação do oficial de carreira na AMAN para a realização dos Reconhecimentos de Fronteira nos Pelotões Especiais de Fronteira do CMN nos dias**

**atuais**. 2019. 48 f. Monografia - Curso de Graduação em Ciências Militares, Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2019.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Estado-Maior. **C 20 – 10: Liderança Militar** 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011.

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.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. Departamento Geral do Pessoal. Portaria Nº. 136-DGP, de 27 de junho de 2019: Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007), 3ª Edição. Brasília, DF, 2019.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. Portaria Nº. 070, de 23 de março de 2010: Aprova as Instruções Reguladoras para Aplicação das IG 10-02, Movimentação de Oficiais e Praças do Exército. Brasília, DF, 2010.

\_\_\_\_\_. Memento nº 86. Brasília: Ministério da Defesa: Departamento de Organização e Legislação, 2020.

MIRANDA, W. D. Defesa e Exército na Amazônia brasileira: Um estudo sobre a constituição dos Pelotões Especiais de Fronteira. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Pará, 2012.

MUSEU HISTÓRICO DO EXÉRCITO E FORTE DE COPACABANA. *Site institucional Histórico*. Disponível em: <http://www.mhexfc.eb.mil.br/pt-br/historico.html>. Acesso em: 21 ago. 2020.

RECRUTAMENTO e seleção de pessoas: TUDO o que você precisa saber. 2020. Disponível em: <https://kenoby.com/blog/recrutamento-e-selecao-de-pessoas/>. Acesso em: 8 nov. 2020.

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-antiores>. Acesso em: 22 ago. 2020

RODRIGUES, Caio César de Almeida. **A atuação dos pelotões especiais de fronteira na Amazônia no tocante ao narcotráfico e outros crimes transfronteiriços no período de 2015 a 2017**. 2019. 36 f. Monografia - Curso de Graduação em Ciências Militares, Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2019.