

SERVIÇOS AUXILIARES

PESSOAL

EN-00003779-3

Os Métodos de Treinamento e sua Utilização

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

MÉTODO DE TREINAMENTO E APRENDIZAGEM

A eficiência na escolha e utilização dos métodos de treinamento deve ser procurada mediante a aplicação prática de alguns princípios da psicologia da aprendizagem. Não é cousa que possa ficar ao sabor das preferências ou aversões dos dirigentes ou de seus assessôres. O treinamento, como forma de aprendizagem, sofre a influência de certos fatores, que não se podem desprezar no momento em que se cuidar de escolher e pôr em ação aquêles métodos.

O primeiro requisito para o rendimento da aprendizagem é a motivação que AGUAYO (1) definiu como «interêsse vitalizado, por oposição ao esforço sem interêsse que não provoca, espontâneamente, a atividade do aluno». A motivação é tanto mais profunda, quanto mais acentuada for a relação positiva entre a aprendizagem e os interêsses, as aspirações e a experiência do aprendiz. Isso quer dizer que o aluno deve encontrar na aprendizagem a sensação de estar participando de uma atividade necessária, adequada à sua vivência e, portanto, estimulante.

Como os interêsses, as aspirações e as experiências dos empregados das diferentes categorias que existem numa emprêsa não são uniformes, mas variados, não se poderia adotar um único método de treinamento, sem violar o princípio da motivação. Para o pessoal operário, cuja experiência intelectual e, geralmente limitada e cujos interêsses se prendem, sobretudo, ao trato de cousas concretas, certos métodos como a demonstração, os estágios em serviço e outros da mesma natureza são, em princípio, mais apropriados que as dissertações, as leituras, as conferências e demais processos de cunho obstrato e verbal. Para os dirigentes e seus auxiliares administrativos mais graduados, os aludidos processos terão maior pertinência.

As profissões e os ofícios, em sua grande maioria, senão na totalidade, implicam, ao lado do conhecimento de definições, fatos, leis e teorias, certos elementos sensorio-motrizes comumente designados por habilidades ou capa-

(1) *Pedagogia Científica* — trad. de J. B. DAMASCO PENA — Editora Nacional, São Paulo, 1953.

cidade. A maneira como essas duas ordens de elementos se combinam, com predomínio mais ou menos acentuado de uma sobre a outra, é muito importante não só para a classificação dos ofícios e das profissões como também para a seleção dos métodos de treinamento, uma vez que o mecanismo psicológico da aprendizagem do tipo sensório-motriz é um e o da aprendizagem intelectual é outro bem diferente.

A aprendizagem não é apenas um meio de aquisição de conhecimentos, mas também, de formação e fixação de determinados hábitos. Pode-se dizer, partindo desse princípio, que o método de treinamento cresce de eficiência quando exige dos indivíduos aos quais se aplica as mesmas operações físicas ou mentais características da atividades a ser aprendida.

Ainda sob tal aspecto as situações reais de trabalho apresentam tão grande variedade que o emprego de um método único para o treinamento de empregados não se recomendaria como melhor solução.

Condições inerentes às pessoas que se submetem à aprendizagem e requisitos peculiares às atividades a que a aprendizagem diz respeito são os motivos pelos quais, no treinamento de empregados, a utilização de vários métodos apresenta-se como uma necessidade incontornável. Desde que, afora um reduzido número de casos excepcionais, não podemos adotar para cada trabalho, ou para cada indivíduo, o método de treinamento que é mais indicado, devemos mediante a associação de diferentes métodos, procurar tornar a aprendizagem adaptável ao maior número de casos e, em cada um destes, imprimir-lhe o máximo de eficiência. Para isso precisamos conhecer os diferentes métodos de treinamento, suas características e técnica de aplicação.

PRINCIPAIS MÉTODOS DE TREINAMENTO

1. *O curso.* — Curso é um conjunto de lições, que devem ser ministradas num período de tempo mais ou menos considerável, e correspondem a uma distribuição sistematizada do objeto da aprendizagem em etapas sucessivas, de modo a proporcionar uma progressão de conhecimentos e experiências.

Método universal, e complexo, por excelência, o curso serve para as mais variadas situações de treinamento, vantagem que lhe advem da capacidade de aproveitar os demais métodos, adaptando-os à sua sistemática. Geralmente o curso associa dois ou mais métodos (v. g. preleções e trabalhos práticos); às vezes, porém, se utiliza de um só, cujo título lhe serve de determinativo (v. g. curso de conferência, curso de debate, curso de demonstração).

Assim, mais do que a natureza dos instrumentos empregados para ministrar o conhecimento, o que sobretudo importa para a caracterização do curso como método de treinamento é a maneira pela qual se organiza o ensino, visando a uma aprendizagem demorada e de alto grau de sistematização. Mesmo os chamados cursos rápidos e os intensivos, nos quais o período de duração é necessariamente reduzido ou ensino mais concen-

trado, não escapam a essa regra, pois são formas de treinamento que reclamam, no que diz respeito a planejamento e tempo, mais do que seria necessário para a aplicação de outros métodos.

Os cursos podem ser classificados quanto à sua duração (*rápidos e regulares*), quanto aos seus fins (*da formação, de aperfeiçoamento, de revisão, especialização*), quanto ao seu nível (*iniciais, médios e superiores*), quanto aos seus instrumentos (*cursos de leitura, cursos de correspondência, cursos de debates, cursos de conferências, cursos de demonstração*) e, ainda, quanto aos locais em que devem ser ministrados (*fora do serviço e em serviço*).

Seu atributo fundamental, a sistematização, exige que o curso seja previamente planejado. No planejamento de um curso as operações principais são:

1º) Clara definição dos objetivos colimados pelo treinamento e sua representação em situações de trabalho, suscetíveis estas de serem traduzidas em padrões profissionais bem caracterizados.

2º) Determinação da natureza e grau dos conhecimentos e experiência que o empregado deve adquirir para alcançar os padrões profissionais correspondentes aos objetivos de treinamento.

3º) Seriação, em programas ou roteiros, dos conhecimentos e da experiência julgados necessários, visando a imprimir ao ensino a orientação mais conveniente à progressão racional da aprendizagem.

4º) Fixação do tempo de duração do curso.

5º) Estabelecimento das etapas a serem percorridas e determinação dos critérios para a passagem de uma etapa a outra mais avançada.

6º) Indicação das medidas de ordem pedagógica ou administrativa que devem ser observadas na fase de realização, para maior garantia dos resultados em cuja previsão se baseou o planejamento.

Os dados obtidos nas etapas 1 e 2 serão usados mais comodamente, quando necessário, se resumidos numa ficha de registro, na qual, em colunas contíguas, venham indicadas as situações de trabalho e os conhecimentos que lhes correspondem.

Também na fase de execução o curso reclama certos cuidados, muito particularmente no que se refere à constituição das turmas, seleção de professores, escolha de locais, organização de horários e preparação das aulas.

As boas normas da pedagogia recomendam que as turmas não sejam muito grandes, pois do contrário as comunicações entre o professor e os alunos, bem como a assistência que o primeiro deve dispensar aos segundos, tornar-se-ão difíceis e extenuantes, com prejuízo da aprendizagem. Admite-se como número máximo razoável para cada turma o de quarenta alunos, havendo-se de compreender que esse limite, fixado assim de modo geral, não é absoluto.

Aquelas normas recomendam, ainda, que se procure dar homogeneidade a cada turma, a fim de que o professor, quando tiver de graduar a

aprendizagem, não venha a ser perturbada pela existência de grandes desníveis de aptidões ou de capacidades entre os alunos. As turmas demasiado heterogêneas colocam o professor diante do dilema de ter de elevar a aprendizagem ao nível dos melhores alunos, tornado-a inacessível aos demais; ou de rebaixá-la ao nível destes últimos com que se tornará desinteressante para os alunos mais capazes. Aqui está, por exemplo, uma situação que na prática pode aconselhar que o número de alunos de uma turma seja fixado a quem do limite máximo geralmente admitido.

Por melhores que sejam as turmas, o treinamento não será eficiente se lhe faltarem bons professores. A um professor de curso de treinamento não se deve exigir, apenas, que seja competente num determinado ofício ou profissão, mas também que esteja capacitado na arte de ensinar adultos e adolescentes.

WILLIAM H. DOOLEY (2) aponta três categorias de professores de curso industrial:

1.º) O *Instrutor de prático de trabalho* («job instructor»), o qual deve possuir: a) conhecimento do ofício, tão completo quanto o de um oficial qualificado; b) conhecimento do método técnico em uso no ofício, juntamente com o perfeito domínio dos respectivos fundamentos de desenho, matemática e ciência; c) educação geral não inferior à graduação em curso elementar, ou equivalente; d) noções de técnica de ensino e administração escolar; e) habilidade para aplicar o princípio do ensino aos problemas da escola industrial; f) aparência pessoal capaz de impressionar favoravelmente os alunos; g) idade não inferior a 25 anos nem superior a 45, por ocasião do ingresso na função;

2.º) O *professor de assuntos técnicos* («Technical teacher»), algumas vezes chamados professor de matérias correlatas (matemática aplicada, ciência aplicada e desenho), o qual deve possuir: a) conhecimento dos processos do ofício e do equipamento por eles empregados; b) certa experiência como professor; c) educação geral de nível de «High school» ou equivalente; d) cultura geral correspondente a dois anos além da «high school»; e) habilidade para usar no ensino de temas de civismo, economia, história industrial e língua vernácula, material tirado do próprio ofício.

3.º) O *professor de conhecimentos gerais* («academic teacher») também chamado professor de assuntos industriais, o qual deve possuir: a) conhecimentos que assegurem a apreciação das condições do ofício e da indústria, relativamente a ferramentas, máquinas e processos usuais; b) experiência, como assalariado, em algum ofício; c) habilidade mecânica natural; d) cultura geral correspondente a dois anos além da «high school»; e) habilidade para usar no ensino de temas de civismo, economia, história industrial e língua vernácula, material tirado do próprio ofício.

O êxito de trabalho do professor em qualquer curso de treinamento depende consideravelmente, da correta distribuição do tempo destinado ao

(2) *Industrial Education* — GEORGE HARRAP & Co. LTD, London, 1921.

ensino. A duração prevista para o curso deve permitir que toda a matéria dos programas seja ministrada sem atropêlo, e que haja sempre uma certa margem de tempo para as revisões de matéria e repetições de exercícios que se tornarem necessárias. Ainda que o planejamento do curso tenha sido irrepreensível nesse particular, é mister que o professor saiba organizar o seu próprio trabalho, e dividir o tempo disponível, de modo que cada unidade do ensino venha a ser contemplada na justa proporção. É sobretudo na preparação da aula, tarefa para a qual BOLLINGER e LIVINGSTONE (3) sugerem algumas regras práticas, que a organização do trabalho do professor se define.

Na aprendizagem, como em qualquer outra atividade, as condições do ambiente podem favorecer ou dificultar o rendimento. Os cursos de treinamento devem ser, por isso mesmo, instalados em locais tranquilos, higiênicos e confortáveis, nos quais professores e alunos possam concentrar-se no trabalho, livres de agitações, ruídos e outros incômodos. Não seria por exemplo, aconselhável instalá-los nas próprias oficinas que são, em geral, locais barulhentos, sujeitos a trepidações, invadidos por odores fortes, gases etc.

Também a organização dos horários do curso é muito importante para a eficiência da aprendizagem. Esta deve ser ministrada quando os alunos se encontram repousados, em condições físicas que propiciem a receptividade ao ensino. As horas que antecedem o expediente normal de trabalho são as melhores. Ao fim dêsse expediente os alunos estarão cansados, talvez enervados pelos incidentes verificados durante o dia, e ensiosos para retornar às suas casas ou aos seus interesses particulares. Em tais circunstâncias não colherão grande proveito da aprendizagem.

2. *A demonstração.* — O vocábulo demonstração, que tem várias acepções, serve aqui para designar uma operação que é executada com o propósito de ensinar alguma cousa, ou, como dizem BOLLINGER e LIVINGSTONE (4) «a prática de uma operação por meio da qual uma ou mais pessoas procuram ensinar ou dar conhecimentos a outras, executando a operação de tal modo que ela se torne clara e compreendida pelo observador».

Antiga máxima, cujo conteúdo de verdade a pedagogia experimental tem freqüentemente confirmado, diz que o indivíduo recorda noventa por cento daquilo que faz, cinqüenta por cento daquilo que vê e somente dez por cento daquilo que ouve. A demonstração reúne, sobretudo quando nela o estudante toma parte ativa, os mecanismo da ação, da visão e da audição, com preponderância dos dois primeiros, o que lhe empresta grande eficiência como método de treinamento.

A alma da demonstração, do ponto de vista em que a estamos encarando, é o cunho didático, ou seja a caracterização que lhe permite servir

(3) *Metodologia do Ensino Industrial* — Min. da Educação e Cultura — C.I.B.A.I., Rio, 1950.

ao propósito de ensinar. Para melhor garantir êsse requisito fundamental, entendemos que a demonstração deve ser projetada, com observância das seguintes normas:

1ª) *Seleção*: Escolher criteriosamente a operação a ser executada, a qual, além de dar uma idéia clara e completa dos conhecimentos ou da técnica que se pretende transmitir, deve ainda servir como processo introdutório de outras operações mais adiantadas.

2.ª) *Análise*: Estudar a operação escolhida, dividi-la em suas fases e fixar para cada uma destas os pontos mais importantes, os aspectos que ofereçam maior interesse, do ponto de vista pedagógico.

3ª) *Planejamento*: Traçar o roteiro da demonstração, desde o início ao encerramento; distribuir na seqüência conveniente os atos a serem praticados; especificar as instalações, o equipamento e o material necessário; prever os incidentes de possível ocorrência e dispor quanto à maneira de resolvê-los.

4ª) *Ensaio*: Realizar a demonstração a título experimental para correção de erros acaso verificados no planejamento, e melhoria das condições de execução.

Não basta que a demonstração seja bem projetada; é preciso, ainda, que seja bem realizada, para o que existem certas regras ditadas pelas experiências. Considere-se que, devendo ser vista e compreendida, a demonstração requer ambiente apropriado. São-lhe prejudiciais os locais defeituosamente iluminados, por excesso, deficiência ou má colocação da fonte de luz, sujeitos a ruídos, agitação ou outros fatores que possam desviar a atenção dos circunstantes; os que não ofereçam espaço suficiente para assegurar a quem a realiza o indispensável desembaraço de movimentos, e a todos os que a ela assistem um campo visual satisfatório e uma instalação confortável.

Também no que concerne à sua técnica de execução a demonstração tem exigências muito importantes porque se originam da própria natureza a do processo da aprendizagem. Ao realizá-la há que se ter o cuidado de evitar os movimentos estranhos à seqüência normal da operação, as indecisões e as quebras de continuidade, pelo que todo o equipamento e os materiais devem encontrar-se à mão, no lugar certo, e prontos para serem usados no tempo exato. Assim a operação poderá apresentar-se na sua expressão real, sem elementos que a desfigurem ou a tornem mais complicada.

Por outro lado, cada coisa deve ser feito de modo claro, distintamente e sem precipitação, a fim de possibilitar a acomodação psicológica do aluno àquilo a que está assistindo. Às vezes é preferível retardar o ritmo da operação e, ao invés de executá-la na velocidade natural, executá-la numa velocidade didática, para que a observação da técnica empregada seja mais segura.

Na demonstração os auxílios auditivos são de considerável utilidade. Por isso mesmo as diferentes fases da operação devem ser explicadas em

linguagem límpida, sucinta e elucidativa. O comentário oral, quando oportuno e bem feito, ajuda a compreensão do que está sendo demonstrado, excita a imaginação e o raciocínio, cria novos motivos de interesse. Também muito valioso é o interrogatório das pessoas que assistem à demonstração. Cada membro da assistência, ao responder a pergunta que lhe é dirigida, ou ao esforçar-se para elaborar, mentalmente, as respostas das perguntas formuladas aos seus companheiros, passa a tomar parte ativa na demonstração e é estimulada a concentrar-se no trabalho, pela expectativa de ser ele próprio interrogado. Por sua vez o teor das respostas oferece ao instrutor um índice da eficiência da aprendizagem.

Freqüentemente procura-se aumentar o valor da demonstração, ilustrando-a com gráficos, desenhos, gravuras e modelos. Quando isso acontecer os elementos de ilustração preencherão melhor sua finalidade se tiverem dimensões capazes de torná-los visíveis, perfeitamente e sem esforço, por todas as pessoas que acompanham a demonstração.

Método do tipo concreto, a demonstração é particularmente indicada para a aprendizagem dos trabalhos que resultam na fabricação de alguma coisa, que envolvem o emprêgo de ferramentas e aparelhos ou implicam o exercício de habilidades técnicas ou manuais.

3. *A correspondência.* — O curso e a demonstração exigem a presença do professor e do aluno, simultaneamente, no local da aprendizagem. Em certas situações de treinamento essa exigência não pode ser atendida ou deve ser evitada, como, por exemplo:

a) quando os horários do treinamento coincidem com os trabalhos, do qual, o empregado não pode afastar-se;

b) quando empregado, por efeito de prestação de serviço militar, ausência para gozo de férias, tratamento de saúde, ou viagem a objeto de serviço, se acha impossibilitado de freqüentar aulas;

c) quando o domicílio do empregado fica em lugar muito distante da sede dos cursos de treinamento;

d) quando o empregador não dispõe de instalações adequadas para as reuniões de professores e alunos;

e) quando o instrutor, por qualquer motivo, não pode ministrar o treinamento em locais e horários predeterminados.

Em princípio, tudo aquilo que o livro pode ensinar é suscetível de ser aprendido por meio da correspondência, sendo que esta apresenta sobre o livro certas vantagens. O livro é um texto destinado a leitores desconhecidos e indeterminados. Ao escrevê-lo o autor se dirige, genêricamente, a uma dada categoria de pessoas, em relação à qual pode prever, apenas, o interesse por um dado assunto. Isso o impede de graduar o tratamento do tema de acordo com certas situações especiais que existem entre os leitores, mas que ele desconhece. Autor e leitores não se comunicam, a não ser no plano abstrato das idéias que o primeiro expõe e os segundos recebem através da leitura. Já a correspondência é um texto mais específico, não somente porque tem um objetivo pedagógico mais definido, senão

taribém porque se destina a pessoa determinada, o que possibilita sua adaptação àquelas situações especiais que o livro não consegue atender. Graças a isso as comunicações entre o remetente e o destinatário da correspondência são mais amplas e menos imprecisas, podendo, inclusive, assumir o aspecto de um diálogo à distância.

Quando comparada, porém, com os dois outros métodos de treinamento que estudamos há pouco, a correspondência revela certas fraquezas. Seus préstimos são nulos ou praticamente nulos, quando se tem em vista o treinamento de indivíduos insuficientemente alfabetizados, uma vez que ela exige capacidade de ler e escrever com algum desembaraço. O isolamento em que fica o aluno desaconselha o emprêgo da correspondência quando o ensino exige o contacto com situações reais, implica o uso de aparelhagem ou obriga à observação de técnicas que só podem ser apresentadas através da execução do próprio trabalho. O ensino por meio da correspondência elimina o convívio entre professores e alunos, e o destes entre si, o que constitui limitação muito séria. Convivendo com o professor, o aluno tem ensejo de consultá-lo para solucionar dúvidas ou receber orientação, e pode fazê-lo no instante oportuno, antes que o tempo venha a arrefecer o seu interesse pelo assunto. Por sua vez, a convivência dos alunos entre si desperta o espírito de emulação, facilita o intercâmbio de informações e a troca de pontos de vista, desenvolve o hábito do trabalho em comum. Tudo isso, que o método da correspondência não permite obter, cria um ambiente psicológico de extrema importância para a motivação e, conseqüentemente, para o êxito da aprendizagem.

FONSECA PIMENTEL (4) responde a essas objeções, que considera em parte procedente, argumentando:

«... no ensino por correspondência, o aluno não está, em absoluto, impossibilitado de solver junto ao professor as dúvidas que lhe ocorram. A diferença é que, em vez de o fazer em minutos ou horas, como ocorre ou pode ocorrer no ensino tradicional em sala de aula, terá de o fazer em dias ou semanas, dirigindo-se por escrito ao instrutor. Cumpre aqui ressaltar, porém, que no ensino por correspondência, as dúvidas do discípulo são ou deve ser muito menos numerosas e freqüentes do que no ensino clássico em sala de aula, por isso que a instrução por correspondência, quando bem compreendida e praticada, tem sempre em vista essa limitação e procura, cuidadosa e sistematicamente, neutralizá-la ou atenuá-la, mediante:

- a) previsão e solução antecipada das dúvidas mais prováveis que possam surgir na mente do aluno;
- b) a solução das demais dúvidas, impossíveis de serem previstas, por ocasião da correção dos exercícios periodicamente enviados pelo discípulos.»

(4) "A Educação e o Treinamento por Correspondência — Histórico e Potencialidades — D.A.S.P. — Serviço de Documentação, Rio, 1955.

O problema, entretanto, não consiste, apenas em solucionar as dúvidas do aluno, mas em fazê-lo na oportunidade em que o interesse que as suscita ou é por elas suscitado está no auge e pode ser, em sua plenitude, explorado como elemento estimulador da aprendizagem. Ademais, a circunstância de serem solucionadas (ainda que tardiamente) as dúvidas do aluno não quer dizer que aquele ambiente psicológico, gerado pela convivência nas salas de aula e que se constitui mesmo quando as turmas excedem as proporções ideais, deixa de ser suprimido com inevitável decréscimo da eficiência do treinamento.

«O estudo através da correspondência pondera o Serviço de Extensão da Universidade de Michigan (5) — é apenas uma das muitas técnicas de educação. Todos aqueles que têm possibilidade de freqüentar um curso do tipo comum e assistir às respectivas aulas não devem deixar de fazê-lo.» Idêntica é a conclusão que o citado FONSECA PIMENTEL exprime nesta advertência:

«É preciso, porém, não esquecer que o ensino por correspondência não pretende *substituir* o ensino tradicional, mas apenas complementá-lo e suplementá-lo, à semelhança de outros métodos, processos e instrumentos de instrução, na guerra contra a ignorância que a humanidade trava no século XX, para fazer da educação um benefício geral, ao alcance de todos, e não um simples privilégio reservado a uma minoria de pessoas afortunadas.»

O ensino através da correspondência requer cuidadoso planejamento, com especial ênfase nos seguintes pontos: a) divisão racional da matéria, a fim de que cada aula abranja um assunto completo e guarde, em relação às demais, a seriação apropriada; b) exposição dos temas em linguagem clara e direta, de modo a não exigir do aluno esforço mental desnecessário; c) apresentação, juntamente com o texto, dos elementos de consulta (definições, tabelas, fórmulas, esquemas etc.) indispensáveis à compreensão das aulas ou à execução das tarefas a cargo do aluno; d) distribuição regular das aulas em condições que permitem ao aluno organizar seu próprio trabalho e realizá-lo da melhor forma possível; e) atribuição, ao aluno, de tarefas que obriguem a progressiva revisão ou aplicação dos conhecimentos que forem sendo transmitidos; f) previsão das dúvidas de possível ocorrência e antecipação das respectivas soluções; g) formulação dos meios para o efetivo controle do rendimento da aprendizagem.

O treinamento por correspondência é, em geral, sujeito a incidentes motivados pelas falhas de funcionamento dos serviços de correio. Para tais falhas devem ser previstas providências que assegurem a rápida reposição das aulas ou exercícios que venham a extraviar-se.

4. O estágio. — Estágio é a freqüência do empregado a serviço no qual possa, através da observação ou da execução do trabalho, desenvolver seus conhecimentos e experiências, ou adaptá-los a determinadas situações.

(5) Correspondence Study Courses, — Chicago, 1952.

Ha dois tipos de estágio: o de *formação* que visa a complementar a preparação do empregado que tenha recebido instrução teórica e deva adquirir instrução prática no trabalho; e o de *aperfeiçoamento* que visa a possibilitar ao empregado a oportunidade de aperfeiçoar-se mediante o contacto com os processos seguidos em instituições de nível técnico profissional elevado, que disponham de pessoal de grande tirocinio, e de recursos adiantados.

Em qualquer dos dois casos o estagiário deve possuir, no mínimo, formação profissional básica nos assuntos da especialidade do serviço em que vai estagiar, ou instrução teórica que o habilite a apreender os processo de trabalho visados pelo treinamento. Em caso contrário não estará em condições de colher proveito do estágio, pois este, não sendo um método de treinamento introdutório, pressupõe da parte da pessoa que a êle se submete um miino de preparo profissional.

O estagiário pode limitar-se à simples observação do serviço que lhe foi designado; o mais comum, porém, é que participe das tarefas de execução, assistido por um profissional experimentado. O estágio de simples observação só é de prescrever-se naqueles casos em que o treinamento objetiva mais a coleta de dados, informações e impressões (v. g. treinamento de analistas, de técnicos de simplificação do trabalho, de projetistas de instalações, etc.) do que, pròpriamente, a aprendizagem das técnicas de execução.

Para que o estágio seja eficiente como método de treinamento, faz-se mister:

- a) que o serviço ao qual o estagiário se destina satisfaça, quanto ao seu padrão técnico e nível de organização, as condições necessárias;
- b) que o estagiário possua o preparo profissional básico exigido pela natureza e grau da aprendizagem a que vai se submeter;
- c) que o estagiário seja assistido por um profisisonal experiente, capaz de ajudá-lo a vencer as dificuldades e a progredir com segurança na aprendizagem;
- d) que o tempo destinado à aprendizagem permita que esta se realize ordenadamente e de modo completo.

O estágio, quando implica a execução do trabalho, é um método que se presta para o treinamento individual ou de pequenos grupos, uma vez que na assistência que o instrutor dispensa ao estagiário repousa, de modo essencial, o êxito da aprendizagem. Os grupos grandes, além de dificultarem essa assistência, de a tornarem difusa e irregular, costumam trazer perturbações à marcha normal do serviço onde o estágio se processa.

5. *A conferência.* — Conferência é a explanação oral de um tema, feita por alguém perante um auditório.

Entre os chamados métodos verbais a conferência ocupa lugar de relêvo, por ser de aplicação simples, desde que se disponha de bons conferencistas, e possibilitar a distribuição da tarefa de ministrar o treinamento por várias pessoas, as quais, se adredemente escolhidas, poderão assegurar o tratamento do tema de diferentes ângulos.

Contudo, mesmo quando suplementada pelos auxílios visuais que lhe podem proporcionar as demonstrações, os gráficos, os filmes e outros dispositivos, a conferência adapta-se muito mal ao treinamento para determinados trabalhos, como por exemplo os do tipo sensório-motriz. Sua utilidade é maior quando se tem por objetivo focalizar as atenções sobre um assunto, apreciá-lo em linhas gerais ou fornecer a respeito do mesmo indicações que estimulam estudos mais aprofundados.

Salvo se organizado sob a forma de curso, quando então permitirá um treinamento mais extenso e sistematizado, o método da conferência é de alcance limitado, quase que não garantido senão um treinamento episódico e fracional.

O contacto entre o auditório e o conferencista nasce quando a conferência começa e extingue-se quando ela termina. Sua brevidade não dá ensejo a que se forme o «ambiente de aprendizagem» cuja contribuição para a eficiência de qualquer método é marcante. O auditório em si mesmo, dada a sua heterogeneidade, não favorece a tarefa do conferencista, por isso que lhe antepõe uma variedade de interesse, experiências e situações pessoais, que podem ser desatendidos ou mesmo contrariados pelo teor da conferência. Não dispondo de elementos concretos que o habilitem a conceber, antecipadamente, a média das opiniões e dos interesses que deve considerar para que seu trabalho desperte reação favorável da parte do auditório, o conferencista precisa aliar ao conhecimento do tema escolhido uma grande habilidade intelectual. Daí se origina uma das principais dificuldades do método: a obtenção de conferencistas capazes.

A conferência, em virtude de ser um método tipicamente dogmático, deixava o indivíduo que recebe a aprendizagem em atitude inteiramente passiva, e, portanto, predisposto à distração e ao desinteresse. É preciso ter o cuidado de não agravar essa predisposição com a realização de conferências longas, e de motivar a assistência com a expectativa de debates e interrogatórios, no final da explanação.

Pode-se esperar que o planejamento da realização da conferência produza bons resultados, se forem atendidos, adequadamente, os seguintes pontos essenciais:

a) Seleção dos conferencistas, os quais deverão possuir: 1) reputação como conhecedores dos temas a serem explanados; 2) voz e aparência capazes de impressionarem favoravelmente o auditório; 3) experiência em trabalho intelectual que implique a transmissão de idéias através da palavra escrita ou falada;

b) Preferência pelos temas de interesse real para os objetivos do treinamento, e que possam ser tratados verbalmente sem que sejam prejudicados em seu entendimento;

c) Seleção, para o auditório, de pessoas a quem os temas a serem explanados possam, efetivamente, interessar;

d) Fixação do tempo da conferência dentro de limites razoáveis;

e) Admissão de interrogatórios e debates, através dos quais as pessoas do auditório possam elucidar suas dúvidas, expor seus pontos de vista ou confrontar suas objeções com as idéias expostas pelo conferencista.

f) Escolha de locais adequados, sobretudo no que se refere à acústica e às instalações para acomodação da assistência.

6. *A discussão em grupo.* — Discussão em grupo é a apreciação e debate por várias pessoas de um assunto de interesse comum, visando ao intercâmbio de idéias ou ao estabelecimento de diretrizes conjuntas.

A discussão em grupo é o método de treinamento que melhor correlação mantém com as características e exigências da empresa moderna. Esta se constitui em torno de equipes, nas quais a divisão das tarefas, ditadas pela especialização do trabalho, coloca os indivíduos em estreita dependência um dos outros. Por sua vez, o funcionamento dessas equipes e o dos serviços nos quais as mesmas se integram suscitam problemas para cuja solução é necessário conjugar conhecimentos, informações e experiências que um indivíduo sozinho não consegue reunir.

CUSHMAN (6) considera a discussão em grupo como processo de grande propriedade, quando o objetivo colimado for qualquer um destes:

a) elaborar uma opinião coletiva, seja para instituir uma orientação nova, seja para modificar outra já estabelecida;

b) fortalecer a equipe, mediante a modificação do ponto de vista de algum ou alguns de seus membros;

c) ajudar qualquer membro do grupo a descobrir através da análise mais completa de seu trabalho ou da melhor definição de suas responsabilidades, soluções mais eficientes para os problemas a seu cargo;

d) obter a melhor solução para os casos que envolvam a responsabilidade conjunta dos membros do grupo.

Como todos os métodos que asseguram ampla participação ativa dos alunos no processo da aprendizagem, a discussão em grupo requer seguro controle, para não degenerar em balbúrdia. Muito dependente do temperamento, dos hábitos mentais e da educação das pessoas que nela tomam parte, encontra na divagação, na tagarelice, na intransigência, na megalomania e na indisciplina seus inimigos mais constantes e perigosos.

FERN. (7) querendo dar uma idéia das dificuldades que as características pessoais dos membros do grupo podem trazer ao desenvolvimento da discussão, identifica os sete seguintes tipos, com as correspondentes maneiras de tratá-los:

«1. O tipo palrador:

a) Fazer com que o grupo o silencie.

b) Sugerir-lhe, cortezmente, que outras pessoas podem ter algo a dizer.

(6) *Feresmanship ad Supervision* — JOHN WILLEY & SONS, New York, 1938.

(7) *Training for Supervision in Industry* — MCGRAW-HILL BOOK CO, INC., New York, 1945.

- c) Fazer-lhe perguntas que o embarcem e revelem suas deficiências.
 - d) Sugerir-lhe, em particular, que deveria ajudar os demais, ao invés de falar tanto.
 - e) Dizer-lhe francamente, se não houver outro remédio, que está monopolizando o tempo disponível.
2. *O tipo discutidor:*
- a) contar um caso.
 - b) Suspende provisoriamente a discussão.
 - c) Perguntar se pode dar o assunto por encerrado.
 - d) Tentar despertar o riso dos presentes.
3. *O tipo autoritário:*
- a) Dar-lhe uma oportunidade para dizer o que sabe, pois do contrário perderá o interesse pela discussão.
 - b) Colocá-lo em sua verdadeira situação, caso se mostre excessivamente dominador.
 - c) Fazer-lhe perguntas que não possa responder.
4. *O tipo silencioso:*
- a) Estimulá-lo e infundir-lhe confiança. Pode ser excessivamente sensível.
 - b) Conduzir a discussão a um ponto que lhe facilite participar da mesma.
 - c) Interpretar suas idéias, se ele tiver dificuldade em expô-las.
 - d) Procurar descobrir e se possível eliminar a causa da sua atitude.
 - e) Sugerir-lhe que pode participar da discussão, através de perguntas e pequenos apartes.
 - f) Pedir-lhe que escreva suas opiniões, a fim de que possam ser analisadas.
 - g) Procurar entrar em relações mais íntimas com ele.
5. *O tipo nervoso:*
- a) Ter calma.
 - b) Ajudá-lo, se notar que ele não está em condições de debater.
 - c) Falar-lhe em particular, com o propósito de descobrir qual é o seu problema, e de procurar ajudá-lo a resolvê-lo.
6. *O tipo criticador:*
- a) Levar o grupo a enfrentá-lo.
 - b) Determinar seu interesse real.
 - c) Fazer-lhe sentir que pode dar uma colaboração construtiva.

- d) Deixá-lo criticar e em seguida permitir a crítica às suas opiniões.
- e) Explicar-lhe a distinção entre a crítica de caráter negativa e de caráter construtivo.

7. O tipo teórico:

- a) Pedir-lhe que estabeleça a diferença entre a teoria e a prática.
- b) Analisar uma de suas teorias, fazendo-o participar da análise.
- c) Pedir-lhe que sustente suas teorias.»

A tarefa de enfrentar essas diversas e quase sempre delicadas situações cabe à pessoa incumbida de dirigir a discussão, pessoa a quem não devem faltar grande habilidade, tato, senso de ordem, objetividade e energia.

Antes que o grupo se reúna para iniciar a discussão, o objeto desta última já deve ter sido estudado e distribuído em itens, de modo que na apreciação de seus aspectos principais se possa aproveitar a contribuição dos membros do grupo, conforme os conhecimentos e a experiência de cada um. O dirigente da discussão precisa, pois, ser previamente informado a respeito dos membros do grupo, saber quais os títulos e o tirocinio de cada um em relação aos assuntos a serem tratados, para deduzir o tipo de colaboração que deles pode esperar.

Esse estudo preliminar serve também para orientar a marcha da discussão, mostrando por onde é mais aconselhável começá-la, qual o tempo a ser reservado à apreciação de cada coisa, a quem deve caber a explanação deste ou daquele item, quais os elementos de consulta ou de informação que convém colocar ao alcance dos membros do grupo, quais as dificuldades que poderão ocorrer no curso dos trabalhos, e quais as providências de ordem administrativa que precisarão ser tomadas para a boa marcha dos trabalhos.

A primeira parte da discussão em grupo consiste, geralmente, na apresentação do assunto que vai ser discutido; na exata determinação dos objetivos a que se visa ao discuti-los; e na descrição do comportamento que o grupo deverá observar para que seu trabalho produza aquilo que dele se espera. As dúvidas que a respeito forem suscitadas haverão de ser completamente elucidadas, antes que a discussão se inicie; e caso não sejam manifestadas espontaneamente, o dirigente do grupo, ao concluir sua exposição, fará bem em indagar se tudo foi compreendido, ou se é necessário algum esclarecimento.

Quando todo o grupo estiver preparado para iniciar seu trabalho, ser-lhe-ão apresentados os assuntos pelos quais a discussão começará. WAGNER ESTELITA CAMPOS (8) sugere ao dirigente da discussão, para

(8) *Chefia — Sua Técnica e Seus Problemas* — Imprensa Nacional, Rio, 1947.

orientá-lo nesta fase de seu trabalho, um conjunto de regras práticas inspiradas na melhor experiência a respeito da matéria.

O êxito da discussão em grupo requer o dirigente se esforce no sentido de manter uma atitude imparcial, a fim de que sua adesão a determinado ponto de vista não lhe tire a autoridade para orientar os debates nem induza ao encerramento dos mesmos, antes que tôdas as opiniões tenham sido expostas; que procure animar a oposição a suas próprias idéias, sempre que isso concorrer para vitalizar ou dinamizar a discussão; que se coloque, ainda que só aparentemente, na posição de quem está interessado em aprender, quando tal atitude puder ajudar a vencer a timidez ou a reserva de algum dos membros do grupo; que seja impessoal em suas intervenções e as realize sem autoritarismo, nem atitudes professorais ou irônicas; que saiba afastar do caminho as questões de pormenores ou as divergências em tôrno de palavras suscetíveis de criarem discussões marginais com prejuízo do assunto principal; que procure apurar sua sensibilidade para perceber o momento propício para promover o acôrdo das opiniões, ou suspender a reunião para não prejudicar o começo de entendimento já conseguido; que saiba, enfim, conduzir os trabalhos a um desfêcho que compensa o esforço nêles dispendido.

A discussão em grupo é um método muito bom para o treinamento em trabalhos de direção, supervisão e planejamento, nos quais se tenha de lidar com problemas complexos, cuja solução reclame o exame e avaliação, sob diferentes pontos de vista, dos vários elementos integrantes de uma dada situação.