

# Artigo Histórico

## “50 ANOS DE PSICOLOGIA NA MB”<sup>1</sup>

### A TRAJETÓRIA DO SSPM A ESTRUTURAÇÃO

Capitão-de-Mar-e-Guerra (Ref) Humberto Teixeira de Aguiar

Curso de Formação de Oficiais da Escola Naval (1955 a 1957)

Curso de Especialização de Armamento

Encarregado da Divisão Técnica, como Capitão-Tenente, de 1963 a 1970

Diretor do SSPM, nos períodos de 1975 a 1976 e 1983 a 1984

#### I - INTRODUÇÃO

**E**stou bastante feliz pela oportunidade de poder compartilhar das celebrações do cinquentenário do SSPM.

Inicialmente devo ressaltar, que as informações que vou lhes apresentar correspondem à minha interpretação pessoal dos fatos, não sendo necessariamente a verdade histórica, mas apenas o que penso a respeito dela.

Servi ao SSPM nos anos de 1963/64 a 70, 74/76 e 83/84, esses últimos por duas vezes como seu Encarregado, contando ao todo um pouco mais de 11 anos. Todavia, vou me permitir abordar um período um pouco maior, de 1964 a 1984, durante o qual, mesmo quando estive afastado do SSPM, por uma razão ou outra, mantive estreita ligação com sua gente, e conservei um vivo interesse pelos seus fatos e feitos.

Deste modo, espero a compreensão dos demais Srs. Encarregados do SSPM durante esse período, por abrangê-lo e possivelmente cometer algumas falhas talvez indesculpáveis.

A esperança é a de que, pelo menos, algumas de minhas apreciações venham a servir de estímulo para que a história desses primeiros 50 anos do

SSPM seja melhor contada para as gerações futuras.

Sobre o tema proposto, julguei importante relacioná-lo com alguns aspectos organizacionais e técnicos de sua evolução, que entendo serem os mais relevantes e significativos na construção de sua história.

Espero que as apreciações finais sejam compreendidas pelo bem, grande carinho, admiração e respeito que tenho por essa Instituição.

#### II – ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

- Criação do Serviço de Seleção Psicotécnica Naval - SSPN pelo Aviso nº 2026 de, 28 de julho de 1951;
- Extinção da Diretoria do Ensino Naval (DEnsN) pela Lei nº 1658, de 04 de agosto de 1952;
- Transferência das atividades da DEnsN para a Diretoria do Pessoal da Armada, pelo Aviso nº 227, de 20 de janeiro de 1953;
- Novo regulamento, já do SSPM, pelo Decreto nº 45650, de 25 de março de 1959;
- Alterações no regulamento do SSPM pelo Decreto nº 59459, de 7 de novembro de 1966; e
- Criação da atual Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) pelo Decreto nº 62860, de 18 de junho de 1968;

Depois da brilhante exposição do Comandante Lywal Salles a respeito da gênese do SSPM, ainda me parece oportuno ressaltar alguns breves aspectos organizacionais e de seus regulamentos, que certamente influenciaram a sua evolução conforme veremos mais adiante.

Quanto à subordinação, é interessante ressaltar que um ano após a criação do SSPN, a antiga DEnsN foi extinta, sendo as suas atribuições transferidas para a Diretoria do Pessoal da Armada, especificamente para o Departamento de Instrução DP-30, o que no dia-a-dia do Serviço, significou estar subordinado a um Departamento e, portanto, com um “certo status” de Divisão. Essa situação viria a persistir durante 18 anos, uma vez que, embora a DEnsM tenha sido “recriada” em junho de 1968, somente em 1º de julho de 1969, veio a ser ativada. Esses fatos, talvez mereçam uma reflexão, quando for escrita a história do SSPM. Embora eles não tenham impedido a evolução que o Serviço veio a ter, pode-se imaginar as dificuldades que tiveram de ser superadas para que essa evolução fosse alcançada.

No que se refere aos seus Regulamentos, destaco no de 1959, quando pela primeira vez consta em sua finalidade, a de “selecionar o pessoal militar para uma adequada orientação profissional”, mediante a aplicação do “método científico” (o grifo é meu). Essa inserção bem demonstra a preocupação, desde então já existente, na execução sob critérios científicos, de suas tarefas e responsabilidades.

É também notável nesse Regulamento, a atribuição ao SSPM pela primeira vez, do estudo dos “problemas concernentes à psicologia em geral, psicologia social, psicologia industrial ou do trabalho, psicologia da personalidade e das aptidões, e psicologia militar, naquilo que ofereça interesse à MB”.

São bem significativas as alterações incorporadas ao Regulamento de 1966. A inclusão da Biblioteca na sua estrutura indica o valor que passa a ter, em face da crescente postura científica do SSPM. O requisito de qualificação “em assuntos de seleção e classificação” para os Encarregados do Serviço e da Divisão Técnica, e a aceitação na Tabela de Lotação de Oficiais dos diversos Corpos e Quadros indica uma compreensão e de certa forma um apoio às necessidades do SSPM, quando estabelece em sua lotação Oficiais de qualquer procedência, entenda-se, desde que com as qualificações técnicas requeridas para o serviço.

A partir dessa época, uma sequência de fatos marca o que pode se chamar de “a era contemporânea do SSPM”, que mais tarde viria a refletir na situação de vanguarda que o SSPM hoje desfruta.

#### III – MARCOS EVOLUTIVOS

##### Curso de Classificação de Pessoal (CCP)

Esse curso, criado em 1950 pelo Exército Brasileiro (EB), era localizado em Realengo, na Vila Militar, tinha a duração aproximada de um ano, e o propósito de preparar Oficiais e Praças para exercerem funções relacionadas à seleção e classificação de pessoal, e orientação psicopedagógica nas Escolas.

O curso propiciava valiosos conhecimentos em psicometria, estatística, análise do trabalho, testes de personalidade, metodologia da pesquisa, orientação educacional e vocacional, entre outros. Era um curso excelente e muito útil para sua época. A maioria de seus professores, militares estudiosos dos assuntos da Psicologia, eram os mesmos que em 1953 participaram da organização do Instituto de Seleção e Orientação Profissional (ISOP), vinculado à Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Após a conclusão do curso, junto com o então Capitão - Tenente Sérgio Ferreira da Silva, assumi a Divisão Técnica, e ele a Seção Psicotécnica (SEPSI). Faço esta menção para registrar, até onde tenho notícia, ter sido a primeira vez que uma seção técnica do Serviço foi chefiada por um Oficial qualificado.

Nesse mesmo ano de 1964, o Capitão - Tenente (IM) Murillo Salim Felix, que já havia se apresentado ao SSPM em meados do ano anterior, cursava o CCP/64, e ao seu final, seria designado o primeiro Encarregado do Setor de Profissiografia (SEPRO), que desempenharia por muitos anos, pode-se dizer, papel estratégico na evolução do SSPM.

A presença de três Capitães-Tenentes já com boa experiência na carreira e o bom relacionamento que desfrutavam com seus pares, em geral ainda lotados na Esquadra, possibilitou um bom canal de entendimentos e de apoio a algumas das necessidades que o Serviço mais adiante viria a ter.

Nessa fase, não posso deixar de recordar as ações do Capitão-de-Fragata Mário Athayde Cardoso de Castro, Encarregado do SSPM entre 1962 e 1968, quando, graças ao seu entusiasmo, competência profissional e in-

<sup>1</sup> Palestra proferida pelo CMG (Ref<sup>o</sup>) Humberto Teixeira de Aguiar, por ocasião de um Painei, composto pelos palestrantes e ex-Diretores do SSPM, CMG (Ref<sup>o</sup>) Lywal Salles e CMG (T-RRm) Paulo Antônio Cheriff dos Santos, como parte das comemorações dos 50 anos do SSPM. As palestras foram inseridas no Artigo publicado pela Revista Marítima Brasileira (RMB), “51 Anos de Psicologia na Marinha – Uma breve retrospectiva da trajetória do SSPM”, v123, nº 10/12, p 151-172, out/dez 2003.



cansável dedicação, tornou possível, não apenas fazer cursar o CCP outros Oficiais mas, principalmente, conseguiu manter os Oficiais cursados em suas funções no Serviço, permitindo a continuidade dos estudos e pesquisas então iniciados. Essa e outras ações do Comandante Athayde foram decisivas para alavancar em grande parte o que foi alcançado na década de 70.

### O Coeficiente “J” de Primoff

Nos primeiros anos da década de 60, os Psicólogos do Serviço dispunham de precárias informações ocupacionais para a formulação dos critérios de seleção. Naturalmente que eram critérios experimentais não validados, até porque o desenvolvimento da Psicologia no Brasil ainda não contemplava com clareza essa questão.

A partir de 1964, com a apresentação ao SSPM de Oficiais cursados no CCP foi se tornando possível certo ordenamento das questões técnicas, ensejando os primeiros esboços de um planejamento para o seu equacionamento e a busca de soluções.

Nessa fase, surgiu a oportunidade de examinar, entre tantos assuntos, diversas e preciosas cartas, inicialmente trocadas pela DP-30 e depois pelo próprio SSPM, com a US Civil Service Commission, desde os anos 1956/57, que tratavam exatamente de uma técnica de análise do trabalho, voltada primordialmente para o recrutamento e seleção, que analisava de forma sistemática os requisitos de um cargo ou função, além de possibilitar a seleção de testes que pudessem medir esses requisitos.

Estávamos diante de um método que relacionava as exigências das tarefas e os testes que as medissem. Mais do que isso, uma vez que a técnica indicava o quanto cada elemento ou característica era importante para a tarefa, seria possível obter uma estimativa de predição de cada um dos testes de uma bateria de seleção.

Essa perspectiva foi o bastante para que novas cartas fossem encaminhadas solicitando bibliografia complementar, materiais e instruções, inclusive sobre a construção de testes, que desde logo se percebeu necessária.

O então Capitão - Tenente (IM) Murillo Salim Felix, assim que concluiu o seu curso, logo se debruçou com

invulgar determinação, no estudo da Técnica do Coeficiente “J” e de suas amplas possibilidades, que estávamos convictos, abriria caminhos para o desenvolvimento do SSPM.

Essa técnica foi a partir de então, e por muito tempo, o grande “farol” que iluminou as pesquisas do SSPM.

### Bateria de Classificação de Praças da Marinha (BCPM)

Antes do “J” e de seus processos de análise do trabalho existiam duas grandes famílias de especialidades de Praças: a do Serviço de Convés e a de Máquinas, conhecidos por SC e SM. A indicação para uma ou outra era feita ainda nas Escolas de Aprendizes, através de testes e questionários de preferência, e as necessidades de especialistas determinadas pela Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM).

A identificação dos elementos componentes das diversas especialidades, através da análise do trabalho, conforme a metodologia do “J”, permitiu que fosse verificado que algumas especialidades de Serviços diferentes possuíam entre si maior afinidade, do que outras pertencentes ao mesmo Serviço. As primeiras conclusões a esse respeito orientaram novos estudos, que mais tarde viriam determinar a reformulação dos Serviços Gerais, que passaram a integrar os “Grupos Ocupacionais Afins”, resultando em importante reformulação nos cursos de especialização e na própria logística de pessoal da Marinha.

Por outro lado, a seleção para as diversas especialidades, exigia a escolha ou construção de instrumentos de medidas, testes e questionários, e de informações sistematizadas sobre os diversos cursos e atividades, que possibilitassem aos Marinheiros (MN) não especializados um conhecimento detalhado de cada especialidade.

Assim é que em torno do início da década de 70, sem dúvida a década dos grandes projetos, são implementados os estudos para a construção de uma bateria de testes de aptidão e de interesse, baseada na análise do trabalho ainda pelo Método do “J”, e apropriada para a seleção das especialidades, que foi chamada de “Bateria de Classificação de Praças da Marinha (BCPM)”.

Paralelamente, foram elaboradas as “Monografias Profissionais” de todas as especialidades, de grande im-

portância conforme já assinalamos, para a manifestação consciente do interesse de cada MN.

A construção da BCPM foi uma verdadeira epopéia! Somente a persistência em alcançar os objetivos idealizados possibilitou superar tantos obstáculos e dificuldades. Diversas limitações estruturais e operacionais dificultaram em muito o desenvolvimento das pesquisas.

Imagine-se o gap tecnológico há 30 anos atrás! Apenas para uma rápida ideia, as folhas de respostas dos testes eram digitadas, isto é, passadas para cartões processáveis, por uma prestadora de serviços de informática, e só depois levadas para processamento nos computadores da Diretoria de Hidrografia e Navegação (DHN), nessa época na Ilha Fiscal, e da Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), na Av. Brasil. A DHN nos concedia 30 minutos diariamente após às 16h30 e a DFM, uma hora nas tardes de sábado!

Somente em 1975, vieram a ser adotados os cartões-resposta do tipo *port-a-punch*, que preenchidos pelos próprios testandos, eram ainda perfurados pelo pessoal do SSPM, e “quando possível”, levados para processamento. Em 1976, o Serviço incorporou os primeiros equipamentos de informática, uma perfuradora IBM e um computador COBRA-135.

Testagens exaustivas foram realizadas em duas formas paralelas, visando avaliar o desempenho de cada teste da Bateria, por meio dos diversos índices de fidedignidade, dificuldade e poder discriminante, tudo conforme o processo de aperfeiçoamento da BCPM, até que mais tarde, através do uso das Escalas de Avaliação de Desempenho (EAD), fosse verificada a sua validade.

A BCPM foi o grande projeto multidisciplinar do SSPM nos anos 70, envolvendo especialistas civis e militares de diversas áreas, principalmente estatísticos, psicólogos, programadores e analistas.

Entre tantos, recordo especialmente o Dr. Nizar Pinheiro, Analista de Sistemas, que por cerca de 10 anos, coordenou o desenvolvimento de todas as atividades de informática do SSPM, principalmente nas pesquisas relativas à BCPM, e de forma mais notável, já pelos idos de 76/77, no projeto, com certeza pioneiro no Brasil, da substituição de folhas de respostas de testes e outros instrumentos de medida, por cartões-respostas próprios para processamento em computadores, o que para o

SSPM representou, entre outras vantagens, um ganho extraordinário de tempo no andamento dos processos seletivos e nas demais atividades de pesquisa.

### Escalas de Avaliação de Desempenho (EAD)

Também ao final de 1970, verificou-se a necessidade de estruturar um Setor de Acompanhamento (SEACO), com o propósito de realimentar o processo seletivo. O esforço inicial foi direcionado para os alunos desligados do Colégio Naval, tendo sido utilizada a técnica da “Entrevista de Saída”, que embora sistematizada, mostrou-se inadequada face à sua subjetividade, não se prestando para estudos estatísticos mais avançados.

Com o desenvolvimento da Psicologia em nosso País surgiram novas técnicas para avaliação de desempenho, o que propiciou ao Serviço, em 1973/74, iniciar a construção das primeiras Escalas de Avaliação destinadas aos Mergulhadores de Combate e Oficiais Submarinistas.

Também em 1974, foram iniciadas as EAD para MN não especializados e para Sargentos (SG), visando obter *feedback* dos exames seletivos realizados para as Escolas de Aprendizes Marinheiros (EAM) e de formação de SG.

Com a supressão dos exames psicológicos para ingresso nas EAM, os exames passaram a ser realizados somente para os Aprendizes Marinheiros já matriculados, com a finalidade de oferecer subsídios às próprias Escolas, para fins de acompanhamento psicopedagógico. Essa situação foi ímpar para o SSPM, já que pela primeira vez tinha ao seu alcance, populações de possíveis “aconselháveis” e “desaconselháveis”, permitindo pela avaliação do desempenho escolar, ainda que limitadamente, a “validação dos critérios do exame psicológico”.

Por esse caminho, a escala de MN não especializada acabou sendo a primeira a ser prontificada em dezembro de 1975. Em 1978 ela seria aplicada para a avaliação do Estágio Inicial havendo, desde então, a expectativa de que pudesse vir a ser utilizada como instrumento para aferição do conceito.

Ainda em 1976, face à evolução do projeto da BCPM, iniciou-se a construção das escalas de avaliação para as especialidades, com vistas ao processo de validação.



Em face das boas perspectivas do andamento da construção de escalas, em dezembro de 1981, a DEnsM decidiu determinar ao SSPM a coordenação/execução do projeto de atualização das Instruções para o Preparo Técnico Profissional (IPTP), que continham as listas de tarefas típicas de cada especialidade, conforme cada graduação. Essas Instruções eram condicionantes do Ensino Naval em suas responsabilidades no preparo e a habilitação das Praças, e também o referencial padrão para a avaliação do desempenho profissional dos especialistas.

Foram muitas as dificuldades por parte das OM que contribuíram com informantes qualificados, instrutores dos cursos de aperfeiçoamento e de especialização, Oficiais e Praças servindo nas Bases e Centros de reparos e navios de várias classes. Os próprios *expert* tinham muitas dúvidas quanto à abrangência das tarefas e seus níveis de responsabilidades, muitas vezes sem conseguir defini-las claramente, se da competência da Praça especializada ou da aperfeiçoada. Por tudo isso, somente no 1º semestre de 1984 foi possível submeter o trabalho executado à apreciação da DEnsM.

Em 1982, durante a realização da Reunião de Comandantes das EAM, após uma palestra proferida pelo Comandante Caspary, sobre o tema "Acompanhamento Presente e Futuro", começou a tomar corpo a ideia da criação de um processo que viesse a dar *feedback* ao Sistema de Ensino Naval. A ideia prosperou, e no ano seguinte a DEnsM criou a Sistemática de Avaliação e Acompanhamento (SAA) do Sistema de Ensino Naval (SEN), fato auspicioso por um lado, mas que por outro obrigou à novas reformulações nas escalas, para que fossem compatibilizadas às necessidades da nova sistemática.

Embora essas inovações tenham sido regulamentadas através de ENSINOMARINST, foram apenas parcialmente implementadas, alcançando alguns dos seus objetivos, mas por outras razões relacionadas com a articulação/integração dos demais subsistemas de pessoal envolvidos, até onde sei, acabou não atendendo os seus maiores propósitos.

Em maio de 1982, entrou em vigor o novo Regulamento do Corpo de Praças da Armada (RCPA), que introduziu o conceito de mérito para promoção, avaliado a partir dos resultados das EAD e das Folhas de

Informações de Sargentos (FIS). Essa norma obrigou a que todas as escalas fossem adaptadas para atender às suas novas finalidades. Ainda em consequência, em 1983, foram construídas cerca de 30 escalas especiais destinadas às Praças que estivessem exercendo funções fora de suas especialidades, e que também tinham de ser avaliadas.

Os primeiros usos das EAD para avaliação da aptidão para a carreira foram desastrosos. Sérias dificuldades relacionadas ao preparo e treinamento de avaliadores, concorreram para que os seus resultados não tenham sido bem assimilados, pelos avaliadores e avaliandos, uma vez que os conceitos obtidos divergiam, em muitos casos, dos conceitos que os avaliadores esperavam obter para os seus subordinados. Nas avaliações seguintes, os avaliadores conduziram seus julgamentos de modo a compensar diferenças anteriores, o que ocasionou muitas distorções. Apesar dos esforços do SSPM, no estudo das diversas alternativas para solucionar os problemas, não foi possível neutralizar o impacto causado pelos primeiros resultados.

No início de 1984, o Diretor - Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) convocou os DEnsM, DPMM, representantes do Comando - em - Chefe da Esquadra (ComemCh) e o Encarregado do SSPM para o equacionamento do problema. Após duas reuniões, a primeira de exame de situação e a seguinte de decisão, o DGPM estabeleceu com base na experiência de cada um dos Chefes presentes, novas matrizes para cada graduação e especialidade, determinando que as EAD fossem reprocessadas conforme suas determinações.

A solução adotada naturalmente que comprometeu toda a sistemática de validação que se pretendia implementar.

Em agosto daquele ano desembarquei para a Esquadra, tendo notícias alguns anos mais tarde, que essa questão foi solucionada!

#### IV-APRECIÇÕES FINAIS

##### O Acompanhamento Sistêmico

Refleti bastante quanto à oportunidade de voltar a este assunto, já abordado quando mencionei a experiência de 1982/83 da Sistemática de Avaliação e

Acompanhamento do SEN. Todavia, a convicção de que o processo seletivo não é autossuficiente, sendo necessário que seja confrontado com critérios e indicadores produzidos por outros subsistemas, como os de capacitação, avaliação de desempenho, apoio, controle periódico etc., me levam a insistir na reflexão e análise desse tema, sem nenhuma dúvida, essencial para o gerenciamento e a plena capacitação dos Recursos Humanos da Marinha.

Num exemplo de percepção simplista e talvez equivocada, tem-se ouvido que, de um modo geral, os processos seletivos são eficientes, os programas de capacitação têm atendido às necessidades e o desempenho do pessoal é satisfatório. Todavia, não se tem notícias na profusão necessária e desejável, de estudos e pesquisas que certifiquem tais assertivas.

Reconheço que o assunto ultrapassa o campo metodológico e se insere também na questão da cultura organizacional, quando se sabe da compartimentação e desarticulação dos subsistemas envolvidos, ao invés de um modelo integrado e compartilhado.

Talvez em breve, esse assunto seja bem compreendido e percebida a sua magnitude, ensejando estudos que poderão resultar em importantes mudanças na gestão dos Recursos Humanos da Marinha.

##### O Nome "Serviço de Seleção": Por quê?

É bem provável que a mudança do nome do Serviço, em 1955, tenha ocorrido para evitar a expressão "Seleção Psicotécnica Naval", que poderia ser entendida como um ramo da psicotécnica, específica da Marinha, que não era o caso. Além disso, o novo nome exprimia com maior clareza a sua finalidade de selecionar o pessoal para os mais diversos fins.

A evolução de suas atividades e a diversidade de tarefas que lhe foram atribuídas, ainda ao final da década de 60, motivaram a que, no ano de 1970, fosse encaminhada ao Comando Superior uma proposta de alteração de Regulamento e do nome do Serviço para Instituto Naval de Psicologia Aplicada (INPA). Quase dez anos passados, em 1979, mais uma vez o Encarregado do Serviço argumenta em minucioso expediente ao Diretor de Ensino os entraves que o Regulamento de 1966, ainda em vigor, vinha causando. Com farto detalhamento das atividades desen-

volvidas, propõe modificações em suas atribuições e, concomitantemente, sugere a criação do Centro de Psicologia Aplicada da Marinha (CEPAM), que sabemos não foi aprovado. O Regulamento de 1966 permaneceria em vigor até o ano de 1986!

Bem antes disso, já estavam em funcionamento o Centro de Estudos de Pessoal (CEP) do EB (1965) e o Instituto de Seleção e Orientação (ISO), em 1970, da Força Aérea Brasileira (FAB), que veio a dar origem, no início da década de 80, ao atual Instituto de Psicologia Aplicada (IPA).

Não desconhecemos que numa moderna concepção da Psicologia Organizacional, a seleção é apenas um dos seus procedimentos. As atividades desenvolvidas pelo Serviço de Seleção, não se limitam à tarefa de conduzir processos seletivos. Assim, parece adequado, que se insista na reapresentação de proposta visando a alteração da atual denominação, pelo menos, para Serviço de Psicologia da Marinha. Contudo, ainda sou de opinião, que a proposta de 1979 seria a mais apropriada: Centro de Psicologia Aplicada da Marinha!

##### A Força da Continuidade

Ao concluir este sucinto depoimento, contendo grandes flashes do período 1964/1984, do qual vivenciei um pouco mais da metade, permito-me uma opinião a mais, que talvez seja de alguma utilidade para o SSPM.

Sem nenhum espírito saudosista, nem superestimando as conquistas ou dificuldades do passado, não tenho dúvida que muito do que foi construído naqueles tempos, se deveu ao princípio fundamental da manutenção de técnicos de elevado desempenho por períodos duradouros servindo no SSPM, propiciando o enlace entre "gerações" e assegurando a continuidade de estudos e pesquisas, sem os quais, o Serviço de Seleção não teria atingido os patamares hoje alcançados.

Finalmente rendo minhas homenagens às autoridades que entenderam essa questão e particularmente aos Oficiais que por anos a fio dedicaram suas carreiras ao desenvolvimento dessa extraordinária Instituição.

**Muito Obrigado.**