

Do Treinamento em Geral

(Capítulo Introdutório do Trabalho em Preparo Treinamento de Pessoal — Fundamentos, Finalidades e Processos)

A. FONSECA PIMENTEL

TREINAMENTO, genérica e objetivamente falando, pode ser conceituado como o conjunto de meios e processos pelos quais um indivíduo é adestrado e aperfeiçoado na execução de determinada atividade ou tarefa.

A definição formulada revela-se, evidentemente, muito ampla. Pela expressão *atividade ou tarefa*, por exemplo, queremos significar toda e qualquer ação, no sentido lato do vocábulo. O termo *indivíduo*, por sua vez, aparece em acepção bastante extensa, referindo-se praticamente a toda e qualquer criatura ou ser vivente, seja o homem ou um animal.

Isso tem sua razão de ser.

O treinamento planejado e sistemático, que, nos dias de hoje, passou a ser exigência inelutável do bom desempenho de numerosas e sempre crescentes atividades públicas e particulares em quase todos os países civilizados, constitui prática que remonta à mais alta antiguidade, nos domínios da zoologia, ou melhor, da zoopedia. De tal sorte que talvez não seja inexato dizer-se que, antes de treinarem-se a si mesmos, os homens treinaram animais, através da arte sutil a que os franceses deram o nome de *dressage*.

E' sabido, com efeito, que, em grande número de civilizações antigas, não só animais domésticos, mas também selvagens, eram amestrados para exibições públicas ou deleite dos poderosos. Os romanos, por exemplo, que ficaram apavorados da primeira vez em que viram elefantes, na batalha de Heracléia, travada contra Pirro (279 a.C.), acabaram por utilizá-los, não só nos seus próprios exércitos, como também em espetáculos circenses, nos quais eram, ainda, exibidos cavalos e, com o correr dos tempos, vieram a ser mostrados outros animais ensinados, como cães, macacos, ursos, etc. Os cães foram, ao demais, adestrados para a guerra, desde a mais alta antiguidade, sabendo-se que Cambisses, o famoso rei dos Persas, fez a sua me-

morável campanha do Egito, cerca de cinco séculos antes da era cristã, com autênticas equipes de cães cuidadosamente preparados e treinados para a luta. É, por outro lado, fato conhecido que os antigos príncipes orientais gostavam de ter, junto de seus tronos, leões e leopardos amestrados, com os quais costumavam, de resto, ir à caça e, mesmo, participar de batalhas. O celeberrimo Heliogábalo se comprazia, na Roma imperial, em aterrorizar os seus convivas fazendo repentinamente entrar leões nos salões de festim, numa época em que já eram sobejamente conhecidos adestradores, chamados *mansuetarius*, que beijavam seus tigres e metiam-lhes a mão pela bôca a dentro. (1)

A falconaria, ou arte de caçar por meio de falcões amestrados, remonta, por seu turno, aos próprios primórdios da história da humanidade, tendo sido conhecida e praticada em quase todas as civilizações do mundo antigo, tais como a chinesa, a japonesa, a hindu, a persa, a síria e a arábica. Sabe-se, de resto, como era requintada essa arte e o quanto de habilidade, paciência e meticulosidade era exigido no adestramento dos falcões, cujos princípios básicos repousavam, como regra geral, na técnica do afago (já que o castigo sempre se revelava contraproducente) e na inteligente utilização do instinto da fome.

Aliás, no nosso idioma, o próprio vocábulo *treinamento* procede, em última análise, da falconaria. *Treinar* significa, em verdade, originariamente, dar ao falcão a *treina*, ou seja, o animal que, como ceva, o habituará a caçar os representantes da espécie.

Essa é a acepção da palavra que encontramos nos autores quinhentistas e seiscentistas, como, a título de ilustração, Diogo Bernardes Ferreira, que

(1) "Meyers Grosses Konversations-Lexikon", verbete *Dressur*, vol. V, pág. 201.

escreve na sua "Arte da Caça de Altenaria", aparecida em 1611: "Treinar he ensinar as aves a que peguem naquellas ralés, nas quais os Falcões, nem Açores, não havião de pegar nunca, senão por industria do caçador". (2)

Posteriormente, o vocábulo teve o seu sentido ampliado, passando a significar, de modo geral, o adestramento de outros animais e, sobretudo, dos cães, igualmente para a caça.

Mais tarde, ainda, sob a influência do renascimento do esporte no mundo moderno e do papel que a Inglaterra desempenhou nesse importante acontecimento histórico, o verbo *treinar* e seus derivados vieram a ser aplicados, outrossim, ao homem que se exercita, adequada e sistematicamente, para a prática esportiva.

Adquiriu, então, a palavra o seu significado mais corrente, que é o de adestramento de uma pessoa na prática de determinado esporte, correspondendo, exatamente, aos vocábulos ingleses correlatos *train*, *training*, *trainer*, cuja evolução semântica não foi, todavia, semelhante à de seus equivalentes em português. (3)

Postas, porém, de lado essas questões de lingüística, que, evidentemente, apresentam aqui um interesse secundário, é importante observar que, relativamente ao homem, o treinamento para o esporte e para a guerra precedeu de muito o treinamento para o trabalho propriamente dito.

(2) RAFAEL BLUTEAU, "Vocabulário Portuguez & Latino", verbete *treinar*. Lisboa Ocidental, 1721.

(3) É curioso observar que o português talvez seja o único idioma a possuir sinônimos perfeitos (tanto quanto um sinônimo possa ser perfeito) para a expressão inglesa *to train* e seus derivados. A língua francesa, de cujo verbo *traîner*, arrastar, levar (do latim *trahere*) se originou, em última análise, o vocábulo inglês, não conta com qualquer termo que traduza, com razoável fidelidade, a idéia contida nas palavras de que nos ocupamos. Quando se trata de expressar a noção de treinamento ou adestramento de animais, possuem os franceses um belo vocábulo, hoje de uso quase universal: *dressage*, de *dresser*, instruir, educar, formar, originado do latim popular *directiare*. Falta-lhes, porém, um termo adequado para traduzir a idéia de treinamento humano, para o esporte, a guerra, o trabalho. Conseqüentemente, os puristas gauleses utilizam para esse fim vocábulos, de pura vernaculidade, de aceção aproximada, *instruir*, *former*, *préparer*, *éduquer*, enquanto que, simultaneamente, os estrangeirismos *train*, *training*, *trainer*, já se vão introduzindo no idioma e já aparecem com certa freqüência, sobretudo no noticiário esportivo. Os alemães, na falta igualmente de vocábulos adequados para expressar o conceito de que nos ocupamos, importaram dos franceses o termo *dressage*, que se nacionalizou sob a forma de *dressur* e deu origem ao verbo *dressieren*. Fora da zoopedia, empregam, porém, os alemães, igualmente, palavras de sentido aproximado para traduzirem *to train*, como sejam: *abrichten*, *zurichten*, *bilden*, *einüben*. Fato semelhante ocorre com o castelhano e o italiano, idiomas que, na falta de correspondentes exatos para expressarem a idéia contida em *treinar* e seus derivados, traduzem-na, respectivamente, por *disciplinar*, *ejercitar*, *amaestrar*, *adiestrar*, e por *addestrare*, *abituare*, *ammaestrare*, *allenare*. Compare-se a riqueza da língua portuguesa que, além do verbo *treinar*, possui mais os seguintes para externar idéias afins ou correlatas: *adestrar*, *amestrar*, *domar*, *domesticar*, *exercitar*, *disciplinar*, *ensinar*, *preparar*, *formar*, *educar*.

No que concerne à arte bélica, é de todos conhecido o grande interesse que sempre lhe dedicaram os povos antigos (assim como os modernos) e o desvelado carinho com que seus governantes se aplicavam ao preparo dos cidadãos, em geral, e, sobretudo, da juventude para os eventos da guerra.

Ulrich von Wilamovitz-Moellendorff, J. Kromayer e August Heisenberg, numa das obras mestras para o conhecimento meticoloso e profundo da organização política e social dos gregos e romanos, nos mostraram já, com abundância de pormenores, as características do serviço militar nas duas principais civilizações clássicas, o qual abrangeu, em determinadas épocas e regiões, cinco e mais anos de adestramento. (4)

Em relação ao esporte, é desnecessário, igualmente, estendermo-nos muito sobre a importância primacial por êle desempenhada no mundo antigo e, em especial, na Grécia, onde a educação física mais intensiva era verdadeira instituição nacional e fazia parte integrante da formação dos cidadãos. Modernas obras de pesquisa e exposição, às quais remetemos o leitor interessado, como a monumental "História do Esporte" de G. A. Bogeng, nos mostram, com fartas minúcias, o acurado treinamento esportivo a que eram submetidos os habitantes da Helade, desde tenra idade. (5)

Outras atividades da classe das recreativas, tais como os jogos e exercícios circenses e as representações teatrais, têm tido os seus executores, de longa data, submetidos a cuidadosa formação para a exercício de sua arte, assim como a constantes e intensivos treinamentos — no caso mais propriamente conhecidos pela denominação de *ensaios* — destinados a bem habilitá-los para o adequado desempenho de cada representação. (6) Na Grécia, além disso, os atores teatrais, após Êsquilo, eram rigorosamente selecionados pelo próprio Estado, que lhes pagava um salário e os mantinha sempre em forma para a representação, o que concorreu sobremaneira para elevar a muito alto padrão a interpretação teatral grega. (7)

No que toca, propriamente, ao trabalho, em sentido mais estrito, ou seja, o exercício de atividades da vida civil e cotidiana de cada país (indústria, comércio, serviço público, etc.), é evidente que sempre houve, de um modo ou de outro, uma espécie de treinamento empírico, não formal, inconsciente, às vezes. Isso resulta da própria natureza humana e revela-se uma contingência inelu-

(4) "Staat und Gesellschaft der Griechen und Roemer", págs. 71 e ss, 112 e ss, 313 e ss. Zweite Auflage. Leipzig und Berlin, 1923.

(5) G. A. BOGENG — "Geschichte des Sports aller Voelker und Zeiten". 2 vols. Leipzig, 1926. — Veja-se também o grandioso trabalho do Prof. Andrea Franzioni, "Storia degli Sport", 2 vols. Milano, 1933.

(6) HENRY THÉTARD — "La Merveilleuse Histoire du Cirque". 2 vols. Prisma, 1947. Veja-se, particularmente, o capítulo 19: "Dresseurs et Dompteurs".

(7) GEORGE FREEDLEY and JOHN A. REEVES — "History of the Theatre". New York, 1941.

tável de nossa condição. O homem é um animal, simultânea e correlatamente, instintivo e racional, diversamente dos demais animais, que são, quase só e puramente, instintivos, sobretudo quanto mais descemos na escala zoológica. Como conseqüência, os animais, em geral, já nascem aptos para o exercício das atividades mais elementares e fundamentais de sua vida, como, por exemplo, andar ou locomover-se, não necessitando, praticamente, de aprendizagem. O treinamento que lhes tem sido ministrado, através da história e ao qual nos referimos linhas atrás, encerra a finalidade, não de prepará-los melhor para a sua *própria* existência, e, sim, utilizá-los para o serviço e recreação do homem. Trata-se, pois, de um treinamento que visa, de certo modo, a elevar o animal acima de seu padrão normal de existência.

O homem, pelo contrário, necessita de longa, árdua e, às vezes, incessante aprendizagem para o exercício das atividades mais comezinhas de sua existência, como v. g., andar, falar, etc. Não haveria, pois, de ser para o *trabalho*, atividade menos instintiva e mais complexa do que as acima mencionadas, que iria êle dispensar essa aprendizagem fundamental, que está na raiz de sua própria organização fisiológica e psicológica:

Em quase todo o passado da humanidade, porém, a aprendizagem para o trabalho, com raras e providenciais exceções, revelou-se sempre muito precária e rudimentar. Para se ter uma idéia dêsse, por assim dizer, descaso de nossos antepassados com relação à matéria, basta assinalar, a título de ilustração, que, numa tarefa simples e milenar como é a de alvenaria, um moderno analista do trabalho verificou que há numerosos movimentos inúteis nas maneiras tradicionais por que é ela executada em quase tôdas as partes do mundo. (8)

Compreende-se fãcilmente que isso possa ocorrer, quando se considera que o estudo científico e sistemático do trabalho humano, tendo em vista a sua produtividade ou rendimento, só muito recentemente fêz o seu aparecimento na história da civilização. O seu advento foi condicionado por diversos fatores, remotos ou próximos, que surgiram nos chamados tempos modernos e contemporâneos, como sejam, estritamente pela ordem cronológica, o estabelecimento da ciência experimental no século XV, o desenvolvimento da física e da fisiologia nos séculos XVI e XVII, a revolução industrial do século XVIII, e, *last but not least*, a autonomia da psicologia como ciência no século XIX.

Sem o encadeamento dêsses fatores, cuja ligação entre si é evidente, não teria sido possível a formulação, nos albores do século XX, do taylorismo e do fayolismo, cuja importância e oportunidade foram sobremaneira realçadas pela tremenda

devastação de recursos humanos ocorrida na primeira Guerra Mundial, com a conseqüente escassez de mão-de-obra, hábil e capaz, em muitos setores de atividades produtivas, vitais para a reconstrução do mundo.

Deu-se, então, verdadeiramente, a “descoberta” do homem, como elemento do trabalho e da produção, em contraposição à enorme, senão exclusiva, ênfase dada no século passado ao estudo do material e, especialmente, da maquinaria, como fator preponderante do rendimento industrial.

A essa espécie de humanismo da ciência do trabalho, assim se referia Léon Walther, há mais de trinta anos :

“De alguns anos a esta parte, os problemas industriais começaram a ser encarados de ponto de vista completamente novo. Até então, tôda a atenção da indústria estava dirigida para a organização material da produção. A preocupação geral era a do instrumental, maquinaria e ferramenta, e sua instalação tão econômica quanto possível, tendo em vista o melhor aproveitamento dos locais de trabalho. Numa empresa industrial bem organizada, as máquinas e materiais são já estudados com o auxílio de todos os processos científicos imagináveis. Químicos e engenheiros trabalham junto à administração das fábricas, para resolver os problemas que, nesse terreno, se apresentam. Mas, enquanto se leva, assim, ao extremo, a preparação técnica da matéria-prima e da utilização das máquinas, a organização do trabalho humano tem ficado entregue a si mesma. Não se cuida de indagar se a máquina, a ferramenta ou a matéria-prima estão adaptadas ao operário, para mais fácil domínio ou manejo. Tão pouco se procura saber se o operário está bem adaptado ao trabalho, se possui tôdas as qualidades requeridas pela tarefa que deva levar a cabo.”

Depois dessa constatação preliminar, Léon Walther concluía :

“E’ de estranhar, realmente, que uma parte dos elementos que condicionam a fabricação seja sistematizada, estudada com grande cuidado, e que outra, não menos importante, deixe de ser objeto de qualquer estudo científico sério. A explicação dêsse fato reside, sem dúvida, na confiança ilimitada que se deposita na possibilidade de substituir o trabalho humano pelo trabalho das máquinas, que as grandes invenções do século XIX puseram à disposição da indústria. No entanto, parece hoje que o desenvolvimento da maquinaria não é ilimitado. Mesmo que a força humana fique cada vez mais subordinada à da máquina, esta nunca poderá substituir aquela: caberá sempre ao homem o encargo de conduzi-la e conservá-la. A verificação de que as grandes invenções diminuem, veio concentrar a atenção sôbre mais eficiente utilização do elemento humano. Pouco a pouco, o homem se convence de que tem descurado do estudo de elementos econômicos importantíssimos e de energias consideráveis.

(8) RICHARD N. OWENS — “Management of Industrial Enterprises”, págs. 14 a 17. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1953.

“Destarte, pela força das circunstâncias, o fator humano passa para o primeiro plano. Isso nos impõe a pesquisa das condições em que possa dar seu máximo rendimento.

“Se a tecnologia e a química serviram de base para estudo excepcionalmente fecundo do motor inanimado e da matéria morta, é à fisiologia e à psicologia que compete idêntica tarefa no estudo do motor animado, do homem em seu trabalho. A aplicação dessas duas ciências aos problemas industriais é ainda muito recente, mas tudo indica que não serão menores os seus resultados práticos, comparados com os já obtidos pela química ou pela física aplicada”. (9)

Pode-se, assim, afirmar que o adequado treinamento para o trabalho, praticado sistemática e planejadamente, é coisa bastante nova na história dos povos e remonta, apenas, à época do chamado movimento de racionalização do trabalho, iniciado há pouco mais de meio século por Frederick Winslow Taylor, nos Estados Unidos, e por Henri Fayol, na França.

Não há, de resto, que admirar assim tenha sido e que o treinamento científico para o trabalho, pròpriamente, tenha surgido muitos séculos após a sua existência no esporte e na guerra.

(9) LÉON WALTHER — “Tecnopsicologia do Trabalho Industrial”, págs. 11-12. Comp. Melhoramentos de São Paulo — São Paulo, 1929.

Os esportes, assim como o teatro e jogos circenses, são atividades ditas recreativas ou de exibição. Nelas, o perfeito desempenho da tarefa que compete a cada um é vital, não só para o êxito do espetáculo ou demonstração, mas também, muitas vèzes, para a integridade e a própria vida de seus executantes, como, para citar um exemplo, nas acrobacias de um trapezista.

A necessidade do treinamento prévio e organizado salta aí plenamente aos olhos.

A mesma coisa ocorre em relação à guerra, na qual é posta em jôgo, de modo direto e imediato, ou seja, *visível* a todos, a sorte de uma nação.

As falhas do trabalho silencioso e discreto das fábricas, das usinas e dos escritórios, não se revelavam, porém, tão evidentes e nem eram apreendidos, de imediato, os prejuízos delas resultantes.

E, assim, compreensível é que não tenha ocorrido aos homens a necessidade, para o trabalho de modo geral, de um treinamento planejado e sistemático, como se praticava, há séculos e séculos, nos domínios da guerra, do esporte e da zoópedia.

Sòmente os fatores acima apontados viriam equacionar, no nosso século, o problema da racionalização do trabalho e, com êle, logicamente, o do treinamento, como um dos meios mais indicados e eficazes para a consecução do objetivo último a que aquela se propõe, ou seja, a produção máxima possível mediante o mínimo esforço possível.