

# Técnicas Modernas de Treinamento e Aperfeiçoamento de Recursos Humanos

**John E. Sargent**

Diretor-Adjunto do Instituto Realde  
Administração Pública, Londres, Inglaterra

Tradução de ARAUJO CAVALCANTI

À Margem do Seminário sobre Programas de Treinamento para o Setor Público: Notas do Tradutor.

1. O Seminário sobre Programas de Treinamento para o Setor Público, realizado em março de 1968, em San José, Costa Rica, pelo Instituto Centro-americano de Administração Pública (ICAP), teve a colaboração da Organização das Nações Unidas (ONU), do Real Instituto de Administração Pública, de Londres, (Royal Institute of Public Administration), e dos seis países do Istmo Centro-Americanico interessados na implantação de programas objetivos de capacitação técnica e treinamento intensivo para o Setor Público, considerados como decisivo instrumento do processo de desenvolvimento e integração socio-econômica daqueles países: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicarágua e Panamá.

2. Participaram do Seminário personalidades da mais alta hierarquia técnica, cultural e política, tais como ministros de Estado, embaixadores, diretores de Departamentos de Pessoal,

professores de Universidades interessadas em pesquisa e ensino no campo das ciências administrativas, empresários e gerentes de alto nível, observadores de diversas nações e consultores em treinamento do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

3. A documentação básica distribuída com antecedência para captação de críticas, consistiu, fundamentalmente, do trabalho adrede preparado pelo prof. JOHN E. SARGENT (notável especialista britânico, Diretor Adjunto do Royal Institute of Public Administration e principal conferencista do Seminário), além dos relatórios especiais de cada país participante.

---

FONTE: Documento do Seminário sobre Programa de Treinamento para o Setor Público. Projeto Conjunto dos Governos do Istmo Centro-Americanico e do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento — 6 a 15 de Março de 1968, San José, Costa Rica. (ICA/SEM/024/800/68. Série: Informe de Seminários n.º 623).

Atuaram como assessores os técnicos Wilburg Jiménez Castro, Diretor do ICAP e J. Galván Escobedo, Consultor em Treinamento do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

4. O Seminário, compreendendo 16 sessões, cada uma com a duração de duas horas e meia, se conduziu da seguinte forma:

- a) Conferência sobre um tema básico, com exemplos e ilustrações
- b) Discussão do tema pelos diferentes grupos para tal fim especificamente organizados.
- c) Trabalhos práticos, dramatização ("role playing") e demonstrações.

5. Os documentos de trabalho acerca dos diversos temas — ampliados durante os debates —, as intervenções dos participantes devidamente registradas em fitas magnetofônicas, os sumários e "press releases" distribuídos constam do Relatório final conjuntamente divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e pelo ICAP.

6. A programação das atividades, estudos e debates, obedeceu à seguinte ordem:

- a) Planificação do Treinamento. O Treinamento integrado na Administração de Pessoal.
- b) Importância das Técnicas de Treinamento. Recursos Audiovisuais. Montagem de Projetos.

- c) Aperfeiçoamentos Metodológicos e Didáticos. Críticas.
- d) O Treinamento na Prática. Exercícios. Modelos. Exame de Compendios para Gerência. Manuais.
- e) Técnicas Programadas e Especializadas. Estudo de Casos.
- f) Dramatização de Casos. Descrição e Representação nos Estudos de Casos. Movimento Planejado, Visitas e Vinculações.
- g) Visitas de Demonstração. Serviços aos Treinandos. Documentação.
- h) Avaliação do Treinamento.
- i) Discussão Final. Conclusões e Recomendações do Seminário.
- j) Discussão Final. Conclusões — A realização de um Seminário de alta categoria sobre Programas de Treinamento para o Setor Público foi, de fato, um expressivo acontecimento. Essa iniciativa teve o significado de um despertar dos países do Istmo nos quais também se verifica o enorme crescimento do Setor Público que se manifesta no número cada vez maior dos contingentes do pessoal, na multiplicação dos órgãos governamentais, no advento de inúmeras empresas públicas e entidades autônomas, no vertiginoso consumo de equipamentos sofisticados de todo tipo — fenômenos que se traduzem, de imediato, no aumento irreversível dos coeficientes de absorção do produto nacional bruto através do sistema tributário.

8. O impressionante desenvolvimento do Setor Público motivado pela explosão demográfica e concomitante expansão dos serviços públicos corresponde ao incontrolável alargamento do elenco das atribuições do Estado. As funções tradicionais do Estado se agregaram outras de muito maior transcendência para o futuro próximo. Observe-se o incremento em número e variedade, do inflacionado complexo dos empreendimentos educacionais, assistenciais, de vigilância e segurança. Verifiquem-se, por exemplo, as crescentes responsabilidades do Estado ao promover, coordenar e impulsionar a constelação dos projetos de desenvolvimento econômico e social, programas de infra-estrutura, integração nacional e assim por diante. A respeito dessas características das nações em desenvolvimento — na vanguarda das quais se encontra o Brasil, queimando etapas no roteiro de um desempenho sem paralelo —, observou o Seminário:

...“Este crescimento da Administração sem ordem nem controle criou uma série de problemas de todo o tipo que entorpecem e fazem cada vez mais difícil a função pública. Emparedada em um mar de legalismos e de correntes tradicionalistas, suas estruturas e procedimentos não puderam ser transformados para adaptar-se a suas novas funções. A rigidez da estrutura jurídica, entre outros fatores, contribuiu para baixar a eficiência e economia na função pública. As administrações centro-americanas cresceram em complexidade, mas não em eficiência. Ante uma sociedade dinâmica e fluida que reclama novos padrões de decisão e aplicação, a Administração Pública não correspondeu com o dinamismo ne-

cessário. As novas funções do Estado, como reflexo das profundas transformações das sociedades modernas, devem ser altamente tecnificadas, mecanizadas e científicamente programadas... As novas administrações reclamam mudanças radicais de estruturas, pessoal idôneo, fluidez e imaginação nos procedimentos e firmeza, rapidez e sabedoria nas decisões práticas.

“No centro deste enorme complexo de forças se encontra presente o eterno fator determinante: o elemento humano sem o qual nada se pode fazer. As mudanças nas estruturas, nos procedimentos e nos programas, somente poderão fazê-las os seres humanos que têm em suas mãos a maquinaria administrativa e da qualidade de ditos seres depende o êxito ou o fracasso dos sistemas. A característica do fator humano determina uma administração boa ou má, torpe ou eficiente, retardatária ou progressista. O treinamento com um fator essencial da Administração tem a delicada função de modelar esse material humano, e lograr maior eficiência no trabalho através do desenvolvimento de hábitos apropriados de pensamento e ação, a atitude pessoal e coletiva para o serviço público que reclama cada vez com maior intensidade sistemas mais técnicos, mais fluidos, mais eficientes para alcançar os fins que lhe foram confiados. Tem-se a esperança de que o treinamento, institucionalizado e integralmente concebido, coadjuve na delicada tarefa de harmonizar critérios, assim como elevar a qualidade técnica e profissional dos servidores públicos de modo que

sua atuação redunde decididamente em maior bem estar dos países a que servem".

9. Não se poderia exigir uma colocação mais adequada e sensata do problema. Na impossibilidade de divulgar, na íntegra, o Relatório Oficial do Seminário, a Revista do Serviço Público destacou, para esta edição, o

Documento de Trabalho elaborado pelo consagrado especialista do Royal Institute of Public Administration, Prof. John E. Sargent, "TÉCNICAS MODERNAS DE TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS". Trata-se de uma contribuição densa de conteúdo, mas despretenciosa, sem quaisquer atavios literários cujo maior mérito consiste, precisamente, no esforço de aglutinar, resumir, condensar o que existe de mais útil num segmento reconhecidamente complexo das ciências administrativas.

Digna de referência especial é a Bibliografia selecionada pelo Prof. John E. Sargent, da maior utilidade para quantos desejarem efetuar um contato mais demorado com essa árida, mas importante matéria.

10. Com a finalidade de situar o Documento ora divulgado no cenário em que foi discutido, transcreve a Revista do Serviço Público algumas das recomendações então aprovadas cuja análise demonstra serem as preocupações e desafios enfrentados pelos países centro-americanos semelhantes ou quase idênticos na quase totalidade dos países em desenvolvimento:

1 — O treinamento é e deve ser parte das políticas de pessoal das re-

públicas centro-americanas e, portanto, ajustar-se às necessidades gerais de recrutamento, seleção, promoção e diminuição global da atuação dos governos correspondentes.

2 — O treinamento deve ser planejado. Mas, tal planejamento não deve consistir apenas em uma série de cursos e técnicas projetadas com a exclusiva esperança de que se enquadrem dentro de uma determinada situação.

3 — É necessário estabelecer uma diferenciação entre as demandas de treinamento urgentes ou imediatas e as necessidades a longo prazo.

4 — Cumpre caracterizar e determinar o papel desempenhado pelos organismos internacionais, as Universidades, e os serviços públicos civis, nos programas de treinamento.

5 — Cada país precisa designar um Diretor de Treinamento para os serviços públicos fundamentais. Muitos outros setores e órgãos carecerão, todavia, de assessores de treinamento de menor categoria, mas, igualmente, de grande responsabilidade.

6 — Consequentemente, chega-se à conclusão de que se devem organizar, com a máxima rapidez possível, cursos pormenorizados de treinamento para instrutores e supervisores.

7 — Os aperfeiçoamentos a longo prazo dos programas precisarão de cursos de rápida duração, em áreas específicas, e um sistema de treinamento em serviço para a totalidade dos servidores. Este treinamento em serviço

deve ter uma supervisão centralizada. Recomenda-se para tal fim as técnicas de treinamento geralmente empregadas nas indústrias.

8 — Urgem medidas de envergadura visando ampliar a educação e, especialmente, treinar em administração pública servidores bem selecionados, em condições de tirar proveito desse tipo de treinamento. Tais servidores poderiam ser selecionados com base nas respectivas possibilidades de acesso a níveis superiores.

9 — Reuniões e conferências devem ser programadas a respeito dos progressos obtidos nos programas de treinamento pelo menos cada semestre, em escala nacional, e, anualmente, no âmbito centro-americano.

10 — Como somente alguns países do Istmo já estabeleceram o regime do Serviço Civil e os demais, como Nicarágua e Honduras estão prestes a adotá-lo, é desejável que os países que já o adotaram prestem sua cooperação técnica na implantação do aludido regime aos que desejarem estabelecer-lo.

1 — Considerando que na maioria dos países do Istmo Centro-americano do Governo, das Universidades, das Empresas Públicas, do Banco Central, etc. — ainda não coordenaram seus esforços no tocante aos instrutores, equipamentos e programas, recomenda-se que ditas entidades, em cada país, entrosem seus esforços em matéria de pessoal, material e programa-

ção para o aperfeiçoamento generalizado e permanente de seus funcionários.

12 — Recomenda-se a todos os países do Istmo que intensifiquem as respectivas gestões no sentido de estabelecer Escolas de Administração Pública e que o ensino teórico seja complementado com técnicas de treinamento intensivo. Ao mesmo tempo deverão os estudantes serem treinados nos problemas que terão de enfrentar quando forem empregados como administradores públicos.

13 — É imperativo criar Centros Nacionais para execução acelerada de programas de treinamento em cada país.

14 — Seria aconselhável obter dos organismos internacionais uma maior assistência em termos de bolsas de estudo, estágios, intercâmbio de experiências, publicações e técnicos, com vistas à aceleração do treinamento do pessoal para os cargos de direção e assessoramento de nível superior para os quais a qualificação universitária constitui um pre-requisito básico.

15 — É indispensável a elaboração de um inventário das necessidades e dos programas de treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos nos países do Istmo.

16 — As prioridades de treinamento de cada país devem ser determinadas e eficientemente planejadas as formas do respectivo atendimento.

17 — Urge organizar o cadastro regional de profissionais, técnicos e especialistas existentes com vistas aos programas de treinamento, incluindo o respectivo "Curriculum Vitae" a fim de facilitar o recrutamento dos instrutores e preparar o "Cadastro dos Talentos" no âmbito de cada país.

18 — Os governos dos seis países do Istmo deveriam proporcionar maiores recursos financeiros e humanos às instituições de treinamento para que estas possam implantar as técnicas, métodos e orientações examinadas neste Seminário.

19 — Cumpre promover um melhor conhecimento dos programas e atividades das instituições centro-americanas vinculadas ao treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos mediante o intercâmbio de pessoal especializado e publicações existentes nessa área prioritária da administração.

20 — É indispensável o estabelecimento de relações oportunas entre os executivos de alto nível da Administração Pública, as Universidades, as Empresas e demais setores para coordenar o sistema educativo de cada país com as necessidades do Estado e canalizar a educação para novas formas de uma Administração Pública engajada numa política de desenvolvimento integral.

21 — Ao Instituto Centro-americano de Administração Pública (ICAP) dever-se-ia atribuir a responsabilidade de canalizar a escolha, orientação e mobilização dos técnicos incumbidos de concretizar os programas de treinamento e aperfeiçoamento em função

de um melhor aproveitamento dos excessos recursos disponíveis, da coordenação e integração dos esforços dos países do Istmo.

11. Uma ligeira análise das recomendações aprovadas demonstra que as Repúblicas centro-americanas resolveram desencadear, nos respectivos territórios, um processo revolucionário de modernização administrativa a partir da implantação de uma política de pessoal sintonizada com os avanços científicos e tecnológicos da época em que vivemos. E, como teria forçosamente de acontecer, começaram pela raiz, pela base, pelo essencial, e não pelo acessório; — ou seja, pela formação, treinamento e aperfeiçoamento dos recursos humanos, atingidos prioritariamente os quadros dirigentes de nível superior para, em seguida, gradualmente, abranger a totalidade dos contingentes engajados nos serviços públicos essenciais. Teria de ser assim mesmo, — a grande opção pela racionalidade administrativa em termos de aprimoramento do processo decisório, valorização ética, cultural e profissional do "manpower", do potencial humano disponível .

12. Numa tentativa de resumo e interpretação, pode-se afirmar que o Seminário centro-americano foi um autêntico impacto. Um êxito indiscutível, decorrente da lúcida, objetiva e atualizada contribuição dos três eminentes especialistas que o organizaram: os professores John E. Sargent, Wilburg Jiménez de Castro e J. Galván Escobedo. Efetivamente, o treinamento dentro do Setor Público não é, nem pode ser uma atividade isolada. Não pode ser e não é uma atividade desar-

ticulada, ocasional e esporádica, na dependência de impulsos caprichosos, oportunismo ou boas intenções de alguns dirigentes ativistas. Como tal careceria de sentido. O treinamento terá de ser, invariavelmente, uma atividade com um sentido de propósito, de missão, "sense de role", incluída no contexto mais amplo da modernização administrativa a serviço da integração e do desenvolvimento. Trata-se, portanto, de tarefa altamente tecnicizada, complexa e transcendente, cuja viabilidade sempre dependerá de especialistas cônscios dessas responsabilidades.

13. No caso especial do Brasil o desenvolvimento e utilização das modernas técnicas audiovisuais de educação e de treinamento especializado vêm se expandindo satisfatoriamente na medida em que a pesquisa e o ensino em todos os níveis e graus se generalizam e aprimoram. Os recursos audiovisuais (há quem prefira a denominação mais correta de "recursos plurisensoriais") mais empregados são os mesmos dos países desenvolvidos, num amplo espectro que vai do tradicional quadro-negro ao rádio, disco, fita magnética, "tapes", "cassetes", cinema e televisão e assim por diante.

Ocorre no Brasil um fenômeno sintomático da atual conjuntura de desenvolvimento acelerado que é a explosão bibliográfica, em todos os setores, inclusive no concernente aos estudos de comunicação, dinâmica de grupos, informática, pedagogia e didática. Mas, o fenômeno é praticamente mundial. Os avanços científicos e tecnológicos nesse domínio são de tal ordem que

a UNESCO aprovou ao ensejo de sua II Conferência Geral, realizada no México, em novembro de 1947, a seguinte classificação, adotada por diversos países, muito embora constitua uma supersimplificação da matéria, como acontece com as classificações em geral:

#### I — *Experiências diretas com a realidade:*

1. Excursões escolares (Viagens escolares, Boy Scouts, Girl Scouts).
2. Objetos, espécimes e modelos (Organização do museu escolar, Mostras e exposições, Dioramas, Planetário, Aquário, Terráqueo, Visitas a museus).
3. Auxiliares da atividade (Dramatizações, Demonstrações, Marionetes, Clubes, Bibliotecas, Recortes e coleções, Cruz Vermelha Infantil).

#### II — *Auxiliares Visuais*

4. Material Pictórico (Ilustrações, Cartões e impressos, Diapositivos e diafilmes, Episcopias, Cinematografia, Microfotografia e fotomicrografia, Facsmil, Ultrafax, Estereoscopia).

#### III — *Auxiliares Auditivos*

- Rádio  
Toca-discos  
Audiofone eletrônico

IV — *Auxiliares Audiovisuais*

Filme sonoro

Televisão

V — *Símbolos de Representação*

Plana

Quadro-negro

Cartaz

Carta Mural

Diagrama

Frisos

Jornal Mural

Caricatura

Globos e Mapas

Historieta Gráfica

Flanelógrafo

Uma classificação mais simples, de aceitação geral, deve-se ao educador E. Sanchez Narvaes, do Serviço de Intercâmbio Científico de Turrialba, Costa Rica:

A — *Pictóricos* (1. Desenhos. 2. Cartaz. 3. Quadros. 4. Fotografia. 5. Flanelógrafo. 6. Gráficos. 7. Imanógrafo. 8. Mapas e planos. 9. Noticiários murais. 10. Quadro-negro. 11. Álbum Seriado. 12. Cartões-Relâmpago (flash cards).

B — *Impressos* (1. Cartas circulares. 2. Publicações-volantes, prospectos, folhetos).

C — *Exemplares e Modelos* (1. Seres vivos e objetos naturais. 2. Maquetes. 3. Modelos. 4. Exemplares dissecados).

D — *Luminosos ou Projetáveis* (1. Projeção fixa: episopia, re-

tropojeção, diapositivos, diafilmes. 2. Projeção animada: cinema, televisão).

E — *Ativos ou Vividos* (1. Demonstração: de método, de resultado. 2. Excursão. 3. Dramatização. 4. Fantoches. 5. Pantomimicos: exposições, dioramás).

A classificação e adequada escolha dos recursos audiovisuais são imprescindíveis quando se pretende organizar cursos, atividades ou instituições destinadas ao treinamento e, sobretudo, para professores, estudantes, treinandos, em fim todos aqueles que carecem de assimilar conceitos, dominar técnicas, aprender algo. Independentemente da bibliografia sugerida pelo prof. John E. Sargent, a Revista do Serviço Público recomenda aos interessados o trabalho elaborado pelo técnico Nélio Parra, sob os auspícios do Instituto Brasileiro de Estudos Sociais, filiado à UNESCO, editado em São Paulo, em 1969, pela Editora Edibell Ltda., que praticamente esgota o assunto. Também poderá ser consultado, com proveito, o "Treinamento em Dinâmica de Grupo — no Lar, na Escola, na Empresa", do professor Lauro de Oliveira Lima, republicado pela Editora Vozes, de Petrópolis, em 1971.

15. Finalmente, estas ligeiras notas sugerem o aproveitamento, à guisa de conclusão, de uma observação do meu antigo e ilustre mestre da Maxwell Graduate School, Syracuse University, o prof. Donald C. Stone a propósito da reconstrução e desenvolvimento dos países arrazados pela Segunda Guerra

## Mundial:

... "Somente quando os líderes de um país e seus técnicos de administração começam a verificar que os programas de desenvolvimento não podem ser executados sem uma maquinaria administrativa racional e sem o sistemático melhoramento da qualidade de seus executivos, lograremos ter êxito em transformar objetivos e planos em realidades e resultados.

A experiência dos últimos sete anos demonstrou que a *competência em administração* é indispensável ao desenvolvimento econômico e social" (Stone, D.C. National Organization for the Conduct of Economic Development Programs, Brussels: International Institute of Administrative Sciences, 1954).

(A. C.)

## SUMÁRIO:

- Estudo do potencial humano. Estimativa das necessidades de treinamento.
- Desenvolvimento do treinamento e a carreira.
- Psicologia da aprendizagem.
- Seleção de instrutores. Treinamento requerido.
- Análise de trabalho e treinamento.
- Importância dos cursos de treinamento. (Duração. Procedimentos. Instrução técnica. Supervisão. Técnicas de direção. Gerência superior. Treinamento moral. Estudos especializados).
- Técnicas de treinamento. (A conferência. Estudos em grupo. Grupos

de trabalho. Estudos de casos. Dramatização. Exercícios. Projetos. Treinamento de escritório. Grupos T. Visitas.).

- Exibições, demonstrações, modelos.
- Montagem de um Centro de Recursos Audiovisuais.

## EXERCÍCIO A

## Criação de Recursos Audiovisuais

- Películas. Filmagem. Imagens. "Slides". Transparências.
- Como melhorar os padrões das conferências.
- Seminários. Debates. Grupos de trabalho.

## EXERCÍCIO B

## Lição Prática

- Treinamento mediante projetos.
- Treinamento vinculado.
- Método da Caixa.

## EXERCÍCIO C

## Elaboração de Resumos.

- Simulação de negócios.
- Método típico de simulação. (Objetivo. Instruções. Períodos. Procedimentos. Cálculos.)
- Grupos T e treinamento em relações humanas.
- Programação da aprendizagem.
- Preparo e apresentação de um estudo de casos.

## EXEMPLO DE UM ESTUDO DE CASOS

- Finalidade. Nota informativa. O problema. Uso do caso.

- A dramatização ("role playing") como técnica de treinamento.

#### EXERCÍCIO D

- Descrição de um estudo de caso.
- Treinamento em serviço.
- Treinamento dentro da indústria (T.W.I.). Instrução do trabalho. Relações de trabalho. Métodos de trabalho. Segurança no trabalho.
- Visitas de estudo.

#### EXERCÍCIO E

Visitas de demonstração.

- Recepção e bem-estar dos estudantes. Documentação.
- Avaliação do treinamento.

#### BIBLIOGRAFIA. (Geral e Especializada).

A seguir:

#### TÉCNICAS MODERNAS DE TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Somente estudando o âmbito e a dimensão do trabalho a ser efetuado é que se pode chegar a uma estimativa realista das necessidades de treinamento. Um estudo do potencial humano é um amplo e pormenorizado processo de determinação e análise de fatos.

Obtida essa informação e com uma clara compreensão das políticas de recrutamento e promoções, será possível calcular quanto pessoal treinado em cada grau e grupo de idade se necessita para o próximo ano, década ou ge-

ração. O resultado pode indicar as áreas em que seja necessário realizar programas de treinamento intensivo e aquelas em que é suficiente uma simples instrução especializada.

Com base na análise, pode-se formular uma política de treinamento. Somente neste nível poderão ser realistas as provisões de centros de treinamento e de pessoal. Destarte, facilita-se o treinamento tornando-o mais eficiente já que se poderá fazer uso dos centros técnicos existentes e de outras facilidades externas.

Um recente exame da necessidade de introduzir a avaliação de cargos nas organizações do Reino Unido, revelou a enorme dimensão deste tema. Se se deseja possibilitar uma eficiente avaliação de cargos, deverá aceitar-se uma rápida expansão no treinamento dessas técnicas. Esta necessidade de um programa intensivo somente foi identificada quando o tema em si foi reconhecido como uma necessidade de caráter nacional.

Nos primeiros dias do treinamento, existe uma tendência no sentido de ignorar as facilidades existentes. As organizações locais, comerciais ou públicas, que possuem centros de treinamento, estão, frequentemente, dispostas a compartilhar estas facilidades e cooperam na preparação dos oficiais de treinamento.

Alguns centros de educação técnica e instituições semelhantes podem modificar com frequência seus programas a fim de incorporar aqueles estabelecidos para o treinamento do pes-

soal de governos ou de outras organizações prestigiosas que se encontram em dificuldades para iniciar e financiar facilidades similares.

A demanda normal de adestramento somente poderá ser calculada quando se haja completado esta etapa de treinamento intensivo.

#### *Desenvolvimento do Treinamento e a carreira*

O treinamento somente pode ser eficaz se for parte integral da Administração de Pessoal. Essa integração é um pressuposto da eficiência colimada. Cada passo no adestramento, cada curso de estudos seguido, deve ser planejado, para obter-se experiência e conhecimentos, com vistas à promoção da organização.

A assistência aos cursos de treinamento deve ser cuidadosamente programada. O treinamento por indução deverá ter lugar algumas semanas depois do recrutamento; os cursos de instrução supervisora e desenvolvimento administrativo serão programados pouco tempo depois de uma promoção importante.

A assistência a um curso especializado ou universitário deverá significar a oportunidade para que se ponham em prática novas idéias ou conhecimentos. Quando se ignoram estas considerações a frustração pode neutralizar as vantagens do treinamento.

As políticas de promoção devem levar em consideração as limitações impostas pelos variados padrões educacionais.

Embora um burocrata possa chegar a um nível de supervisão e dentro de pouco tempo ser eficiente em seu novo cargo, uma promoção futura, para um nível administrativo superior somente obterá êxito na hipótese em que se melhoram seus conhecimentos. Isto pode acarretar uma ampla autorização, para estudos acadêmicos, antes de ser iniciado o treinamento pormenorizado. Para tal investimento de tempo, deve selecionar-se o empregado com muito cuidado e, ao mesmo tempo, ter-se a certeza de que além de conseguir as vantagens de uma educação posterior, logrará em seu regresso obter as qualificações para uma promoção. O fracasso em qualquer destes dois pontos poderá ser desastroso e ocasionar frustrações.

Quando for necessário acelerar a promoção de empregados que somente possuem uma educação limitada o treinamento deve administrar-se por etapas. Como primeiro passo deverá dar-se a instrução essencial. Na África, em muitas oportunidades, selecionaram-se empregados de baixo ou modesto nível para o desempenho de cargos executivos e deles se exigiram estudos demasiado difíceis para serem dominados em uma só etapa.

O trabalho deve ser estudado e simplificado; e as técnicas essenciais devem ser dominadas, de maneira que o empregado promovido possa desempenhar suas tarefas e adquirir confiança. Uma vez acostumado a seu novo trabalho cumpre proporcionar-lhe um treinamento posterior, com a finalidade de melhorar seu rendimento e de

ampliar seu horizonte administrativo. Determinar-se-á cada etapa de treinamento depois de assegurar-se, por meio de técnicas de organização e métodos e de avaliação de cargos, que o trabalho a ser executado não foi indevidamente efetuado.

Uma íntima articulação entre o Chefe de pessoal e o Chefe de Treinamento é uma garantia no sentido de que os servidores encaminhados para treinamento, tenham sido bem selecionados, são esforçados e certamente extraírão bom proveito de sua oportunidade. O fracasso pode reduzir ou anular o aproveitamento do curso além de obstaculizar o desenvolvimento de um sistema de carreira.

Tal integração também assegura ao pessoal a obtenção de licença para o treinamento em seu devido tempo. As empresas podem, igualmente, ajustar-se a programas que permitam dar cursos e treinamento em serviço. Poderá, assim, organizar-se mais facilmente um movimento planejado de pessoal.

Os registros dos cursos, os relatórios anuais dos supervisores e das comissões de promoção, contribuem para o melhor conhecimento das virtualidades ou do potencial de um empregado e sua possibilidade de carreira.

Tal informação ajuda a seleção, possibilitando que a iniciativa do treinamento seja empreendida pelo Departamento de Pessoal quando um empregado estiver preparado para a promoção. Isto é de utilidade para os departamen-

tos convidados a aproveitar uma vaga em um curso.

O pessoal deverá ser treinado desde seu recrutamento até um ou dois anos antes de sua aposentadoria ou afastamento. Na realidade, existe um pouco de terror ou receio de que os empregados velhos não podem aprender; frequentemente trata-se mais de uma questão de incentivos que de anos de serviço.

#### *Psicologia da aprendizagem*

Qualquer pessoa que se dedique a ensinar, deve possuir algum conhecimento da constituição física, nervosa e mental do homem. A habilidade para aprender depende da eficácia das reações nervosas do cérebro que entrosa insumsos sensoriais com suas correspondentes respostas.

Grande parte do cérebro humano é constituída pelas áreas de associação — que recebem sinais, e as áreas sensoriais.

É devido a essas associações que é possível modificar o comportamento e beneficiar-se da memória da experiência passada.

Aprender é a habilidade para aumentar a eficiência das reações. Não é possível observar a aprendizagem, mas ela se demonstra quando há uma mudança permanente no comportamento. Quando um estímulo gera uma reação diferente da anteriormente obtida, e a mudança não é somente temporal, então podemos assumir que algo foi aprendido.

Aprender consta das seguintes atividades:

- I) Seleção, ou escolha, de uma massa de estímulos internos ou externos daquilo que nos indica a necessidade de alguma ação.
- II) Seleção, de uma variedade de possíveis atos, daquele que é a melhor reação para uma situação em particular.
- III) Articulação e entrosamento entre estímulo e reação, através do sistema nervoso, de maneira que um seja sempre a continuação do outro.

Em seu nível mais baixo, o aprender somente ocasiona reações reflexas. Como encarregados de treinamento, estamos interessados na aprendizagem, em um nível razoavelmente alto. Devemos evitar ensinar coisas que possam induzir a ações más ou inefficientes. Nossa objetivo deve ser o de apresentar os estímulos claros e planejados, com uma repetição adequada em um ambiente controlado. A aprendizagem não pode ficar submetida a novos caprichos e preconceitos.

Dentro do processo de aprendizagem devem incluir-se exames adequados para verificação do que na realidade foi aprendido. Se o resultado é mau e os novos conhecimentos apenas foram parcialmente adquiridos, isso demonstra que há algo equivocado no procedimento. O tempo corrói, obviamente, os fatos apreendidos, e reduz a intensidade das reações, mas uma

boa porção do treinamento consegue fixar o conhecimento de modo que seja realmente aprendido.

No concernente ao treinamento dos instrutores afigura-se fundamental dedicar algum tempo ao processo de aprendizagem. Especialmente quando se trata de pessoal desacostumado às condições universitárias, não é necessariamente eficaz impor conferências entusiastas ou cursos amplos e detalhados. As lições curtas, com provas frequentes, a respeito do que foi ensinado, são mais apropriadas e deixam uma impressão mais duradoura nos treinandos com uma educação geral limitada.

#### *Seleção de Instrutores — Treinamento Requerido*

A primeira pergunta a ser formulada é no sentido de verificar se os instrutores devem servir durante um limitado número de anos ou serem profissionalizados, isto é, instrutores de carreira. Os períodos curtos de deveres de treinamento seguidos pelos deveres normais, têm a vantagem de consolidar conhecimentos e introduzir idéias novas baseadas na experiência prática.

Os instrutores profissionais são, contudo, mais sutis e imaginativos e geralmente têm um notório talento para essa classe de trabalho. Quando se treina durante um período prolongado, é necessário verificar que o pessoal de treinamento não se afaste demasia- do das realidades do escritório ou do trabalho.

A escolha deverá basear-se nos princípios normais de seleção de pessoal.

Isto é, determinar a inteligência, medir a experiência e testar o entusiasmo pelo treinamento.

Considerar-se-ão, além disso, a personalidade e a habilidade para comunicar-se, conjuntamente com as qualidades físicas, tudo para que se faça aceitável a escolha do instrutor. É bastante conveniente a disposição para levar a cabo os cursos durante as noites ou fins de semana.

As pequenas, mas numerosas qualidades, são preferíveis, já que os títulos nem sempre indicam ou revelam capacidade.

Algumas pessoas parecem ter habilidade para ensinar embora tal habilidade tenha pouca relação com seu êxito profissional.

Quando se programa um curso de técnicas de treinamento, recomenda-se que sua duração seja de 8 a 12 semanas. Deve cobrir-se toda a gama das técnicas, como e quando devem empregar-se e um conhecimento das principais políticas de pessoal.

Uma das tentações do novo instrutor é identificar-se demasiado com a instrução. Embora seja muito importante tomar parte na instrução, de maneira que se tenha um contato direto com os estudantes, são os seguintes os principais deveres de um instrutor:

- I) Elaborar cursos de treinamento
- II) Vigiar no sentido de que os servidores sejam enviados ao trei-

namento no momento apropriado de sua carreira

- III) Utilizar todas as facilidades locais, incluindo centros de ensinamento técnico, colégios profissionais etc.
- IV) Supervisionar e assessorar os chefes de departamento ou de divisão, no treinamento de escritório.
- V) Avaliar o treinamento proporcionado no centro.
- VI) Velar pela permanente atualização dos instrutores a fim de que se mantenham em dia com os novos procedimentos ou mudanças ocorridas.

Quando se compreendem claramente os verdadeiros deveres de um instrutor, uma descrição de cargos elaborada com base nesses deveres contribuirá para garantir que a seleção é apropriada, ou seja, a adequação da escolha efetuada. Do ponto de vista do consultor, muito freqüentemente verificamos que os centros de treinamento são dirigidos por instrutores improvisados, ansiosos em proferir conferências e não por treinadores experimenterados capazes de considerar a instrução como parte integrante da função de pessoal.

É importante determinar se o treinamento em si deve ser um cargo de carreira.

O Serviço Civil do Reino Unido tende a considerar que essa função deve

ser desempenhada pelo servidor responsável durante três anos. Se um funcionário exerce atividades de treinamento por muitos anos, corre o perigo de afastar-se demasiado da realidade.

#### *Análise de trabalho e treinamento*

Muito embora as dificuldades da análise de trabalho aumentem à medida que o nível é mais alto, com maior complexidade de deveres, dita análise é proveitosa em todos os níveis de trabalho.

Empregada antes de se esquematizar um programa de treinamento, poderá evitar a perda de muito tempo e o treinamento inútil.

A análise do conteúdo do trabalho e a descrição do cargo resultante, são um guia, uma orientação, para a elaboração do conteúdo do treinamento. Quando não se dedica algum tempo e esforço a essa tarefa, e a instrução não se baseia em necessidades comprovadas, pode acontecer que se dedique tempo demasiado à instrução básica ou a refinamentos de pouca importância.

A análise de cargos elaborada pela Tesouraria em Tanzânia ensejou o estabelecimento e atribuição de deveres simultaneamente com a rápida criação de um programa de treinamento efetivo para os servidores civis recém-promovidos. Muitos deles foram promovidos vários graus devido aos oficiais expatriados que foram devolvidos à Grã-Bretanha depois da inde-

pendência. Alguns tinham limitadas oportunidades acadêmicas, mas, um treinamento cuidadosamente projetado preparou-os para suas novas responsabilidades, em um tempo relativamente curto.

As análises pormenorizadas são usualmente efetivadas por equipes de Organização e Métodos (O & M) ou de estudo do trabalho, as quais melhoram os procedimentos, simplificam os deveres e enfatizam aquelas áreas em que podem ocorrer mais erros.

Deveriam, também, estabelecer a melhor maneira de captar dados e, destarte, assessorar a direção em sua decisão de políticas. Efetuar-se-ia a descrição de cargos. Esta informação, utilizada como parte do processo de avaliação de cargos pode também ser de valor para os responsáveis incumbidos de planejar o treinamento.

Há quem admita e sustente que todo treinamento e toda educação são de valor. Isto pode ser certo, mas se as técnicas adquiridas no treinamento não são utilizadas durante alguns anos, ou se a instrução converge para tópicos que não apresentam interesse imediato, o curso teria um valor muito limitado.

A análise de cargos mantém o treinamento polarizado para assuntos de valor imediato.

Um analista prático pode fazer uma média de duas a três descrições de cargos por dia. Se toda uma empresa se dedicar a essa tarefa não seria difícil reduzir de 10 a 15 por cento

as atividades de treinamento. A análise servirá, também, à direção, geralmente para estabelecer padrões de rendimento e de seleção de pessoal.

Depois de uma recente intensificação das atividades de treinamento no Reino Unido, estabeleceram-se Juntas de Treinamento Industrial. Algumas embarcaram em esquemas muito elaborados de treinamento antes de realizar a análise do trabalho em ditas indústrias. Isto ameaçou a eficiência de algumas atividades de treinamento, as quais, apesar de volumosas, tornaram-se parcialmente inúteis.

#### *Importância dos cursos de treinamento*

*Introdução* — Um curso propedêutico não deve ultrapassar a duração de duas semanas e deve ocorrer imediatamente depois do recrutamento. São as explicações preliminares dos fins e métodos da organização, extensivas, dentro dos limites educacionais, a vários graus ou tipos de profissionais. Além de esclarecer os objetivos institucionais os cursos introdutórios contribuem para suprimir o isolamento e as barreiras nocivas à cooperação.

*Procedimentos ou Instrução Técnica* — Cursos formais de duração apropriada, organizados entre períodos de treinamento de escritório, sob o chefe superior de uma unidade. Este tipo de cursos pode ser apropriado em um sistema de carreira, reduzir o tempo de aprendizagem e incrementar a mobilidade do pessoal.

*Supervisão* — A promoção à supervisão de primeiro grau é obtida pelos

empregados principalmente por sua habilidade no cargo e antiguidade. A técnica da supervisão, com uma alta porcentagem de relações humanas, pode desenvolver-se mediante cursos formais. Estes são frequentemente mais eficientes quando se organizam em lugares afastados do local de trabalho.

*Técnicas de Direção* — Cursos dedicados a um só tópico, vgr. — análise de sistemas ou preparo de relatórios — ou cursos de maior duração em que se aplica uma técnica mais elaborada, de alguma profundidade. Nesta categoria podem ser incluídos cursos gerais sobre comunicações ou teoria da organização. A seleção dos estudantes é importante e deve ser claramente estabelecido que o tópico assinado será imediatamente posto em prática.

*Direção ou Gerência Superior* — Reservados para funcionários de alto nível ou servidores com possibilidades de promoção a estes cargos. Estes cursos têm geralmente uma duração de 3 a 9 meses, e são, portanto, caros. Esta categoria inclui cursos superiores para o pessoal e alguns cursos especializados disponíveis nas universidades. Quando se selecionam temas para esta classe de cursos, é freqüente a tendência para incluir no programa toda a matéria razoavelmente pertinente; o problema às vezes é que, um curso, para obter assistência técnica, deve ter 3 meses de duração, ou ocupar um ano acadêmico. Às vezes, um curso de 2 a 4 meses de duração pode ser ideal e a teoria tem sempre que suavizar-se com a tinta e a emoção das realidades.

*Treinamento Moral* — São, frequentemente, cursos de utilidade para aqueles que possivelmente não vão desfrutar de outra promoção. São cursos do tipo "estimulante" que proporcionam um novo interesse no tocante à melhoria do rendimento. A oportunidade de escapar por uma ou duas semanas, da rotina do escritório, pode ser benéfico para essas pessoas.

*Estudos especializados* — Disponíveis para todos os encarregados de deveres especiais — auditoria, treinamento, seleção de pessoal, etc. Não há limites para tais cursos de curta duração e temas limitados, mas todos eles têm importância na busca de eficiência e valorização da carreira. Alguns cursos desta categoria podem suplementar estudos profissionais que se estejam tomando em horas livres, em uma escola técnica.

*Treinamento em iniciativa* — Oriundos da experiência das Forças Armadas e de outros tipos de cursos dedicados ao desenvolvimento da Iniciativa ("Outward bound") frequentemente incorporados ao treinamento de aprendizes. Contribuirão para desenvolver as qualidades de liderança, mas são menos eficazes com grupos mais envelhecidos. Poderiam adaptar-se para treinar jovens diretores — atribuindo-lhes tarefas difíceis em condições de despertar suas habilidades latentes.

#### *Técnicas de Treinamento*

*A Conferência* — É frequentemente o único método quando são necessários os grandes grupos. A conferência para ser eficaz não deve ser demasia-

do grande, além de proporcionar oportunidade para perguntas e discussões.

*Estudo em Grupo* — Usa-se frequentemente para grupos menores. O tópico se apresenta mediante leituras prévias por intermédio de um dirigente ou instrutor. Não é muito recomendável para fins de ensinamento. É essencial à preparação do dirigente.

*Grupos de trabalho* — Pequenos grupos de um curso discutem o tema, sob a direção de um coordenador eleito dentro do mesmo grupo. O grupo informa ao curso total e o instrutor dirige uma discussão geral, com o fim de fazer ressaltar os pormenores mais importantes ou para resolver desacordos entre os diversos grupos.

*Estudo de casos* — Podem ser descrições extensas ou curtas, de situações ou problemas. Desta forma muitos temas podem ser tratados. Uma vez que os fatos foram compreendidos, a discussão converge para a solução do problema equacionado, ilustrando dessa forma o tema principal que se está ensinando. O instrutor controla as discussões, destaca os assuntos realmente importantes, completa ou supre os fatos que não foram expostos na discussão.

*Dramatização* — Existem várias maneiras para interpretar essa técnica. Os estudantes caracterizam os personagens componentes do caso em estudo e suas reações são aproveitadas pelo instrutor para fazer ressaltar um aspecto do tema que se estuda ou para "dar vida" a um problema de relações humanas. É essencial algum controle por parte do instrutor.

*Exercícios* — Projetados para equipes ou grupos; os estudantes podem, também, realizá-los individualmente. São, frequentemente, a única forma para ilustrar os temas de maneira prática no salão de classe.

*Projetos* — Estudos de casos reais que os estudantes empreendem em um ambiente real de trabalho. Uma organização isola um tema, estabelecendo os termos em que se levará a cabo o estudo, e os estudantes se põem a trabalhar. Suas conclusões se discutem com o gerente, e se necessário criticam-se os seus métodos.

*Treinamento de escritório* — Geralmente conhecido como treinamento em serviço. Consiste em aprender ou tirar proveito de exemplos, mas sob o controle positivo e a orientação de um supervisor. Deve combinar-se com uma política de mobilidade planejada.

*Grupos T* — São utilizados no treinamento em relações humanas. Com um controle mínimo da parte do dirigente — que, deliberadamente, se mantém à margem —, um grupo se reúne sem nenhum programa estabelecido. Os participantes têm oportunidade para estudar as reações de seus colegas.

*Visitas* — Um método óbvio, mas não é eficaz se os objetivos não forem claramente estabelecidos, tanto para os anfitriões como para os visitantes.

*Exibições, Demonstrações e Modelos* — Nas grandes cidades, os fabricantes de equipamentos de escritório

ou maquinaria organizam freqüentes exibições de seus artigos. Se isto acontece durante um curso de treinamento, é muito prático ajustar o programa do mesmo a fim de ensejar uma visita a essas exposições.

As visitas são geralmente mais eficazes se aos estudantes se permitir fazer o itinerário da exibição. Evidentemente necessitarão de cuidadosas instruções e seria conveniente que o instrutor fizesse uma visita prévia à exposição a fim de prevenir aos fabricantes que será visitada pelos estudantes. Como geralmente as exposições são grandes, deve-se recomendar a limitação a determinados artigos e exigir-se dos estudantes um relato escrito ou uma avaliação.

Uma demonstração de equipamento pode, usualmente, combinar-se com os fabricantes para que tenha lugar nas entidades de ensino, instituições ou centros de treinamento. Uma vez organizada uma demonstração, poderá estabelecer-se um programa de maneira que pequenos grupos possam observá-la e receber explicações precisas. Se for necessário organizar maiores grupos utilizar-se-á um circuito fechado de televisão.

O instrutor deverá desde logo evitar toda pressão de vendas e parcialidade profissional que inutilizam a objetividade da demonstração. Algumas observações introdutórias, como prelúdio à demonstração, são suficientes para preparação dos estudantes e esclarecimentos dos vendedores.

Na armada e nos colégios profissionais, utilizam-se com freqüência modelos e planos em relevo para ensinar temas como, por exemplo, planejamento urbano, táticas ou desenvolvimento regional. Tais equipamentos poderão ser feitos por arquitetos ou modeladores, a um custo considerável. Este foi o caso da Armada Britânica. Com bastante freqüência, simples peças de madeira, adequadamente rotuladas, são igualmente eficiente e custam muito menos.

A imaginação e o gênio construtivo dos estudantes podem frequentemente ajudar ao instrutor. Os modelos caros, a escala, somente acrescentam um pouco mais de eficiência ao instrutor.

A simulação de equipamento pesado ou situações por meio da construção de modelos em escala natural, podem ser a única maneira de treinar pessoal em, digamos, certos procedimentos de construção ou operação de portos.

Estes modelos gigantes foram usados pelos serviços armados. Com recrutas de pouca experiência, é importante assegurar-se que compreendam inteiramente o verdadeiro contexto. Alguns soldados, por exemplo, ao serem treinados nas técnicas de desembarque tinham poucos conhecimentos sobre o mar ou os barcos e os exercícios com modelos foram de pouco valor para prepará-los para a operação ativa. Os filmes poderiam ajudar aos estudantes em tais circunstâncias.

Como é frequentemente o caso nenhuma técnica de treinamento é auto-suficiente.

#### *Montagem de um Centro de Recursos Audiovisuais*

O interesse pelo treinamento tende às vezes a enfatizar demasiado os recursos audiovisuais, em detrimento dos métodos elementares efetivos menos sofisticados.

Os recursos de uso mais freqüente incluem:

- Quadro negro
- Quadros
- Gráficos
- Flanelógrafos
- Modelos
- Diagramas
- Diapositivos
- Transparências
- Filmes
- Gravadores
- Círculo fechado de televisão
- Máquinas de ensinar
- Laboratórios de idiomas

Existem, atualmente, nos mercados, aparelhos de toda espécie, sendo difícil manter-se em dia com os mesmos, abrangendo uma enorme variedade de projetores de cinema, transparências, diagramas visuais, diapositivos, etc. Os preços são altos e é recomendável que as escolas de treinamento improvistem, ou, no caso de recursos auditivos, que ponderem alternativas e a conveniência de usá-los.

Com o fim de testar idéias e de desenvolver recursos experimentais, é conveniente a montagem ou estabelecimento de um centro em qualquer grande cidade ou departamento. Seria aconselhável manter os mencionados

recursos à disposição de todos os serviços públicos e das grandes organizações comerciais mais importantes, ao em vez de permitir que cada organização o faça sem nenhuma orientação. Neste sentido deveria existir um órgão ou centro assessor centralmente localizado e os novos instrutores deveriam visitar dito centro para orientar-se devidamente antes de correr os riscos de efetuar gastos em grande escala. Simultaneamente tornam-se imprescindíveis panfletos preparados com objetividade em condições de contribuir para:

- a) Criação de recursos
- b) Uso de recursos
- c) Compra de equipamento e aparelhos diversos.

Existe uma tendência para confiar excessivamente nos recursos audiovisuais e, consequentemente, relegar o tema principal a plano inferior. Isto é particularmente exato quanto aos filmes, os quais, de resto, têm importância muito limitada.

Aulas ou discursos gravados, via de regra, tornam-se enfadonhos ou monótonos depois de dez minutos contínuos e, a menos que se utilizem em combinação com uma sinopse escrita ou com material visual, constituem um método pouco eficaz de ilustrar uma lição. Tudo isso sugere uma advertência aos instrutores no sentido de situar tais recursos em sua verdadeira perspectiva.

#### Exercício A

*Criação de recursos visuais* — Para pessoal de governo local de nível inferior — preparar recursos visuais que ajudem a compreender os motivos pelos quais um mercado municipal deve situar-se ao Sul da cidade e demonstrar a melhoria no movimento do tráfego.

Criar recursos para mostrar uma mudança ou transformação fundamental na organização de seu governo ou ministério.

Criar um Centro de recursos visuais simulado, usando materiais ou desenhos improvisados (incluindo literatura e fotografias) para representar exibições ou situações reais.

*Películas, filmagem, diapositivos e transparências* — Há escassez de material cinematográfico que possa aplicar-se universalmente. O cinema, para ser de proveito no treinamento, deve relacionar-se com os temas do programa. É um meio de grande utilidade, e da melhor, quando se produz especialmente para tal propósito. A seleção de películas é difícil — e nenhuma deve ser exibida antes que o instrutor a veja.

A simples projeção não é suficiente: — é essencial preparar uma discussão acerca da película e de sua relação com o tema principal. Isto se faz, muitas vezes, durante a projeção, detendo-a nos momentos apropriados. As notas sobre os filmes para propósitos de treinamento se elaboram frequentemente quando os mesmos são alugados.

O cinema não é internacional em sua aplicação — exceto para audiências de alto nível ou muito sofisticadas. Os estudantes gostam de ver rostos, situações e lugares que lhes são familiares. Na Grã-Bretanha verificamos que as películas norte-americanas com termos de "baseball" são de pouco proveito e se admite que as películas britânicas em que se empregam termos de "cricket", também não se comprehendem em outras partes do mundo.

Dos comentários anteriores se deduz que os instrutores devem considerar a possibilidade de filmar películas, especialmente agora que a técnica de filmagem cinematográfica é menos cara.

Quando se faz um filme dois fatores básicos devem ser considerados: que os atores são melhores ao representar situações mais eficientemente do que os trabalhadores normais, e que o enredo ou argumento é mais importante que a fotografia.

Muitos filmes de treinamento são demasiado longos e tendem a cobrir uma audiência excessivamente numerosa. Os filmes curtos, coloridos, que se concentram em um só aspecto do tema, são de mais valor e de produção mais econômica. O som gravado pode ser suficiente e mais barato do que produzir um comentário sobre a película.

As imagens e diapositivos, com ou sem comentários gravados, são de enorme utilidade. Séries de fotografias para ilustrar pontos essenciais ou preponderantes em um estudo de casos

são baratas, fáceis de produzir e de utilizar em uma classe. A experiência indica que as imagens e cartazes são mais apropriadas para grupos de estudantes de nível inferior até o grau de encarregado ou supervisor.

A preparação de uma sinopse é às vezes preferível ao comentário original por parte do instrutor, ele pode conhecer o caso demasiado bem e perder algum grau de objetividade.

Os catálogos de filmes, "slides", diagramas, etc., elaborados por companhias que os alugam geralmente são de pouco valor. Antes de projetados devem ser vistos ainda que se tenha de pagar uma taxa e custe uma hora mais de tempo ao instrutor.

As transparências correntes de 35 mm são fáceis de produzir e geralmente apresentam mais flexibilidade de emprego do que as películas. Não há limite para enumerar os temas; com a fotografia moderna são inumeráveis e muito fáceis de projetar. Muitos projetores modernos têm dispositivos adicionais para as transparências de maneira que os conferencistas não têm que operar na obscuridade para trocá-las. Os projetores modernos também dispõem de controles remotos.

Esses meios são particularmente proveitosos para ilustrar material de casos ou situações de relações humanas.

As transparências desse tipo são de menor utilidade como material diagramático. Mais recomendáveis são as transparências maiores usadas em pro-

jetores especiais e podem construir-se em etapas por meio da superposição de transparências adicionais.

*Como melhorar os padrões das conferências*

A chave do êxito das conferências é a preparação e isto somente se consegue quando se conhecem os tipos e as necessidades daqueles para quem se vai proferi-las. Na medida que o conferencista realmente conhece o seu tema e tem disciplina para introduzir fluidez no material, — de maneira que se ajuste ao tempo disponível —, seu êxito estará assegurado.

Um esquema claro, a introdução de exemplos apropriados, de ilustrações ou de recursos visuais constituiriam, certamente, os passos subseqüentes.

Falar claramente, de maneira que os estudantes situados no outro extremo da sala possam escutar todos os sons, até com demasiada clareza. Conforme já se observou uma das principais causas de fracasso é a falta de clareza na dicção.

Quando se treinam conferencistas, são essenciais as sessões práticas cuja programação deverá incluir as críticas do instrutor e dos companheiros. Essa crítica não somente deve cobrir a exposição, os comentários sobre os gestos ou a apresentação, como também deve verificar os fatos e o conteúdo. Para isso, quando se trata de adestrar treinadores, o Real Instituto de Administração Pública, de Londres, usa "críticas dos convidados", escolhidos por seus conhecimen-

tos na matéria e, por serem desconhecidos do conferencista, podem fazer uma crítica sem inibições.

Como a maioria dos instrutores deseja obter êxito, em geral aceitam as críticas, sempre e quando estas se façam com tato e cortesia.

*Seminários, debates e grupos de trabalho*

A variedade na apresentação é frequentemente um meio para melhorar o aproveitamento e a eficácia do treinamento. Para os estudantes não acostumados ao ensino universitário e que não desejam recordar seus dias de cotegiais, uma série excessiva de conferências pode ser monótona. A apresentação de conferências tende a estimular o ensino a grandes grupos com menos oportunidade para controlar a eficiência com que se aprende.

*O Seminário* — É, com efeito, uma reunião de conhecimentos do grupo. Obviamente, o preparo e as leituras prévias devem estar sob a orientação e controle do instrutor. Em um seminário, o conhecimento, a opinião e o comentário analítico devem ser espontâneos. Os grupos são pequenos em número e os limites do tema bem definidos.

Embora a interpretação de um seminário possa variar, é uma técnica de interesse para pessoal de alto nível que tem pouca motivação para assistir a uma série de conferências.

*Os Debates* — Mais adequados para os pequenos grupos, permitem

ao instrutor acautelar-se com o conhecimento adquirido e, ao mesmo tempo, utilizar a experiência dentro do grupo. Normalmente são mais organizados, ou mais objetivamente orientados que um seminário. Do ponto de vista do instrutor, os debates, sendo tranqüilos e controlados, serviriam como um recordatório de conhecimentos, além de contribuir para desenvolver o pensamento e a análise individuais.

O papel do instrutor em uma discussão é de direção, mas não deve demonstrá-lo.

A habilidade para tratar com os tímidos, os boquirrotos e os altercaadores se adquire com a experiência. Sempre que os instrutores estão preparados para cada sessão, o controle não é difícil. Recomenda-se uma liderança suítil, já que os alunos não aceitam facilmente um diretor de debates que restrinja os comentários.

*O Grupo de Trabalho* — Não obstante ser utilizado nos debates, o Grupo é de mais utilidade para tratar de casos práticos. O número de componentes de um grupo de trabalho pode variar de quatro a doze, dependendo do tema. O trabalho pode efetuar-se durante várias sessões e compreender pesquisas, debates com pessoas autorizadas, e geralmente requer do grupo a apresentação de um relatório ao fim dos trabalhos.

Este sistema é intensivamente usado pelo Colégio de Pessoal em Henley,

no Reino Unido. A cada grupo de 11 alunos se atribuem temas bastante elaborados de pesquisas e avaliação. O trabalho e o preparo de relatórios absorve uma proporção apreciável do tempo do curso de três meses.

### *Exercício B*

*Lição Prática* — Elabore e pronuncie uma conferência de 15 minutos sobre um problema importante de treinamento em seu próprio país ou organização. A conferência pode ser ilustrada de maneira a ajudar a audiência a entender o problema.

A conferência será criticada por um instrutor e pelos outros participantes do seminário quanto aos seguintes aspectos:

- Apresentação
- Material
- Exatidão de fatos
- Eficácia dos recursos utilizados
- Tempo.

*Treinamento mediante projetos* — Isto significa isolar uma determinada tarefa ou situação — problema de um ambiente de trabalho, a fim de que seja resolvida pelos estudantes. A gerência que escolhe o assunto deve ter um sincero desejo no tocante à obtenção da solução colimada.

Os acordos sobre os termos de referência e a distribuição dos encargos far-se-ão com um mínimo de intervenção da parte do instrutor. O

relatório final será discutido pelos estudantes diretamente com a gerência. A crítica do método de trabalho ou do relatório deve ser franca.

A vantagem desta técnica de treinamento, é que o trabalho se leva a cabo em um ambiente real; a reação da gerência e do pessoal do projeto são como uma contribuição para o salão de classe.

Entre as dificuldades destacam-se a de isolar aqueles aspectos da gerência a serem escolhidos para o exercício e, também, o fator tempo. Não há suficiente espaço para grandes grupos de estudantes e a elaboração de relatórios pressiona os recursos da secretaria da unidade de treinamento; este gasto extra pode não ser aceito pela autoridade interessada. Este método foi eficazmente empregado pelo Royal Institute of Public Administration, de Londres, para o treinamento na simplificação de trabalho, administração de pessoal e problemas orçamentários.

*Treinamento vinculado* — Os cursos práticos de treinamento frequentemente incluem uma vinculação com organizações similares às que os estudantes pertencem. É difícil localizar organizações paralelas. Toda-  
via, ainda quando se tenha êxito em localizar alguma, deve-se ter cuidado em informar com antecedência aos estudantes. Se isso não se faz, eles podem incidir no equívoco de comparar a organização que visitam com a sua própria, e não se concentrarem no tema principal do

curso. A organização também necessitará de ser informada a fim de efetuar uma melhor supervisão, o que exigirá bastante esforço, motivos pelos quais este sistema não é muito popular. Para minimizar tais problemas, deverão preparar-se cuidadosamente os termos em que se levará a cabo o programa, limitar-se as observações aos aspectos essenciais do trabalho e reduzir-se ao mínimo o período de vinculação; geralmente o prazo de um mês é o tempo máximo solicitado às organizações.

O instrutor é responsável por esta rigorosa elucidação de antecedentes. Aos estudantes cumpre fornecer, com antecedência, pormenorizada informação sobre a organização, para evitar que se apresentem conjuntamente com os termos de referência escritos. Uma visita pessoal à organização poderá esclarecer as necessidades de tempo do treinamento e evitar a indevida interrupção do trabalho normal do departamento sob exame.

Muito frequentemente, a organização transfere o estudante de um departamento para outro com demasia-  
da rapidez e é excessivamente ge-  
nerosa em sua hospitalidade. Algu-  
mas organizações têm um padrão habitual, sob o controle de um fun-  
cionário de Relações Públicas — o  
que pode não ser de nenhum valor para um estudante sério unica-  
mente interessado, por exemplo, na  
contabilidade de custos.

É necessário alguma orientação que permita aos estudantes chegar a conclusões no sistema de vínculos — especialmente quando se trata de pessoal de nível inferior que busca em vão a aplicação direta.

Em sua explicação prévia e com base no próprio estudo da organização deve o instrutor enfatizar os procedimentos paralelos e sua eventual aplicação quando retornem a suas ocupações habituais.

Normalmente exige-se um relatório dos estudantes. Tais relatórios são, por vezes, de utilidade para avaliar um curso e também aduzir informações sobre os estudantes.

O cuidado e o planejamento recomendados nos parágrafos precedentes, são indispensáveis carecendo o instrutor para o êxito de sua missão de recursos adequados de pessoal. A experiência indica que nos centros de treinamento raramente pode levar-se a cabo um trabalho detalhado desta classe — razão porque muitos dos vínculos resultam deficientes ou dependem da considerável generosidade de uma minoria de autoridades ou organizações. Essa dependência repousa demasia- do no azar.

**Método da "Caixa"** — Entrega-se aos alunos uma caixa contendo uma coleção autêntica de correspondência, minutas ou instruções, iguais às que com mais segurança receberia no curso normal de seus trabalhos. Devem, então, usar seu julgamento para determinar as prioridades. O estudante processa documento por

documento e os instrutores também os manipulam e devolvem ao estudante para que continue com o processo seguinte.

Os estudantes devem ser estimulados pelos assuntos incluídos na caixa — alguns passos inesperados. A caixa estimula a flexibilidade para pensar e a ação resultante pode usar-se seja posteriormente ou para discussão com o instrutor.

A cuidadosa preparação da caixa requer não somente uma detida investigação para assegurar realismo, como também um cuidadoso estudo do verdadeiro ambiente de trabalho.

### *Exercício C*

#### *Elaboração de resumos*

Faça o esquema de um programa de treinamento em administração para um curso de um mês, projetado para servidores civis com dez anos de antiguidade em um cargo executivo, que se encarregarão de importantes escritórios provinciais de diversos ministérios. Quando forem nomeados irão trabalhar a distância de muitas milhas da capital.

Defina os propósitos de tal curso, conforme o exigiria o chefe do departamento.

#### *Simulação de negócios*

Embora a simulação de uma guerra que compreende a tomada de decisões de alto nível já haja sido empregada desde quase um século, a simulação dos negócios somente se vulgarizou de-

pois da última guerra mundial. São, em essência, exercícios dinâmicos de treinamento que utilizam modelo de uma situação de gerência e relações matemáticas implícitas.

Algumas simulações desse tipo são bastantes simples quando os resultados das decisões são calculados manualmente; outros usam computadores e são complicados. Levam-nas a cabo duas ou mais equipes. Geralmente não há interação entre as equipes, mas podem-se fazer comparações da atuação das mesmas em termos de rendimento ou de custos.

Independentemente do provimento de um meio de cálculo, os dados requerem cuidadosa preparação. As simulações se efetuam em "períodos" que podem representar semanas, meses, trimestres ou anos, mas as equipes devem chegar a decisões rápidas com intervalo de meia ou uma hora, de maneira que possam simular o efeito de um ano de decisões em, digamos, seis horas. Muitos dos exercícios se relacionam com decisões de negócios relacionados com produtividade, vendas, matérias primas, etc. Preparam-se com antecedência fatos e material explicativo e os próprios árbitros ou juízes podem introduzir no jogo qualquer informação adicional.

Algumas simulações recentes pretendem afastar-se das atividades comerciais e compreendem decisões em administração de pessoal, nas quais as percentagens de servidores, os convênios sobre salários, as cifras de horas extraordinárias e de deslocamento de pessoal podem ser afetadas por decisões da gerência.

Os responsáveis pelo treinamento devem escolher o exercício correto para cada grupo particular de estudantes. As equipes estarão compostas, via de regra, de oito a dez membros, dependendo o sucesso, todavia, de conhecimentos bastante amplos. Alguns consultores e universidades têm desenvolvido simulações e em geral estão dispostos a assessorar os centros de treinamento em sua etapa inicial. Recomenda-se aceitar ditos oferecimentos.

*Método típico de simulação de negócios*

*Estabeleça-se o propósito*

*Instruções* — detalhes da organização, ambiente econômico, natureza do produto ou serviço. Definir o âmbito da autoridade, as atribuições individuais e da equipe em sua totalidade. Devem descrever-se as decisões a tomar e dar-se uma explicação de como se fornecerão às equipes dados adicionais, em distintos intervalos.

*Periodos* — definidos como dias, semanas, meses, ou trimestres, sendo meia hora ou uma hora o intervalo ou o período simulado de uma decisão a outra.

*Procedimento* — se, por exemplo, devem fabricar-se quatro produtos, com três matérias primas básicas, a serem vendidas de certa forma, então, com base nesse conhecimento, e nos antecedentes, poderão tomarse uma série de decisões com consequências diversas. Estas decisões serão registradas em formulários especiais, especialmente programados, para facilitar a computação.

*Cálculos* — feitos manualmente ou com um computador, projetarão os resultados baseados em custo de mão-de-obra, ou transporte, reclamação de descontos, etc. Estes dados fornecidos a cada equipe serão tomados em consideração para o período seguinte.

Encerrada a simulação — anuncia-se o benefício final ou o custo para cada equipe, discute-se todo o exercício com os juízes e se analisam as decisões.

As limitações no uso da simulação são as seguintes:

- a) Alto custo de preparação e computação.
- b) Pagamento pelo uso do computador.
- c) Demanda de treinamento do pessoal admitido, para os auditores, juízes e outros peritos.
- d) Algum perigo de reações emocionais dos estudantes.
- e) Somente eficaz para pessoal administrativo ou gerencial de alto nível e de grande inteligência.
- f) Dificuldade para desenhar diagramas de dados e folhas completas de decisões.

As simulações de negócios se utilizam freqüentemente no começo dos cursos de gerência com o fim de criar consciência econômica e ajudar os estudantes em um grupo

novo, a trabalhar juntos. Alguns colégios preferem um exercício ao final do curso como recompensa por um estudo intensivo e os estudantes sentem, por vezes, que se vão do centro com a necessária confiança para tomar decisões administrativas.

*Referências* — Exercises in Business Decisions by Fairhead, Pugh and Williams. The English Universities Press Ltd., 102 Newgate Street, London E.C. 1.

#### *Grupos T e Treinamento em Relações Humanas*

O processo de estudar as reações humanas organizando grupos que se reúnem durante algum tempo sem nenhum programa estrutural foi introduzido no Reino Unido pelo Instituto Tavistock de Relações Humanas.

Reúnem-se doze ou mais pessoas, de variada preparação e, com somente alguns comentários ocasionais de um observador treinado, se realizam as sessões, observando as reações de uns e de outros frente a iniciativa que inevitavelmente tomam os membros do grupo. Não há outro objetivo nem programa preciso.

Em face da natureza negativa e inestrutura do grupo, podem surgir ressentimentos internos oriundos de intenções de domínio excessivo, timidez acentuada ou desilusão com respeito ao observador, que muito freqüentemente é considerado como um instrutor que não sabe ensinar.

Os sentimentos podem às vezes ser violentos e conhecê pessoas emocion-

nalmente perturbadas por situações ocasionadas pelo grupo. Isto pode significar a saída de um membro, lágrimas ou mau humor. O observador deverá intervir, de imediato, na hipótese de ocorrer perigo capaz de prejudicar a um indivíduo — a frustração pode provocar reações agressivas em algumas pessoas.

Sem dúvida esta técnica oferece aos estudantes uma plena exposição das reações humanas. Se o observador, que é usualmente um psicólogo, encontra lentidão em observar reações, pode aconselhar ao grupo, mas, em todo caso, a liberdade para desvilar-se dá a todos os membros de um grupo, de qualquer forma, a oportunidade de aprender algo acerca das reações de seus colegas.

Uma variante do método de grupo totalmente destituído de programa é o intentado com algum êxito na África Ocidental sob a iniciativa da Fundação Ford. As sessões dedicadas ao exame das reações individuais ou do grupo foram intercaladas com outros períodos dedicados a conferências específicas ou a estudos de casos.

O papel do observador foi o de evidenciar as reações dos grupos e ajudar os indivíduos a falar acerca de suas opiniões e sentimentos a respeito do estudo de casos e sobre o comportamento de seus companheiros de grupo.

Os grupos T experimentais da África Ocidental provocaram, certamente, um impacto nos participantes. Eles apreclararam a realidade dos contatos e al-

guns sentiram que poderiam encarar uma liderança e ainda as relações de família com maior confiança e compreensão. Alguns grupos organizados no começo de outros cursos de treinamento, pareciam contribuir para eficiência e utilidade das reuniões de estudo que prosseguiam. Quando efetuadas, alguns meses mais tarde, e por outro grupo T, ao fim do ano acadêmico, a avaliação e a compreensão dentro dos grupos justificaram o tempo empregado nesse método.

No caso dos centros de treinamento pretendendo usar Grupos T, são de primordial importância a seleção e o subsequente treinamento dos instrutores. Cada grupo é único, mas os indícios de tensões, rigidez, reações emocionais violentas ou dano silencioso, devem ser observados e controlados — esta não é tarefa para um amador bem intencionado, mas sem treinamento. De certo modo, são grupos artificiais que se convertem em reais, depois de algumas reuniões. Os indivíduos chegam a conhecer-se uns aos outros e apesar de tentarem escapar à realidade a que se referem como uma "situação artificial", o certo é que as inibições, as ambições ou frustrações são realmente experimentadas. É por isso que deve haver um controle experimentado.

Em conclusão, o tipo Grupo T da África Ocidental, tal como eu o descrevi, é mais fácil de conduzir que o tipo de curso completamente inestruturado, organizado pelo Instituto Tavistock de Relações Humanas. Ainda admitindo que o estudo do comportamento humano possa ser um pouco

obstruído pela introdução das sessões intermitentes de estudo, as regras são mais fáceis de observar e o controle é menos difícil.

Uma vantagem incidental do grupo, quando usado no programa total de um curso mais prolongado é que se obtém uma franca expressão do progresso do curso. O que é que na realidade se aprendeu? É aceitável para o grupo a dose de aprendizagem obtida?

#### *Programação da Aprendizagem*

Antes de preocupar-se pelo programa, deve-se esclarecer o que é que o estudante necessita aprender. Somente então devem cuidar-se dos pormenores do tema, em uma seqüência lógica.

Esta seqüência pode não ser, necessariamente, a ordem em que se efetua a aprendizagem. A seqüência lógica é um detalhe útil para o funcionário encarregado do estudo do trabalho.

É necessário, então, ter uma clara apreciação do nível de inteligência e dos dotes daqueles que farão uso do programa. O curso será, destarte, colocado em um nível adequado e baseado em uma experiência apropriada.

Quando se escreve o programa, organizam-se os passos pela ordem de aprendizagem. Alguns detalhes serão ensinados em uma única etapa — outros temas deverão dividir-se em vários passos.

Escreva cada etapa de maneira que somente possa ser compreendida se a

informação anterior houver sido deviamente assimilada. Pode-se forçar uma decisão compelindo um estudante a responder "sim" ou "não" a uma pergunta, mas deve-se ter certeza que somente existe uma resposta correta e que não há necessidade de repetir a pergunta.

A concisão é importante, mas pode ser útil a inclusão, no programa, de recursos que auxiliem a memória ou associações pictóricas. Por exemplo, quando se comparam as escalas de graus Centígrados e Fahrenheit, pode-se recordar aos estudantes os pontos de colocação de  $0^\circ$  e  $32^\circ$  e pontos de ebulição de  $100^\circ$  e  $212^\circ$ . Isto poderia fazer-se com um diagrama.

Basicamente todas as máquinas de ensinar provêm o material de ensino apresentado em forma de seqüência: uma resposta do estudante e uma imediata reação da máquina que indica se a resposta está correta e pode prosseguir a seguinte etapa, ou se está equivocado e restabelece a resposta correta.

Para tanto os passos seriam:

#### *Máquina*

- a) Apresenta um tema programado para obter uma resposta
- c) Proporciona a informação necessária ao estudante para saber se está certo ou se está equivocado
- e) A máquina apresenta o próximo tema ou corrige o erro, com informação adicional.

*Estudante***b) Responde ao estímulo.**

O estudante confirma seu conhecimento

**d) É corrigido, mediante emenda de seu erro**

O programa pode ser projetado com alternativas lineares ou múltiplas, ou com ambas. Alguns programas são de produção bastante dispendiosa. Esta técnica tende a ser vantajosa para o treinamento quando o material pode ser usado por um grande número de estudantes, durante um largo período. Então o custo por estudante é baixo.

No momento os programas se aplicam em máquinas de uma determinada marca — a pressão dos instrutores deverá estimular o desenvolvimento de programas que possam ser intercambiados e usados em qualquer máquina.

Em todas as partes se fazem experiências de treinamento automático, aplicando as máquinas instrutoras, mas a máquina linear direta pode solucionar o problema para instrutores de muitos países em desenvolvimento, onde é necessário treinar a grandes quantidades de burocratas e operários.

*Preparo e apresentação de estudos de casos*

No treinamento de servidores públicos, a utilização de material de casos pré-fabricados ou publicados comercialmente, tem apenas um valor limitado. De qualquer maneira, verificar-se-á

cautelosamente se o método de casos é o melhor para esta atividade em particular.

O estudo de casos é mais operativo quando se estuda o ambiente geral do grupo de treinamento e os casos são especialmente escritos para dito grupo, levando-se em conta seu nível hierárquico.

Essas considerações implicam no estabelecimento de um grupo de investigação ou pesquisa para elaboração de estudos de casos —, estudos escritos clara e simplesmente, oriundos da experiência real, de interesse para o tema que se vai ensinar.

A informação para os casos pode se originar de relatórios de agências ou escritórios de Organização e Métodos (O & M,) dos problemas da divisão de pessoal, das associações de empregados ou dos departamentos técnicos. O valor do ensinamento pode depender da escolha ou opção dos exemplos e da clareza da expressão, quando se escrevem tais exemplos. Os bons exemplos da iniciativa gerencial ou das sábias decisões de pessoal, podem ser tão úteis como os erros.

Quando se prepara um caso, recolhem-se grandes quantidades de antecedentes e de dados. Quando se hajam empregado os detalhes e decidido os propósitos do ensinamento, então deverá fazer-se uma curta, mas clara narração — fornecendo-se tudo suficiente informação para que o estudante compreenda a dimensão do programa, evitando-se mencionar os nomes e lugares reais.

Não há razão para que uma narração básica não se faça acompanhar de recursos visuais, tais como fotografias, mapas, diagramas etc. Pode-se concluir o estudo com uma lista de perguntas a serem consideradas pelo grupo — para estudantes de nível superior isto pode não ser conveniente, já que poderia limitar o valor do caso e restringir a discussão às perguntas.

Quando os casos são utilizados, deve-se proporcionar tempo suficiente para leitura e preparação. Os apontamentos podem distribuir-se um dia antes da sessão. Qualquer debate que o caso provoque deve fazer-se sob certo controle e o instrutor deve estar suficientemente familiarizado com o mesmo a fim de aduzir qualquer informação ou orientação adequada, se a discussão atinge um ponto não considerado, ou se os estudantes se afastam do tema principal.

A produção de casos pormenorizados para leitura tem se demonstrado assaz valiosa. Isto foi feito por pessoas como Stein, na Harvard, e Wilson, na RIPA (Royal Institute of Public Administration), de Londres. Este tipo de estudo é uma leitura útil para pós-graduados, mas não é de emprego fácil na sala de aulas.

#### *Exemplo de um Estudo de Casos*

##### *1. Propósito*

O estudo do caso está programado para desenvolver a habilidade de um instrutor novo, que deverá entrevistar, com freqüên-

cia, tanto chefes de departamento como alunos.

##### *2. Nota Informativa*

#### *José Rodriguez e o Curso de Supervisores*

Em face do baixo rendimento dos supervisores de trabalhos manuais, especialmente no tocante ao manejo de pessoal, o Conselho Municipal, seguindo uma recomendação do Conselho de Pessoal, decidiu que todos os encarregados de supervisão assistissem a um curso de cinco dias sobre técnicas de supervisão a ser realizado na Escola Técnica situada a 30 quilômetros da cidade.

#### *O Problema*

José Rodriguez é um supervisor na Seção de Estradas do Departamento de Engenheiros Municipais. Tem 40 anos de idade e é empregado do Conselho desde a idade de 15 anos. Foi promovido a seu atual cargo há sete anos e supervisionou uma turma de 20 trabalhadores inexperientes e semi-preparados, encarregados de conservos e conservação de estradas e calçadas.

É popular em sua turma e entre seus companheiros supervisores. Depois do matrimônio de seus filhos, José vive com a esposa em uma pequena casa ao pé das montanhas a 4 quilômetros da cidade.

Um dos primeiros do grupo de supervisores designado para assistir a

um curso, José foi notificado de sua escolha por escrito e informado também que seu instrutor, Felipe Fernandez, o entrevistaria a respeito do curso no Escritório de Engenharia Municipal. Quando José se encontrou com o instrutor sua observação franca foi: "Se você me pede que fale acerca deste curso de treinamento, eu não quero assisti-lo!"

Discuta e analise porque José se mantém obstinado em não assistir a esse curso.

#### *Uso do Caso*

- a) O grupo enumerará e examinará as possíveis razões, v.gr. José pensa que tem muito pouco que aprender; perderia a confiança de seu pessoal se este souber que lhe pediram que fizesse um curso; sua esposa permaneceria sozinha; perderia o pagamento de suas horas extraordinárias; tem receio de ter de aprender novas técnicas; etc.
- b) Discuta como tratar com José — qual é o conteúdo do curso? Quem mais assistirá? Por que a gerência deseja que ele vá? Talvez como um exemplo para o pessoal menos capaz?
- c) Selecione um plano de ação — com raciocínios. Como persuadir a José para que assista.
- d) Discuta este plano final com o instrutor esquecendo-se do caso em si, mas evidenciando como os instrutores enfrentam o problema.

(A esta altura poderia divulgar-se a verdadeira razão — era que José não queria deixar sozinha a sua esposa em uma casa solitária durante cinco dias — era para ele impossível regressar à casa durante as noites).

#### *A dramatização de casos como técnica de treinamento*

A dramatização ganhou importância desde 1946 e demonstra através de experiências simuladas ou de interpretações de estudos de casos, as reações humanas ante situações diversas. É um método dinâmico que se pode utilizar para qualquer nível de empregados.

A dramatização é particularmente aconselhável no concorrente ao treinamento em relações humanas ou administração de pessoal mas quando suscita emoções a técnica deve empregar-se com habilidade e parcimônia. É útil depois de uma lição para ilustrar as experiências ou episódios excepcionais com um exemplo vivo.

Existem quatro tipos de caracterizações:

- I) Uma dramatização completa de situação ou estudo de caso para suscitar no grupo debates subsequentes.
- II) Uma caracterização espontânea, em que um dos estudantes apresenta-se a si mesmo em uma determinada situação, desempenha sua parte e tenta assim influir em um "ator". As

reações são espontâneas, depressa o aluno se esquece de que está representando um papel e atua de maneira normal. O ator, que também foi instruído, provocará reações posteriores e aqui é onde se requer o controle, já que as reações emocionais ou o desmedido entusiasmo podem magoar ou causar situações embarçosas.

III) Uma caracterização controlada — o caso das entrevistas é um bom exemplo disso. Os papéis estão em parte descritos deixando-se porém certa discricionalidade para que os participantes expressem seus pontos de vista e revelem aspectos das respectivas personalidades. Exigem, no entanto, enredo suficiente a fim de assegurar que o tema principal de estudo permaneça claro.

IV) A caracterização inversa — quando o diretor desempenha o papel de um subordinado, sempre supondo que as relações normais são tais que se saiba o suficiente do cargo do subordinado para que a dramatização se faça com realismo.

Quando bem desempenhado o papel inverso pode demonstrar aspectos de supervisão e relações humanas que às vezes são esquecidos numa simples discussão.

A dramatização se realiza melhor em pequenos grupos, de maneira que

todos tenham oportunidade de participar e assim compartilhar qualquer tensão ou crítica. Aqueles que permanecerem ociosos durante uma dramatização poderão desempenhar o papel ou funcionar como observadores. Eventualmente, alguns pequenos grupos podem juntar-se com o fim de discutir as lições divulgadas pelas dramatizações.

Toda caracterização deve ser supervisionada. Se um instrutor fracionar uma classe em pequenos grupos deve aproximar-se o suficiente para uma fácil e razoável observação. As situações interpretadas devem ser rigorosamente impessoais convindo adotar nomes fictícios para evitar qualquer associação dos alunos com o caráter que estão interpretando. Isto reduz ao mínimo quaisquer situações embarçosas.

O perigo do método de dramatização ocorre quando o instrutor carece de uma boa educação científica social e não se acautela quanto aos danos que uma caracterização mal supervisionada possa provocar. Esta técnica tem sua origem no treinamento proporcionado aos que estavam aprendendo a trabalhar com problemas sociais, emocionais ou raciais e a obter dados para observação e discussão. Verdadeiros atos de agressão, angústia emocional ou malentendidos podem surgir mesmo em situações simuladas, que devem ser tratados com urgência e tato.

#### *Exercício D*

*Descrição de um estudo de caso*

I — Os membros do Seminário trabalharão em grupos de cinco

e cada um escreverá um curto estudo de caso sobre um tema de relações humanas.

II — Selecionar-se-á um estudo que se utilizará como caso procedente para discussão de grupo.

III — Outro grupo será usado para fazer uma demonstração de caracterização controlada.

#### *Treinamento em serviço*

Este método é amplamente empregado no Serviço Civil da Grã Bretanha. Algumas organizações conhecem o método como "treinamento de escritório" ou "treinamento de banco". O método consiste frequentemente na observação casual (ou "sentar-se perto de Nelly"). Deveria ser um método de treinamento dinâmico, abrangendo um movimento planejado, instrução deliberada, críticas e relatórios sobre o progresso obtido.

Todos os supervisores deveriam responsabilizar-se pelo treinamento em serviço dentro de sua divisão ou sessão, e reservar tempo para dar instrução. Por sua vez deveriam ser ajudados pela divisão de treinamento para aprender a arte de instruir.

Os novos empregados deveriam ser transferidos de posição pelo departamento de pessoal a fim de conhecem um âmbito adequado de trabalho durante um período de dois anos. Tal movimento deveria ser anotado na caderneta de serviços.

Quaisquer relatórios ou críticas, além de registrados, deveriam ser dis-

cutidos pelos supervisores com os treinandos. Os casos especiais de erros ou grandes possibilidades seriam discutidos pelos supervisores com o departamento de treinamento.

Os aprendizes poderão, de vez em quando, assistir a cursos formais de treinamento e, se possível, cada fase do treinamento em serviço deverá relacionar-se com o tema principal do curso formal.

Este sistema de treinamento demonstrou ser eficiente quando a supervisão adotou uma atitude positiva. O "estou excessivamente ocupado" é uma admissão de falha na supervisão.

Os novos empregados, uma vez integrados ao propósito do treinamento, costumam aceitar o conceito da mobilidade, ajustando-se por interesse a novos e por vezes pouco atrativos deveres.

#### *Treinamento dentro da indústria (T.W.I.)*

É um simples curso pormenorizado para supervisores, introduzido no Reino Unido pelos Estados Unidos durante a última Guerra Mundial. Relaciona-se com quatro aspectos principais da supervisão:

- a) Instrução do trabalho
- b) Relações de trabalho
- c) Métodos de trabalho
- d) Segurança no trabalho

Cada curso é programado para cinco dias e meio. Qualquer departamento

ou fábrica pode organizá-lo com um mínimo de Interrupção dos deveres normais. A instrução se faz seguindo um padrão impresso, pois cada curso se baseia em passos lógicos, conectando cada um com um lema padrão ou com um subtítulo da matéria. Mais tarde se introduziu uma maior flexibilidade e o curso tornou-se menos rígido e mais adaptável aos problemas de supervisão local.

*Instrução do Trabalho*

I — Como prepara-se para dar instrução:

Divida o trabalho em etapas  
Selecione pontos chaves  
Enumere e prepare tudo de forma apropriada

II — Como instruir:

Prepare os alunos  
Apresente o tema por meio de demonstrações em etapas  
Submeta a provas  
Ponha a trabalhar e verifique cada vez que for necessário.

*Relações de Trabalho*

I — Fundamentos para as boas relações de pessoal: outorgue crédito quando for merecido e informe a todos sobre qualquer mudança ocorrida.

II — Como manejar um problema:

Obtenha os fatos  
Examine, sopesse e decida  
Ação — aja  
Verifique os resultados

*Métodos de trabalho*

Em primeiro lugar pergunte se todo o trabalho poderia ser eliminado. Em seguida dê os seguintes passos:

I — Selecione:

O trabalho no que possa melhorar a segurança, fazê-lo mais fácil, e simplificá-lo.

II — Registre:

Com a cooperação do trabalhador, registre ou ilustre o trabalho realizado. Anote as dificuldades.

III — Examine:

Pergunte o que, aonde, por que e quando se faz? Quem faz? Como?

Analise com a finalidade de aperfeiçoar o método.

*Segurança no Trabalho*

(Como prevenir acidentes)

I — Localize o perigo na:

- a) Área de trabalho
- b) Método de trabalho
- c) O trabalhador

II — Exerça ação imediata para controlar ou eliminar o perigo.

Este curso é da maior utilidade para os trabalhadores manuais, mas o tratamento geral de que os acidentes não ocorrem sem uma razão, é aplicável a toda atividade.

*Visitas de estudo*

Não há dúvida que muitas das chamadas visitas de estudos são uma perda de tempo. Um grupo de estudantes e anfitriões igualmente entedidos, perambulam pelos escritórios e fábricas, sem ver nem entender o que realmente se deseja que observem e compreendam. O aspecto social da visita pode ser de primeira classe, mas isso não justifica o esforço. Ambos, visitantes e anfitriões, devem ser instruídos e aos alunos se deve proporcionar informação ou diagramas com suficiente antecipação. As instruções destinadas à autoridade visitada devem incluir perguntas exatas ou requerimentos, além de descrever o nível educacional e demais características do grupo de estudantes. Isto nem sempre se sabe, e nessa caso, há possibilidade de que a visita tenha apenas um êxito parcial.

Os grupos de mais de cinco têm dificuldades para ver e ouvir o seu guia. Também é difícil dividir-se em subgrupos e solicitar mais guias. Cada subgrupo ou indivíduo concentrar-se-á em certos aspectos da visita e escreverá um relato sobre a mesma quando esta estiver concluída.

*Exercício E**Visita de Demonstração*

Selecionar-se-á um grupo de três para combinar uma visita a uma organização local e dito grupo terá a responsabilidade de instruir aos participantes do seminário e membros da organização que os acolherá.

Os métodos e os entendimentos serão criticados e a visita será submetida a uma avaliação total, para o que será convidado algum funcionário da organização visitada. O resto dos membros do seminário, atuando como estudantes, fará um comentário da visita.

*Recepção, documentação e bem-estar dos estudantes*

É óbvia a necessidade de uma instrução prévia e adequada aos estudantes que assistem a um curso de treinamento e a maioria dos treinadores preparará material com este propósito. As boas intenções muitas vezes permanecem frustradas por culpa dos patrões ou chefes de departamento. Além dos estudantes em potencial não receberem a documentação, acontece com freqüência que nem sequer têm idéia de que foram designados para assistir a um curso.

As vezes os estudantes são designados apenas algumas horas antes de sua partida; os programas e as passagens são precipitadamente colocados em suas mãos. Têm pouco tempo para organizar seus assuntos domésticos e vão aos cursos preocupados e temerosos quanto às condições e padrões de rendimento que deles se esperam. Tudo isso obstaculiza qualquer plano elaborado pelo centro de treinamento para lograr uma adequada recepção.

Admitindo que o estudante haja sido registrado e acomodado, seu bem-estar pode ser um problema maior durante o treinamento que em seu

trabalho normal. Suas necessidades podem ser maiores, pois está longe do lar e dos amigos, vivendo em um ambiente estranho. As condições de vida, a má saúde, a nostalgia e a preocupação pelo rendimento podem ser prejudiciais. Alguém do centro de treinamento deverá responsabilizar-se pela supervisão desses assuntos; o custo extra se justificará com um treinamento mais eficiente e mais oportunidade para revisar os resultados do trabalho do estudante.

Cumpre fazer-se um positivo esforço para organizar atividades sociais destinadas aos estudantes. Não sendo muito freqüentes, não devem considerar-se como uma interferência, especialmente se tais eventos são optativos.

A existência de um instrutor conselheiro à disposição dos estudantes é imperativa inclusive para consultas sobre problemas, progresso e investigação. Esta nova demanda de mais pessoal para o centro de treinamento, facilmente se justificaria.

Os relatórios francos sobre o trabalho dos estudantes, incluindo as incumbências práticas que se realizaram são mais importantes do que os exames finais ou os informativos gerais. À parte qualquer benefício obtido pelos estudantes, o dirigente deve formular uma apreciação dos padrões de educação e da debilidade da seleção de estudantes.

Pode ser de maior utilidade o fornecimento de uma orientação bibliográfica depois de duas ou três se-

manas de iniciado o curso, do que no começo do mesmo. Depois desse período os estudantes terão formado uma idéia mais clara da importância, significado e objetivo do curso. Ajudá-los-á, portanto, a comprar livros com uma maior propriedade.

O pessoal de alto nível encaminhado ao estudo raramente terá tempo para ler muito antes de sua partida. As listas de leituras antecipadamente remetidas devem ser curtas e cobrir aqueles *livros que realmente devem ser lidos*, em vez de oferecer grandes opções em que não se mostrem claramente as prioridades.

Os registros e relatórios sobre estudantes podem ser essenciais para os cursos maiores e de valor, tanto para os centros de treinamento como para os beneficiários. Contudo, não é justo enfatizar demasiado o rendimento nos cursos de curta duração. Os departamentos que recebem relatórios dos centros de treinamento devem ser instruídos sobre como devem interpretá-los. Usualmente isto quer dizer que o contato pessoal entre o instrutor e os chefes de divisão ou departamento é imperativo. Esta precaução e este entendimento são particularmente importantes quando se trata de cursos internacionais em que a teoria aprendida tem pouca aplicação no ambiente prático como o que o estudante enfrenta em seu retorno. O fracasso em um curso seria forçosamente um passo atrás em sua promoção e esse temor deve ser eliminado da mente dos estudantes, especialmente daqueles de idade madura.

Da mesma forma como os estudantes são bem acolhidos ao curso, ao regressarem ao trabalho deveriam, igualmente, ser bem recebidos e estimulados no sentido da aplicação do treinamento recebido. Os instrutores que têm contato com os chefes de departamento acompanharão de perto a atitude dos alunos recém-treinados e procurarão contribuir para reincorporá-los às respectivas tarefas.

#### *Avaliação do Treinamento*

É possível testar a eficácia do treinamento com procedimentos específicos ou habilidades técnicas, por meio de provas, exames ou inspeções do trabalho pessoal. A avaliação do treinamento em supervisão ou gerência, é muito mais difícil.

O isolamento de grupos ou de indivíduos treinados somente é possível durante curtos períodos e as carreiras de gerência ou administrativas a meúdo implicam mobilidade entre organizações, com o fim de adquirir experiência.

A avaliação é mais eficaz alguns meses ou anos depois do treinamento de vez que qualquer êxito observado pode ser atribuído a uma habilidade inata ou a alguma experiência estranha ao curso.

É possível registrar algumas reações ao treinamento, tanto da parte dos estudantes como dos chefes. Utilize esta informação para melhorar o ensinamento, mantendo contato com os estudantes ou chamando-os de novo para um curso de reciclagem. Destarte, gra-

dualmente construir-se-á uma ponte de confiança que facilitará o início do julgamento sobre o rendimento do treinamento e sua aceitação. Tudo isto toma tempo e o Real Instituto de Administração Pública (RIPA) consumiu cinco anos e inúmeros cursos para obter reações válidas da parte de governos estrangeiros e principais departamentos que enviaram seu pessoal ao treinamento.

O resultado do treinamento interessa mais ao patrono do que ao estudante.

Outra grande dificuldade da avaliação é que os grupos de treinamento variam em alguns aspectos apesar da firme intenção de ter um curso homogêneo, de um padrão aceito. Não existem, além do mais, dois programas de treinamento que sejam absolutamente similares, em padrão ou conteúdo.

Com o objetivo de compreender as debilidades no rendimento subseqüente é essencial que os responsáveis pela programação dos cursos, e mais tarde, do relatório sobre os estudantes possuam uma idéia precisa do ambiente de trabalho que envolverá aos estudantes em seu retorno. Eu me senti horrorizado pelo treinamento efetuado em alguns centros, nos quais o pessoal docente tem pouca ou nenhuma idéia do problema com que os estudantes se deparam. Eu sei que há dificuldades, mas pelo menos, um membro de cada grupo de instrutores deve procurar obter uma boa experiência a respeito. De outro modo, a natureza e a dimensão dos problemas com que os estudantes se defrontam podem deixar sem sentido as teorias ensinadas.

Quando se efetua uma avaliação de treinamento em relações humanas, é freqüentemente mais fácil fazê-la por exceção. Se uma divisão ou escritório têm um número desproporcionado de casos de disciplina, ou se a produção é particularmente baixa, existe a possibilidade de que a supervisão esteja falhando de alguma forma. Se isto é assim, o treinamento poderá ser a razão de ser do fracasso. O passo seguinte consiste em averiguar os motivos, o porque. Treinamento excessivamente concentrado no pessoal administrativo de mediano ou alto nível, é um ato de fé. Projetam-se cursos ambiciosos de até um ano, introduz-se uma massa de teorias e experiências no programa, com a esperança de que produzirá algum benefício. Sabê-los-emos realmente? Há espaço para muita pesquisa neste aspecto do treinamento bem como oportunidade para uma crítica sincera.

A principal justificação para o treinamento é a de que ele ensina mais rapidamente o trabalho às pessoas do que por simples observação ou "aprendizagem no banco", além de produzir um maior rendimento. Quando não se obtém um melhoramento razoável no concernente à rapidez e à qualidade do trabalho, o treinamento está falhando: tais sintomas são evidentes.

Outra forma de controlar o rendimento do treinamento, são os serviços de gerência ou os relatórios de (Organização e Métodos O & M) que, com bastante objetividade, podem apontar os erros ocorrentes, erros ou falhas que deveriam ter sido eliminados pelo treinamento. Sempre que se-

ja possível, os relatórios de Organização e Métodos (O & M) deverão circular até as divisões de treinamento.

## B I B L I O G R A F I A

### General

#### BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT

Management training techniques. London: B.I.M., 1962. pp. 68, 9s. 6d.

#### CHADWICK, C. M.

Administrative training: notes on syllabus. "Journal of Administration Overseas"

#### DE PHILLIPES, FRANK A., BERLINER,

WILLIAM M., & CRIBBIN, JAMES J. Management of training programs. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1960. pp. 470 57s. 6d.

#### HACON, R. J.

Management training, aims and methods: London: English Universities Press, 1961. pp. 254, 17 s. 6d.

#### HOLDING, D. H.

Principles of training. Oxford Pergamon Press, 1965. pp. 156. 17s. 6d.

#### STONE, DONALD C. (ed.)

Education in public administration: a symposium on teaching methods and materials. Brussels: International Institute of Administrative Sciences, 1963. pp. 196. Obtainable in U.K. from R.I.P.A. 36s.

#### SWEENEY, STEPHEN B. (ed.)

Education for administrative careers in government service. Philadelphia, Pa.: University of Pennsylvania Press,

## TAYLOR, NANCY

Selecting and training the training officer. London: MacDonald and Evans for Institute of Personnel Management, 1966. pp. 90. 15s.

## THICKNER, FRED

Training in modern society: an international review of training practices and procedures in Government and industry. Albany, N. Y.: Graduate School of Public Affairs, State University of New York, 1966, pp. 180. Price not known.

## UNITED NATIONS

A handbook of public administration: current concepts and practice with special reference to developing countries. New York, 1961, Obtainable in U.K. from H.M.S.O. pp. 126. 9s. 6d.

Handbook of training in the public service. New York, 1966. Obtainable in U.K. from H.M.S.O. pp. 308. 30s.

## UNIVERSITY GRANTS COMMITTEE

Report of the committee on university teaching methods (Chairman: Sir Edward Hale). London: H.M.S.O., 1964, pp. 174. 10s.

*Estudio de casos*

## BECK, EDWIN A. (ed.)

Essays on the case method in public administration. Brussels: International Institute of Administrative Sciences, 1962. Obtainable in U.K. from R.I.P.A. pp. 120. 28s.

## BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT

Case study practice London: B.I.M., 1960, pp. 54. 12s. 6d.

How to lead case studies: A symposium. London: B.I.M., 1963. pp. 40 o/p.

MacRAE, STUART AND PAGE, STUART  
Casebook: studies in administration. London: Edward Arnold, 1966. pp. 122. 10s.

TARKOUSKI, Z.M.T. & TURNBULL, AVICE, V.

Scientists versus administrators: an approach towards achieving greater understanding. "Public Administration", Autumn 1959, pp. 213-56.

TURNBULL, AVICE V.

The use of case study in the British Civil Service. "Public Administration", Summer 1957, pp. 125-42.

*Dramatizaciones*

## KLEIN, ALAN F.

How to use role playing effectively. New York: Association Press, 1959, pp. 62. \$1.

Role playing in leadership training and problem solving. New York: Association Press, 1956. pp. 176. 28s.

*Técnica del cesto*

## LOPEZ Jr., FELIX M.

Evaluating executive decision making: the in-basket technique. A.M.A. Research Study no. 75. New York: American Management Association, 1966. pp. 160. 81s.

*Sociología*

## KNIGHT, REX &amp; MARGARET

A modern introduction to psychology.

- 7th. ed. London: University Tutorial Press, 1966. pp. 272 11s. 6d. (Copy supplied to each member of the course).
- LEAVITT, H. J.
- Managerial psychology. 2nd. ed. Chicago and London: University of Chicago Press, 1964. 18s. 6d. (paper), 45s. (cloth).
- MAIER, NORMAN R. F.
- Psychology in industry. 3rd. ed. Boston: Houghton Mifflin. London: George G. Harrap. 1965. pp. 718. 55s.
- MUNN, NORMAN L.
- Psychology: The fundamentals of human adjustment. 4th ed. London: George G. Harrap, 1961, pp. 812. 54s.
- VITELES, MORRIS S.
- Motivation and morale in industry. London: Staples Press, 1954. pp. 510. 60s.
- Exámenes*
- SECONDARY SCHOOL EXAMINATIONS COUNCIL
- The Certificate of Secondary Education: an introduction to some techniques of examining. Examinations Bulletin No. 3. London: H.M.S.O., 1964. pp. 70. 6s.
- VERNON, PHILIP E.
- The Certificate of Secondary Education: an introduction to objective-type examinations. Secondary School Examinations Bulletin No. 4. London: H.M.S.O., 1964, pp. 20. 2s. 3d.
- WISEMAN, STEPHEN (ed.) Examinations and English Education. Manchester: Manchester University Press, 1961. pp. 188, 21s (Chapter VI. The efficiency of examinations. pp. 133-64).
- Disertación*
- GARRET, H. G.
- Successful public speaking. London: Newnes, 1965, pp. 128. 7s. 6d. (cloth) 3s. 6d. (paper).
- Enseñanza Programada*
- BECKER, JAMES L.
- A programmed guide to auto-instructional programmes. Camnen, N.J.: Radio Corporation of America Service Co., 1963. Distributed in U.K. by Inadcon, Ltd. pp. 190. 63s.
- DAVEY, D. MACKENZIE & McDONNELL, P.
- Programmed instruction. London: MacDonald and Evans for Institute of Personnel Management, 1964, pp. 56. 10s. 6d.
- FRY, EDWARD B.
- Teaching machines and programmed instruction: an introduction. New York and London: Mc Graw Hill Book, Co. 1963. pp. 244. 46s.
- LEITH, G.O.M. & OTHERS
- A handbook of programmed learning: special supplement to "Educational Review" 2nd. ed. Institute of Education, University of Birmingham, 1966. pp. 152. 10s. 6d.
- THOMAS, C. A. & OTHERS
- Programmed learning in perspective:

- a guide to programmed writing. London: City Publicity Services, 1963. pp. 182. 28s.
- Adiestramiento de Oficina*
- MINISTRY OF LABOUR**
- Training for commerce and the ofice: a report by the Central Training Council's Commercial and Clerical Training Committee. London: H.M.S.O., 1966, pp. 140. 7s. 6d.
- Adiestramiento por Proyectos*
- SARGENT, J. E.**  
Proyect training and case studies. "Public Administration", Winter, 1960. pp. 353-67.
- Adiestramiento en Relaciones Humanas*
- IVENS, MICHAEL**  
The practice of industrial communication. London: Business Publications, 1963, pp. 332. 45s.
- NYLEN, DONALD AND MITCHELL, J. ROBERT**  
Staff development and human relations training: a handbook of materials for use in West African training programmes. New York: The Near East and African División, The Foun-
- dation, 1962, pp. 228. No price quoted.
- MILES, MATTHEW B.**  
Learning to work in groups: a programme guide por educational leaders. New York: Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University, 1959. pp. 286. 19s. 6d.
- RICE, A. K.**  
Learning for leadership: interpersonal and intergroup relations. London: Tavistock Publications, 1965, pp. 200, 30s.
- WHITAKER, GALVIN (ed.)**  
T-group training: group dynamic in management educations. A.T.M. Occasional Papers 2 Oxford: Basil Blackwell, 1965, pp. 82. 14s.
- Estudiantes*
- LIVINGSTONE, A. S.**  
The international student. Manchester: Manchester University Press, 1964. pp. 56. 7s. 6d.
- POLITICAL AND ECONOMIC PLANNING**  
New Commonwealth student in Britain: with special reference to student from East Africa. London: George Allen and Unwin, 1965, pp. 254. 35s.