

# IDEIAS SOBRE A SELEÇÃO DO PESSOAL MILITAR

Ten-Cel FERDINANDO DE CARVALHO  
Oficial de EM

Estaremos selecionando, adequadamente, nossos soldados, nossos graduados, nossos oficiais, nossos comandantes e nossos oficiais de Estado-Maior?

Estaremos orientando adequadamente o aperfeiçoamento profissional de nossos quadros?

Deveremos rever as nossas leis de promoções, com vistas a uma seleção mais perfeita de pessoal?

Quais devem ser as bases para uma política que objetive evitar a evasão do pessoal mais competente e elevar o entusiasmo profissional?

Essas e outras indagações surgem constantemente, a todos nós, que pensamos e trabalhamos por um Exército eficiente e prestigiado.

Vamos, pois, à inspiração dessas dúvidas primordiais, tecer nossos pensamentos e nosso raciocínio, sem preconceitos rotineiros que só nos poderiam aferrar às concepções medíocres.

## 1. A necessidade de seleção do pessoal

Em toda a história da humanidade, nunca se afirmou tão claro e marcante o princípio de que a integridade das nações e a solidez de suas instituições dependem essencialmente do poderio militar. Quem tiver dúvidas sobre sua veracidade deve consultar um atlas histórico onde com facilidade, à imagem convincente de mapas coloridos, pode concluir que o caprichoso mosaico das fronteiras mundiais nunca teve dez anos de estabilidade. Pode também consultar qualquer registro cronológico e assegurar-se de que jamais existiu um dia de paz integral em toda a superfície do planeta. As nações incapazes de defender-se contra a agressão externa e contra os fatores de desagregação interna esfacelam-se e esvaem-se, reduzindo-se, quando não desaparecem, à categoria de comunidades inexpressivas.

Apesar das difíceis condições do mundo atual, todos os países que aspiram segurança e tranqüilidade para trabalhar e desenvolver-se procuram adestrar e fortalecer suas forças armadas como um indeclinável ênus dessa garantia.

Nesses países a opinião pública está convencida, através de uma percepção realística dos fatos, de que um elevado poder militar é a mais segura imunização contra a desordem e a agressão.

Só as nações suicidas podem discutir o valor de suas forças armadas ou se aventurar ao desvirtuamento das finalidades precípua dessas forças.

Um bom Exército não tem preço. Resta-nos pois saber o que é necessário para se ter um bom Exército.

Há três fatores essenciais para a qualidade e a eficiência de uma força militar:

- Valor moral,
- Valor profissional e
- Aparelhamento material.

O valor moral engloba as condições de disciplina, entusiasmo profissional, espírito de coesão, confiança nos chefes, crença na instituição e capacidade de reação contra a infiltração de elementos corrosivos de enfraquecimento.

O valor profissional é indicado essencialmente pela capacidade de liderança dos chefes, pela competência e dedicação dos quadros e pelo índice de instrução da tropa.

O aparelhamento material pode avaliar-se análogamente, através de dois índices primordiais: potência de fogo e mobilidade.

Não nos deteremos nos fatores de ordem moral e material que apenas citamos. Apenas a eles nos referiremos em suas interligações com o objeto principal deste estudo: a seleção do valor profissional. Não se pode evidentemente dar independência a essas três condições fundamentais. Convém entretanto examiná-las com atenção e profundidade.

Qualquer empresa que aspire ao aperfeiçoamento e ao progresso, procura selecionar os seus trabalhadores ou funcionários. Através de testes, de observação e de outros meios, procura determinar quais os melhores, quais os mais hábeis e interessados, porque desta seleção depende o sucesso de suas realizações.

Determinados os mais capazes a empresa procurará naturalmente aperfeiçoá-los e conservá-los em seu serviço, enquanto os incompetentes ou inoperantes vão sendo gradativamente eliminados. Não há como vencer um honesto responsável pela gerência de um setor de produção a beneficiar um operador incapaz em detrimento da eficiência.

A *necessidade de seleção* é uma condição de sucesso, perfeitamente lógica e aceitável. A *preservação dos valores* é outro fator essencial em qualquer grupo produtivo.

Nas forças militares, nas quais a eficiência ou a incapacidade se traduzem em extremos de vida ou morte, de vitória ou derrota, de independência ou submissão, a política de seleção e de preservação dos valores é muito mais impositiva que numa simples empresa comercial ou industrial.

A mentalidade do nivelamento é altamente corrosiva e resulta em geral do conluio entre a massa medíocre e a chefia demagógica, com prejuízo para o valor profissional da entidade.

Pode parecer contrária aos princípios democráticos de igualdade perante a lei essa política de seleção, de incentivo à mais alta capacidade. É preciso, todavia, atentar que a igualdade em que se fundamenta o sistema democrático é a dos direitos humanos como o voto, a locomoção e a opinião, e que a sobrevivência da própria democracia depende da existência e do prestígio desses valores que, em suas instituições, ela puder selecionar e preservar.

## 2. Princípios básicos

A seleção e a preservação dos valores profissionais nas Forças Armadas é um imperativo decorrente da importância da qualidade em um conjunto cujas missões representam as provas talvez mais duras a que se pode submeter o ente humano.

A guerra é realidade pura e simples. Nela assumem predominância o valor moral, a experiência e o tirocínio.

Na luta armada, no campo de batalha, o inimigo não tem preferências senão pelo mais fraco e mais vulnerável. Dê-lo não se pode esperar senão a inflexibilidade de seus golpes. Nessas condições, o rigor com que uma força militar seleciona seus integrantes deriva de um sentimento de autopreservação.

O nivelamento é a tendência observada em forças militares que se alheiam imperceptivelmente de suas finalidades. Seleção sem preconceitos ou discriminações é a base do aperfeiçoamento profissional nas forças armadas.

Procuremos, entretanto, definir o que significa precisamente o termo *seleção* e quais os princípios a que deve obedecer em sua aplicação militar.

Selecionar é escolher, separar em espécies, distinguir as várias classes ou naturais. Para os fins especificamente militares, a seleção consiste em classificar o pessoal, segundo sua capacidade e habilitação, de acordo com critérios bem objetivos, tendo em vista às finalidades da força armada; e determinar o grau de aptidão individual para o cumprimento de missões específicas.

Não se trata apenas de dizer que A é melhor do que B, mas que A é melhor do que B para uma determinada coisa.

Os seguintes princípios devem, em consequência, ser observados na seleção militar:

1º — *A seleção deve ser objetiva* — Desde a seleção de soldados para um grupo de combate até a de oficiais para um quadro superior, como o de Estado-Maior, a seleção deve ser conduzida através de uma orientação objetiva.

Encaremos, por exemplo, o problema do oficial de Estado-Maior.

Deseja-se selecionar oficiais de superior capacidade para o exercício de funções, onde devem ser postas em prova as seguintes características primordiais: lealdade, espírito militar, disciplina intelectual, cultura profissional, inteligência, expressão oral e escrita, discrição e iniciativa. Não seria evidentemente, lógico, que o esforço seletivo recaísse sobre a cultural geral e humanística ou sobre as qualidades físicas.

Se, entretanto, o objetivo fôsse o de selecionar comandantes de unidades já se deveria incluir, entre os itens principais do critério seletivo, a *capacidade de liderança*.

2º — *A seleção deve ser um processo contínuo.*

Não se trata, apenas, de realizar uma seleção inicial e considerar como concluído o processo seletivo. A seleção é uma operação contínua, ininterrupta.

A inexistência dessa continuidade acarreta o processo de barreiras sucessivas, isto é, seleção mediante provas difíceis e esparsas e, em geral, sem conexão. É o sistema apelidado de "funil invertido", numa sugestiva comparação.

3º — *A seleção deve considerar o nível e as características do elemento a selecionar.*

O critério seletivo não pode ser estabelecido em incoerência com o elemento humano, sobre o qual será aplicado. Isto significa que não haverá seleção se o critério seletivo exigir índices ao alcance da totalidade ou da maioria dos indivíduos considerados. Igualmente será inócua aplicá-la sobre pessoal que, de modo algum, poderia responder aos índices exigidos. É o caso de provas de concurso em que a maioria dos candidatos é aprovada ou reprovada.

4º — *A seleção deve ser um processo em constante aperfeiçoamento e atualização.*

O critério seletivo deve corresponder às necessidades do momento. Deve ser constantemente corrigido e melhorado.

Através da pesquisa e da observação devem ser verificadas as falhas de formação do pessoal selecionado, segundo determinado critério, para sanar suas deficiências, na permanente busca do padrão mais satisfatório. Por exemplo, levantamentos realizados em um grande número de unidades podem demonstrar que os graduados ou oficiais, formados por determinada escola, ressentem-se de uma certa deficiência de ordem moral ou profissional.

Imediatamente deverá ser alterado o critério seletivo para incorporar novas exigências que obviem as falhas verificadas.

### 3. Critérios de seleção

Uma das mais difíceis tarefas é o estabelecimento de um critério seletivo. Os gabaritos e a atribuição de pesos, para a avaliação dos valores pessoais, estão sujeitos a muitas imperfeições. É somente por um

contínuo aperfeiçoamento, incorporando sempre o produto da experiência e jamais considerando ter alcançado a perfeição, que se poderá tornar cada vez mais justo um processo de seleção.

Uma das formas constantemente empregadas em avaliações para fins seletivos nas Forças Armadas é o processo dos pontos numéricos. Essa é a atual base do processamento de promoções e de várias outras atividades de seleção em nosso Exército. A influência do critério numérico, não só nos meios militares, como em organizações civis, tem sido tão grande que até características ou manifestações de fundo moral e psíquico são traduzidas em algarismos, através de uma aritmética algumas vezes bem complexa.

Todavia o que se tem verificado constantemente é que resultados numéricos nem sempre são expressivos ou correspondem à realidade.

As baterias de testes, tão em voga há algum tempo atrás, têm-se revelado improficuas, particularmente quando se trata de selecionar indivíduos para encargos de chefia ou supervisão.

Os processos gráficos, como os perfis de personalidade, revelaram-se também inadequados a um julgamento preciso.

A apreciação da personalidade através de valores numéricos ou gráficos, mormente quando se trata de selecionar pessoal categorizado, é processo condenado pela moderna psicologia que encara o indivíduo como um conjunto definido e não como um somatório de várias parcelas, avaliadas por meio de estalões subjetivos.

Os critérios numéricos, tão disseminados atualmente em nosso Exército, já estão há muito abandonados na indústria e em outros setores de importantes atividades, como imperfeitos e inadequados.

A moderna orientação para a seleção de pessoal utiliza o denominado *processo clínico*, no qual a personalidade individual é apreciada principalmente através de uma observação acurada e permanente, para determinar suas reações e comportamentos face a situações objetivas.

Tratando-se, por exemplo, de escolher indivíduos para encargos de direção, procura-se observá-los e entrevistá-los, estudar os seus antecedentes, a sua vida particular, visando a responder perguntas específicas como as seguintes:

- a. O indivíduo pensa com precisão e bom senso?
- b. É capaz de prever as cousas e planejar suas realizações com a necessária antecipação?
- c. É capaz de receber ordens sem ofender-se ou diminuir-se e dá-las sem ofender ou humilhar a outrem?
- d. É capaz de persuadir outrem a aceitar as suas idéias e cumprir os seus planos, sem apêlo para a força ou para os regulamentos?
- e. Cria, em tôrno de si, um ambiente de confiança e respeito?
- f. É capaz de apresentar ou receber a crítica franca, honesta e objetiva?

- g. Sabe encarar seus superiores com a adequada deferência e tratar seus subordinados com a devida consideração?
- h. É capaz de controlar-se em circunstâncias adversas e enfrentá-las com serena superioridade?
- i. É capaz de decidir sensatamente mesmo sob a pressão de condições desfavoráveis?

Tais perguntas permitirão definir a personalidade estudada, cuja natureza poderá ser classificada segundo padrões preestabelecidos.

#### 4. O controle de carreiras

Em toda a organização que envolve numeroso pessoal, não pode deixar de existir um departamento com a finalidade de regular e controlar as atividades profissionais de seus integrantes.

O controle de carreiras abrange aspectos essenciais à eficiência individual e à capacidade de produção da empresa em conjunto, como sejam:

- a) Seleção e classificação de pessoal para integrar os diversos quadros.
- b) Registros de assentamentos.
- c) Orientação para a especialização e o aperfeiçoamento profissional.
- d) Seleção para cargos de chefia e supervisão.
- e) Realização e registro das análises de personalidade.
- f) Controle de promoções.
- g) Controle de designações e transferências.
- h) Controle da eficiência profissional.

A importância de tal setor da organização é a base da racionalização produtiva de qualquer empresa.

Nas Forças Armadas o controle de carreiras tem ainda maior influência, não só em razão do relevo que aí adquirem as forças morais como pela íntima dependência entre a vida profissional e a existência particular de seus integrantes.

Embora não tenha sido ainda, em nosso Exército, encarado esse aspecto de organização em bases racionais e globais, em vários setores são exercidas atividades de controle de carreiras que estão a exigir coordenação e centralização.

Através desse controle seria possível um melhor aproveitamento das habilitações pessoais e uma orientação do aperfeiçoamento profissional dos quadros na linha de interesse da instituição.

Quantas vezes não se verifica a classificação de um militar em setor completamente diversificado de suas tendências e possibilidades? Quantas vezes não se observa a designação de um militar, que acaba de concluir um curso de especialização, para uma atividade onde jamais poderá aplicar o que acaba de aprender? Quantas vezes não observamos um

militar enquistar-se em determinadas funções, sem que se lhe dê a orientação suficiente para alargar seus horizontes funcionais? Quantas vezes não se perdem valores à carência de adequados estímulos?

Essas e muitas outras observações relativas a um aproveitamento inadequado do pessoal seriam obviadas pela ação de um órgão capacitado ao controle de carreiras.

Sabemos que uma máquina jamais poderá ter rendimento se as suas peças não forem controladas e colocadas em seus devidos lugares. Também assim, uma organização estará malbaratando seus recursos humanos, se não racionalizar o controle de todo o seu pessoal, em bases estáveis e criteriosas, apoiadas em princípios científicos e racionais.

Na atual organização de nosso Exército, o Controle de Carreiras deve caber ao Departamento Geral do Pessoal, ao qual incumbiria a coordenação e supervisão de todos os setores relacionados com carreiras de pessoal, tais como os seguintes:

- a) Seleção e classificação do pessoal.
- b) Indicação para cursos de formação, especialização e aperfeiçoamento.
- c) Controle de promoções.
- d) Controle de movimentação do pessoal.
- e) Arquivo geral de assentamentos e fichário de pessoal.
- f) Orientação do aperfeiçoamento cultural e profissional.
- g) Estatística de pessoal.
- h) Controle de habilitações profissionais e especiais.

## 5. A seleção de comandantes

*Comando e liderança* são dois conceitos inseparáveis na vida militar. Se o primeiro está relacionado às prerrogativas de ordem hierárquica e funcional, e se o segundo deriva de qualidades pessoais que colocam o indivíduo em um plano de relevo sobre o grupo, não há como dissociar na concepção do verdadeiro padrão da autoridade militar o comandante e o líder. A existência singular de um apenas desses aspectos redundaria em deformações indispensáveis. O comandante, sem qualidades de líder, será fatalmente um tirano ou um pusilânime. A indisciplina e a insatisfação terão um amplo incentivo em suas unidades. Suas ordens serão cumpridas com relutância ou hesitação. A confiança e o entusiasmo desaparecerão.

Por outro lado, o líder sem comando tende a sobrepor-se à autoridade constituída, gerando o desrespeito e a desordem.

É pois fundamental à ordem militar, ao prestígio da organização e à eficiência profissional só entregar as funções de comando a indivíduos que se revelem líderes autênticos.

É necessário que se estabeleça a adequada conceituação dos atributos a exigir de um militar para que a ele se possa entregar oficialmente a missão de conduzir uma unidade.

Todos os que possuem larga experiência profissional sabem perfeitamente as inconveniências e os danos, muitas vezes irreparáveis, ocasionados pelos maus comandantes.

É muito mais importante selecionar comandos do que escolher militares para quaisquer outros tipos de funções.

O critério seletivo deve ser essencialmente baseado nas qualidades de liderança observadas e verificadas mediante um controle de carreiras.

A par de uma conscienciosa seleção, impõe-se uma preparação prévia de caráter moral e profissional, antes de que o militar assuma as suas funções. Há necessidade de criar-se um *estágio*, de caráter objetivo e intensivo, *para novos comandantes*. Neste, o oficial será doutrinado por elementos de grande experiência e tirocínio, receberá instruções de cunho administrativo e operacional, inteirar-se-á de suas missões gerais e peculiares. Ao tomar posse estará perfeitamente apto a desempenhar os seus encargos e fazer face a suas responsabilidades.

Os aspectos de liderança que deverão nortear a seleção dos comandantes devem espelhar-se em líderes militares autênticos. É preciso caracterizá-los e discerni-los da confusão perniciosa dos falsos líderes. É preciso trazer à evidência os verdadeiros líderes profissionais, cuja competência e dedicação não sejam obscurecidas por características negativas.

É preciso, em suma, selecionar e preparar bons comandantes, para que se possa dispor de um bom Exército.

## 6. A preservação dos valores profissionais

Os períodos de prolongada inação são corrosivos nas organizações militares. Não só resultam em decadência de espírito profissional, como acarretam sempre na opinião pública dúvidas explicáveis sobre a utilidade das forças armadas. Somente as atividades profissionais, a constante aplicação de energia podem contrapor-se ao pessimismo provocado pela inércia.

Um outro fator de profunda influência é o aparelhamento material. Um exército desaparelhado é profundamente sensível a uma rápida desmoralização.

A necessidade de um eficiente aparelhamento material deve surgir de uma convergência da percepção, pela opinião pública, da importância e do papel das Forças Armadas com o anseio intrínseco nessas Forças de se colocarem à altura de suas missões.

A influência de militares que observam, em países estrangeiros, através de estudos ou de viagens, as características de organizações modernas e eficientes, acabará por se fazer sentir, num impulso revivificador, rompendo a rotina da conservação ou a descrença e o desânimo. Como em todos os movimentos de ciência ou opinião, a modernização do Exército, a sua transformação em uma força flexível, móvel e potente, há de definir-se como um impulso irresistível, vencido em suas primeiras expansões, mas incontrolável e avassalador, após corporificar-se inelutavelmente.

Há de prevalecer o princípio profissional sôbre tôdas as tentativas de aplicação diversória das forças militares.

Os incentivos não de ser hàbilmente explorados para dar vigor ao entusiasmo profissional.

Uma das fontes fundamentais para a manutenção de um elevado nível profissional é a adoção de uma política de preservação dos valores.

Essa política de pessoal deve basear-se no princípio de que aos melhores deverão ser oferecidas tôdas as oportunidades e atrativos para que se conservem dentro da instituição, servindo-a com entusiasmo e alheios ao atrativo das funções estranhas.

Uma legislação de fundo demagógico tem-se contraposto ao interesse da organização militar na conservação de seus mais selecionados integrantes. A estes são justamente oferecidas as melhores condições para o abandono das fileiras militares, onde lhes faltam, por outro lado, os estímulos de adesão convenientes.

A filosofia do nivelamento e uma seleção mal conduzida concorrem para desencorajar os mais capazes e para estimular os mais medíocres.

A política de preservação dos valores é, por conseguinte, um complemento indispensável à seleção do pessoal.

## 7. A revisão da legislação de promoções

Grande evolução tem experimentado a legislação de promoções em nosso Exército. Assunto bastante delicado, por isso que envolve interesses pessoais, tem evoluído num sentido de assegurar maior justiça no julgamento das qualidades individuais e na eliminação do favoritismo discriminante. Longe está, entretanto, de responder às necessidades de um Exército moderno, em termos de princípios de liderança, racionalização de processos seletivos e determinação da eficiência profissional.

Reconhecemos a impossibilidade de alterações radicais. O aperfeiçoamento deverá ser progressivo. As exigências constantes da evolução dos organismos militares, tanto de ordem interna como externa, obrigam a que se procure incessantemente adaptar tôda a legislação de pessoal às condições reais, proporcionando ao Exército características adequadas às suas missões.

Vamos, destarte, formular uma série de teses, a título de sugestões para a meditação e o debate, com vistas a uma reformulação do problema das promoções. Serão idéias de caráter essencialmente doutrinário, sem outra pretensão do que a de cooperar para o equacionamento do assunto em bases mais racionais.

### 1º *A legislação de promoções deve ser unificada em todo o Exército*

O problema da formação, em todos os níveis e em todos os setores da organização, armas, serviços e quadros especiais, deve obedecer aos mesmos princípios fundamentais de seleção do pessoal.

Claro é que não se pode estabelecer um único critério seletivo para todos os escalões da hierarquia militar. A medida que se vai considerando os diversos degraus da escala hierárquica novas condições vão prevalecendo. Deve existir, porém, uma homogeneidade de bases fundamentais porque o objetivo de assegurar ao Exército a maior eficiência no cumprimento de suas missões é permanente.

*2º O critério seletivo deve variar com os postos hierárquicos e não levar ao exagêro os cálculos numéricos.*

As condições do padrão de eficiência de um graduado são diferentes das de um oficial, as de um oficial subalterno não são idênticas às de um oficial superior. Há assim uma gradual diversificação de bases seletivas, consoante os diversos níveis da escala hierárquica à qual devem atender os critérios de seleção.

A capacidade de realização de esforços físicos a exigir de um jovem tenente não pode ser a mesma para um tenente-coronel. Por outro lado o tirocínio administrativo para o qual a experiência tem inestimável influência não pode ser exigida, em graus semelhantes, nesses dois casos diversos.

Há uma série de qualidades, de aptidões, de tendências que se manifestam decisivas em determinados postos, mas que, muitas vezes, são até contraproducentes em outros.

Por outro lado, as avaliações numéricas, resultantes de somatórios subjetivos, devem apenas ser encaradas como resultados rústicos para seleções iniciais. A seleção qualitativa, consciente e delicada, rigorosa e eficaz, não pode ser feita através de valores calculados em fórmulas cujos dados elementares nunca oferecem a adequada precisão.

A base para uma promoção justa terá de ser uma análise completa e profunda do valor moral e profissional dos candidatos que podem ser separadas no seu conjunto por uma avaliação numérica, mas que devem merecer um estudo acurado de sua capacidade e possibilidades.

É verdade que tais análises sempre se ressentem das influências pessoais dos analistas. Mas essa inconveniência pode ser obviada, através do trabalho conjunto de comissões e do estabelecimento prévio de padrões ideais de personalidade que permitirão um julgamento mais impessoal.

A análise do valor profissional deve considerar o ambiente em que atuam os indivíduos estudados. Não se pode, por exemplo, avaliar a capacidade de instrutor de oficiais de um candidato, se este nunca serviu, nem serve em uma escola de instrução de oficiais. Por outro lado, não se pode estudar apropriadamente as condições físicas de um candidato que trabalha em gabinete. Cada um deve ser estudado em relação ao meio em que atua ou atuou.

Se houver uma preocupação em assegurar registros completos de pessoal, através de meios adequados de controle de carreiras, será possível obter-se dados suficientes para análises satisfatórias.

3º *Só deve existir uma única base para promoção: o merecimento.*

Não significa essa tese que o elemento antiguidade, isto é, o tempo de serviço não deva ser considerado. Seria a total subversão de uma das bases da disciplina em todas as Forças Armadas. O que se deseja sugerir é a eliminação do tipo de promoção exclusivamente por antiguidade. Esta deve constituir, sim, um fator de merecimento, com o peso necessário para evitar as bruscas ascensões. Mas em todos os graus de hierarquia devem ser favorecidos, dentro de uma conveniente relatividade, os que apresentam maior capacidade e possibilidades, como uma manifestação de incentivo e do próprio interesse da instituição em busca do seu aperfeiçoamento.

Evitar-se-ia, por outro lado, o desestímulo das promoções por antiguidade do pessoal, cujo mérito é reconhecido, fato que tem sido constantemente observado.

Promoção é prêmio ao mérito. A tese oferecida engloba os dois tipos atuais de promoção em um único. Opõe à antiga idéia da "antiguidade melhorada", uma nova concepção: a do "merecimento ponderado", isto é, a da incorporação do termo antiguidade na relação de fatores de merecimento.

4. *A promoção deve independar, o máximo possível, dos quadros a que pertencem os candidatos.*

Essa tese que se deve aplicar principalmente aos oficiais, visando a assegurar o acesso aos mais capazes sem as servidões e as vantagens impostas pelas restrições de efetivos das armas ou serviços em que se situam, poderá ser procurada através de uma política de "abertura dos quadros", o que é bastante possível nos escalões superiores.

Deveria ser eliminado, dentro dessa idéia, por exemplo, o Quadro de Estado-Maior da Ativa Privativo que constitui em geral, uma contradição relativamente ao conceito que se empresta à formação e à capacidade da oficialidade de estado-maior em nosso Exército.

As funções peculiares deveriam restringir-se quase unicamente às necessidades de preenchimento dos quadros das unidades de tropa ou estabelecimentos das diversas armas e serviços.

Isto permitiria maior distribuição entre todos os quadros, das vagas atribuídas às funções gerais assegurando um acesso mais livre de injunções que limitam o exercício do processo seletivo.

5º *A promoção de um militar tem caráter essencialmente pessoal, deve independar de turmas ou ser influenciada por fatores estranhos às condições pessoais do promovido.*

Uma das inconveniências da atual legislação de promoções de oficiais em nosso Exército é a rigidez atribuída ao enquadramento das turmas de formação, com o objetivo evidentemente elevado de evitar as ascensões demasiado rápidas. Tal solução, entretanto, teve a grande desvantagem

de prejudicar justamente os mais capazes, os melhores classificados das turmas, geralmente tolhidos em seu acesso, enquanto não evitava o repentino acesso dos piores classificados que dispunham de um "espaço de manobra" muito mais amplo.

Outra falha observada, nesse particular, é a solução adotada para a promoção dos Engenheiros Militares que são promovidos por influência da promoção dos oficiais dos demais quadros.

Essa fórmula constitui um evidente desvirtuamento da verdadeira característica da promoção como um resultado de condições de cunho primordialmente individual.

É necessário extinguir a mentalidade de "turma". Um oficial pertence ao Exército e não a uma "turma", é promovido por seu valor pessoal, por suas características e possibilidades morais e profissionais em benefício da eficiência do conjunto. O seu acesso deve ser o fruto exclusivo de sua atuação, dentro das diversas entidades de sua instituição. Não deve receber o favor ou o prejuízo de pertencer a uma turma X a um quadro Y.

6º *A promoção constitui um elemento fundamental para a seleção.*

Através dessa tese, interliga-se o processo de promoção ao de seleção de pessoal, procurando assegurar a maior eficiência da organização. É um incentivo que concorre para a preservação dos valores.

Não se pode admitir, nesse assunto, o favoritismo, a injunção política, a manifestação de preferências pessoais. Está em jogo não só a capacidade da organização militar, como uma parcela do interesse nacional, de sua segurança e de seu patrimônio.

## 8. Conclusão

O assunto acha-se apenas a florado. Faz-se mister aprofundá-lo e buscar nêle ângulos novos.

Tudo, em um Exército, depende de pessoal. A seleção de pessoal deve ser, pois, na organização militar, uma verdadeira e constante preocupação.

É preciso rever velhos conceitos, atentar sobre as necessidades específicas das condições atuais e libertar-se de preconceitos rudimentares.

O melhor só poderá ser produzido pelos melhores.

\* \* \*

*Os direitos adquiridos pelos indivíduos cessam no momento em que os do EXÉRCITO e da NAÇÃO começam a ser prejudicados.*

NAPOLEÃO