

# 51 ANOS DE PSICOLOGIA NA MARINHA

## Uma breve retrospectiva da trajetória do SSPM

*A Marinha vale o que valem os homens que a integram.*

*Raul Mendes Jorge*  
Capitão-de-Mar-e-Guerra (IM-Ref<sup>2</sup>)

**LYWAL SALLES\***

Capitão-de-Mar-e-Guerra (Ref<sup>2</sup>)

**HUMBERTO TEIXEIRA DE AGUIAR**

Capitão-de-Mar-e-Guerra (Ref<sup>2</sup>)

**PAULO ANTONIO CHERIFF DOS SANTOS**

Capitão-de-Mar-e-Guerra (T-RRm)

---

### SUMÁRIO

Introdução

Psicotécnica

*A disseminação do conhecimento na Marinha e as primeiras ações*

*A Segunda Guerra Mundial*

*O preparo do pessoal e a especialização*

*A gênese – A criação do Serviço de Seleção Psicotécnica Naval*

O desenvolvimento da nova organização – Marcos evolutivos

*A qualificação de pessoal militar para as atividades de Psicotécnica – A importância do Curso de Qualificação de Pessoal do Exército Brasileiro*

*A década de 1950*

*Os anos 60 – A adoção do método do Coeficiente J de Primoff*

*O marco dos anos 70 – A Bateria de Classificação de Praças da Marinha (BCPM)*

*A década de 80 – As Escalas de Avaliação de Desempenho (EAD) e a inovação do*

*Acompanhamento Sistemático do Sistema de Ensino Naval*

*Os anos 90*

A visão do futuro

### INTRODUÇÃO

O presente ensaio aborda uma breve retrospectiva dos 51 anos de existência do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha. Nesse meio século de existência

sobressai toda uma história de dedicação e profissionalismo que marca o compromisso do Serviço, desde a sua formação até o seu momento atual. Um compromisso voltado para a construção do conhecimento, do desenvolvimento e apuro da formação e

---

\* N.R.: Ver os currículos dos autores após o texto do artigo.

preparo dos recursos humanos da Marinha do Brasil, desde os primórdios da Psicotécnica até os desafios atuais da formação do homem rumo ao século XXI.

## PSICOTÉCNICA

### *A disseminação do conhecimento na Marinha e as primeiras ações*

As potencialidades da Psicotécnica começaram a se evidenciar na Marinha do Brasil a partir do trabalho do então Primeiro-Tenente (IN) Raul Mendes Jorge, *A Psicotécnica e a Marinha*, cuja divulgação foi determinada pelo Ministro da Marinha, Vice-Almirante Henrique Aristides Guilhem, por meio de Despacho em 13 de março de 1944.<sup>1</sup>

Esse trabalho foi resultante de uma ordem verbal dada em setembro de 1941 pelo então diretor de Ensino Naval, Vice-Almirante Américo Vieira de Melo, que recomendou a reprodução escrita do assunto de uma palestra que lhe foi apresentada pelo Primeiro-Tenente Mendes Jorge.

Em dezembro de 1941, a redação do trabalho era apresentada ao Vice-Almirante Américo Vieira de Melo, que, naquela época, já exercia o cargo de chefe do Estado-Maior da Armada.

No documento que transmitia ao Almirante o texto elaborado, destacava o autor: *“O trabalho não encerra a pretensão de indicar as soluções definitivas dos assuntos tratados, todos de grande extensão e complexidade. Constituindo um sumário, ainda que incompleto, do que se realiza atualmente no largo domínio da psicologia aplicada nas instituições civis e mili-*

*tares, nacionais ou estrangeiras, êle se propõe, de preferência, a divulgar em nosso meio esses conhecimentos, comprovadamente úteis, pelos numerosos resultados que já proporcionaram na prática, salientando a importância e a necessidade de sua aplicação à nossa Marinha, do que resolver os problemas que focaliza”.*

A série de exigências necessárias ao exame da obra provocou um acentuado atraso na publicação do trabalho. Isso se deveu em *“obediência a dispositivos regulamentares e dada a importância do assunto tratado, ainda pouco conhecido em nosso meio, tornando-se necessário exigir do trabalho uma apreciação mais apurada, de modo que a sua divulgação se amparasse no parecer de uma comissão. Para o fim especial de seu julgamento foram designados, pelo Aviso nº 805, de 16 de maio de 1942, os seguintes oficiais: Capitão de Mar e Guerra (QE)\* Antônio Bardy, Capitão de Corveta (QO) José de Lemos Cunha e Capitão-Tenente (Md) Mário do Pinho Saramago”.*

Apesar do retardamento da publicação, algumas das sugestões que ela consignava, ainda que a título experimental, foram implementadas e *“aplicadas na seleção de alunos para a Escola Naval, mediante a prova de nível mental e aptidão, mandada adotar pelo Aviso nº 1.387, de 1942”*, embora a criação de um órgão que dela tratasse especificamente só ocorresse anos mais tarde.

### *A Segunda Guerra Mundial*

Embora registremos com imenso pesar a perda de mais de mil homens nos mares brasileiros, a participação do Brasil na Se-

1 N.A.: O trabalho foi publicado pela Imprensa Naval, Rio de Janeiro, em 1944. A biblioteca do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha (SSPM) possui seis exemplares da obra original.

\* N.R.: Em 1942 QE significava Quadro Extraordinário QO, Quadro Ordinário (para os oficiais procedentes da Escola Naval).

gunda Guerra Mundial representou para a nossa Marinha mais do que a incorporação de 20 navios novos: o benefício do rejuvenescimento.

Antes mesmo da declaração de guerra entre o Brasil e os países do Eixo, Alemanha e Itália, a Marinha já patrulhava a costa em razão dos torpedeamentos dos nossos navios mercantes. Construídos na Inglaterra na primeira metade da década de 1910, nossos navios eram inadequados para operações A/S (Anti-Submarino).

A partir da declaração formal de guerra contra os países do Eixo, o governo dos Estados Unidos cedeu à Marinha brasileira oito destróieres escolta, 16 caças, sendo oito de casco de ferro e oito de casco de madeira, além de cursos e treinamentos na Marinha americana. Enquanto os navios antigos usavam carvão, máquinas alternativas a vapor, energia elétrica de corrente contínua, telémetro ótico e calculadores manuais de direção de tiro (apenas nos encouraçados e cruzadores), os navios recebidos dos americanos tinham propulsão diesel, corrente alternada de 440 volts, radar, sonar, sistema de comunicações sofisticado, equipamentos diversos para controle de avarias, canhões de carregamento rápido, bombas de profundidade e bombas-foguete lançadas da proa.

Ao fim da guerra, ficou notória a existência de duas Marinhas, a antiga e a moderna e, conseqüentemente, a enorme diferença em termos de pessoal treinado em operações A/S.

Os novos navios, a influência dos oficiais treinados nos Estados Unidos com a experiência de centenas de dias de mar e o contato mais estreito com a Marinha americana determinaram uma nova mentalidade na Marinha: a convicção da importância do preparo propedêutico e especializado do pessoal.

### *O preparo do pessoal e a especialização*

A Diretoria do Ensino Naval dirigida pelo Almirante Humberto de Arêa Leão, lotada com oficiais, suboficiais e sargentos com experiência da guerra, inaugurou uma nova era no preparo do pessoal da Marinha.

Para reduzir a diferença entre as Marinhas antiga e nova, a Diretoria do Ensino Naval criou o Curso de Atualização de Pessoal, sob a direção do Capitão-de-Fragata Américo Mascarenhas da Silveira, tendo como instrutores os militares que haviam embarcado nos navios de origem americana. O pessoal dos velhos navios ingleses foi atualizado nos assuntos de operação e manutenção dos modernos armamentos, motores diesel, sistemas de eletricidade e de comunicações. No Centro de Adestramento Almirante Marques Leão (CAAML), oficiais e praças foram adestrados em tática A/S, CIC, controle de avarias, operação de radar e de sonar e combate a incêndio. Na Ilha das Enxadas foi criado o Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW), um complexo de escolas para formação de oficiais e praças nas novas especialidades, entre elas a Escola de Instrutores, destinada a ensinar Técnica de Ensino aos futuros instrutores, cunhando o lema *Mais aprendizagem em menos tempo*. Registre-se a valiosa cooperação da Marinha americana na revolucionária mudança no ensino naval, fornecendo publicações, filmes, modelos desmontáveis de armamento, máquinas e instalações.

A Marinha brasileira, convencida de que somente processos científicos poderiam ajudar na formação de seu pessoal, iniciou em 1946, com apenas um técnico, o Dr. Oswaldo Nunes de Souza Guimarães, a seleção psicotécnica, iniciativa do Almirante Humberto de Arêa Leão, então diretor-geral do Pessoal da Mari-

na. Ao consultarmos o art. 1º do Regulamento do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha, verificamos que a Diretoria do Pessoal da Armada, de acordo com o seu Regimento Interno, aprovado pelo Aviso nº 1.454, de 15 de julho de 1946, passava a ter na sua estrutura organizacional uma “Seção de Seleção”. Os primeiros e bons resultados obtidos demonstraram a necessidade de se ampliar tal atividade.

Em 1948, por despacho de 14 de julho de 1948 do ministro da Marinha, em continuação aos Ofícios nº 0001, de 14 de março de 1947, da extinta Comissão Permanente de Coordenação do Ensino, e nº 205 (Gabinete), de 13 de março de 1947, da Diretoria do Ensino Naval, foi aprovada a Organização do **GABINETE DE PSICOTÉCNICA DA MARINHA**, órgão consultivo e, eventualmente, executivo da Diretoria do Ensino Naval, com a finalidade de, entre outras, selecionar e classificar o pessoal a ele encaminhado<sup>2</sup>.

### *A Gênese – A criação do Serviço de Seleção Psicotécnica Naval*

Na Escola de Instrutores, em 1947, onde servia como instrutor, o Capitão-Tenente Lywal Salles conheceu o Dr. Oswaldo Nunes de Souza Guimarães, médico, psicólogo, psiquiatra, de cultura admirável e postura modesta, que muito despertou naquele oficial o interesse pela Psicologia e a grande contribuição que poderia advir da

sua aplicação na Marinha<sup>3</sup>. O Dr. Oswaldo, agora subordinado à Diretoria do Ensino Naval, para selecionar os candidatos aos cursos de Técnica de Ensino, ocupava pequena sala da Escola de Instrutores – o Gabinete de Psicotécnica da Marinha, criado em 1948.

Em 1951, servindo na Diretoria do Pessoal da Marinha como encarregado da DP-4, função burocrática (Registros das Cadernetas-Histórico de Praças e Oficiais), o Capitão-Tenente Lywal Salles percebeu a oportunidade de desenvolver a idéia há muito acalentada: tentar criar na Marinha um Instituto de Psicologia Aplicada. Em longa conversa com o Capitão-de-Fragata Sílvio de Magalhães Figueiredo, assistente do diretor-geral do Pessoal da Marinha, que o conhecia dos tempos dos caças na guerra, aquele oficial expôs a sua convicção sobre os benefícios que adviriam para a Marinha com a economia resultante de uma seleção mais científica dos candidatos aos dispendiosos cursos de especialização.

O Comandante Figueiredo, mais que um aliado, foi na verdade um entusiasmado e sincero defensor da criação do novo serviço. Não levou mais do que uma semana para que o Almirante Nelson Noronha de Carvalho, diretor-geral do Pessoal da Marinha, apresentasse ao Ministro da Marinha a proposta de criação do novo órgão.

Em 15 de julho de 1951, o Ministro da Marinha, Almirante Renato de Almeida Guillobel, autorizou o diretor-geral do Pes-

2 N.A.: Nesse ano, a “Seção de Seleção” (D.P.1 – 2ª), que funcionava na Diretoria do Pessoal da Armada desde 1946, evoluiu para Gabinete de Psicotécnica da Marinha, por Ato Ministerial, passando a integrar a estrutura da Diretoria do Ensino Naval e funcionando num anexo do CIAW.

3 N.A.: Como acontece com frequência, circunstâncias e influências mudam os rumos de nossas vidas e das instituições. A circunstância da transferência do CT Lywal Salles de instrutor da Escola de Artilharia para instrutor da Escola de Instrutores (ambas localizadas no CIAW, na Ilha das Enxadas) e a gratificante influência do Dr. Oswaldo Nunes de Souza Guimarães, consultor para assuntos de Psicologia na Escola de Instrutores (dirigida pelo CT João Carlos Palhares dos Santos) germinaram a semente da criação da seleção científica do Pessoal na Marinha.

soal da Marinha a criar o SERVIÇO DE SELEÇÃO PSICOTÉCNICA NAVAL<sup>4</sup>.

Por meio do Aviso nº 2.026, de 28 de julho de 1951, do Ministro da Marinha, surgia como Organização Militar o Serviço de Seleção Psicotécnica Naval (SSPN), subordinado diretamente à Diretoria do Pessoal da Armada. Posteriormente, o Aviso nº 1.502, de 2 de junho de 1955, alterou a denominação do órgão para **SERVIÇO DE SELEÇÃO DO PESSOAL DA MARINHA (SSPM)**<sup>5</sup>.

Suas atividades foram inicialmente regulamentadas pelo Decreto nº 45.650, de 25 de março de 1959<sup>6</sup>. Desse Regulamento, destacamos em suas finalidades a de “selecionar o pessoal militar para uma adequada orientação profissional”, mediante a aplicação do “método científico” (o grifo é nosso)<sup>7</sup>. Essa condição bem demonstra a preocupação já

existente na execução sob critérios científicos de suas tarefas e responsabilidades. É também notável, nesse regulamento, a atribuição ao SSPM 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 Marinha.

O então Capitão-Tenente Lywal Salles foi designado encarregado da nova Organização Militar.

O Comandante Figueiredo, padrinho do SSPN, conseguiu uma verba razoável para a compra de móveis e contratação de especialistas, além da autorização para o SSPN ocupar as salas vazias no 5º andar do Edifício Lowndes (Praça Pio X), alugado pela Marinha para a instalação do Departamento do Pessoal Civil da Marinha.

- 
- 4 N.A.: “A verdadeira definição da psicotécnica é, pois, a aplicação de meios psíquicos para atingir fins práticos em todos os domínios da vida humana.” Conforme salienta Faria de Vasconcelos, no trabalho “A psicologia e a atividade militar”, Münstemberg substituiu a definição que dera antes por outra formulada nos termos seguintes: “A psicotécnica é a psicologia ao serviço da prática”. E o próprio Faria de Vasconcelos emprega o termo psicotécnica para designar o conjunto das aplicações da psicologia a qualquer domínio da vida, para atingir determinados fins pelo emprego de certos meios; daí uma psicotécnica educativa, jurídica, médica, industrial, militar etc.” Jorge, Raul Mendes. *A Psicotécnica e a Marinha*, pp. 16-17, Imprensa Naval, Rio de Janeiro, 1944.
- 5 N.A.: “Nesse ano, o Ministro, considerando que o termo (Psicotécnica) envolve medidas de organização racional do trabalho, de orientação educacional e pedagógica etc., resolveu mudar o nome para Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha, julgado mais adequado ao objetivo desse estabelecimento naval.” *A Marinha em Revista*, setembro – outubro de 1966.
- 6 N.A.: Posteriormente, foram alteradas pelo Decreto nº 59.459, de 7 de novembro de 1966, pelas Portarias nº 0014, de 9 de maio de 1986, e nº 0055, de 2 de outubro de 1992, do chefe do Estado-Maior da Armada, e pela Portaria nº 0025, de 28 de janeiro de 1997, do diretor-geral do Pessoal da Marinha. Revogados os decretos e portarias de regulamentação e de alterações pelo Decreto nº 92.538, de 11 de abril de 1986, pela Portaria nº 360, de 9 de dezembro de 1996, do chefe do Estado-Maior da Armada, e pela Portaria nº 0007, de 14 de janeiro de 1997, do diretor-geral do Pessoal da Marinha, passa a ter suas atividades e organização estruturadas pelo Regulamento, aprovado pela Portaria nº 0120, de 26 de março de 1998, do diretor-geral do Pessoal da Marinha.
- 7 N.A.: Raul Mendes Jorge, comentando as causas que determinaram o desenvolvimento da Psicotécnica, destaca: “A evolução simultânea de outro notável ramo do conhecimento humano completava, sob o aspecto quantitativo, os estudos qualitativos empreendidos pela Psicologia, e, assim, a análise estatística ora rejeitava, ora confirmava os princípios e os resultados daquela ciência. Foi Spearman, ilustre autor inglês, quem publicou toda uma teoria sobre a inteligência fundamentada em cálculos estatísticos, o que permitiu a compreensão do problema do ‘coeficiente de fidedignidade’ das medidas usadas na verificação das diferenças individuais da inteligência”. *Ibid.* pág.27.

A preocupação inicial foi localizar e contratar o Dr. Oswaldo Guimarães para assumir a responsabilidade de psicologista chefe, denominação utilizada à época, dedicando-se a organizar as baterias básicas de testes. O efetivo inicial do SSPN consistia dos seguintes funcionários: encarregado, psicologista chefe, secretária, três datilógrafas, um desenhista e um servente. Esse pequeno núcleo revelou desde logo um grande entusiasmo por participar de um serviço novo, numa especialidade nova para a Marinha e para todos.

Assim, o Serviço de Seleção da Psicotécnica Naval da Marinha começava a funcionar no Edifício Lowndes em 1º de setembro de 1951.

A importância do trabalho desenvolvido até àquela época justificava a criação de uma organização que contava não somente com a experiência e a capacidade de trabalho do Dr. Oswaldo Nunes de Souza Guimarães, mas também com a colaboração do professor Manoel Faustino Vieira Marinho, que se juntou à equipe a partir de julho de 1951, e de outros tantos dedicados técnicos, o que tornou possível realizar grande parte de seus objetivos, apesar do aparelhamento técnico de que dispunha ainda ser deficiente.

Desde o início, acalentavam o sonho de ir muito além da aplicação e interpretação de testes psicotécnicos para avaliação das aptidões. Almejavam a criação do Instituto de Psicologia Naval, congregando psicólogos, médicos e profissionais de outras profissões com a finalidade de realizar estudos e pesquisas no campo do comporta-

mento do homem no ambiente marítimo, na experimentação e avaliação de peças dos uniformes quanto à sua adequação e pareceres sobre as instalações de equipamentos no que respeitava à ergonomia.

## **O DESENVOLVIMENTO DA NOVA ORGANIZAÇÃO – MARCOS EVOLUTIVOS**

### *A qualificação do pessoal militar para as atividades de Psicotécnica – A importância do Curso de Classificação de Pessoal (CCP) do Exército Brasileiro*

Não poderíamos deixar de comentar a importância que teve e tem o Curso Especial de Psicotécnica Militar (CES-PM), antigo Curso de Classificação de Pessoal (CCP), do Exército Brasileiro, na preparação de oficiais e praças da Marinha que, ao longo dos anos, vieram juntar-se aos destacados especialistas no exercício de atividades e funções relacionadas à Psicotécnica Militar.

Esse curso, com sede em Realengo, na Vila Militar, foi criado pela Portaria nº 171, de 25 de outubro de 1949, do Exército Brasileiro. Com duração aproximada de um ano, o seu propósito era o de preparar pessoal militar para o exercício de funções relacionadas à seleção e classificação de pessoal.

O curso propiciava conhecimentos em psicometria, estatística, análise do trabalho, testes de personalidade, metodologia da pesquisa, orientação educacional e vocacional, entre outros<sup>8</sup>.

O Curso de Classificação de Pessoal (CCP) foi realizado pela primeira vez em 1950

8 N.A.: É importante destacar que, ao regulamentar a Lei nº 4.119, de 27/08/62, que dispõe sobre a profissão de psicólogo, o Decreto nº 53.464, de 21/01/64, estabelece no seu Art 2º que funcionários públicos efetivos que tenham sido providos em cargos ou funções públicas, sob as denominações de psicólogo, psicologista ou psicotécnico, ou militares que tenham obtido diplomas conferidos pelo curso criado pelo Exército ou pessoas que já tenham exercido por mais de cinco anos atividades profissionais de psicologia aplicada, em data anterior a 5/9/62 poderiam exercer a profissão de psicólogo.

e pode ser considerado o início da presença da Psicologia do Trabalho no Exército Brasileiro.

Em 1951, aconteceu a primeira seleção para incorporação na guarnição de Juiz de Fora. Os primeiros trabalhos de Orientação Vocacional e o primeiro Exame Psicotécnico para Motorista foram realizados em 1955.

Contudo, a maior ênfase e empregabilidade da Psicologia se deu a partir da criação do Centro de Estudos de Pessoal (CEP), em 24 de abril de 1965, quando foi concebida toda uma infra-estrutura de recursos humanos e de materiais que possibilitaria a utilização do saber psicológico nas fileiras da Corporação.

Nesse ano, o Forte Duque de Caxias foi desativado para receber as instalações do CEP, estabelecimento de ensino do Exército Brasileiro voltado para o estudo e a pesquisa na área do comportamento humano.

O CEP resultou da fusão dos Cursos de Técnica de Ensino, Curso de Classificação de Pessoal e do Centro de Línguas Estrangeiras. Foi concebido para o estudo e a pesquisa de assuntos ligados aos campos

da ciência e da tecnologia – aplicáveis ao setor de pessoal – de forma a capacitar o Exército a aperfeiçoar e especializar o pessoal militar e contribuir para sua permanente modernização.

Hoje, constitui-se em estabelecimento de ensino, pesquisa e seleção que, acompanhando o progresso científico e tecnológico, busca valorizar e desenvolver os integrantes da Força Terrestre. Sua função primordial é prestar assessoria às diversas organizações do Exército, em tudo que se refere a assuntos relacionados a recursos humanos. Acumulou experiências que o tornou capaz de oferecer às Forças Armadas brasileiras e às nações amigas técnicas inteiramente originais e aplicáveis no campo das ciências humanas<sup>9</sup>.

A partir da década de 1960<sup>10</sup>, o SSPM passou a utilizar o curso do CEP para preparar e qualificar os seus oficiais para o desempenho das tarefas técnicas, já que não existiam oficiais com formação em Psicologia<sup>11</sup>.

Somente em 1970, por meio do Aviso Ministerial nº N-0965, de 2 de outubro, tornou-se curso oficial para a Marinha. Esse

9 N.A.: Cursos administrados até 2001: Curso de Técnica de Ensino para Oficiais e Sargentos, Curso de Psicotécnica Militar para Oficiais e Sargentos, Curso de Comunicação Social para Oficiais e Sargentos, Curso de Análise de Sistemas para Oficiais e Curso de Idiomas para Oficiais, Sargentos e dependentes. Em fevereiro de 2002, foi extinto o Curso de Psicotécnica Militar, sendo criado o Curso de Psicopedagogia e Orientação Educacional para Oficiais e alterando-se as condições de funcionamento do Curso de Auxiliar de Ensino para Sargentos, que passou a habilitá-los também para o exercício da função de auxiliar de Subseção de Psicotécnica Militar.

10 N.A.: É justo 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 incansável dedicação, tornou possível não apenas fazer cursar diversos oficiais, mas principalmente manter esses oficiais cursados em suas funções no Serviço, permitindo a continuidade dos estudos e pesquisas então iniciadas. Essa postura do Comandante Athayde contribuiu decisivamente para viabilizar importantes avanços técnicos alcançados na década de 70.

11 N.A.: Dentre esses oficiais, seis dedicaram-se à Psicologia: Comandante Ulises, CMG (IM) Murilo, CMG Antonio Carlos Concentino, CMG Guilherme Henrique Caspary Ribeiro, CF Wilson Moura e CT (RNR-CFN) Helmuth Kruger. Transferidos para a Reserva da Marinha, o CF Wilson Moura e o CT Helmuth Kruger dedicaram-se à carreira acadêmica. Permanecendo no Serviço Ativo, os demais ainda dirigiram o SSPM.

O primeiro oficial a ingressar na Marinha como psicólogo foi o CC (T-RRm) Ricardo Augusto Gonçalves, em 1973.

ato de criação mais tarde viria a ser reformulado pela aprovação de normas por intermédio da Portaria nº 0887, de 11 de maio de 1979, do Ministro da Marinha<sup>12</sup>.

Com o advento do Quadro Complementar (QC), inicia-se o ingresso na Marinha de oficiais graduados em Psicologia, a partir de 1973. De 1973 a 1979, ingressaram oito psicólogos<sup>13</sup>.

Entretanto, a partir de 1980, a atividade de Psicologia na Marinha passa a ser cada vez mais exercida por mulheres, em face da criação do Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha (CAFRM). Entre 1981, ano da primeira turma, e 1983, foram formadas 19 oficiais psicólogas<sup>14</sup>, que tiveram como sua primeira Organização Militar o Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha.

Contudo, a preparação e a qualificação de oficiais e praças para funções de apoio às atividades de Psicologia continuam a ser feitas pelo CES-PM.

### *A década de 50*

Em 1953, o Serviço já contava com a colaboração de quatro técnicos, os professores Oswaldo Nunes de Souza Guimarães, Manoel Faustino Vieira Marinho, Luiz Antonio Marcondes Armando e João de Oliveira e Silva.

Essa década ficou caracterizada pelos estudos e planejamentos e pelo grande número de exames individuais em face da realização de testes de seleção para todos

os cursos de especialização de praças, oficiais submarinistas, candidatos ao Colégio Naval e grumetes voluntários.

**Em 1959**, é dado apoio aos processos seletivos das escolas de formação e à criação de seus serviços de orientação educacional, por meio de palestras, remessas de livros e de artigos e estágios para os orientadores educacionais dessas organizações.

Inicia-se também a procura de intercâmbio com outros estabelecimentos similares, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Instituto de Seleção e Orientação Profissional (ISOP) e da Pontifícia Universidade Católica (PUC), e a utilização de suas técnicas para o aproveitamento de diversos setores da indústria.

### *Os anos 60 – A adoção do método do Coeficiente J de Primoff*

**A década de 60 inicia-se** com o SSPM realizando, por solicitação, seleções para a admissão aos quadros da Central Elétrica de Furnas – mecânica, eletricista e condução de máquinas –, para a Caixa Econômica Federal do Rio de Janeiro – escreventes-datilógrafos e serventes –, para o Instituto Rio Branco – candidatos para a carreira diplomática – e de alguns setores da indústria.

Outros exemplos mostram a importância que tinham as seleções realizadas pelo SSPM.

A Companhia Elétrica do Vale do Paraíba constituiu seu primeiro quadro de fiscais e guardas de segurança para a Usina de Cam-

12 N.A.: Essa Portaria determinava a equivalência a Curso de Aperfeiçoamento (C-Ap) para Oficiais dos Quadros Complementares e dos Quadros de Oficiais Auxiliares da Marinha, a designação por um período mínimo de dois anos em OM onde fosse necessária a aplicação dos conhecimentos de seleção psicológica de pessoal adquiridos no curso e aprovação em exame psicológico para o CES-PM.

13 N.A.: O Quadro Complementar foi criado pela Lei nº 3.885, de 2/2/1961. Foi a seguinte a distribuição: Turma de 1973, um; Turma de 1975, dois; Turma de 1976, três e Turma de 1979, dois. Com o ingresso de mulheres psicólogas no Quadro Auxiliar Feminino de Oficiais (QAFO), a partir de 1981, houve uma redução no ingresso de oficiais no QC.

14 N.A.: Foram 2 na Turma 1/81; 12 na Turma 1/82; e 5 na Turma 1/83.

po Grande por meio de exame psicotécnico efetuado pelo nosso Serviço. A Petrobrás e o Serviço Social da Indústria (SESI) admitiram novos motoristas depois de selecionados pelo SSPM, que também atendeu ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico ao readaptar motoristas, admitir operadores de computadores e auxiliares de portaria. Em 1966, esse Banco somente admitia funcionários que passassem pelos exames do SSPM.

Nessa década é feita a implementação no Serviço dos setores de estudo e pesquisas psicológicas e é iniciado intercâmbio do setor de pesquisas bibliográficas com o Research Service da Enciclopédia Britânica.

Essa época também foi marcada pelos contatos estabelecidos com pesquisadores norte-americanos para aquisição de material relativo ao método do Coeficiente J de Primoff, com tradução e reformulações para aplicação a nossa população. Até essa data, o SSPM não possuía profissiografias, que são os elementos básicos para o desenvolvimento de um processo eficiente de seleção de pessoal.

**Nos primeiros anos da década de 60**, os psicólogos do Serviço dispunham de precárias informações ocupacionais para formulação dos critérios de seleção. Naturalmente, 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 com o Curso de Classificação do Pessoal (CCP), foi possível um certo ordenamento das questões técnicas, ensejando os primeiros esboços de um planejamento para o equacionamento e a busca de soluções.

Nessa fase, surgiu a oportunidade de examinar, entre tantas coisas, diversas e preciosas cartas, trocadas inicialmente pela DP-30 e depois pelo próprio SSPM com a US Civil Service Commission, desde os anos 1956/57. Do estudo do assunto, concluiu-se que tratavam exatamente de uma técnica de análise do trabalho, voltada primordialmente para o recrutamento e seleção, que procurava descrever 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 caracte-

---

### **Estávamos diante de um método que relacionava as exigências das tarefas e os testes que as medissem**

---

terística era importante para a tarefa, seria possível obter uma estimativa de predição de cada um dos testes de uma bateria de seleção.

Foi o bastante para que novas cartas fossem encaminhadas solici-

do bibliografia complementar, materiais e instruções, inclusive sobre a construção de testes, que desde logo se percebeu necessária.

O CT (IM) Murillo Salim Felix, assim que concluiu o seu curso, CCP/64, foi designado para encarregado da Seção de Profissiografia – Sepro. Logo se lançou, com invulgar determinação, no estudo da técnica do Coeficiente J e de suas amplas possibilidades para o desenvolvimento do SSPM.

**Finalmente, em 1967**, o SSPM importou o material sobre o método do Coeficiente J de Primoff, possibilitando o início da elaboração das Análises de Trabalho, que foram intensificadas na década de 70 e atualizadas, em sua grande maioria, nos anos 80. Essa técnica foi, a partir de então e por muito tempo, o grande “farol” que iluminou as pesquisas do SSPM.

**Em 13 de março de 1969**, foi feita a transferência das instalações do SSPM para o 2º andar do Edifício 24 do AMRJ<sup>15</sup>.

### *O marco dos anos 70 – A Bateria de Classificação de Praças da Marinha (BCPM)*

Antes do emprego do Método do Coeficiente J e de seus processos de análise do trabalho, existiam duas grandes famílias de especialidades de praças: a do Serviço de Convés e a do Serviço de Máquinas; eram os conhecidos SC e SM. A indicação, para um ou outro, era feita nas escolas de aprendizes, por meio da aplicação da Bateria de Meio de Curso, composta de um teste de classificação geral, um de matemática elementar e um teste de aptidão mecânica.

Durante o estágio a bordo, os aprendizes eram submetidos à Bateria de Classificação, cujo resultado os classificava em um de cinco padrões; a cada um desses padrões correspondia um grupo de especialidades em vigor à época.

A seguir, a praça recebia uma indicação para cursar uma especialidade, de acordo com seu padrão, sua opção e com o número de vagas. Os classificados no padrão V eram desligados.

Entretanto, os critérios que determinavam a classificação por esta bateria básica, bem como o enquadramento das especialidades nos referidos padrões, careciam de fundamentação técnica que apoiasse essa formação de grupos. Os padrões existentes não eram propriamente grupos ocupacionais, isto é, especialidades com características comuns, pois as especialidades estavam grupadas de acordo com as divisões de bordo. Fazia-se necessária a adoção de uma sistemática mais adequada

à melhor orientação dos aprendizes na escolha de sua especialidade.

A identificação dos elementos componentes das diversas especialidades, por intermédio da análise do trabalho conforme a metodologia do Coeficiente 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 “Grupamentos Ocupacionais Afins”, resultando em importante reformulação nos cursos de especialização e na própria logística de pessoal da Marinha.

As perspectivas e possibilidades da metodologia do Coeficiente J se mostravam cada vez mais promissoras.

A classificação 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 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 Coeficiente J e apropriada para a classificação nas 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 importância, conforme já assinalamos, para a manifestação do interesse de cada marinheiro.

15 N.A.: Nesse mesmo ano, em face da reforma administrativa da Marinha e da implantação da Diretoria de Ensino da Marinha (DensM), pela Ordem do Dia nº 0043, de 17 de julho de 1969, do diretor-geral do Pessoal da Marinha, o SSPM passou à subordinação da nova DE.

Diversas limitações estruturais e operacionais dificultaram em muito o desenvolvimento da pesquisa. Somente a **partir de 1972** passou a ser empregado o computador em aplicações estatísticas. A primeira correção de testes com o auxílio da informática só ocorreu em 1973. Imagine-se o “gap” tecnológico 25 anos atrás! Apenas para uma rápida idéia, as folhas de respostas dos testes eram digitadas, 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, nessa época na Ilha Fiscal, e da Diretoria de Finanças da Marinha, na Avenida Brasil. A DHN nos concedia 30 minutos diariamente, após as 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 depois 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 com a segunda forma experimental da BCPM. Esta possuía duas formas paralelas e maior número de itens, visando à avaliação do desempenho de cada teste da bateria. Isso era feito por meio dos diversos índices de fidedignidade, dificuldade e poder discriminante,

de acordo com o processo de aperfeiçoamento da BCPM, até que, mais tarde, pelo uso das Escalas de Avaliação de Desempenho, fosse verificada a sua validade.

A construção da BCPM foi uma verdadeira epopéia. Somente a persistência em alcançar os objetivos idealizados possibilitou superar tantos obstáculos e dificuldades. Os estudos preliminares de levantamento dos diversos componentes funcionais e análises estatísticas duraram cerca de um ano e meio, até se conseguir elaborar os grupamentos afins e os principais fatores discriminantes das respectivas áreas de especialização.

Mais um ano duraria a fase de elaboração dos testes que comporiam a bateria experimental, aplicada pela primeira vez **em 1973**, até que, **em 1980**, após aplicações, estudos e reformulações, chegou-se a duas formas finais paralelas e fidedignas.

A BCPM, assim consideramos, foi o grande projeto multidisciplinar do SSPM nos anos 70, envolvendo especialistas civis e militares de diversas áreas, principalmente estatísticos, psicólogos, programadores e analistas<sup>16</sup>.

Paralelamente às atividades direcionadas à BCPM, o acompanhamento de pessoal (realizado através de coleta, processamento e análise de dados de desempenho em cursos e atividades), embora conduzido de forma aleatória e assistemática nos anos subsequentes à criação do SSPM, sempre se constituiu constante pre-

16 N.A.: Dentre tantos que dela participaram, destacamos: o **CMG (RRm) Mario Augusto Ferreira Junior**, diretor do SSPM entre 1987 e 1988, que, na época (início anos 70), foi escolhido para chefiar o grupo de pesquisa na fase de elaboração dos testes pela destacada atuação nos trabalhos preliminares da montagem e construção dos grupamentos afins, emprestando seus conhecimentos estatísticos; a Técnica em Educação **Nelly Soares Xavier**, primeira coordenadora de grupo de trabalho da fase de construção propriamente dita da BCPM, em 1972; as psicólogas **Ana Maria Gonzalez Conde** e **Tereza Cristina Ayres Gondim Rocha**, que, desde seu ingresso na Marinha (no início da década de 70), participaram ativamente de todas as etapas do projeto; a psicometrista e coordenadora estatística **Lya Pessoa de Oliveira** (contratada ao final da década de 70); e **Nizar Pinheiro**, analista de Sistemas, que por cerca de dez anos coordenou o desenvolvimento de todas as atividades de informática do SSPM, principalmente nas pesquisas relativas à BCPM.

ocupação, em face das demandas internas de validação de seus processos seletivos.

Assim, **em outubro 1970**, para fazer frente à necessidade de estruturação de um setor dedicado a essa prática, foi criado o Setor de Acompanhamento – Seaco, que evoluiu para a atual Divisão de Acompanhamento – Diaco, que congrega inúmeras ações, mantendo sua finalidade principal de contribuir para o aprimoramento do exame psicológico.

O esforço inicial do Seaco, direcionado aos alunos desligados do Colégio Naval, contava com instrumental que se mostrou pouco apropriado, em face da sua subjetividade e por não se prestar a estudos estatísticos mais avançados.

Com o desenvolvimento científico da Psicologia e a divulgação, no Brasil, de novas técnicas de avaliação de desempenho com resultados expressivos em outros países, o SSPM se empenhou em iniciar o processo de construção das Escalas de Avaliação de Desempenho – EAD, processo complexo e composto de várias etapas, desde a coleta e levantamento de dados, elaboração de itens, aplicação experimental, análises crítica e estatística até a montagem de sua forma definitiva, validação e padronização.

Foram escolhidos, inicialmente, os cursos de Mergulhador de Combate e Submarinistas/Oficiais (MEC e CASO) por serem atividades que envolviam risco de vida para o profissional. A construção das duas EAD propriamente ditas ocorreu **a partir de dezembro de 1973**, após pesquisas bibliográficas e estudos iniciais.

**Em 1974**, foram iniciadas as escalas para marinheiros não especializados e sargentos, visando à realimentação dos exames seletivos para as Escolas de Aprendizes Marinheiros e para o concurso à Escola de Formação de Sargentos da Marinha; outras EAD foram levadas a termo durante as décadas de 70 e 80, objetivando, primordialmente, o atendimento das demandas internas do SSPM no tocante, principalmente, à validação de seus processos seletivos.

Com a mudança do caráter dos testes psicológicos aplicados aos aprendizes-marinheiros e candidatos ao Colégio Naval, (estes últimos a partir de 1976), de seletivo para acompanhamento, os exames passaram a ser realizados somente para os alunos já matriculados, com a finalidade de oferecer subsídios aos órgãos de formação para fins de acompanhamento.

Essa situação, ímpar para o SSPM, uma vez que este pela primeira vez tinha à sua disposição populações de possíveis “aconselháveis” e “desaconselháveis”, permitia, pela avaliação do desempenho escolar, ainda que limitadamente, a “validação” dos critérios de seleção.

Por esse caminho, a escala de marinheiros não especializados acabou sendo a primeira a ser prontificada, **em dezembro de 1975**.

Entretanto, **ao final de 1976**, estando a BCPM em fase final de construção, foi identificada a necessidade de um instrumento que pudesse validá-la, etapa cientificamente obrigatória sempre que se elabora um instrumento de medida psicológica. Para sua consecução, em 1977 foi elaborado o **Projeto de Pesquisa para Validação da BCPM**,

---

**Somente a partir de 1972  
passou a ser empregado o  
computador em aplicações  
estatísticas. A DHN nos  
concedia 30 minutos  
diariamente, após as  
16h30, e a DFM, uma hora  
nas tardes de sábado!**

---

que originou a construção das Escalas de Avaliação de Desempenho para Especialistas, definidas como critério externo a ser utilizado para se correlacionar os testes da BCPM e a medida obtida nas EAD e estabelecer seu poder de predição e eficácia.

Esse projeto resultou em extensa pesquisa para se levantar os comportamentos indicativos do desempenho profissional dos especialistas. Foram 431 entrevistas individuais, com praças de diferentes graduações, em 18 navios da Esquadra e duas organizações de terra do Primeiro Distrito Naval e 36 entrevistas coletivas com grupos de especialistas, para complementação do levantamento inicial. Compreendeu, ainda, várias etapas, destacando-se a apreciação de 50 oficiais para análise crítica e a aplicação experimental, que constou de uma amostra de 1.406 especialistas lotados no 1ºDN. Ao final de aproximadamente cinco anos, obtiveram-se 30 EAD, uma para cada quadro de especialistas, conforme as características inerentes e específicas à sua formação profissional.

**Em 1978**, a EAD seria utilizada para avaliação do Estágio Inicial, havendo desde então a expectativa de que pudesse vir a ser utilizada como instrumento para aferição do conceito.

Nesse ano, novamente **as instalações do SSPM foram transferidas**, dessa vez **para a Rua Primeiro de Março nº 112**, onde funcionou até novembro de 1998.

### *A década de 80 – As Escalas de Avaliação de Desempenho (EAD) e a inovação do Acompanhamento Sistemático do Sistema de Ensino Naval*

Continuaram, no início dessa década, os esforços para a construção de Escalas de Avaliação de Desempenho para Especialistas

(EAD), que tinham por objetivo a validação da BCPM. Enquanto as escalas estavam sendo finalizadas, **em maio de 1982** entrou em vigor o novo Regulamento do Corpo de Praças da Armada (RCPA) que, entre outros aspectos, introduziu o conceito de mérito para promoção, avaliado a partir dos resultados das EAD. Naturalmente, isso exigiu que todas as escalas fossem adaptadas para atender às suas novas finalidades. No ano seguinte, **1983**, tiveram de ser construídas escalas especiais destinadas às praças que estivessem exercendo funções fora de suas especialidades.

Pouco tempo antes, enquanto se desenvolviam os estudos para alterar o RCPA, **ao final de 1981**, a DEnsM determinou ao SSPM a coordenação/execução do projeto de atualização das Instruções para o Preparo Técnico Profissional – IPTP (atuais RTTPE), que continham as listas de tarefas típicas de cada especialidade.

Essas Instruções eram o principal condicionante para o Ensino Naval orientar o preparo e a habilitação das praças e o melhor referencial para avaliação do desempenho profissional dos especialistas. Essas IPTP somente foram satisfatoriamente prontas no primeiro semestre de 1984.

**Em agosto de 1982**, durante a realização da IX Reunião de Comandantes das EAM, após palestra proferida pelo Comandante Caspary sobre o tema “Acompanhamento Presente e Futuro”, começou a tomar corpo a idéia da criação de um processo de acompanhamento sistêmico que viesse a dar *feedback* ao Sistema de Ensino Naval.

A proposta foi aprovada e, no ano seguinte, a DEnsM criou o Sistema de Avaliação e Acompanhamento (SAA) do Sistema de Ensino Naval (SEN), fato auspicioso por um lado, mas que por outro exigiu al-

## A construção da Bateria de Classificação de Praças da Marinha foi uma verdadeira epopéia

gumas reformulações nas escalas, para que fossem compatibilizadas as exigências técnico-profissionais com as necessidades de caráter militar-naval.

Dessa forma, as escalas, além de suprirem as demandas técnicas do SSPM, atenderiam às exigências do novo RCPA e do Sistema de Avaliação e Acompanhamento, sendo utilizadas como instrumento para aferir a aptidão para a carreira, possibilitando a realimentação às organizações de formação, especialização e aperfeiçoamento das praças. Daí resultariam as Escalas de Avaliação de Desempenho para Cabos.

Embora essas inovações tenham chegado a ser estabelecidas através de Ensinomarinist, acabaram não sendo implementadas, entre outras razões por dificuldades de ordem estrutural e operacional, respectivamente na articulação/integração dos subsistemas envolvidos e na montagem de um imprescindível banco/compartilhamento de dados.

Posteriormente, essas escalas foram empregadas para a avaliação do mérito e da aptidão para a carreira, retirando-se do avaliador o controle sobre o conceito final da praça avaliada, uma vez que este resultado era transformado em uma nota padronizada, o que não provocou os resultados esperados, em face do impacto sobre a cultura naval.

**Em 1987**, a elaboração das novas escalas e a mudança da sistemática de avaliação restituíram o controle dos conceitos finais para o avaliador.

Com relação às seleções, o SSPM, nos anos de 1984, 1986 e 1987, dedicou uma ênfase muito especial à Antártica, ao Curso de

Subespecialização de Submarinos para Praças (CSSP) e ao Curso de Aperfeiçoamento de Aviação para Oficiais (CAAVO), respectivamente. Além desse aspecto, passa a empregar efetivamente os estudos de validação dos processos seletivos que vinham sendo realizados desde 1983.

Para a comissão na Antártica, foi implementado em 1984 o acompanhamento, por meio de Escala de Avaliação de Desempenho específica, de questionário de coleta de dados e de entrevistas individuais após o regresso das comissões, de forma a possibilitar o aperfeiçoamento do processo seletivo. Além desse cuidado, como a maior dificuldade identificada reside no relacionamento

interpessoal e suas conseqüências no grupo, a partir de 1989, como complemento à etapa de seleção, passou a ser realizado um trabalho de desenvolvimento interpessoal para as equipes selecionadas para compor a Estação Antártica Comandante Ferraz (EACF), pouco antes de seu embarque.

O alto índice de evasão do CSSP provocou

também, a partir de 1986, o início das atividades de acompanhamento com entrevistas de desligamentos do curso. Em 1989, visando a uma atuação preventiva, foi realizada uma pesquisa com oficiais e praças, que tornou o acompanhamento mais próximo ao CSSP, a fim de facilitar a adaptação do aluno à atividade de submarinista.

No CAAVO, a fase prática passou a contar com o acompanhamento psicológico de forma sistemática. Com esses dados, tornou-se possível a revisão do perfil personalógico do aviador naval e uma efetiva atuação junto aos instrutores

---

**Posteriormente, essas escalas foram empregadas para a avaliação do mérito e da aptidão para a carreira, retirando-se do avaliador o controle sobre o conceito final da praça avaliada**

---

res e alunos, buscando maior integração instrutor-aluno.

Com a elaboração do manual de instruções para emissão e interpretação de resultados de exames psicológicos, **em 1988**, foi introduzida, pela primeira vez, a noção de probabilidade associada aos resultados, entendidos como “prognósticos” de desempenho.

### *Os anos 90*

Podemos dizer que os anos 90 ficaram caracterizados pelas preocupações: tornar regulamentar a aplicação dos exames psicológicos; transparência do processo seletivo; retomada de intercâmbio com o meio civil, instituições afins e comunidade acadêmica; foco na formação básica de pessoal; revisão da política de formação de especialistas (provocada pela fusão de especialidades do CPA); o pensar e agir estrategicamente nas atividades do SSPM; visão sistêmica do processo de capacitação do pessoal da Marinha; e elaboração de um belo trabalho de fundamentação e preparação do primeiro processo seletivo de candidatos a pilotos de aeronaves de asa fixa de alta *performance*.

É preciso destacar que a publicação da primeira portaria, regulamentando e explicitando a sistemática de aplicação de exames psicológicos, ocorreu em 1993<sup>17</sup>. Essas normas foram revistas em 1994, 1995 e 1998, introduzindo-se paulatinamente flexibilizações<sup>18</sup>.

Destacam-se o rebaixamento do grau de sigilo das instruções, a prática das Entrevistas de Apresentação de Resultado (EAR) para os candidatos que assim o requeressem, a exigência de validação dos diversos processos de seleção, a responsabilidade dos órgãos de formação no processo de validação e a possibilidade, me-

dante proposta de projeto, de realização de pesquisa específica com indicadores de desempenho dos militares nas diversas atividades, tornando exequível a validação com indicadores distais.

O esforço despendido nessa normalização culminou com a elaboração, **em 2001**, da Portaria nº 23, de 30 de janeiro de 2001, da DEEnsM, e do anexo R da DGPM-104, com instruções relativas à aplicação de exames psicológicos na seleção para as diversas atividades e para ingresso na Marinha.

Pela primeira vez, os perfis das atividades foram divulgados e os resultados tiveram sua amplitude de discriminação ampliada para dez níveis, expressos numericamente numa escala de um a dez.

Nas seleções para ingresso na Marinha, o exame psicológico adquiriu, simultaneamente, o caráter de classificatório e eliminatório.

**Em 2002**, a Portaria nº 23 foi substituída pela Portaria nº 101, de 18 de junho de 2002, da DEEnsM, devido à inclusão de alguns novos exames psicológicos: exame para promoção a grumete, nas Escolas de Aprendizes-Marinheiros; exames, no Colégio Naval, de acompanhamento, realizados no primeiro ano e como requisito para ingresso na Escola Naval, no terceiro ano; exame para o Curso de Enfermagem em Medicina Hiperbárica; exame de Classificação de Praças AV nas subespecialidades de aviação.

A fusão de especialidades do CPA, sem dúvidas, provocou a necessidade da reformulação de todas as RTTPE, atualizadas no início da década.

Por outro lado, a criação de um quadro único de marinheiros, a extinção da formação diversificada por QS dos currículos das Escolas de Aprendizes de Marinheiros e a adoção de critérios administrativos e de

17 N.A.: Portaria nº 0072/93, de 18/5/93, da Diretoria de Ensino da Marinha.

18 N.A.: As flexibilizações foram introduzidas pelas Portarias nº 0076, de 22/6/1994, nº 0133, de 25/10/1995, e nº 047, de 29/4/99, todas da Diretoria de Ensino da Marinha.

merecimento para a indicação de especialidades (o que resultou na suspensão da aplicação da BCPM) trouxeram um desafio, bem como a necessidade de uma profunda reflexão acerca da política de formação de pessoal.

Como conseqüência imediata, novas monografias profissionais sintéticas das especialidades do CPA e do CAP tiveram que ser elaboradas além da reformulação das respectivas RTTPE.

Na Reunião de Comandantes das EAM, (RECEAM) de 1999, o SSPM manifestou algumas preocupações relativas ao sistema vigente de indicação de especialidades. Era vislumbrada como provável a tendência acentuada de preferência dos marinheiros por atividades inerentes mais ao apoio e que guardassem similaridade com as atividades do meio civil. O risco era, em um longo prazo, o desbalanceamento do aspecto qualitativo dos especialistas em atividades de apoio, em detrimento das atividades operativas.

O SSPM sugeria, então, como alternativa de reversão desse quadro evolutivo a realização de um trabalho vigoroso de informação e de orientação vocacional junto aos marinheiros, durante a formação.

É conveniente ressaltar que o trabalho proposto, embora implicasse um retorno à aplicação de testes psicológicos de aptidão e de interesse nos aprendizes, passava por uma transformação em termos de enfoque e de objetivo: transitávamos de um processo de classificação de pessoal dirigido à Administração Naval para outro, o de Orientação Vocacional, voltada para o marinheiro, para que este tivesse condições de conciliar o seu interesse e potenci-

al com o espectro de opções que a carreira militar-naval possibilita. De fato, o Programa de Orientação Vocacional e o treinamento de Comandantes de Pelotão nas EAM foram implementados no ano 2000.

O pensar e agir estrategicamente nas atividades do SSPM, a visão sistêmica do processo de capacitação do pessoal da Marinha e o foco na formação básica de pessoal trouxeram, em face do reexame da sua missão<sup>19</sup>, novas possibilidades para o SSPM. O antigo campo de atuação, praticamente restrito à seleção e classificação de pessoal, foi ampliado. O SSPM passou a desenvolver mais sistematicamente atividades de apoio ao ensino, interagindo com os Serviços de Orientação Educacional (SOE) e Serviço de Orientação Pedagógica (SOP) dos órgãos de formação.

Assim como na Força Aeronaval, também no Centro de Instrução Almirante Átila Monteiro Aché (CIAMA), na Escola Naval e no CIAW foi desenvolvida uma modalidade de acompanhamento integrado, em decorrência do programa de visitas técnicas às organizações do Sistema de Ensino Naval determinado pela DEnsM.

A retomada de intercâmbio com o meio civil, instituições afins e comunidade acadêmica foi resultado do Relatório de Diagnóstico e Avaliação para a implantação da Gestão pela Qualidade Total no Sistema de Ensino Naval (SEM)<sup>20</sup>, produzido pelo Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear (IBQN), que apontava a necessidade de o SSPM intensificar o seu relacionamento com os âmbitos interno e externo da Marinha bem como dedicar mais atenção ao desenvolvimento da sua equipe técnica. Assim,

19 N.A.: O SSPM, até 1998, tinha como missão “*contribuir para a Seleção e a Classificação de Recursos Humanos na MB*”. A partir da aprovação do novo Regulamento pela Portaria nº 0120, de 26/3/1998, do Diretor-Geral do Pessoal da Marinha, a missão do SSPM passou a ser “*contribuir para a valorização e a capacitação dos recursos humanos na Marinha do Brasil, visando à preparação e à aplicação do Poder Naval*”.

20 N.A.: Na época, era diretor de Ensino da Marinha o Vice-Almirante Odilon Luiz Wollstein.

as Jornadas de Psicologia, a partir de 1996, foram *“uma das maneiras que o SSPM encontrou para fomentar reflexões e criar um sadio espírito crítico em sua equipe técnica, atributos indispensáveis para alicerçar o desenvolvimento de ações e os processos de melhoria contínua, comprometendo-a com uma visão de futuro, de forma a contribuir, principalmente, para uma nova maneira de “pensar e agir” dos setores que interagem no Sistema de Capacitação de Pessoal da MB”*<sup>21</sup>.

Identificamos nos desdobramentos do relatório da Jornada de 1998, após a sua análise pela DEEnsM, os sinais de que os objetivos de inserção do SSPM no SEN estavam sendo alcançados.

O Vice-Almirante Ricardo Antônio da Veiga Cabral estabelecia, por meio de memorando específico, *“que fosse elaborada uma sistemática de procedimentos, a ser adotada já a partir de 1999, de forma a alcançar os seguintes objetivos: comprovar a validade dos atuais testes psicológicos utilizados nos processos de seleção interna e externa de pessoal para a MB; acompanhar o desempenho profissional dos militares egressos dos cursos do Sistema de Ensino Naval; realimentar os dados sobre os perfis profissionais mediante estudo continuado de aptidões, habilidades e interesses necessários ao desempenho de cargos e funções na MB e implementar Programa Anual de Visitas às OM com o objetivo de aperfeiçoar e dinamizar o acompanhamento dos diversos processos seletivos e permitir maior conhecimento do público interno sobre o SSPM”*<sup>22</sup>.

Essas diretrizes nortearam as alterações propostas na revisão da Portaria nº 047,

que foi aprovada em 24 de abril de 1999 pelo Vice-Almirante Veiga Cabral.

O belo trabalho de fundamentação e preparação da primeira seleção de candidatos a pilotos de aeronaves de asa fixa de alta *performance* decorreu de um perfeito trabalho de equipe em que se somaram aos esforços do SSPM a competência e o profissionalismo do seu saudoso amigo e assessor por longos anos, Coronel (Av) Nelson José Abreu do O’ de Almeida, “piloto de caça” e primeiro diretor do Instituto de Psicologia da Aeronáutica (IPA), a direção e equipe do IPA, na parceria para levantamento do perfil do “caçador”, e o intercâmbio com a Armada argentina (ARA), por intermédio do seu psicólogo Alberto Jose Gennari, possibilitado pela visão e iniciativa do então Vice-Almirante Luiz Fernando Portella Peixoto, diretor de Aeronáutica da Marinha.

Finalmente, **em 20 novembro de 1998**, novamente o SSPM muda de endereço. A OM passou a funcionar nas antigas instalações da Diretoria de Ensino da Marinha, ocupando o 2º e 4º andar do edifício vizinho ao Almirante Tamandaré, no Complexo do 1º DN, em cumprimento a NEO nº 083/98 do GMM.

## A VISÃO DE FUTURO

No documento elaborado pela Administração Naval com o propósito de apresentar a sua inserção na Política de Defesa Nacional e estimular o debate das questões ligadas ao Poder Naval em todos os foros, em especial no político, está explícito o reconhecimento tácito da importância da capacitação do pessoal na preparação e aplicação do Poder Naval: *“a eficácia dos mo-*

21 N.A.: SANTOS, Paulo Antonio Cheriff dos Santos. “As três jornadas anteriores e os novos desafios”. Jornada de Psicologia de 1999. Coletânea de textos. SSPM, 2000.

22 N.A.: Ibid.

denos sistemas navais é fortemente dependente do preparo e da qualidade do elemento humano, responsável por sua operação e manutenção, o que leva a Marinha a empregar parcela substancial do orçamento na instrução e adestramento do pessoal”. (*Política de Defesa Nacional – A Marinha do Brasil – 1997*, 2ª Edição, p.8)<sup>23</sup>.

Essa assertiva mostrou a necessidade da análise sob o enfoque custo do investimento na formação versus o grau de preparo e qualidade do elemento humano, que aponta para o fato de que já não é suficiente, portanto, a investigação prospectiva sobre o perfil de um indivíduo ou a validação dos prognósticos com base nos resultados de sucesso ou insucesso no curso de formação, o que não confere a total convicção de que o homem selecionado pelo SSPM comportar-se-á operativamente, como a Marinha espera e necessita. Torna-se imprescindível, destarte, que seja avaliada a qualidade desse homem, ou a sua *produtividade*, em termos operativos, por meio de *indicadores de desempenho adequados*.

Acredita-se ser possível aferir essa qualidade avaliando o resultado do trabalho de cada um no exercício da atividade para a *qual foi formado ou a disponibilidade para a atuação nessa atividade, mercê da motivação, do ajustamento profissional, da capacidade de atualização técnica e da permanência, com proficiência adequada, no exercício da sua especialidade*.

Por isso mesmo, o indicador que avaliará os acertos da seleção deve considerar o custo do investimento na formação do pessoal versus o emprego ótimo, pela Marinha, do especialista. Este é um indicador que deveria ser levado na devida conta.

Esse indicador demonstraria o nosso comprometimento com resultados e teria como base o custo do investimento na formação do pessoal quando comparado com resultado real do emprego do especialista ou da forma como ele aplica os conhecimentos adquiridos. Ou mesmo, com base no desempenho individual de seus membros, quando comparado com os resultados obtidos ou a proficiência de uma equipe, elemento organizacional ou organização.

Essa maneira de analisar ou de avaliar permitiria o real conhecimento das variáveis intrínsecas e fatores endógenos e exógenos de cada processo sob a nossa responsabilidade. Indubitavelmente, teríamos indicações significativas sobre:

- a validação do processo seletivo como um todo;
- a efetividade, eficiência e eficácia da seleção vigente;
- a orientação ou não da seleção para as necessidades de competências futuras;
- a orientação ou não da formação com relação à criação de atitude de autogerenciamento de carreira e o comprometimento com a Instituição;
- a retenção ou não de competências, preservando o capital intelectual da Marinha;
- as características da avaliação de desempenho, se proativa e com visão de futuro.
- a motivação do pessoal em permanecer na Instituição ou na atividade para a qual foi preparado;
- as competências desenvolvidas (técnica, interpessoal e administrativa);
- o retorno do investimento, definido pela manutenção do homem na Instituição e na atividade para a qual foi preparado;

23 N.A.: Esse documento foi a base para a concepção do Sistema de Capacitação de Pessoal, o entendimento do SEN para o SSPM, segundo o modelo de estrutura organizacional de Gerência Orbital que destaca os canais reais de relacionamento necessários e a confirmação da posição reservada ao SSPM.

– o conhecimento, que agrega valor, proporcionado pelo Sistema de Capacitação.

O Modelo Analítico de seleção psicológica fundamenta-se nas conclusões da Psicologia Diferencial de que o homem tem habilidades, personalidade e níveis de motivação diferenciada – Perfil Individual – e de que cada trabalho ou ocupação pressupõe níveis diferentes desses atributos – Perfil Profissional. A Lógica da Seleção, por sua vez, resume-se na identificação e mensuração de “atributos” que, por meio da formação profissional e do treinamento, responderiam pelo sucesso no exercício da atividade. Considerando esses dois elementos – Modelo Analítico e Lógica da Seleção, chegamos ao sistema de capacitação de pessoal, onde se insere o SEN<sup>24</sup>.

Após a análise do relatório relativo à Jornada de 1998, durante a qual refletiu-se sobre esse sistema, a DENsM determinou a elaboração de uma sistemática de procedimentos, a ser adotada já a partir de 1999, de forma a alcançar os seguintes objetivos:

- comprovar a validade dos atuais testes psicológicos utilizados nos processos de seleção interna e externa de pessoal para a Marinha;
- acompanhar o desempenho profissional dos militares egressos dos cursos do Sistema de Ensino Naval, em conformidade com o disposto na DGPM-10I, capítulos 11 e 16;
- realimentar os dados sobre perfis profissiográficos mediante o estudo continuado de aptidões, habilidades e interesses necessários ao desempenho de cargos e funções na Marinha; e

– implementar Programa Anual de Visitas às organizações, com o objetivo de aperfeiçoar e dinamizar o acompanhamento dos diversos processos seletivos e permitir maior conhecimento do público interno sobre o SSPM.

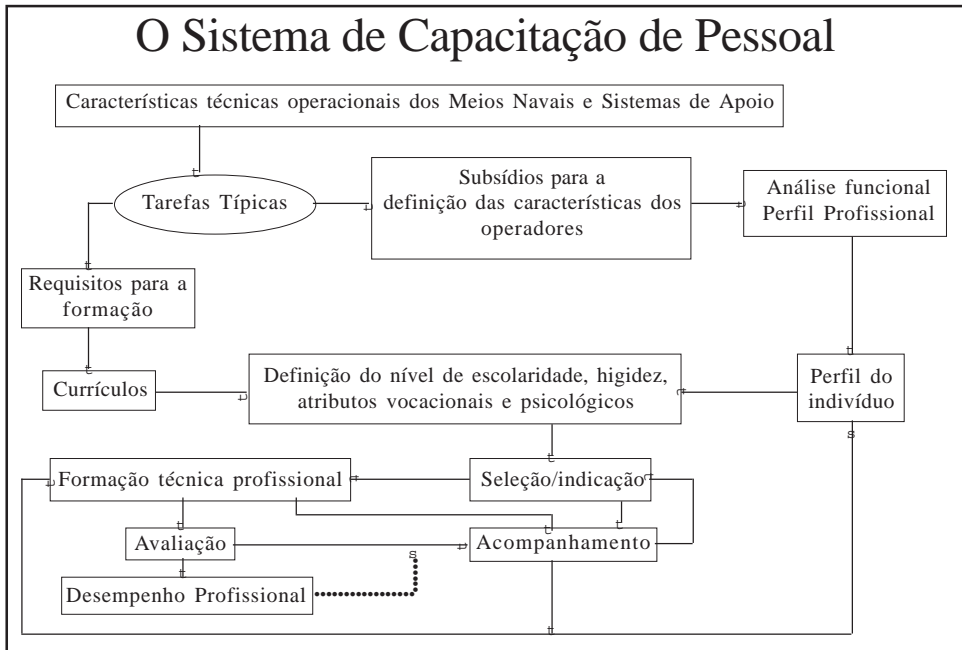
A aprovação, em **maio de 1998**, pelo EMA, da Doutrina da Gestão Contemporânea (GECON) foi um sinal da Marinha com relação à evolução do pensamento da administração, que passava a envolver todo o pessoal de uma organização com base nos métodos analíticos, nos valores organizacionais, na valorização do ser humano e em técnicas de liderança.

O objetivo de aperfeiçoamento contínuo, a fim de atender às necessidades e expectativas de qualidade, implícitas ou explícitas, do usuário/cliente, exigindo do Titular de OM “*iniciativas relativas à condução da sua Organização em direção à excelência, que harmonize os objetivos funcionais com os objetivos dos processos dos quais participa e estabeleça perfeito entendimento da integração da Missão da sua OM com a Missão e Objetivos da Marinha* (que nos dias de hoje necessita ser extremamente dinâmica e ágil), evidenciou o acerto das análises e da direção adotada até àquela época, bem como a importância e a potencialidade da Psicologia Organizacional para o Sistema de Capacitação de Pessoal e a implementação da própria GECON, que, para o sistema de pessoal, vinha promover novos desafios significativos:

- manutenção da atratividade da carreira, acompanhando as novas eras que surgem e as constantes modificações que se sucedem;

24 N.A.: Após visualizar o Sistema de Capacitação de Recursos Humanos da Marinha, fica evidente que o SSPM não é uma OM de assessoria eventual do SEN. Ela está inserida nesse sistema. É o elemento de ligação do setor técnico-operativo com o SEN, atuando para ajustar o homem às inovações tecnológicas de acordo com as metas estabelecidas nos fatores **pessoal e adestramento** dispostas no Plano Gerencial de Apoio Logístico Integrado (PGALI) – Capítulo 9, EMA 400, Manual de Logística da Marinha.

## O Sistema de Capacitação de Pessoal



- implementação da Gestão Multifuncional;
- reavaliação da Cultura Organizacional, com especial ênfase na questão dos paradigmas, da liderança e da valorização do vetor humano e dos valores;
- desenvolvimento e valorização do ser humano mediante a conscientização do sentido e do valor de seu trabalho na meta da organização, da profissionalização do homem, da avaliação do desempenho por resultados, a partir dos objetivos bem definidos, e do reconhecimento do mérito;
- assegurar perfis com atributos psicológicos e vocacionais compatíveis com as necessidades e expectativas da Marinha, explicitados com base em indicadores de qualidade do desempenho operativo do pessoal;
- assegurar a compatibilidade dos atributos intelectivos e vocacionais com o ramo de especialização requerido pelo pessoal; e
- garantir a motivação para a carreira.

Por outro lado, a Psicologia Organizacional, cujo potencial ainda permanece des-

conhecido para a Marinha, é a ferramenta adequada para a otimização dos processos do Sistema de Capacitação de Pessoal e, principalmente, para a implementação, com sucesso, da GECON, facilitando:

- a descrição e sistematização dos comportamentos requeridos no desempenho de cargos e funções em face das inovações tecnológicas;
- a identificação dos recursos humanos mais apropriados ao desempenho de cargos ou funções;
- o desenvolvimento dos recursos humanos, mediante a elaboração, execução e avaliação de programas de treinamento e formação de pessoal;
- a preservação da saúde do pessoal, com a participação em programas educacionais, culturais, recreativos e de higiene mental;
- aprimoramento de métodos de intervenção psicossociais, por meio da seleção, adaptação, construção e validação de instrumentos de mensuração psicológica;

– a formulação e implantação de projetos de mudanças de mentalidade nas organizações, tendo como objetivo facilitar o engajamento do pessoal; e

– a formulação e implantação da política de RH nas organizações.

Enfim, o “pensar e agir estrategicamente”<sup>25</sup>, que caracterizou a administração no período de julho de 1994 a fevereiro de 2000, teve por objetivo contribuir para a almejada interação da Administração com a Psicologia Organizacional. Atribuindo importância à análise integrada dos fatores de influência no Sistema de Capacitação e das variáveis intrínsecas dos seus subsistemas, buscamos gradativamente implementar uma cultura de mudanças tornada meta pelos benefícios do trabalho segundo a filosofia dos processos multifuncionais preconizados pela GECON, de forma a mostrar a possibilidade da adoção de novos paradigmas a todos aqueles que exercem atividades no Setor de Pessoal.

Esses paradigmas são:

– a identificação dos processos multifuncionais para definição das OM responsáveis pela sua coordenação;

– maior intercâmbio de informações entre as áreas de atuação da Psicologia no

meio naval (assistencial, pericial, educacional e organizacional);

– maior valorização dos dados advindos da avaliação formativa e somativa e seu compartilhamento com os órgãos envolvidos com a seleção e formação;

– avanço para o Comitê de Seleção, em que os órgãos responsáveis pelas diversas fases “fechariam” a seleção com a OM gerente do processo;

– gerenciamento do desempenho, de forma a tornar o instrumento de avaliação proativo e com vistas no futuro; e

– diagnóstico organizacional como um processo de verificação integrada sobre a contribuição das competências e desempenhos individuais na *performance* e no alcance das metas de um elemento organizacional, setor ou uma organização.

Em resumo, a visão de futuro mantém-se fiel aos balizadores e às pretensões iniciais do SSPM em tornar exequível a utilização pela Marinha, na sua plenitude, do potencial da Psicologia Organizacional, em benefício do maior patrimônio que ela possui, os seus recursos humanos.

#### 📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<PESSOAL> / Seleção de pessoal /; Psicologia;

25 N.A.: Para a ampliação desse aspecto citamos como referência os textos das palestras “Reflexões para uma Gestão Contemporânea” (Jornada de Psicologia de 1998), “As Jornadas Anteriores e os Novos Desafios” (Jornada de Psicologia de 1999) e “Os tempos modernos no Pánel ‘50 anos de Psicologia na MB: a trajetória do SSPM’” (Jornada de Psicologia de 2000), de autoria do CMG (TRRm) Paulo Antonio Cherriff dos Santos.

## CURRÍCULOS SINTÉTICOS DOS AUTORES

### **Capitão-de-Mar-e-Guerra (Ref<sup>o</sup>) Liwal Sales:**

Curso de Formação de Oficiais da Escola Naval, tendo sido declarado guarda-marinha em 1944; Durante a Segunda Guerra Mundial, navegou 64.389 milhas náuticas e fez 242 dias de mar; Curso de Especialização de Máquinas para Oficiais (1949) e de Submarinos (1952); Comandante do Submarino *Timbira* (1957); Primeiro encarregado do então Serviço de Seleção Psicotécnica da Marinha; Curso de Comando e Estado-Maior da Escola de Guerra Naval (EGN); Na vida civil, desempenhou as seguintes atividades: Chefe de Departamento da Montreal Engenharia, superintendente e vice-diretor do *Jornal do Brasil*, diretor da *Rádio Jornal do Brasil*, professor de Administração da PUC.

### **Capitão-de-Mar-e-Guerra (Ref<sup>o</sup>) Humerto Teixeira:**

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.

### **Capitão-de-Mar-e-Guerra (T-RRm) Paulo Antônio Cheriff dos Santos:**

Graduado em Engenharia Mecânica pela Faculdade Souza Marques; Guarda-Marinha da EFORM em 1969. Classificado em 1º lugar, embarcou no Navio-Escola *Custódio de Mello* na viagem de instrução de 1971. Nomeado segundo-tenente da Reserva Não Remunerada em 1970. Com a implementação do Quadro Complementar foi a ele incorporado como segundo-tenente (QC) do Corpo da Armada em novembro de 1971; Curso de Aperfeiçoamento de Máquinas para Oficiais; Curso de Especialização em História das Relações Internacionais na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ); Curso de Especialização em Engenharia Econômica na Universidade Gama Filho (UGF); Curso de Especialização em Engenharia de Manutenção na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ); Diretor do SSPM no período de 1994 a 2000.

**Liberdade sem obediência  
transforma-se em confusão;  
obediência sem liberdade  
leva à escravidão.**

*William Penn*