FORMAÇÃO DOS QUADROS

Exposição de um Método Psicológico e Científico

Profª Drª FRANZISKA BAUMGARTEN

Conhecemos hoje, para a formação dos quadros, sistemas numerosos e diferentes, baseados sôbre a experiência. Estão sendo ensinados tomando conta principalmente das necessidades práticas, método muito certo em si, e que permite manter o contacto estreito com as realidades da vida, porém, que priva êsse ensino de base teórica sólida. É com razão que JEAN FOURMOY, Presidente do Instituto Internacional para os Problemas Humanos do Trabalho (Namur, Bélgica), afirma a necessidade de substituir o empirismo da boa vontade por medidas mais racionais.

No domínio da formação do pessoal de tôdas as categorias, torna-se hoje impossível também satisfazer-se com métodos puramente empíricos. O progresso constante dos conhecimentos psicológicos, bem como a crescente importância concedida ao fator psicológico, quando se trata dos problemas de organização na indústria, provam que não se pode mais contentar-se com o estudo, às vêzes arriscado, dos casos individuais. A discussão dos casos individuais deve ser estabelecida sôbre base mais ampla.

Partindo dessas considerações, e, também, das experiências feitas durante a aplicação do seu método de educação moral nas escolas, a autora expõe aqui um método que — assim como demonstram algumas provas já adquiridas, — convém particularmente à formação dos quadros.

II

O método proposto em seguida pressupõe, "a priori" em cada chefe, duas qualidades fundamentais:

— O *conhecimento do ser humano:* que lhe permite considerar os colaboradores, tendo em conta as motivações das ações e das reações-pro-

(1) Baumgarten F. Die psychologischen Voraussetzungen der Erziehung zum Frieden (Schw. Lehrerzeitung, 1950). Die Kollektiv-Einfühlungsmethode als Mittel zur moralischen Erziehung (Schw. Erziehungsrundschau, 1950); L'Education morale des enfants et de jeunes gens (Pédagogie, Paris 1951); Un metodo per l'educazione morale dei fanciulli (Rivista di Psicologia, 1951).

váveis perante as diversas circunstâncias da vida. Aqui, trata-se menos de conhecimento geral do homem, tal como se encontra nos livros científicos sôbre o assunto, que do conhecimento das reações dos colaboradores em certas situações da vida profissional. O chefe deve saber que efeito êle pode esperar de uma ordem, de um elogio, uma crítica, sôbre os seus iguais, e subordinados, para agir em conseqüência. Êsse conhecimento exige formação apropriada.

Um método muito fecundo, aplicado pela autora, durante o seu curso, consistia em pedir aos participantes, caracterizar por escrito, um operário, um empregado, ou um dos colegas. Para estimar a qualidade dos trabalhos executados, o responsável do curso deve observar os pontos que chamaram a atenção do aluno, na apreciação do assunto, e ver em que medida êste conseguiu definir os traços característicos. A estimação deve, então, articular-se assim:

— Quais são os traços de caráter mais ou menos freqüentemente indicados?

— Quais são os traços que foram deixados de lado?

— Quais são os traços realmente importantes?

Essas perguntas não servem só para estabelecer a estatística que deve mostrar o ângulo sob o qual o aluno considera seu próximo; mas, sim, devem também indicar se, do ponto de vista psicológico, a compreensão é exata ou não, e por quê. Essas perguntas induzem a seguinte:

— O que é que importa mais na apreciação dos sêres?

O responsável pelos cursos deve, depois, informar os alunos do resultado da consulta, dando os motivos das suas críticas. É indispensável que, ao mesmo tempo, êle leve o público a uma discussão geral sôbre a importância relativa dos traços de caráter do propósito e sôbre as disposições do mesmo para determinada profissão, e que se estabeleça, em comum, uma imagem nítida dos traços e das qualidades necessárias para a dita profissão.

Outra tarefa particularmente importante para os quadros consiste em caracterizar um chefe justo, ou também, em descrever o critério do bom comportamento social. Por semelhante método de apreciação coletiva, desenvolve-se o sentido das qualidades essenciais do homem. Outro problema apresenta-se logo: "Quais são as qualidades de caráter necessárias para a vida em comum?". Para encontrar a resposta, é preciso fazer perguntas aos participantes, sôbre o comportamento normal do homem, em determinadas situações. Por exemplo:

— Que reações podem levar o homem à recusa?

— Quais são as reações possíveis? As reações prováveis?

— A que reações pode levar um desafôro?

— Qual será a reação provável de uma pessoa que aparece exteriormente sempre amável e compreensiva, quando a mesma fôr prejudicada?

— A que conseqüências pode levar o fato de não dar um elogio merecido e esperado?

— Que conseqüências pode ter um elogio não merecido?

— Quais são os motivos que podem trazer desacôrdo entre pessoas muito ligadas?

— Quais são os motivos que podem trazer desacôrdo entre colegas de trabalho?

— Quais são as qualidades determinantes de colaboração pacífica numa emprêsa?

Essas perguntas e as respostas estarão tratadas do mesmo modo que as precedentes. O responsável deve analisá-las e ordená-las como dito antes. É só depois que poderá discutir os resultados dêsse trabalho, indicando que tipo de respostas foram geralmente dadas, as quais se repetem o mais e o menos freqüentemente, e, afinal, qual é a melhor. Quase sempre, resulta uma discussão animada: é isso que importa, pois, permite aos participantes tomar consciência dos dois pontos essenciais, quer dizer:

— Quantas concepções diferentes uma situação originou e quantas eram verossímeis?

— Qual das respostas fornecidas corresponde melhor à realidade, quer dizer, às exigências da situação dada?

Pode acontecer muitas vêzes que nenhuma resposta seja perfeitamente correta; nesse caso, o responsável do curso deve dizê-lo. Mais freqüentemente, a resposta certa resulta do conjunto de tôdas as respostas fornecidas, pois, cada uma contém, de fato, uma parte de verdade.

Essa espécie de exercício, fixa-se na memória e dá uma visão certa das condições necessárias à vida de uma comunidade. Ao mesmo tempo, o responsável do curso pode também fazer os estudantes observarem que as respostas devem esclarecê-los sôbre as aptidões pessoais à vida em comum, e que o conhecimento dos outros deve conduzi-los a tomar consciência dêles mesmos.

III

2 — A outra qualidade fundamental que todo chefe deve possuir, e que deve ser desenvolvida durante a formação dos quadros, é a *reflexão*.

Nos cursos para os quadros, pode obter-se isso da maneira seguinte: primeiro, pelo teste de procura das causas. Aqui trata-se de reconhecer as interdependências. Eis, por exemplo, as perguntas:

— De que depende o êxito na vida?

— De que depende o preço de um livro?

— De que depende o preço da mercadoria produzida por uma emprêsa?

— Etc...

Outro teste, o da previsão das conseqüências. Exemplo de perguntas:

— Que acontecerá quando o vidro inquebrável fôr inventado?

— Que acontecerá quando helicópteros baratos forem construídos?

— Que acontecerá quando fôr inventada uma fibra que repele a sujeira, a tal ponto que qualquer lavagem fique supérflua?

— Etc...

Nesse caso, também, o professor segue o método da "expressão coletiva", mandando respostas por escrito às perguntas, ordenando depois as respostas recolhidas, segundo a freqüência e a qualidade e discutindo-as assim:

— Todos os motivos foram encontrados?

— Quais foram omitidos?

— Os que foram mais freqüentemente indicados são os mais importantes ou não?

— A que erros de raciocínio são devidas as omissões?

Procede-se da mesma maneira para analisar as conseqüências.

— Foram mencionadas tôdas aquelas que se devem considerar?

— Por que algumas conseqüências importantes foram omitidas?

— Quais são as mais importantes?

— Quais são desprezíveis, porém, aparentemente mais concebíveis logo?

Por essas perguntas, o professor estimula, educa a aptidão a refletir. Disso resulta emulação esportiva para responder o mais corretamente possível, penetrando no coração dos problemas.

Para o próprio responsável do curso, o método é benéfico, pois êle aprende ensinando. Segundo as respostas dadas, que o informam sôbre os erros de apreciação, êle pode formular novas perguntas para eliminar êsses erros.

Por exemplo, êle pode, perguntando "De que depende a estimação certa da culpabilidade de um empregado?", alargar, nos alunos, o conhecimento do ser humano e a aptidão para a reflexão.

Êsse procedimento abre ao responsável do curso um largo campo de ação, a fim de educar os futuros quadros, melhor que dantes, para que êles desenvolvam as mais importantes qualidades profissionais: o conhecimento do homem e a reflexão.

Trad. de MONIQUE AUGRAS
Extraído do
BULLETIN TECHNIQUE ET PEDAGOGIQUE
da União ORT, Nº 23
Genève, 1961