



MOBILIZAÇÃO SELECIONADA

Pelo Cel. T. A. ARARIPE

GENERALIDADES

Não faz muito tempo, abordamos em seu conjunto o problema de aproveitamento do pessoal nos exércitos modernos. (1) Focalizamos as grandes linhas desse aproveitamento com a constituição inicial e básica dos três grandes agrupamentos de recursos:

- recursos de combate — *organização militar propriamente dita;*
- recursos de produção de meios de combate — *organização industrial de guerra;*
- recursos asseguradores da vida civil da nação — *organização civil da nação.*

E' fora de dúvida que todos os cidadãos de uma Nação deverão ser repartidos pelos três agrupamentos, no *serviço obrigatório da segurança nacional*, consoante as aptidões e habilitações de cada um para as funções correspondentes.

Até a guerra 1914-18, a repartição do elemento humano era concebido e foi executado de forma empírica e sem nenhuma sistematização, pois que só interessava aos exércitos o problema de Mobilização Militar, pura e simples. Mas, pouco a pouco, durante essa hecatombe, foram-se impondo a Mobilização Industrial, a Mobilização Econômica e a Mobilização Geral ou Integral, com a utilização de todos os indivíduos em todas as atividades da vida da Nação, no sentido de cooperarem direta ou indiretamente na luta pela vitória.

(1) Exército selecionado ou milícia — Rev. "Cultura Política".
Maio, 1942.

Coube aos Estados Unidos da América do Norte a primazia de encarar o problema na sua verdadeira amplitude, quando em 1917 abraçaram a causa aliada e se dispuzeram a lutar a seu lado.

O Exército de mais de um milhão de homens, então organizado, o foi sob base racional de seleção e classificação, estabelecida pelo Committee on Classification of Personnel in the Army. Esse Comité, constituído de militares e civís especializados em Psicologia, condensou todos os seus empreendimentos no livro "Personnel System of the United States Army", publicado em 2 volumes em 1919. (2) A orientação seguida e as realizações alcançadas marcam um grande passo na solução do problema da classificação, seleção e distribuição do pessoal da Nação, afim de atender as necessidades da Guerra Integral.

Na Alemanha, o problema impoz-se ainda durante a guerra, mas ele só teve amplo desenvolvimento em face das necessidades de após guerra. O recrutamento para a Reichwehr já foi uma aplicação dos processos de seleção sob bases psicológicas. Data porém de 1926 a aplicação da Psicotecnia nas forças armadas da Alemanha. A seleção e orientação profissionais tomaram grande incremento na educação da juventude nacional-socialista, na organização do tratado e da indústria para aumentar a capacidade de produção e na constituição das forças armadas e do funcionalismo público. Em 1939 existiam 17 ou mais gabinetes de exame psicotécnicos no Exército com cerca de 200 oficiais especializados em Psicologia, afora os serviços particulares das fábricas, da juventude hitleriana, da frente do trabalho, do serviço público, da Marinha e da Aeronáutica.

Na Inglaterra, a seleção e orientação profissionais tem sido a grande preocupação da indústria. Não sabemos de como tem sido elas encaradas nas forças armadas. Lá existem duas instituições, uma de origem governamental — o Departamento de Pesquisas da Fadiga Industrial e o Instituto Nacional de Psicologia Industrial, cujos iniciadores foram homens de negócios. (3)

Entre nós e no atual momento, o problema de seleção dos recursos humanos, de sua classificação segundo a aptidão e habilitação e

(2) The Personal System of the United States Army. — Washington, D. C., 1919.

(3) H. Wallon — "Princípios de Psicologia Aplicada" S. Paulo 1935.

de sua distribuição segundo a melhor utilização em benefício da *segurança nacional* precisa ser encarado e solucionado racionalmente, em face de circunstâncias inteiramente novas para nós.

Não nos basta aplicar a Lei e o Regulamento do Serviço Militar, concebidos segundo aspecto inteiramente restrito e unilateral, na aplicação mecânica de alistamento e convocação e incorporação de reservistas. Em presença de inumeráveis necessidades da vida nacional integral, torna-se preciso evoluir de chofre para a satisfação total dessas necessidades, militares, de produção de guerra, de manutenção da vida civil, todas elas se ombreando no mesmo pé de indispensabilidade.

Se até aqui já se impunha emprestar ao Alistamento e ao Recrutamento importância capital, modificar os seus métodos de atuação, proporcionar-lhes meios de execução dos mais aperfeiçoados e dotá-los de pessoal especializado e capaz, hoje devemos fazer, nessa fase de organização, esforço sério no sentido da mobilização racional e selecionada.

É problema que interessa aliás, não só às forças armadas, como também à organização econômica e industrial e à administração pública.

NOÇÕES DE PSICOTECNIA (4)

Os problemas de investigação ou de verificação de aptidão para determinada atividade ou função são hoje orientados pela *Psicotenia*. Se a investigação psicotecnica parte do homem, de suas inclinações, das disposições e de suas possibilidades sociais para várias funções e busca-se determinar as funções mais adequadas às suas faculdades naturais, tem-se o problema conhecido da *Orientação profissional*. Se parte de uma função ou atividade e busca-se o homem mais adequado à mesma, faz-se a *Seleção profissional*.

Dois problemas que, embora empreguem processos parcialmente semelhantes, se orientam para pontos de vista opostos.

De qualquer forma, é preciso determinar:

(4) Os autores distinguem a *Psicotecnia* da *Psicologia Aplicada*. Aquela é o emprego da Psicologia, em problemas práticos, para obter modificações na vida do homem e da sociedade. A Psicologia Aplicada é a utilização dos conhecimentos psicológicos com fins puramente teóricos para esclarecer os fenômenos humanos ou sociais.

- para cada indivíduo, as características físicas, mentais e psicológicas, tais como o vigor, a vivacidade mental, a perícia, o treinamento anterior, os conhecimentos, o interesse, o temperamento, o espírito de invenção, a imaginação, a capacidade de ação, etc., no que interessa às diferentes funções e atividades profissionais;
- para cada função e atividade, os requisitos de ordem física, mental e psicológica que os indivíduos devem satisfazer para nela alcançar o melhor rendimento.

Por isso é quando se trata de funções complexas, como é o caso mais geral, as necessidades de seleção exigem o estudo do indivíduo na totalidade de seus predicados e fazem com que se entrelacem a seleção e a orientação profissionais.

A função ou atividade representa o ponto de partida da investigação psicotécnica e o investigador observa de preferência as características e ações do indivíduo no exercício da referida função ou atividade. Compara o que observa com os atributos psicológicos e chega assim a estabelecer uma imagem ou um quadro psicológico da função ou atividade. Essa imagem pode ser mais ou menos completa e perfeita e vai então sofrer o confronto com a experiência e observação dos casos concretos. Ao mesmo tempo, liga-se essa imagem aos métodos de exame e da comprovação desses métodos resultará a comprovação da imagem estabelecida.

Essa comprovação dos métodos de exame efetua-se, principalmente, mediante a comparação dos resultados dos exames com os juízos críticos da observação direta dos resultados que o indivíduo examinado apresentar no exercício real da função.

MÉTODOS PSICOTÉCNICOS

Por maior necessidades que haja de utilizar, em vista da orientação ou da seleção profissionais, todos os processos de inquérito ou de investigação capazes de determinar os predicados do indivíduo, os *testes*, sob diferentes formas, são o instrumento fundamental para indicar e avaliar as aptidões.

Mas a sua aplicação conduz a dois métodos possíveis — um chamado *sintético* ou global, analogo ou de imitação e o outro conhecido como método *analítico*.

O método sintético consiste em submeter o examinando a provas que reproduzem com a mais exata fidelidade o essencial do trabalho a realizar. O analítico decompõe o trabalho em seus elementos funcionais e verifica isoladamente o nível de cada elemento. Aquele diz respeito mais à seleção ao passo que o segundo se inclina para a orientação profissional.

Devemos assinalar, desde já, que os testes sintéticos ou analogos são preferíveis porque, não vizam uma aptidão fragmentária e abstrata, mas o indivíduo na sua totalidade essencial. Eles apresentam, porém, dificuldades de execução: reprodução de situação real, medida exata das reações obtidas, necessidade do treinamento ou conhecimento anterior, etc.

Como exemplo de artifícios podemos citar as provas para selecionar chofer e motorneiro, usadas respectivamente por Lahy, Stern e Minsterberg, empregando filmes, quadros e luzes que dão ao examinando a impressão de situações reais e que provocam reações registradas em gráficos. (5) O mesmo acontece com o processo adotado por Koonfeld para selecionar o piloto aviador. Este é colocado atraz de um "visor" (pequena câmara escura guarnecida interiormente por um espelho inclinado de 45°). Sobre um cilindro giratório desfila um panorama e o examinando deve reagir, como se tomasse uma vista fotográfica, desde que certos pormenores passem diante da linha media do "visor". Ao mesmo tempo, acendem-se lâmpadas de cores diferentes, que representam explosões de granadas, e que devem provocar reações apropriadas, reação única para a luz branca, dupla para a verde, triplíce para a vermelha. Outras reações devem responder às variações de um ruído que representa o do motor, etc. Trata-se, aí, prosseguindo uma tarefa principal, de estar sempre pronto para tarefas ocasionais e imprevistas.

Tambem os testes analíticos apresentam sérias dificuldades. As aptidões necessárias ao exercício de determinada profissão são expressas

(5) Na 5.ª Divisão da Estrada de Ferro Sorocabana e nas escolas profissionais dessa rede e da Paraná-S. Catarina empregam-se algumas dessas provas no exame psicotécnico.

por elementos como, por exemplo, a atenção, a imaginação, a vivacidade, os quais podem abranger atividades ou atitudes mentais diversas. Esses elementos são, muitas vezes, relacionados a determinados testes, que entretanto só correspondem a certos ângulos do fenômeno psíquico-fisiológico.

Assim, a falta de um conhecimento dos elementos ou funções psico-fisiológicas torna a escolha dos testes difícil e fortuita. Por isso, os métodos de exames, embora tendendo para uma metodização racional, ainda constituem verdadeiras experiências, que devem ser comprovadas, como dissemos, pela observação direta dos resultados.

RECRUTAMENTO DO PESSOAL NO EXÉRCITO DOS ESTADOS UNIDOS EM 1918 (6)

Junto a cada comando havia sempre um órgão ou departamento encarregado do pessoal na sua seleção, distribuição e vida. A sua constituição e finalidade variavam com o organismo junto a que funcionavam. Eram complexos nos acampamentos-depósitos de brigada e muito reduzido na divisão e no regimento (um ou dois oficiais, dois sargentos e alguns soldados).

Vamos considerar primeiramente o órgão do acampamento-depósito de brigada, cujas atividades serviam de base aos outros órgãos menores.

Finalidade — Cabe ao órgão do depósito receber o civil material-bisonho-dos órgãos de recrutamento e conscrição e o transformarem em material militar, separando-o ou classificando-o de acordo com ordens prévias ou conservando-o no depósito a espera de requisição.

Os órgãos das Divisões, do Estado Maior e Departamento são intermediários que recebem e requisitam os homens em massa e os encaminham aos destinos.

Os órgãos dos regimentos especificam as suas necessidades, por intermédio dos órgãos das Divisões ou dos Estados Maiores e asseguram o reforço de homens para preencher os claros das companhias ou organismo equivalente, que é o maior consumidor do pessoal.

(6) Segundo "The Personnel System of the United States Army", já citado.

Um órgão central em Washington reúne as informações sobre o contingente de homens disponíveis de várias naturezas, confronta esse contingente com as requisições e dá ordem para distribuição pelos diferentes consumidores. É interessante observar que o texto americano liga sempre essa organização ao sistema industrial e comercial.

CONSTITUIÇÃO DO ORGÃO DE ACAMPAMENTO COM DEPÓSITO DE BRIGADA

Esse órgão compreendia 9 oficiais e 240 homens, dos quais a metade era de graduados, sem contar o serviço médico e o de fardamento que, embora anexos eram independentes desse órgão.

O órgão compreendia 12 secções assim designadas:

- 1) de inscrição inicial (receiving);
- 2) de interrogatório de qualificação (interviewing);
- 3) de teste oral de profissão ou ofício (oral trade test);
- 4) de teste de aplicação de profissão ou ofício (performance trade test);
- 5) de distribuição (assignment);
- 6) de seguro (insurance);
- 7) de registro (muster);
- 8) de verificação (accounting);
- 9) de informação (information);
- 10) de reunião da documentação (assembling);
- 11) de isenção (discharge);
- 12) de transporte (shipping).

A Secção de inscrição inicial ou de recepção tinha o encargo de receber os homens chegados, de confrontar os papeis remetidos pelas juntas regionais, tomando cuidado especial para a correção do nome e filiação; de elaborar as relações dos homens recebidos e de distribuir pelos alojamentos temporários, estes de acordo com as ordens do acampamento.

A secção de interrogatório registrava os dados relativos a ocupação e a qualificação de cada homem, interrogando-os segundo regras

bem fixadas e tendo em vista o "Índice de Ocupações" e as "Especificações de ofício ou aptidão".

A Secção de teste oral de profissão ou ofício, por provas orais e gráficas, procurava determinar a habilidade do homem nas ocupações acusadas por ele e, que interessam ao Exército.

A Secção de teste de aplicação de profissão ou ofício procurava submeter o homem a provas práticas de capacidade na profissão ou ofício desejado ou indicado.

A Secção de distribuição encarregava-se de classificar as fichas dos homens nos grupos correspondentes às necessidades do Exército, elaborando também os mapas e relatórios semanais, da situação do Depósito.

A Secção de Seguros cuidava do seguro de todos os homens contra os riscos de guerra e outras garantias.

A Secção de registro fazia o registro do soldado alistado, preparava a ficha de designação, designava os homens para as unidades do Depósito e também preparava a ficha da Secção de Informação.

A Secção de verificação verificava a documentação vinda das juntas regionais, separando-as conforme os homens fossem aceitos ou recusados, informando as juntas regionais e o comandante da policia geral para as respectivas providências. Pede esclarecimentos no caso de dados incompletos.

A Secção de reunião reunia toda a documentação dos homens e a numerava para o conveniente fichamento geral.

A Secção de isenção preparava os papeis dos homens recusados e a sua exclusão.

A Secção de transporte cuidava do transporte dos homens para outros acampamentos, etc.

Havia ainda a tarefa do Serviço de Saude nos exames médicos e do Serviço de Intendência para o fardamento e alimentação.

A repartição do pessoal na Divisão, correspondente a nossa 1.ª secção de E. M., recebia o pessoal dos Depósito e outras fontes, revia as fichas, distribuía os homens, mantinha em dias as fichas, prestava atenção às necessidades da Divisão, bem como de sua situação em pessoal e providenciava para o recompletamento.

No Regimento esse órgão tinha funções análogas.

Os homens, oficiais e sargentos, que constituíam as repartições do pessoal, eram recrutados segundo requisitos expressos; como, por exemplo: aparência geral que impressionasse bem; energia; vivacidade; precisão; inteligência, confiança em si mesmo; iniciativa; decisão; tato; habilidade em dirigir os homens; boa índole; habilidade na cooperação; generosidade; capacidade; presteza em assumir responsabilidades; habilidade em tratar com os superiores; diligência; discernimento; facilidade de planejar; habilidade para ensinar; capacidade organizadora; capacidade de trabalho em minúcias; habilidade para avaliar as aptidões; conhecimento do pessoal.

Muitos desses requisitos eram adquiridos em cursos apropriados.

MÉTODO GERAL DO EXAME PSICOLÓGICO

O exame psicológico de cada homem destinava-se a apreciar a sua capacidade intelectual. As qualidades, tais como honestidade, capacidade de comando, habilidade em determinadas espécies de trabalho, treinamento educacional e outras, não eram apreciadas no exame psicológico, a menos que elas resultassem de faculdades intelectuais fundamentais. Entretanto, a apreciação da inteligência feita pelo examinador psicológico podia ser utilizada meramente como um dos elementos, aliás importante, para determinar o posto em que o homem deva ser aproveitado para melhor produzir.

Os testes mentais foram instituídos no Exército dos Estados Unidos em 1918, sob a direção da Divisão de Psicologia e do Departamento Médico. Eles permitiram obter uma classificação dos homens, imediata e razoavelmente segura tomando como base a "*inteligência comum*".

A sua finalidade específica consistia:

- 1) em descobrir os homens cujo grau de inteligência superior os indicava à promoção;
- 2) na seleção e designação dos homens de mentalidade fraca para os batalhões especiais de treinamento (development battalions);
- 3) em organizar grupamentos de vigor mental uniforme quando for desejável essa uniformidade;
- 4) em organizar grupamentos de vigor mental superior quando for exigida essa superioridade para dada natureza de trabalho;

5) em selecionar homens apropriados a funções especiais no Exército ou para aprendizado em escolas técnicas ou fábricas;

6) na formação antecipada de grupos de treinamento dentro da sub-unidade, de maneira que cada homem possa receber a instrução de acordo com a capacidade de tirar proveito disso;

7) no exame prévio dos retardados que podem ser confundidos com os teimosos ou com os de caráter desobediente;

8) em eliminar do Exército os homens cujo baixo grau de inteligência faz deles um trambolho ou uma ameaça ao serviço.

Foram usados três sistemas de testes:

- o *alfa* — para os homens que sabiam ler e falar o inglês;
- o *beta* — para os analfabetos e os que não falavam o inglês;
- e o *individual*, que é apresentado sob três formas (Escala de Yerkes, Stanford e Binet, e de execução).

Essa medida dada pelos testes permite dar uma idéia razoável da facilidade para aprender, para pensar com rapidez e correção, para analisar uma situação, para manter um estado mental de alerta e para compreender e acompanhar as instruções. Os homens recebiam graus, caracterizados por letras, *A* a *E*, conforme o maior ou menor grau de inteligência.

São por demais conhecidos os testes de inteligência americanos para que nos demorem sobre os mesmos.

As comprovações feitas mediante largo tirocínio na tropa confirmaram a vantagem da avaliação da inteligência na indicação prática do valor militar.

A grande número de corpos foi pedido que indicassem: os homens mais eficientes no regimento, os homens de valor médio e os homens com pequenas possibilidades para realizar suas missões.

Foram observados 965 homens, repartidos equitativamente por bons, médios e fracos, e verificou-se que: a proporção dos bons era duas vezes maior do que a dos fracos; dos homens classificados nos testes abaixo da letra *C* 70 % foram classificados como fracos e somente 4,4 %, como bons; dos homens que pelos testes ficaram nas letras acima de *C* 15 % dados como fracos e 55,5 % foram dados como bons, etc. O quadro abaixo dá a correspondência da classificação pelos testes com a obtida através da observação na tropa:

	> D	D	> C	C	< C	B	A
Nº. total . . .	29	60	121	231	229	191	104
Bons	—	6,7%	19%	26%	39,3%	53,4%	57,7%
Fracos	79,3%	65%	57,9%	31,2%	24,9%	16,7%	11,5%

Essa comparação é significativa desde que se considere que a aptidão militar não depende apenas da inteligência.

É muito interessante analisar o quadro das necessidades funcionais em uma Companhia de Fuzileiros e no Regimento de Infantaria Americano, organizado em 1918, depois das observações colhidas com a tropa empenhada na França nessa época.

A designação dos especialistas para as unidades incluía aqueles que vão desempenhar no Exército tarefas que são similares às suas ocupações civis e também os que exercerão funções que se aproximam de suas ocupações mediante ligeiro aprendizado.

QUADRO DAS NECESSIDADES FUNCIONAIS

COMPANHIA DE FUZILEIROS

Organização Militar	FUNÇÕES CIVIS		
	Operario	Aprendiz	Ocupações
1.º Sargento qcm. 1 sarg. do rancho 1 sarg. intend. . .	1 1		Negociante de gêneros. Comerciante ou gerente de armazem.
12 sgts. sendo: 4 adjuntos dos comandantes de pelotão qcm. 4 fuzileiros qcm. . 4 atiradores de fuzil automático qcm.			

Organização Militar	FUNÇÕES CIVIS		
	Operario	Aprendiz	Ocupações
33 cabos, sendo: 1 amanuense . . .	1		Empregado de escritório e dactilógrafo.
8 atiradores de fuzil automático qcm.			
8 granadeiros qcm.			
8 granadeiros de fuzil qcm.			
8 fuzileiros qcm.			
4 cozinheiros . . .	4		Cozinheiros, convindo que um seja padeiro e um açougueiro.
4 artífices	1		Carpinteiro.
		1	Armeiro.
		2	Mecânicos.
2 corneteiros . . .		2	Corneteiros ou músicos.
64 soldados de 1. ^a classe, sendo: 4 sinaleiros observadores		2	Telegrafistas.
		2	Telefonistas.
16 atiradores de fuzil automático			
128 soldados, sendo: 16 suplementares . . .	1	1	Barbeiro.
		1	Açougueiro.
		2	Carpinteiros.
	1	1	Empregados de escritório.
	1	4	Intérprete.
	1	1	Alfaiates.
		2	Dactilógrafos.
	12	21	33 funções especializadas.
			45 outras, com qualidades de comando.
			172 não especificadas.
Total			250 Total.

As tabelas que apresentamos deixam ver que os homens não podem ser classificados apenas por sua ocupação. Torna-se preciso considerar outros fatores, tais como o aspecto físico, o intelectual, a educação e a aptidão para o comando.

QUADRO DAS NECESSIDADES FUNCIONAIS NO REGI- MENTO DE INFANTARIA

Agrupamento principal: A maior parte das ocupações civis que aproximadamente correspondam às qualificações indicadas pelos quadros de organização.

	E. M.		Cia. Extra		Cia. Fuz.		Cia. Mtr.		Regimento	
	Operario	Aprendiz	Operario	Aprendiz	Operario	Aprendiz	Operario	Aprendiz	Operario	Aprendiz
Músicos	28	20							28	20
Barbeiros		2								2
Engraxate			1				1		2	
Corneteiro						2		2		26
Carpinteiro	2	6	1		1				15	6
Negociante de gê- neros	1		1		1		1		15	
Motorista	1								1	
Químico farmac. . .	1								1	
Empreg. de esc.- estenógrafo	4								4	
Empreg. de escr. e dactilógrafo	6	2	1		1		1		20	2
Sapateiro		3							3	
Mestre de obras . .	2	1							2	1
Cozinheiro	2		7		4		3		64	
Eletricista e tele- grafista	3	5					1		4	5
Alveitar e tratador de cavalos	1		1				1		3	
Armeiro						1				12
Equitador	3	11							3	11
Ferrador	1		3	2			1		5	2
Intérprete francês	2								2	
Intérprete alemão.	1								1	
Investigador	1								1	
Lavador		26								26
Guarda de linha telegráfica	1								1	
Cartógrafo								1		1
Pedreiro		2								2
Mecânico	2	2				2	3		5	26
Comerciante ou gerente de ar- mazem	1		7		1		1		21	
Cavouqueiro - mi- neiro	3	14							3	14

	E. M.		Cia. Extra		Cia. Fuz.		Cia. Mtr.		Regimento	
	Operário	Aprendiz	Operário	Aprendiz	Operário	Aprendiz	Operário	Aprendiz	Operário	Aprendiz
Mestre mineiro-capataz	2	2							2	2
Sapador lenhador		1								1
Sapador de outras classes		11								11
Motociclista	2								2	
Funcionário postal	1	3							1	3
Seleiro		1	1	1				1	1	3
Condutor de animais	2	8	44	46				1	46	54
Telefonista	7					2			7	25
Telegrafista						2				24
Guarda de trânsito-polícia	1	2					1	3	2	5
Garçon-criado			4						4	
Total do grupo principal	85	119	74	49	8	9	14	8	269	284
Grupo secundário	1	31	7	14	4	12	3	7	54	196
Funções especializadas	236		144		33		32		808	
Funções de comando-direto	15		3		45		22		580	
Funções não especificadas	84		9		172		118		2275	
Total	335		156		250		172		3663	

Os relatórios publicados em 1919 insistiram na vantagem dessa seleção e distribuição que permitiram aproveitar a experiência do soldado adquirida no meio civil; dedicar-se maior tempo à formação militar do recruta; interessar o homem na tarefa com que já está habituado; atender de maneira equitativa, as necessidades das armas, corpos, serviços, indústrias e necessidades do serviço público conforme assinalam.

Trataremos depois dos processos usados no recrutamento da Reichswehr, quando visava ter com os 100.000 homens, que lhe impunha o Tratado de Versalhes, 100.000 oficiais e sargentos, bem como os processos de seleção dos candidatos a oficial nos Exércitos americano e alemão, para daí tirar algumas conclusões em nosso proveito.