

A SELEÇÃO PSICOLÓGICA PARA O FUTURO OFICIAL DE ESTADO-MAIOR

Maj Eng

IVANY HENRIQUE DA SILVA

1. A SELEÇÃO DE PESSOAL

1.1. Generalidades

Para que possamos falar sobre a seleção do futuro oficial de Estado-Maior, é necessário tecermos algumas considerações sobre a Seleção Profissional. Este termo — hoje em dia substituído pelo termo "Seleção de Pessoal" diz respeito à escolha, entre vários indivíduos, daquele que melhor se ajuste, pelas suas características, às exigências de uma determinada profissão.

Ela pressupõe, portanto, a existência de vários candidatos a uma ocupação. Enquanto na Orientação Profissional nós temos um indivíduo e diversas profissões, aqui acontece o contrário. Logo, fácil é verificar que o seu objetivo imediato é o bem-estar, a produtividade e a eficiência da organização. Convém, entretanto, notar que, apesar disso, não deixa de haver também vantagem para o indivíduo, pois, se ele não apresenta as aptidões necessárias para uma determinada função, deverá ser nela um desajustado. Além do mais, os não aproveitados em uma seleção poderão ser orientados para outro ramo de atividade. Isto tanto é possível na vida civil como na militar.

Se o oficial está mais ajustado como engenheiro militar, porque tornar-se oficial de estado-maior, se para isso não tiver aptidão?

A seleção procura, pois, o melhor executante para cada trabalho.

1.2. As Diferenças Individuais

Muito se pode falar sobre as diferenças individuais como base para a seleção de pessoal. Sabemos que não existem dois indivíduos iguais. Eles diferem entre si quanto às características físicas, fisiológicas, psicológicas e de personalidade. Logo, nem todos os homens possuem as mesmas possibilidades e, por conseguinte, determinado currículo escolar, atividade de recreação ou atividade profissional pode não se adaptar a alguns.

Cabe aqui, então, estudarmos o problema da aptidão e da vocação.

A aptidão é a condição ou conjunto de características consideradas como sintomas de capacidade de um indivíduo para adquirir, com um treinamento adequado, algum conhecimento, habilidade ou série de reações. É portanto, uma qualidade potencial que vai ser revelada no desempenho ou realização.

Para medirmos êsse desempenho, podemos lançar mão de testes, que nada mais são do que tarefas a serem executadas sob condições padronizadas.

A aptidão estabelece, portanto, os limites que o indivíduo pode atingir, desde que lhe sejam dadas a oportunidade e a instrução necessárias. Já o desempenho ou realização é o que êle faz, independente de sua aptidão. Na prática, verificamos que, em muitos casos, a aptidão é maior que o desempenho. A recíproca, porém, não é verdadeira, pois ninguém pode realizar mais do que aquilo para que tem aptidão.

A vocação, segundo o professor Buyse, "é o apêlo que suscita uma reação íntima entre o ser e a atividade, que faz com que nos entreguemos inteiramente a uma tarefa porque estamos em harmonia com ela numa secreta convivência. Entretanto, esta palavra já foi expurgada da orientação profissional. Como bem diz o professor Lourenço Filho, se aceitarmos o sentido mágico implícito no vocábulo, não haverá necessidade de orientação. A prática tem demonstrado o quanto êsse significado de vocação tem influído negativamente na escolha da profissão. Uma das provas disso é-nos apresentada por Nicolás M. Tavalla em sua obra "La Orientación Vocacional en la Escuela Secundaria".

"Não devemos nos surpreender com uma idéia muito divulgada em nossos meios educacionais e que apresenta a vocação como uma revelação súbita, algo assim como um chamado interior que, de repente, evidencia-se no indivíduo.

Não importa o meio, a educação recebida, o desenvolvimento das re-

lações sociais e econômicas, o avanço da técnica e da ciência, as influências familiares, etc. O indivíduo, em um dado momento de sua evolução, percebe que o demônio de sua vocação tomou conta de si e o conduz para o seu destino.

A escola média argentina sofre as consequências desta concepção errônea a respeito da vocação."

Logo, não podemos colocar determinado indivíduo em uma profissão considerando a sua "vocação". Muito mais importante do que isso é verificar se realmente êle tem aptidão para exercer aquêle ofício.

1.3. Importância da Seleção

A importância da seleção ressalta logo que nos defrontamos com a sua definição e as suas finalidades.

Desde priscas eras sente-se a necessidade da colocação do homem certo no lugar certo. Assim é que Frederico, o Grande, em carta a Voltaire, considerou que uma das causas fundamentais da miséria era o fato de apenas uma minoria estar qualificada para o exercício de sua função.

F. K. Berrien, em seu livro "Practical Psychology", declara:

"As apressadas decisões do chefe foram substituídas por processos mais demorados e mais difíceis. Entre as razões dessa mudança, está o fato da direção das empresas ter passado a perceber que um grande número de seus problemas humanos que poderiam, de algum modo, ser evitados, se tivessem em conta a personalidade do empregado em relação ao trabalho."

A Colômbia possuía anualmente 6.000 alunos que terminavam o curso secundário e a Universidade re-

cebia apenas 3.000. A seleção por meio de provas de conhecimento apresentava vários problemas, inclusive o que lá se chama "la palanca" (pistolão). A solução encontrada foi a criação da Associação Colombiana da Universidade, reunindo todas as universidades do país. Esta associação, entre os diferentes serviços prestados às faculdades, realiza a seleção por meio de testes psicológicos. As provas de conhecimento passaram a ser elaboradas sob forma de testes para que a qualificação fosse mais objetiva, evitando o aluno memorizador que não entende o que escreve. O resultado obtido foi o melhor possível, anulando as reações naturais que se apresentaram à primeira aplicação.

Ford, em suas indústrias, conseguiu empregar cerca de 10.000 inválidos, sem prejuízo para a organização. Isto porque foram êles colocados nos lugares adequados, muitas vezes produzindo mais que os trabalhadores fisicamente normais.

O próprio Exército sentiu essa importância e, nas conclusões a que chegou no Seminário Preparatório de Psicologia Aplicada, realizado na AMAN em 1963, encontramos o seguinte:

"A seleção do pessoal como vem sendo feita e a orientação dos alunos após suas matrículas, com todas as deficiências encontradas, contribuíram, ainda que de forma impossível de avaliar quantitativamente, para expurgar os elementos inadaptáveis à profissão, com a contrapartida de maior rendimento na formação profissional, e quiçá mais lucro, em termos econômicos, no pre-

paro do contingente anual incorporado."

E, mais adiante, concluía o seguinte:

"Quando a seleção para o ingresso nas escolas atingir um desejável grau de rigorismo, não haverá problemas graves de desajustamento na carreira das armas. O candidato terá demonstrado capacidade e habilidades para a vida de soldado e sua destinação a uma arma, serviço ou especialidade, não deverá criar problemas acentuados; o Seminário permitiu concluir que uma ativa e permanente orientação quanto à escolha, levando em conta as limitações administrativas e as características das várias funções ou ramos do Exército, levará o educando a situar-se corretamente no assunto e escolher dentro de suas reais possibilidades; apenas eventualmente é de esperar-se um desajustamento e a psicologia, aplicada com objetividade, permitirá a recuperação do compulsado."

E mais:

"Apenas em casos especiais — quando a seleção para matrícula for falha, quando a orientação fracassar, quando o trabalho de readaptação der resultados negativos — poder-se-á admitir caráter expulsório para os inadaptáveis."

1.4. Como é feita

Para fazer a seleção, é absolutamente necessário que isso seja precedido de uma análise profissiográfica bem feita. Por meio dela será possível estabelecer as condições físicas, mentais e psicológicas indispensáveis ao exercício da profissão. Feita a análise, deverá a mes-

2.2. A Análise Profissiográfica

O grande problema que se nos depara no que se refere à seleção psicológica para o futuro oficial de estado-maior é o da análise profissiográfica.

Realmente, não existem análises perfeitas, completas e validadas não só para a função de oficial de estado-maior como mesmo para a maioria das outras funções do Exército. Isso se deve, em grande parte, à impossibilidade que tem sido encontrada na permanência de psicólogos militares em funções dessa especialidade. Como o trabalho exige essa permanência, bem como um acompanhamento que permita validar os critérios escolhidos, isso tornou-se muito difícil. Outra consequência do não aproveitamento dos oficiais especializados nessa especialidade é que os poucos que estão no Centro de Estudos de Pessoal, ficam assoberbados de trabalho. Talvez por essa razão, o CEP, que deveria primordialmente ser um centro de estudos, destaca-se mais como uma escola.

A Marinha do BRASIL, por exemplo, determinou que fosse feita a análise profissiográfica de suas diferentes funções. Os oficiais encarregados desse trabalho — todos formados pelo Curso de Classificação de Pessoal do Exército e pelo CEP — não foram afastados para outras funções. Isto pôde ser feito devido à Política de Pessoal do Ministério da Marinha que determina que as transferências se realizem em benefício do serviço e não da carreira do oficial. Assim, não tiveram êles que se afastar para atender a requisitos de arregimentação, tempo fora de sede, etc. e não foram prejudicados por isso.

É possível, pois, fazermos esta análise. Para isso, poderíamos usar os métodos informativos, tais como: a descrição livre, a experiência pessoal, as entrevistas e os questionários, ou os experimentais, como o da correlação, análise diferencial e análise fatorial. Para a validação dos testes, poderemos utilizar critérios objetivos ou subjetivos, particularmente, no caso, os últimos. Entre êles, podemos citar: a ordenação simples, comparação por pares, escalas de avaliação, etc.

O CEP iniciou em 1967 um estudo visando a orientação profissional para os oficiais de estado-maior. Assim é que foram levantadas algumas habilidades ou conhecimentos necessários ao exercício de cada função de estado-maior. Com base em informações de oficiais de estado-maior, procurou-se verificar o que seria mais importante para cada seção. Obtidos os conhecimentos e habilidades necessários, buscou-se descobrir os traços e aptidões exigidos. Com isso, organizou-se uma bateria de testes, aplicada aos oficiais que terminaram o curso naquele ano. Deverá ainda ser ela aplicada a turmas subsequentes. Com base nos resultados, haverá a indicação da melhor função de estado-maior para cada oficial. Resta a validação da bateria, o que poderá ser conseguido pelo acompanhamento dos oficiais ~~testados~~, nas diferentes funções.

Um trabalho nos seus primeiros passos, mas que poderá servir de subsídio para que se organize a seleção.

2.3. A Seleção e a Liberdade de Escolha

Uma objeção feita à seleção psicológica à ECEME diz respeito à li-

berdade de escolha. Parte-se da premissa de que lidamos com homens e não com máquinas e que toda pessoa é livre e sua liberdade, inalienável. Se o indivíduo prepara-se para o exame, está em condições de ser aprovado e preferiu o caminho da ECEME, como tolher sua liberdade de escolher?

Devemos lembrar-nos, entretanto, que uma diferença entre a orientação e a seleção é que esta se baseia no trabalho e aquela, no ser. A seleção procura atender mais ao interesse da organização. A escolha, no caso, é feita pela instituição. Ela aponta o melhor para a função.

E aqui podemos incluir o problema do interesse. Se o indivíduo vai ser selecionado, ele demonstra ter interesse. Entretanto, este, em grande parte, é um interesse espúrio ou ilusório, como já vimos. Se formos pesquisar o interesse fundamental que encaminhou à ECEME os oficiais que a cursam ou já cursaram, verificamos que, em mais de 90% o predominante não atende ao objetivo dessa formação. Embora muitos pensem em contribuir para melhorar a estrutura do Exército, não foi esse o fator que determinou, prioritariamente, a sua vinda para ela. Entre outros motivos poderíamos citar: necessidade de permanecer algum tempo no RIO, melhores guarnições para servir, maiores vantagens, maior prestígio, problemas de promoção, etc. Estes motivos podem existir ao lado do interesse em melhorar cada vez mais o Exército Brasileiro, mas, normalmente, têm precedência sobre ele.

Podemos, por conseguinte, verificar que a seleção psicológica não atenta contra a liberdade de escolha e não fere qualquer interesse

real. Ao lado disso, presta ainda um serviço ao candidato, se a orientar para uma função onde possa ajustar-se melhor. O ajustamento profissional permite a ajustamento no lar, na escola, na eternidade!

2.4. Época da Seleção

É um dos problemas de grande importância no processo. Para solucioná-lo, levantamos três possibilidades: na AMAN, ao término da EsAO e na época do concurso para a ECEME.

2.4.1. Seleção na AMAN

Parece uma boa solução para a organização. O cadete, no último ano do curso, seria orientado pela Seção Psicotécnica para uma das especialidades que ele pudesse abraçar como oficial. Teria como vantagem o fato de que os futuros oficiais de estado-maior, desde aí passariam a ser orientados para essa função. Os demais o seriam para outras especialidades e muitos deles poderiam ser logo nelas empregados. Essa é a grande vantagem de fazer a seleção na AMAN.

Estamos na era da especialização, particularmente para o nosso País que se encontra na fase de desenvolvimento. O Brasil, tendo saído do bacharelismo, tende cada vez mais para a especialização. Não podemos recorrer ao exemplo dos EUA, que busca atualmente a generalização. Eles assim o fazem porque seu nível de especialização é tal que permite passar à globalização. Nós ainda necessitamos nos especializar para aumentar a produtividade. O Exército tende também à especialização. Agora mesmo acabamos

de sentir essa necessidade na implantação da reforma administrativa no Ministério do Exército. E, mais do que isso, precisamos empregar o técnico nas funções para que se especializou.

A grande desvantagem em se adotar a orientação na AMAN é que, em toda a carreira, o oficial não indicado para a ECEME, poder-se-ia sentir inferiorizado. Nem todos compreenderiam que o bom ajustamento a ser conseguido em outra especialidade, talvez não houvesse se procurasse ser oficiais de estado-maior. Poderia também dar a idéia de que o candidato à ECEME seria um predestinado, em detrimento dos demais não indicados para essa escola. Além disso, estes poderiam ter a impressão de que sua liberdade de escolha havia sido ferida. Isso viria acarretar um desajustamento, pois o cãote normalmente ainda está na fase da adolescência, onde os problemas são maiores.

2.4.2. Seleção ao término da EsAO

Esta solução parece-nos que atende bem ao indivíduo como à organização. Todos os que prestaram concurso à ECEME sabem o que é a preparação para ele. É um período em que o candidato vê-se obrigado praticamente a dedicar-se apenas ao estudo. Há, portanto, um prejuízo para sua vida particular, bem como um decréscimo em sua produção profissional. Foram prejudicados o indivíduo e a instituição. E — pior que isso — muitas vezes sem proveito para **nenhum dos dois**.

Feita a seleção logo após a EsAO, o candidato conheceria suas possi-

bilidades de ingresso na ECEME e dedicar-se-ia à preparação para isso. Os não selecionados deveriam, obrigatoriamente, ser orientados para outra atividade dentro do Exército para a qual demonstrassem aptidão. Com isso, até a EsAO os oficiais teriam uma carreira semelhante; a partir daí, então, viriam as grandes especializações, entre as quais colocaríamos a de oficial de estado-maior. A partir da EsAO, os oficiais trabalhariam para o Exército, apenas naquelas funções para as quais tivessem aptidão. O desajustamento que daí pudesse surgir, já não teria o mesmo efeito que para o adolescente. O candidato rapidamente se reajustaria ao sentir suas possibilidades nas funções para as quais fosse designado.

2.4.3. Seleção à época do concurso para a ECEME

Apresentaria como grande inconveniente o tempo usado na preparação intelectual com os consequentes prejuízos já citados no item anterior, tanto para o candidato como para a organização.

A seleção psicológica seria feita como qualquer outra prova eliminatória. Talvez, com isso, o problema para ele seria o mesmo que acontece com o candidato aprovado no concurso, caso não fosse aproveitado.

2.4.4. Nossa sugestão

Analizando as três hipóteses acima, com suas vantagens e inconvenientes, chegamos a uma solução que nos parece bem adequada.

Esta solução equivaleria, aproximadamente, à fusão das três, mas implicaria na mudança do atual tipo de concurso à ECEME.

Assim, ainda na AMAN, o candidato do último ano seria orientado pela Seção Psicotécnica, se deveria ou não destinar-se à ECEME. Essa orientação teria realmente esse caráter, sem nenhuma obrigação para o futuro oficial, que seria livre para segui-la ou não. Estava livre salvada a "inalienável liberdade de escolha".

Ao término da EsAO, o oficial, mediante requerimento — o que seria a medida de seu interesse — inscrever-se-ia para o concurso. Caso atendesse aos demais requisitos estipulados para o concurso, poderia ter o seu requerimento deferido. Após isso, seria submetido ao exame psicológico com caráter eliminatório, onde os reprovados seriam orientados para outras funções dentro do Exército. Os aprovados seriam matriculados em um curso orientado, por correspondência, que equivaleria ao 1.º ano da ECEME. Nesse curso, seriam ministradas todas as matérias julgadas necessárias a dar base para o prosseguimento. Ao terminar esse primeiro ano, haveria na sede das Regiões Militares, um exame sobre o que havia sido ministrado, onde levar-se-ia em conta o seguinte:

- seria eliminado quem tirasse grau "zero" em qualquer matéria;
- os demais seriam classificados, em ordem decrescente de grau, até que se prenchessem todas as vagas, sendo então matriculados para continuar o curso na ECEME;

os não aproveitados e os que tirassem grau "zero" em qualquer matéria, poderiam correr nos dois anos seguintes, desde que de novo requeressem. Aquêles que não conseguissem ainda ser aproveitados, seriam orientados para outras funções.

Acreditamos que, desse modo, resolver-se-iam vários problemas. Para a seleção psicológica, não sendo necessária a preparação, nada acarretaria nem para o candidato nem para a organização. A matrícula no 1.º ano seria automática e dependeria do candidato o seu acesso ao 2.º ano, quando viria para a ECEME. As dificuldades encontradas pelos candidatos na preparação — muito menores agora graças ao CPCE-CEME — desapareceriam, pois o 1.º ano seria dirigido. Finalmente, o candidato já orientado na AMAN poderia seguir o melhor caminho, o que facilitaria seu ajustamento.

3. CONCLUSÕES PARCIAIS

Como conclusão de todo o estudo feito, podemos fazer as seguintes afirmativas:

- a. Com o número de candidatos à ECEME sempre muito maior do que as vagas, teremos que pensar em seleção;
- b. A seleção por meio de provas de conhecimentos nem sempre escolhe os melhores;
- c. A seleção psicológica permite escolher os candidatos que possuam as melhores aptidões e os

traços de personalidade indispensáveis ao exercício da função de oficial de estado-maior;

d. A chamada "vocação" jamais poderá substituir a aptidão;

e. O Exército tem que caminhar para a especialização, pois não pode deixar de acompanhar o Brasil;

f. É absolutamente indispensável que seja feita a análise profissiográfica das funções de oficial de estado-maior, a fim de que se determine as condições físicas, mentais e psicológicas indispensáveis ao seu exercício. Essa análise deve ser validada por critérios objetivos ou subjetivos;

g. Os oficiais de estado-maior são os responsáveis pelas decisões que regem os destinos do Exército Brasileiro. Logo, têm que ser indivíduos psíquicamente normais;

h. Mesmo os oficiais selecionados para ingresso na AMAN podem ter sofrido desajustamentos que os afastem dos limites da normalidade;

i. A seleção psicológica não atenta contra a inalienável liberdade de escolha;

j. A melhor época para a seleção será ao término da EsAO;

l. Os candidatos que não se destinarem à ECEME, deverão ser orientados para onde demonstrarem maior aptidão;

m. Tanto a análise profissiográfica como a seleção propriamente dita deverão ser feitas por oficiais especializados em psicologia, para não prejudicar a sua validade.

4. ALGUMAS SUGESTÕES

Tendo em vista o estágio em que nos encontramos, cumpre-nos fazer algumas sugestões para que possa-

mos chegar ao que preconizamos neste trabalho:

a. Seria interessante que o CEP se dedicasse a fazer a análise profissiográfica das funções de estado-maior. Para isso, seus especialistas deveriam ser liberados durante determinado prazo julgado conveniente, de atender a quaisquer exigências que implicassem em sua movimentação;

b. Até que fosse terminado o trabalho acima, os candidatos poderiam ser submetidos à seleção psicológica, de modo que fossem eliminados os que não possuíssem normalidade psíquica, estabilidade emocional e bom nível de inteligência;

c. Poderiam ser planejadas, para execução a curto prazo, novas normas para o concurso à ECEME, conforme sugerido acima. A êsses concursos concorreriam, não só os oficiais que terminassem a EsAO, como os que, podendo fazer concurso pelas instruções atuais, viessem a requerer nos três anos seguintes à implantação do novo método;

d. O CEP poderia fazer também o levantamento e a análise profissiográfica das diferentes especializações do Exército, a fim de propiciar a orientação. Tal trabalho seria facilitado pela existência de funções equivalentes no mundo civil.

5. CONCLUSÕES FINAIS

Creamos que a adoção do processo de seleção psicológica para o futuro oficial de estado-maior trará grandes benefícios ao Exército Bra-

sileiro. O oficial, trabalhando perfeitamente ajustado profissionalmente, deverá produzir muito mais. Este ajustamento irá propiciar uma compensação aos desajustamentos a

que está sujeito, devido a fatores sociais, econômicos etc.

É isso que desejamos para o nosso Exército e temos certeza de que, se adotado, dentro em breve produzirá os melhores frutos.

BIBLIOGRAFIA

- ALVES GARCIA, J. — "Psicopatologia Forense" — Irmãos Pongeti Editores, 1958.
- BARROS SANTOS, OSWALDO — "Psicologia Aplicada à Orientação e Seleção Profissional" — Editora Pioneira, 1963.
- BAUNGARTEN, FRANZISK — "Exámenes de Aptitud Profesional" — Editorial Labor S.A., 1957.
- BERRIEN, F. K. — "Practical Psychology" — New York — The Macmillan Company, 1945.
- BUYSE, R. — "Princípios de Uma Orientação Vocacional" — in Arquivos Brasileiros de Psicotécnica n.º 1 — Ano 13.
- CIFUENTES, MARY — "Orientação e Seleção Profissional Universitária na Colômbia e os Exames de Admissão" — in Arquivos Brasileiros de Psicotécnica n.º 3 — Ano 14.
- COSTA MOURA, PAULO C. — "A Liberdade Individual de Escolha e sua Posição nos Processos de Orientação e Seleção" — AMAN, 1963.
- FLAMARION TAVARES, W. (e outros) — "Relatório a ser apresentado na Academia Militar das Agulhas Negras no Seminário de Exames Psicológicos" — in Arquivos Brasileiros de Psicotécnica n.º 2 — Ano 12.
- GARRET, HENRY — "Psicologia" — Editora Fundo de Cultura S.A. — Tradução de David Davied e Carlos Mayfeld, 1961.
- LOURENÇO FILHO, M.B. — "Problemas de Orientação Profissional" — in Arquivos Brasileiros de Psicotécnica n.º 2 — Ano 15.
- MONT SERRAT, SAULO — "Conceito e Distinções entre Orientação Profissional, Seleção Profissional e Orientação Educacional" — in Conferências do Seminário Preparatório de Psicologia Aplicada — AMAN, 1963.
- NOGUEIRA DE FARIA, A. — "Da Especialização ao Generalismo" — in "Diário de Notícias".

PINHO E BENEVIDES, URASSY — “Técnicas de Avaliação da Eficiência no Trabalho” — Notas de aula do Curso de Classificação de Pessoal, 1960.

RELATÓRIO GERAL DOS TRABALHOS DO SEMINÁRIO PREPARATÓRIO — AMAN, 1963.

SILVA, IVANY HENRIQUE — “A Psicologia nas Fôrças Armadas: Sua Necessidade, Emprêgo, Estágio Atual e Previsão para o Futuro”. “Orientação Profissional” in Anuário do Conselho de Ensino n.º 5 da Escola Preparatória de Fortaleza, 1961.

TAVELLA, NICOLÁS M. — “La Orientación Vocacional en la Escuela Secundaria” — Editôra Universitária de Buenos Aires.

WARREN, HOWARD C. — “Dicionário de Psicologia” — Fondo de Cultura Económica México-Buenos Aires, 1960.

WOODWORTH, ROBERT S. e MARQUIS, DONALD G. — “Psicologia” — Tradução de Lavinia Costa Raymond — Companhia Editôra Nacional, 1959.

AVISO

Com o próximo número — NOV/DEZ — será distribuída uma separata do Curso de Leitura Dinâmica para os assinantes que estiverem em dia com a Revista em 1969.

A Diretoria