

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS

BOLETIM N.º 228

Administração Escolar
e Educação Comparada

N.º 3

CARLOS CORRÊA MASCARO

T W I

NO ENSINO E NA ADMINISTRAÇÃO
ESCOLAR

(Relatório de uma experiência de aplicação e
adaptação)



SÃO PAULO (Brasil) — 1957

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Reitor: — Prof. Dr. Gabriel Sylvestre Teixeira de Carvalho

Vice-Reitor: — Prof. Dr. Francisco João Humberto Maffei

FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS

Diretor: — Prof. Dr. Paulo Sawaya

Vice-Diretor: — Prof. Dr. Antonio Augusto Soares Amora

Secretário: — Lic. Odilon Nogueira de Mattos

CADEIRA DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR
E EDUCAÇÃO COMPARADA

Catedrático: — Prof. Dr. José Querino Ribeiro

Assistente: — Dr. Carlos Corrêa Mascaro

Auxiliar de ensino: — Lic. Moysés Brejon

Toda correspondência relativa ao presente Boletim e às publicações em permuta deverão ser dirigidas à ||| All correspondence relating to the present Bulletin as well as exchange publications should be addressed to

CADEIRA DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR
E EDUCAÇÃO COMPARADA

Faculdade de Filosofia — Caixa Postal 8105 — São Paulo — Brasil

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS

BOLETIM N.º 228

Administração Escolar
e Educação Comparada

N.º 3

CARLOS CORRÊA MASCARO

T W I

NO ENSINO E NA ADMINISTRAÇÃO
ESCOLAR

(Relatório de uma experiência de aplicação e
adaptação)



SÃO PAULO (Brasil) — 1957

COMPOSTO E IMPRESSO NA SECÇÃO GRÁFICA DA
FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS
DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
1958

Faculdade de Filosofia
Ciências e Letras
Biblioteca Central

APRESENTAÇÃO

T W I. Abracadabra? Panacéia? Nem uma coisa nem outra. Apenas mais um esforço, dentre tantos dos ingentes e constantes, para encurtar o caminho; a eterna busca do menor esforço, no seu melhor sentido — e o verdadeiro — humano, humanista, humanitário.

Em todos os empreendimentos modernos, a antinomia — mais produção, mais lazer — atua como imperativo irrevogável e exerce pressão crescente sobre o homem, angustiando-o para encontrar a solução ótima.

Na escola, instituição fortemente engastada no contexto social, essa ânsia não podia deixar de ser presente e a antinomia se formula em termos peculiares: mais ensino, menor tempo de escolarização. De fato, as exigências da vida quotidiana, deslisando a todo pano, ao sôpro forte do progresso científico, requerem mais e mais conhecimentos que devem ser obtidos em lapso inelástico, se não encurtado de tempo. A comunicação do patrimônio cultural acumulado em progressão surpreendente cria necessidades de reajustes permanentes na empresa escolar, de alto a baixo, do centro à periferia. São as novas estruturas didáticas, novos currículos, novos programas, novos horários, novas técnicas de ação, “novos caminhos e novos fins”, como sintetizou lapidarmente, há tantos anos, Fernando de Azevedo.

E a função escolar mais diretamente afetada por tantos e tão pesados impactos é a Administração. Aqueles tantos “novos” se buscam e se resolvem em termos de planejamento, de organização, de assistência à execução, de medidas de resultado, de relatórios, de críticas, nos setores do pessoal, do material, dos serviços auxiliares e do financiamento. Principalmente se resolvem pelos serviços auxiliares de pesquisa, experimentação e aperfeiçoamento, planejados,

organizados, assistidos em sua execução, medidos em seus resultados e relatados para fechar o circuito na crítica e retomar o caminho, a partir de novo planejamento.

Eis, em suma, o conteúdo deste Boletim n.º 3 da Cadeira de Administração Escolar e Educação Comparada, mais uma realização de nosso incansável assistente Dr. Carlos Corrêa Mascaro: êle próprio, como êste seu trabalho, um fato completo de Administração Escolar, no limiar de seu término, por um relatório, à espera do fechamento do circuito pela crítica, para retomar o caminho de novo planejamento.

J. Querino Ribeiro

S. Paulo, março de 1958

INTRODUÇÃO

Um mês após haveremos deixado a Diretoria Geral do Departamento de Educação, em dezembro de 1954, já havíamos planejado a elaboração deste Relatório, destinado a documentar o trabalho que ali realizamos pela difusão do TWI e sua adaptação ao ensino e à administração escolar.

Para levar a bom termo a tarefa que nos impusemos, seja promovendo a realização dos cursos de treinamento, seja, depois, no relato da experiência, não nos faltou a indispensável colaboração de todos a que recorreremos, nem a ajuda espontânea de quantos tomaram conhecimento do nosso trabalho.

Devemos de início mencionar o significado do apoio da Cadeira de Administração Escolar e Educação Comparada, cujo titular não só conosco discutiu o assunto, como nos orientou no tentame, sugerindo ampliação e enriquecimento do plano inicialmente idealizado. A seu conselho foi que começamos por participar de um grupo de treinamento para melhor avaliarmos o alcance e a adaptabilidade do método, o mesmo acontecendo com os demais auxiliares da Cadeira. Foi por sugestão sua ainda que uma experiência piloto de grupo de treinamento se realizou com alunos do Curso de Especialização, alcançando resultados plenamente satisfatórios. Logo depois, a profa. Leda Massari, professora primária e aluna do Curso de Pedagogia, na ocasião a serviço da Cadeira, foi autorizada a fazer o curso de treinamento para instrutor, tornando-se um elemento ativo e eficiente na execução do plano de treinamento levado a efeito.

Do Prof. Moysés Brejon, nosso companheiro, Auxiliar de Ensino da Cadeira, recebemos valiosa ajuda na revisão do texto deste Relatório e na compilação da referência bibliográfica. Os Profs. Clovis Lima Malheiro e Marcos Pontual,

respectivamente ex-chefe e chefe do Escritório Conjunto STIC-CBAI, Olavo de Carvalho, Técnico de Ensino Primário, José Getúlio Escobar Bueno, Inspetor Escolar à disposição da Diretoria Geral do Departamento de Educação, também muito nos valeram auxiliando na obtenção e coleta do documentário que serve de base ao presente Relatório. Não poderíamos, portanto, deixar de mencionar tão valiosa colaboração e de expressar a todos, com o registro dos fatos, a manifestação do nosso reconhecimento.

A divulgação deste trabalho move-nos o duplo propósito de reunir num pequeno volume toda a documentação relativa à experiência do Departamento de Educação com o TWI e oferecer aos interessados nos problemas de administração de pessoal uma contribuição que nos parece útil, ainda que modesta, limitada e incompleta no que concerne à difusão de princípios e métodos modernos de organização racional do trabalho.

Se a experiência aqui relatada puder ser considerada útil ao aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, ou se de qualquer forma contribuir para uma nova atitude da administração do ensino face aos problemas de pessoal que enfrenta, sentir-nos-emos plenamente recompensado do esforço de havê-la promovido, num momento em que essa atitude não encontrava as melhores condições para ser tomada com êxito.

C. C. M.

I — CONTEÚDO E SIGNIFICADO DO TRABALHO

1. Introdução

O presente trabalho encerra o relatório geral e completo de uma experiência de transplantação de um método de treinamento em técnicas de chefia e supervisão, do campo industrial para o escolar, no serviço público estadual, experiência por nós superintendida quando, em 1954, ocupamos o cargo de Diretor Geral do Departamento de Educação, a convite do Dr. José Mcura Resende, Secretário de Estado dos Negócios da Educação. Foi no desempenho das funções desse cargo que percebemos ter pela frente a rara oportunidade de realizar uma tentativa de aplicação do método experimental no campo da administração escolar no Estado de São Paulo, iniciativa a um tempo sedutora e cheia de riscos.

Sedutora, pelo que pudesse o método revelar, de um lado quanto ao seu efetivo alcance do ponto de vista teórico e prático, e, de outro, quanto à riqueza dos resultados do tratamento metodológico moderno de problemas de Administração Escolar em nosso meio, tão forte e extensamente dominado, aqui como alhures, pelas práticas, técnicas, processos e métodos tradicionais em sua maior parte superados.

Cheia de riscos, justamente porque sendo tentativa inovadora, a renovação metodológica e tecnológica empreendida, revolucionária por sua própria natureza, iria desenvolver-se tôda num período em que a vida político-administrativa do Estado já vinha sofrendo os percalços naturais de uma campanha política preparatória das eleições marcadas para aquele ano.

Raras, raríssimas as ocasiões que se apresentam para realização de experiências no campo da Administração Escolar

e elas são, ora recebidas com reservas, ora temidas, ora consideradas, “a priori”, como improdutivas. No caso de que vamos tratar não se pode falar das reservas geralmente opostas, por razões de ordem ética, às tentativas de emprêgo de métodos das ciências da natureza para investigação do que se passa no campo das chamadas ciências humanas. Mas não resta dúvida que deveríamos alertar-nos quanto ao temor da novidade e à resistência passiva, instintiva, dos que não gostam de mudar, tão habituados se encontram à rotina cômoda e comodista do trabalho, especialmente no serviço público.

Menos freqüentes são ainda as vêzes em que, quem ensina Administração Escolar ou se dedica a pesquisas nesse campo, se vê, num posto de alta chefia ou direção, diante da possibilidade de pôr à prova, sob sua orientação e responsabilidade, o acêrto das idéias ou teorias que defende ou dos métodos e processos de ação que recomenda. Como administrador escolar a assistente de uma cátedra universitária em cujo programa se entrelaçam as preocupações de ensino com as de pesquisa, sentimo-nos intimamente no dever de não deixar passar tão excepcional ensêjo que inesperadamente se punha ao nosso alcance, propiciando a execução de um programa de treinamento de pessoal do ensino, não obstante a ocorrência dos fatores adversos de ordem político-administrativa a que anteriormente aludimos. Aliás, diante da situação, lembramo-nos da importância atribuída ao treinamento por modernos autores de estudos acêrca de Administração de Pessoal, como o fazem Pigors and Myers em sua obra “Personnel Administration” (1).

À vista do que a nosso ver representou a iniciativa como combate à rotina estéril, ao tradicionalismo metodológico comodista e como posição de luta pela implantação, no ensino e na administração escolar estadual, de métodos e técnicas com base científica, depois do curto interregno na Diretoria Geral do Departamento de Educação, pensamos que seria útil se apurassem os resultados obtidos com a experiência realiza-

(1). — Pigors and Myers — Personnel Administration. McGraw-Hill Book Company, Inc. New York and London, 1947. pg. 158.

da, para que de tudo se guardasse a documentação conveniente para utilização posterior. Não vemos razões para crer que erramos enveredando pelo caminho que escolhemos e êste relatório esclarecerá porque assim pensamos. Não temos dúvida em considerar a tal ponto satisfatórios os resultados preliminares da experiência que passamos a julgá-la a primeira etapa de um plano digno de ser tornado conhecido, ampliado em seus propósitos teóricos e práticos, pelo que êle pode representar, sob vários aspectos, para a administração pública no futuro. Daí o preparo e a elaboração dêste registro de todos os passos do ensaio experimental realizado pelo Departamento de Educação em 1954, com a reunião dos elementos necessários à identificação, localização e correção das falhas porventura cometidas, à vista das críticas que posteriormente pudessem ser feitas não só ao método como ao plano de adaptação tentado.

2. Abreviaturas e Siglas

Na redação do presente trabalho, para identificação do método de treinamento, da instituição incumbida de difundilo em nosso Estado, e de outros órgãos públicos e particulares, seremos obrigados a lançar mão do recurso mnemônico e prático das siglas, de uso generalizado em diversos setores de atividades humanas, especialmente de administração e negócios. Daremos, portanto, a seguir, os símbolos literais usados e seus exatos correspondentes a fim de evitar constantes repetições da denominação integral e facilitar ao leitor o conhecimento prévio e adequado do que representam tais abreviaturas, repetidas, aliás, com abundância em todo o texto, a partir da sigla correspondente ao método de treinamento de que vamos tratar o TWI — “Training within Industry” — Treinamento dentro da Indústria.

STIC — Secretaria do Trabalho, Indústria e Comércio.

CBAI — Comissão Brasileiro-Americana de Educação Industrial.

IDORT — Instituto de Organização Racional do Trabalho.

DPI — Departamento de Produção Industrial da Secretaria do Trabalho, Indústria e Comércio.

JIT — “Job Instruction Training” — Ensino correto de um Trabalho — 1a. fase do método TWI.

JRT — “Job Relations Training” — Relações no trabalho — 2a. fase do método TWI.

DASP — Departamento Administrativo do Serviço Público.

SAS — Serviço de Aperfeiçoamento de Supervisores.

3. O TWI na indústria paulista

Participante do Congresso de Organização Científica realizado nesta Capital em 1951 e membro, no ano seguinte, da Comissão de Mão de Obra da Secretaria do Trabalho, tomamos contacto com os encarregados das primeiras experiências que se vinham realizando, no parque industrial bandeirante, com a aplicação do TWI. Logo depois, no entanto, a intensificação dos nossos trabalhos docentes, na Faculdade de Filosofia e no Instituto de Educação, impediram-nos de continuar acompanhando o interessante tentame experimental do Escritório Conjunto STIC-CBAI, responsável pela introdução do TWI na indústria paulista.

Como se sabe, durante a última guerra mundial, o trabalho em geral, sob o impacto das exigências criadas com a eclosão do conflito, sofreu radicais mudanças, especialmente no que se refere à introdução de práticas e métodos destinados a melhorar a produtividade do trabalho dos operários empregados nas fábricas e particularmente na indústria bélica. Dos métodos criados visando a resultados dessa natureza, um teve difusão rápida, porque acompanhado de conveniente demonstração de seus fundamentos científicos e inteligente propaganda, à base dos resultados imediatos alcançados com sua aplicação. Era o método de treinamento do trabalhador no seu próprio local de trabalho, sem afastá-lo de suas obrigações normais, dando-lhe somente a assistência de um Mestre ou Supervisor capaz de bem orientá-lo em suas

tarefas básicas, arguto e humano para compreender os problemas pessoais dos operários e suficientemente inteligente para estimulá-los a aperfeiçoar os seus próprios métodos de ação. Tal método, denominado muito acertadamente pelos americanos seus criadores de "Training Within Industry", passou desde logo a ser universalmente conhecido sob a sonora sigla formada com as iniciais dos vocábulos usados no seu título.

Logo após havermos assumido a Diretoria Geral do Departamento de Educação, em fevereiro de 1954, tivemos nossa atenção despertada novamente pelo TWI, agora em virtude de rápida troca de idéias e impressões que tivemos com o Sr. João Ribeiro Marcondes Machado, Assistente Técnico do Gabinete de Assistência Técnica da Assembléia Legislativa, acerca de problemas de Pessoal nos serviços do ensino, transferindo-se a palestra para o domínio dos resultados que vinha obtendo o Escritório Conjunto STIC-CBAI em sua campanha pela difusão daquele método americano em São Paulo, visando à melhoria da produtividade pelo aprimoramento dos encarregados das funções de supervisão e mestria na indústria paulista.

II — O TWI NO ENSINO E NA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.

1. A idéia da aplicação e adaptação

O que se vinha obtendo concretamente com a produtividade dos trabalhadores nas oficinas, mediante o aperfeiçoamento das técnicas de supervisão e treinamento, nos impressionara de tal maneira e tão pedagógica nos parecera a forma de apresentação do método que não tardou pensássemos na sua adaptação a fim de aplicá-lo, em seguida, ao tratamento de problemas de natureza semelhante ou correspondente no ensino e na administração escolar. Essa idéia nos ocorreu célere ao espírito não só em virtude da simplicidade da concepção original do método, dos seus aspectos pedagógicos, como da plausibilidade de considerarmos válidos os fundamentos científicos de seus princípios gerais.

Da posição inicial anteriormente descrita partimos em busca de maior familiaridade com o assunto pelos meios ao nosso alcance imediato e visando à obtenção de maior soma de elementos que pudessem justificar ou invalidar nossa primeira impressão acêrca da possibilidade e conveniência da transposição das novas técnicas para o terreno escolar.

De posse das publicações especializadas obtidas no Escritório Conjunto STIC-CBAI, esclarecido por informações mais minuciosas obtidas na mesma fonte, pusemo-nos a par das características essenciais do método: sua origem, seus objetivos e conteúdo, duração do processo e constituição dos grupos de treinamento, locais e equipamento básico necessários, forma de apresentação, e mais seguramente nos esclarecemos sôbre os resultados alcançados inicialmente no estrangeiro e depois no Brasil.

Além do pessoal do Escritório Conjunto, consultamos outros especialistas em assuntos de Administração e em Admi-

nistração Escolar. Compulsamos também as obras mais recentes versando a matéria, verificando a identidade geral das opiniões dos autores em torno do valor dos métodos de treinamento para aprimoramento da qualificação do pessoal e conseqüente melhoria da produtividade do trabalho.

Nossa experiência de quase cinco lustros no ensino paulista confirmava tudo quanto pudemos ler nos autores modernos a respeito dos problemas de pessoal em qualquer empresa, fortalecendo-se dêsse modo nossa adesão à afirmativa de que é realmente o elemento humano a pedra angular da Administração, dele dependendo, sempre, em última análise, o êxito ou fracasso de qualquer empreendimento. Objetivos deixam de ser alcançados, planos ruem por terra, diretrizes não podem ser fielmente seguidas quando a administração não dedica atenção ao conveniente tratamento dos problemas do pessoal dos quadros pertencentes à empresa, acêrto êste igualmente verdadeiro tanto na esfera dos negócios privados quanto no serviço público (2).

Nem sempre temos dado a merecida atenção ao fator humano, sôbre o qual, é ponto pacífico entre os especialistas, repousa, em sua maior parte, o êxito de qualquer empresa. Não podemos deixar de reconhecer, também, como acentuam muitos deles, que alcançar êxito em matéria de administração de pessoal é tarefa difícil, acima de tudo porque importa substituir velhos hábitos, combater arraigados costumes e porque a efetiva realização de um programa em novas bases depende da conquista prévia, pelos chefes, para as novas idéias, tanto dos auxiliares imediatos encarregados da execução, como dos próprios trabalhadores de base, desde que todos reconheçam o seu valor, a sua utilidade e o sólido fundamento científico e humano de seus alicerces. Por essas e outras razões semelhantes foi que as questões de “política de pessoal” estão hoje afetas à administração central da maioria das grandes empresas modernas, em muitas das quais essas questões já são tratadas com a consideração que merecem (3).

(2). — Public Personnel Management — Van Nostrand Company, Inc New York. 1953.

(3). — Figgers & Myers — op. cit., pg. 10.

2. A escola e o trabalho no Brasil

Sempre estiveram presentes em nosso espírito as lembranças relativas à incipiência das técnicas dominantes em não importa que tipo de atividade no Brasil, marcadas quase todas elas com o cunho indelével do imediatismo emocional ou do formalismo irracional. A afirmação é válida seja quando pretendemos referir-nos às características da atividade produtiva, o trabalho, ou a qualquer outra, como por exemplo, a esportiva. Para tomar um exemplo ao esporte popular no Brasil, o futebol, bastaria assinalar a observação reiterada dos entendidos na matéria: os “craks” indígenas, de regra, preocupam-se mais com a conquista de aplausos do que com a marcação de pontos. Mais vale para a maioria deles a manifestação da torcida ante uma sua repentina e improvisada demonstração de “virtuosismo malabarístico” do que a consagração de uma vitória conquistada pela equipe, com o fruto da contribuição menos espetacular, mas seguramente mais positiva de cada um dos elementos do quadro, com sacrifício da projeção individual. Atitudes dessa natureza é que dão nascimento ao tipo de comportamento dominado pelo que denominamos imediatismo emocional.

Do formalismo irracional os exemplos mais ilustrativos encontram-se nas rotinas e nos preconceitos tradicionais que não se rompem, mesmo depois de comprovada a sua irracionalidade. O mesmo acontece com a burocracia que, tendo estabelecido o seu domínio incontrastável nas repartições públicas, ameaça permanentemente invadir o domínio das atividades nas empresas privadas, muito menos afetadas pela ação perturbadora de práticas de sentido puramente formal.

Seria longo e fastidioso se pretendêssemos lembrar aqui as causas dos nossos baixos níveis de produção agrícola e industrial, problema sério para a economia do país e ligado diretamente à escassez de mão de obra qualificada — matéria prima das mais raras entre nós. Faltam-nos homens aptos para ingressar de pronto no processo de produção, não só porque a maioria dos nossos operários desconhece os moder-

nos processos técnicos, como porque a população em geral não está preparada para uma vida de trabalho. Não precisamos apelar para documentos mais expressivos que os dos nossos índices de produtividade e de renda nacional “per capita” em confronto com os de outros países. A mudança desse estado de coisas não depende exclusivamente do que se possa fazer diretamente em benefício da qualificação imediata do trabalhador, mas está antes condicionada à modificação, na mentalidade popular, de velhas estruturas mentais e sociais em relação ao trabalho. Dai ter avultado aos nossos olhos o imenso papel que poderia a escola desempenhar influenciando nos padrões habituais de comportamento do povo brasileiro, levando-o a abandonar uma tradição de vida a que nos jungem os costumes originários do patriarcalismo colonial, que lembra todo o nosso passado de quatro séculos, para agir em consonância com as exigências da conjuntura social e econômica da hora presente. Mas se enveredássemos pelo caminho “do que poderia” e “do que deveria” ser feito na escola a esse respeito iríamos longe, desviando-nos do objetivo essencial deste relatório.

À vista das razões acima sumariamente expostas e fazendo mais detida análise das condições predominantes no sistema de trabalho do pessoal docente e administrativo das nossas escolas de nível elementar e médio, firmou-se no nosso espírito a idéia de que poderia vir a ser mesmo muito útil empreendêsemos uma tentativa no sentido da melhor utilização do elemento humano, em função nessas escolas, pelo aperfeiçoamento de suas técnicas de ensinar e de liderar grupos de trabalho, sem afastá-lo do exercício de suas funções normais, a fim de que um novo método de supervisão, de eficiência já comprovada em outros setores de atividades, pudesse, mais tarde, feitos os ajustamentos exigidos pela natureza do trabalho escolar, tornar-se um eficiente instrumento de uso sistemático na administração de pessoal, no setor do ensino em nosso Estado. Para que a experiência fôsse realizada, nas circunstâncias em que o foi, vários outros fatores também contribuíram, e a eles não podemos deixar de aludir.

3. Princípios gerais de Administração e Administração Escolar

Não há dúvida que a escola, pela natureza peculiar das atividades que nela se desenvolvem, não pode ser encarada como uma oficina ou “atelier” industrial, nem pode o professor ser equiparado, no exercício de suas funções, ao trabalhador manual comum. Mas nenhuma violência se pode vislumbrar na aplicação de princípios gerais, metodológicos ou técnicos, válidos para o trabalho nas fábricas, a **algumas situações** de trabalho na escola. Há, aliás, na bibliografia nacional e estrangeira da matéria, exemplos de autores que abordaram o problema da aplicação ou da adaptação de princípios e métodos de Administração à Administração Escolar. A propósito dessa aplicação ou adaptação julgamos conveniente tecer considerações menos sumárias em virtude de duvidarem alguns dessa possibilidade e de julgarem, outros, temerária qualquer tentativa nesse sentido. De nossa parte pensamos a referida aplicação como perfeitamente exequível, não só porque já existem vários exemplos de tentativas bem sucedidas a esse respeito, como porque os testemunhos do acerto dessa posição têm sido dados por vários autores.

Muitos são os autores que admitem a existência de princípios gerais de Administração aplicáveis aos diferentes campos das atividades humanas. Afirma o Professor Mário Wagner (4) que, na verdade, “há uma ciência de Administração” que não é nem administração industrial, nem administração pública, mas que é ao mesmo tempo tudo isso porque é um estudo “in abstracto” das normas e das teorias de organização”.

Lyndall Urwick julga altamente significativo o fato de muitos princípios colhidos em obras de diferentes autores (dos quais muitos nenhuma tentativa fizeram para correlacionar seus trabalhos) poderem ser apresentados em um todo coerente e lógico. Reputa êle esse fato como clara comprovação

(4). — Vieira da Cunha, Mário Wagner — A educação para a Administração no Brasil. Publicações do Instituto de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de São Paulo, n.º 122, pg. 6.

da existência de elementos comuns em tôdas as experiências de condução de grupos sociais e considera que uma verdadeira ciência da Administração é, em última análise, possível (5). Poderíamos, ainda, citar a opinião de outros autores relativas à possibilidade da aplicação de princípios gerais de Administração a campos de atividades diferentes, mas o que importa, no momento, é justificar a tentativa de aplicação dêsses princípios gerais ao campo específico da Administração Escolar.

É preciso também não esquecer que tem havido tentativas de aplicação de sistemas de organização do trabalho industrial ao campo escolar. Além disso, há a considerar a semelhança admitida entre administrar e educar. Um autor declara que “a organização científica do trabalho que é, antes de tudo, um processo de educação, repousa essencialmente sôbre êstes dois elementos: espírito de síntese e humanismo” (6). Outro declara que “enquanto a educação dirige mais particularmente o indivíduo, a administração faz o mesmo em relação ao grupo” (7). Ordway Tead, no seu livro “The art of administration”, apresenta-nos um capítulo, o de número 13, com o título de “Administração como uma função educacional” no qual se refere à responsabilidade que tem o administrador de ser também um educador (8).

Uma das primeiras tentativas de adaptação feitas no sentido a que nos referimos foi a de Prihoda (9) quando pretendeu aplicar o “Taylorismo” ao campo da Administração Escolar na Checoslováquia. No prólogo da edição espanhola do livro do autor checo, A. Anselmo Gonzales afirma que naquele país fez-se uma “taylorização” do ensino: realiza-se o trabalho docente exatamente (sic) do mesmo modo que os industriais “taylorizam” suas indústrias em busca de maior pro-

(5). — Urwick, L. — The elements of administration. Second edition. Sir Isaac Pitman & Sons Ltd, London. 1950. pg. 118.

(6). — Hubert, René — Traité de pédagogie générale. Troisième édition. Presses Universitaires de France. 1952. pg. 399.

(7). — Ribeiro, J. Querino — Fayolismo na administração das escolas públicas. Li-notécnica. São Paulo, 1938, pg. 34.

(8). — Tead, Ordway — The art of administration. McGraw-Hill Book Company, Inc. New York. 1951. pg. 202.

(9). — Prihoda, Vaclav — Racionalización de la instruccion publica. M. Aguilar — Editor. Madrid. 1935.

atividade. Parece-nos que há muito exagero nesta afirmação, já que à mesma não se seguem explicações referentes às limitações do “taylorismo” para atender às características específicas do trabalho escolar. Mas Prihoda não deixa de fazer constantes e acertadas advertências relativas à necessidade de atender-se às características específicas do trabalho escolar.

A escola pode, a nosso ver, ser considerada uma empresa, mas “empresa” entre aspas, com características próprias, onde, acima de tudo, devem ser atendidas pelo administrador as peculiaridades que a distinguem de outras instituições, não só quanto a natureza do trabalho que se vai administrar, como, principalmente, em virtude do fato de trabalhar “matéria prima” humana. Prihoda declara que a direção racional do trabalho deve abranger também a organização da instrução pública” (10), mas adverte: se “o elemento humano, especialmente em relação à valorização ética, deve ser preocupação da própria indústria, com muito maiores razões deverá ser levado em consideração na escola” (11).

Robert Dottrens (12), afirma que a doutrina de Fayol é especialmente aplicável à organização da função educativa.

A Cadeira de Administração Escolar e Educação Comparada desta Faculdade desde há muitos anos vem seguindo essa orientação, pois seu titular, o professor J. Querino Ribeiro em trabalho publicado em 1938, realizou uma bem sucedida demonstração da aplicabilidade dos princípios e elementos de Administração de Fayol ao campo da Administração Escolar (13). Nesse trabalho, insistindo na necessidade da racionalização da empresa escolar, o autor cita os motivos dessa exigência e prossegue advertindo, relativamente à aplicação da teoria de Fayol ao campo escolar, que “não podemos aplicá-la ao nosso campo sem crítica e certa adaptação”. Sempre em relação à escola analisa os pontos fortes e fracos da

(10). — Idem, *ib.*, pg. 46.

(11). — Idem, *ib.*, pg. 85.

(12). — Dottrens, Robert — *Le problème de l'inspection et l'éducation nouvelle*. Editions Delachaux et Niestlé S.A. Paris, 1931. pg. 133.

(13). — Ribeiro, J. Querino, *Op. cit.*

doutrina, seleciona os preceitos mais convenientes aos trabalhos escolares e adapta-os a êste campo (14). Na tese com que se candidatou em 1952 e com a qual obteve a cátedra que ora ocupa, o professor J. Querino Ribeiro não se afasta dessa linha ao elaborar o seu “Ensaio de uma teoria da administração escolar” (15).

Jesse B. Sears (16) no prefácio de sua obra esclarece que “as maiores divisões do processo administrativo escolar não são difíceis de identificar, e que nenhuma razão foi encontrada para separá-lo significativamente da classificação de Fayol, aplicada mais cedo ao campo da administração pública”. Esse autor substitui o termo “comando” pelo termo “direção”, que não sendo, embora, idênticos em conteúdo, apresentam um grande paralelismo.

Convém observar, ainda, que a Didática é, em grande parte, um esforço para a economia de energias relativamente aos trabalhos escolares. O mesmo Prihoda, referindo-se à obra de Comenius, afirma “que êle também havia idealizado a racionalização do trabalho escolar. O método para abreviar o ensino, para fazer menos custosa a educação, a fim de torná-la acessível a todos, para reduzir a energia de trabalho e outras tantas noções de racionalização, encontrâmo-las nas obras Didática Magna e também em “O mais novo método de línguas” (17).

No caso do TWI de que estamos tratando particularmente, essa identificação de processos racionalizadores com a Didática se patenteia claramente. Se nos detivermos no exame do “Método dos quatros pontos”, minuciosamente descrito no livro preparado para servir de roteiro ao instrutor da 1a. fase — “Ensino Correto de um Trabalho”, também denomi-

(14). — Idem, ib., pgs. 55 e 72.

(15). — Ribeiro, J. Querino — Ensaio de uma teoria da Administração Escolar. Boletim n.º 158 da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo. 1952.

(16). — Sears, Jesse B. — The nature of the administrative process (With special reference to publica school administration). McGraw-Hill Book Company New York, 1950, pg. IX.

(17). — Prihoda, Vaclav — Op. cit. pg. 77.

nada em outras publicações “Como se ensina um trabalho” seremos levados a crer que os componentes da equipe que o criou deveriam ser professores de formação, em dia com a doutrina dos grandes educadores coevos e contemporâneos, e homens de aguda intuição pedagógica. Ao assistirmos às demonstrações relativas à primeira fase do TWI, sentimo-nos imediatamente como que em presença de um professor, de técnica aprimorada, desenvolvendo uma aula meticulosa e pacientemente preparada.

O encadeamento dos “quatro pontos” associou-se em nosso espírito, imediatamente, ao nome de Herbart, o pedagogo ~~alemão~~ que nos legou, através de seus discípulos, a seqüência de passos que a tradição consagrou com a denominação de “passos formais” de uma lição. De fato, no desenvolvimento do plano elaborado pela equipe responsável, sente-se a presença de uma orientação semelhante à que consagrou a aula pelo método intuitivo do mestre ~~alemão~~. O “Método dos quatro pontos” assim se desdobra: 1) Preparação do aprendiz, 2) Apresentação do trabalho, 3) Execução do trabalho pelo aprendiz, e 4) Acompanhamento e verificação do trabalho pelo instrutor. Segundo os discípulos de Herbart toda lição, para ser completa, deve constar das seguintes fases: 1) Preparação, 2) Apresentação, 3) Associação, 4) Generalização, e 5) Aplicação. Embora aqui haja cinco divisões e ali quatro, o conteúdo da lição é praticamente idêntico. E se nos reportarmos às instruções que o instrutor deve seguir no desenvolvimento da demonstração veremos que a identificação mais se evidencia. As recomendações sobre o preparo prévio do material a ser utilizado, acerca dos cuidados que deve ter o instrutor no seu primeiro contacto com o grupo de aprendizes para com eles familiarizar-se, as repetidas advertências para que torne claras as limitações do aprendizado verbal ou visual, a ênfase que dá ao encorajamento do aprendiz pelo instrutor em sua experiência para verificar se realmente aprendeu, tudo nos leva a crer que o plano idealizado pelo grupo teve origem em evidente inspiração herbartiana.

O método determina, no ponto I, que é o correspondente à parte preparatória, que o instrutor “ponha o aprendiz à vontade”, que “indique o trabalho e verifique o que êle já sabe a respeito dele”. Não está aí presente a teoria intelectualista da apercepção de Herbart, segundo a qual todo novo conhecimento está na dependência da fusão de representações novas com as massas de representações antigas? No segundo ponto a recomendação é para que o mestre fale, mostre e illustre uma fase importante do trabalho de cada vez, que “ensine clara, completa e pacientemente, não ensinando mais do que aquilo que o aprendiz possa aprender”, de modo que cada operação deixe de ter segredos ou de apresentar dificuldades. No terceiro ponto, enriquece-se o plano de Herbart e uma metodologia calcada em uma nova pedagogia aí se insere, com o apêlo à atividade do aprendiz, altamente valorizada. Sim, porque o aprendizado aí vai sair do exclusivo domínio dos sentidos, através de símbolos verbais e visuais, para integrar-se na experiência do aprendiz, mediante a sua participação na atividade necessária ao completamento do aprendizado. No quarto ponto, a tarefa do instrutor é acompanhar o aprendiz e encorajá-lo a realizar por si o trabalho, recorrendo a ajuda sempre que dela necessitar, sem acanhamento ou receio, até que possa tudo fazer por si mesmo, inclusive, mais tarde, aperfeiçoar o seu próprio método. Como se vê, por esta sumária descrição, não se divisa no método em exame sòmente a inspiração herbartiana. Êle tem muito das modernas teorias da aprendizagem no que apela para a participação ativa do aprendiz, no que se refere à sua motivação, à aplicação do aprendido e especialmente no “slogan” com que sintetisa o espírito do método: “Se o aprendiz não aprendeu, o supervisor não ensinou”.

Creemos não haver necessidade de nos alongarmos mais. Temos a impressão de que, dentro de pouco tempo, com o suceder das demonstrações dos vários participantes do grupo, nas dez horas de treinamento, que é o quanto dura a primeira fase, qualquer observador se convence, como aconteceu conosco, que a Pedagogia ensaia uma curiosa e fecunda incur-

são pelos domínios da indústria, visando a fazer de cada mestre ou contramestre aquilo que êle realmente deve ser — um bom professor do grupo de operários que lhe cabe conduzir no processo de produção. E dessa incursão muita coisa útil incorporará a Pedagogia ao seu patrimônio metodológico.

4. Escola e Relações Humanas

Em nenhum outro ambiente cabe melhor a discussão e o estudo dos problemas de relações humanas que na escola. Essa nova arte que vem revolucionando a indústria e o comércio, pelo relêvo e importância que assume na sociedade hodierna é, em essência, o campo da ação da escola e da educação, porque quase se identifica com a própria arte de educar.

Educar é o esforço no sentido da preparação do indivíduo para a convivência em sociedade. E para a obtenção desse “desideratum”, de primordial importância se torna o conhecimento dos problemas resultantes dos contactos humanos, quaisquer que êles sejam, em situação de trabalho ou não. Dêsse modo, as questões relativas a relações no trabalho se inserem naturalmente no programa das escolas, seja qual for o grau ou ramo a que pertençam. E os novos tipos de relações resultantes das profundas mudanças sociais a que estamos assistindo nos últimos trinta anos e os novos tipos de comportamento decorrentes de uma nova estrutura econômica, que teve suas raízes na revolução industrial iniciada nos meados do século passado, nada disso é ou deve ser estranho à escola, motivo por que, a essa instituição cabe inegável responsabilidade na manutenção do equilíbrio social e econômico que decorre do contacto entre os indivíduos numa sociedade em que a vida se torna cada vez mais dependente do trabalho humano e do trabalho em grupo.

O TWI iniciou-se, aliás, como método destinado a treinar supervisores em nova tecnologia capaz de melhorar as “relações no trabalho” e é sob essa denominação que se encontra a 2a. fase do método, na versão em que êle aparece

nos manuais preparados pela CBAI, para uso no Brasil. Nenhum problema metodológico focalizado no roteiro é estranho à experiência profissional do professor, pois o que dele se exige, acima de tudo, é que desempenhe, aonde quer que atue, a função de líder natural: da classe que reja, das associações a que pertença, da comunidade a que sua escola sirva. Que capacidade deve caracterizar o professor mais que a de liderar e dirigir? Os problemas das relações no trabalho no campo industrial apresentam, sob múltiplos aspectos, semelhança com os que surgem nas escolas e o tratamento ou forma de abordagem, numa ou noutra situação, se ajustam perfeitamente ao “Método dos quatro pontos” que prescreve a seguinte ordenação: I — Obtenção dos fatos, II — Ponderação e decisão, III — Tomada de providências, e IV — Verificação dos resultados.

A análise das situações que surgem na folha de problemas destinados a ser apresentados como ilustração nos grupos de treinamento na 2a. fase do método, demonstra a importância que se deve atribuir ao bom senso, à compreensão humana, ao espírito de conciliação não só dos supervisores na indústria, mas dos supervisores em geral. Ali estão os exemplos de “falta de unidade ou de conjunto”, de “falta de frequência injustificada”, de “erros clamorosos”, de “atrito entre turmas ou grupos”, de “fuga à responsabilidade”, que são fenômenos presentes ao trabalho na oficina como na escola.

Creemos não ser necessário algo mais acrescentar ao que acima dissemos para que se destaque a estreita conexão entre a abordagem aconselhada na 2a. fase do método TWI e a natural objetividade com que devem, o professor e o administrador, encarar os problemas de “Relações no Trabalho” no âmbito escolar. Se os professores e administradores escolares já não vinham seguindo pela trilha tão bem sintetizada nos “quatro pontos”, então havemos de convir que deviam estar fugindo, deliberada ou inconscientemente, à via normal apontada pela Pedagogia, como conhecimento de base científica, especialmente no que tange às conquistas mais re-

centes nos campos específicos da Psicologia Educacional e da Sociologia Educacional. Aliás, assinale-se de passagem que o problema das relações humanas na indústria somente foi equacionado após o surto de desenvolvimento que tiveram os estudos de psicologia e de sociologia industrial nos últimos vinte anos.

III — FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL

1. Ausência de um programa de aperfeiçoamento em serviço

As impressões que fomos recolhendo no decorrer de nossa vida funcional, no exercício sucessivo de cargos como os de professor primário, secretário de delegacia de ensino, professor secundário, diretor de escola normal, técnico de educação, chefe de serviço e diretor geral nos induziram a crer que as perplexidades em que se vêem e as dificuldades com que lutam principalmente os professores nas classes e os diretores na direção de seus estabelecimentos deve ser levada à conta da inexistência de treino específico, sistemático e metódico nos serviços de base a seu cargo. Podem-se apontar defeitos ou lacunas na formação escolar desses elementos, mas a falta de um programa de aperfeiçoamento profissional em serviço pode ser também apontada como altamente responsável, pelo ainda deficiente nível de produtividade dos esforços de professores e diretores, uns e outros, de regra, dedicados e esforçados no desempenho de suas funções.

A rica bibliografia especializada existente sob o título de organização científica ou racionalização do trabalho põe em relêvo, cada vez com maior freqüência e com mais abundantes exemplos, os progressos realizados nos mais adiantados centros do mundo, no que tange a métodos de treinamento de pessoal em empresas comerciais, industriais e agrícolas e no serviço público em geral. Assinalando sua importância e atualidade, assim se expressou o especialista americano Henry Reining Jr., num curso de Administração de Pessoal dado na Fundação Getúlio Vargas:

“O treinamento é um processo inevitável na administração de pessoal. Não pode haver dúvida sobre se deva ou não existir, porque ele existe sempre. Resta saber “como”,

“quando”, “onde”, e “por que” deve ser levado a efeito. Basta dedicar um pouco de atenção aos problemas típicos do trabalho para constatar a verdade que encerra esta afirmativa”.

2. Resistência a inovações e ao método experimental na administração pública

É por demais conhecida a resistência aos novos métodos de administração de pessoal nos serviços públicos em geral em nosso país. As contribuições da moderna psicologia e sociologia para a organização científica do trabalho, longe de serem recebidas como conquistas a ser consolidadas, são encaradas ainda em não reduzidos círculos como novidades de duvidosa origem e escasso valor prático, como tão bem acentua Albert Lepawsky na introdução ao estudo sôbre “Administração e Ciências Sociais” de sua obra “Administration” (18).

Urwick explica essa resistência lembrando que a mente humana é muito mais lenta em aceitar mudanças que se referem a instituições e a caminhos habituais do pensamento do que as que se relacionam com instrumentos ou ferramentas que o homem emprega ou introduz no uso (19). É bastante conhecida a longa história dessa resistência em tôda a parte, como no Brasil. Para exemplificar, basta relembramos a experiência do IDORT quando o Governo de São Paulo, em 1934, confiou-lhe a tarefa de reorganização administrativa dos serviços públicos estaduais e o testemunho que se pode recolher acêrca da obra empreendida pelo DASP nos serviços públicos federais:

“O DASP é uma organização que se propõe a fazer no Brasil — país do emprêgo, da clientela eleitoral, da incompetência, do pistolão, do desperdício burocrático — o impossível. A substituição da velha máquina por uma nova reforma administrativa radical. A substituição dos proces-

(18). — Lepawsky, Albert — *Administration*. Alfred A. Knopf. New York, pg. 660.

(19). — Urwick, L. — *The elements of administration*. Sir Issac Pitman & Sons, Ltd. London, pg. 9.

sos que vinham de muitas gerações, entranhados nos nossos hábitos e deitando raízes a milhares de metros de profundidade, por outros mais simples. Mais racionais. Mais inteligentes. Mais rápidos e de seguro rendimento.

Esse impossível que o DASP — como uma super-estrutura, a dominar e a regular a atividade administrativa do país — está realizando, provocou, como era de esperar, a reação maior do mundo” (20).

Discordando dêsse modo de ver e de atitudes dêsse tipo collocamo-nos sempre em polo oposto, pugnando pela introdução de novos métodos e processos técnicos nos setores de atividade em que servimos. Assim, num cargo da maior responsabilidade como o em que nos encontrávamos, sentimo-nos na obrigação de contribuir para a difusão de novas idéias e de trabalhar para a inclusão, no programa de atividades da alta administração do ensino no Estado de São Paulo, de experimentos como meio idôneo de aperfeiçoar os serviços e os métodos de trabalho. Sempre lamentamos se mantivessem nos serviços públicos em geral e no ensino, a despeito dos significativos progressos realizados pela ciência moderna, em nome de uma tradição sem fundamentos sólidos, métodos e processos rotineiros já superados. Assim, inexplicavelmente, vimos permitindo se mantenham servidores, os mais graduados, alheios às conquistas recentes no campo da organização científica do trabalho. Convencido de que não deveria mais prevalecer essa errônea orientação, desde que se vinham difundindo princípios novos de comprovada eficácia no campo da administração pública e privada, mais rápida e acentuadamente no estrangeiro, pareceu-nos azada a oportunidade para o lançamento de uma experiência, cercada, embora, de tôdas as cautelas impostas pelo tom inovador do singular empreendimento.

3. TWI — método idôneo na indústria

Respondiam pela idoneidade do método de treinamento a ser experimentado o seu uso generalizado nos grandes cen-

(20). — Apud Arizio de Viana — DASP — Instituição a serviço do Brasil. Rio de Janeiro. 1953. pg. 13.

tros industriais europeus e americanos e as recomendações de sua aplicação feitas no X Congresso Internacional de Organização Científica e no I Congresso de Organização Científica, certames realizados nesta Capital sob o patrocínio do IDORT, o primeiro como parte das comemorações do IV Centenário da fundação da cidade de São Paulo e, o segundo, em 1951.

4. Tentativas pioneiras de adaptação

Parece-nos que foram os norte-americanos os pioneiros da adaptação do TWI ao serviço público civil. Pelo menos é o que nos autorizam a crer as referências que a respeito encontramos em obras de diversos autores.

Experiências de introdução do TWI não diretamente no ensino, mas em outros setores do serviço público nos Estados Unidos da América do Norte, estão assim registradas em obra coletiva (21), num capítulo sobre “A arte da Supervisão”, de autoria do já citado Henry Reining Jr., que, referindo-se às modificações produzidas nos métodos de trabalho pelas exigências de aumento da produção bélica durante o último conflito mundial e detendo-se no exame dos frutos do TWI, assinala:

“Era compreensível que as agências governamentais que experimentaram uma expansão semelhante deveriam ter olhado com interesse as investidas bem sucedidas que a indústria estava levando a efeito relativamente a um dos mais delicados problemas de pessoal. Realizaram-se experimentos para determinar se o programa do TWI, planejado para organizações industriais, seria igualmente eficaz nas agências governamentais afetadas por dificuldades semelhantes de mão de obra.

A resposta surgiu rapidamente. Embora o trabalho, os processos e o meio possam variar grandemente, as habilidades envolvidas nas tarefas de supervisão são idênticas em qualquer situação supervisor-empregado. Certas adaptações

(21). — *Elements of Public Administration*. 5th. ed. Edited by Fritz Morstein Marx. P. Prentice Hall Inc. New York, pg. 425.

devem ser feitas, pois a terminologia e a abordagem exigidas nas repartições governamentais são diferentes das encontradas em uma fábrica. Entretanto, as alterações necessárias limitaram-se a pormenores.

A fim de tornar a fórmula TWI proveitosa às repartições federais, a Comissão de Serviço Civil dos Estados Unidos estabeleceu um programa de treinamento e organizou o grupo encarregado de administrá-lo com elementos masculinos e femininos que pudessem aplicar as técnicas que provaram ser tão eficientes na indústria”.

De modo semelhante, sobre o mesmo fato, manifestaram-se outros autores (22), como se verifica desta passagem:

“No fim da segunda guerra mundial a Comissão de Serviço Civil dos Estados Unidos preparou-se para adaptar à tarefa de supervisão do governo federal o programa que alcançou pleno êxito na indústria. O trabalho principal da Comissão foi indicar, às próprias repartições em funcionamento, como conduzir os programas de treinamento de supervisão de acôrdo com os métodos aprovados e encorajar o seu uso continuado. Em consequência, o treinamento no próprio trabalho é agora uma norma fixa em muitos estabelecimentos federais.

Embora a melhoria no govêrno por meio de programa de treinamento seja difícil de medir, considerável avanço observou-se na maioria das repartições federais que os instituíram. Na indústria onde os resultados são mais facilmente mensuráveis em têrmos de lucro ou unidades físicas de produção, os resultados do programa TWI foram espetaculares. Assim, em duas décadas três fábricas que usaram o TWI, a produção declarada aumentou de 25% e no outro terço verificou-se que uma melhor supervisão aumentou a produção de 25 a 500%. Se baseado em princípios sadios, um sistema que dá tão bons resultados na indústria deve também produzir consideráveis benefícios na administração pública. Um programa de treinamento indica, em última análise, aos trabalhadores, que a gerência está interessada neles e quando os superiores agem também como instrutores, como comumente o fazem, torna-se mais forte o vínculo de compreensão entre empregados e seus supervisores”.

(22). — Dimock, Marshall, and Dimock, Gladys, — *Public Administration*. Rinehart & Company, Inc. New York. 1953. pg. 363.

IV — EXPERIÊNCIA PAULISTA COM O TWI NO ENSINO

1. Medidas preliminares e planejamento

Bem ponderado o assunto, depois de sopesarmos razões pró e contra uma tomada imediata de posição, optamos pelos riscos de uma tentativa de aplicação do TWI pelo Departamento de Educação, rompendo assim com a orientação e a rotina tradicionalmente dominantes no ensino. Riscos haveria, por certo, mas seria necessário corrê-los se quiséssemos verificar a viabilidade e o alcance da transferência dos métodos de treinamento de pessoal de um campo de trabalho para outro.

O primeiro passo a ser dado na ocasião era o da determinação, no quadro do pessoal do ensino, do elemento que, pela posição e pelas funções, mais se aproximasse do supervisor de serviços de base na indústria e pelo qual devesse ser iniciado o programa de treinamento que desejávamos empreender. Examinada a seriação hierárquica dos cargos, de professor primário a delegado de ensino, e de professor secundário a técnico de educação encarregado de inspeção, concluímos que seria natural se iniciasse o trabalho, no ensino primário e no secundário, pelos ocupantes de cargos de direção, podendo estender-se a docentes e a encarregados de serviços de inspeção. Mais tarde o movimento restringiu-se quase exclusivamente aos diretores de grupo escolar. O diretor de escola é considerado, no ensino, a exemplo do mestre e do contramestre na indústria, o ocupante do posto correspondente ao de sargento nas corporações militares — o elemento de ligação entre o comando superior e o pessoal encarregado das operações de base.

Noticiando a resolução adotada e convocando os interessados, o Diário Oficial de 17 de março de 1954 divulgava o

Comunicado n. 11 do Departamento de Educação nos seguintes termos:

“Senhores Chefes de Serviço, Senhores Delegados de Ensino: Como é do conhecimento de vv.ss. em consequência das novas condições existentes para o trabalho das grandes empresas modernas, os problemas afetos à sua administração vêm sendo encarados e estudados com invulgar interesse e sem poupança de recursos, pelos povos vanguardeiros no plano da cultura e da economia. Entre os assuntos mais debatidos por quantos se dedicam às questões administrativas e pelos que se empenham na racionalização do trabalho ou na sua organização científica, está o da importante influência que pode exercer uma boa supervisão ou chefia na eficiência produtiva de qualquer órgão. Conseqüentemente, crescente vem sendo, na indústria, por exemplo, o interesse pela formação de supervisores ou mestres e pelo seu treinamento. A tal ponto chegou êsse interesse que um método “Training Within Industry” (treinamento dentro da indústria) surgiu, sendo hoje mundialmente conhecido pela sigla T. W. I. A êles se atribuem, ao lado de suas virtudes de simplicidade, rapidez de aplicação e eficiência, verdadeiros prodígios no soerguimento da produtividade industrial, em inúmeros países do mundo ocidental, a partir da última guerra.

Êsse método já vem sendo aplicado em São Paulo por iniciativa da Secretaria do Trabalho, Indústria e Comércio e da Comissão Brasileiro-Americana de Educação Industrial que estabeleceram um convênio para a divulgação do T. W. I. De um dos “Cadernos de Economia Industrial” publicado pelo D. P. I. daquela Secretaria de Estado, tiramos para conhecimento de vv.ss., julgando desnecessário a respeito de les bordar maiores considerações.

“O bom desempenho da função de mestre exige dois cuidados indispensáveis: a seleção das pessoas que vão exercer essa função e a sua preparação suplementar em técnicas de liderança, de treinamento de pessoal e de aperfeiçoamento.

O treinamento de técnicos de supervisão e chefia, segundo êsse método desenvolve-se em três fases sucessivas de duração, distribuídas em cinco reuniões de duas horas, em dias seguidos:

1a. Fase — Ensino correto de um trabalho — que dá ao mestre ou supervisor noção de prática de como ensinar um trabalho a novos operários;

2a. Fase — Relações no Trabalho — que visa a dar a prática de como promover trabalho em equipe, bem ainda em evitar ou solucionar problemas pessoais ou de comportamento;

3a. Fase — Métodos de Trabalho — que ajuda o mestre a simplificar e melhorar a execução dos trabalhos, obtendo melhor taxa de produtividade em trabalhos que envolvam movimentação de material, operação de máquinas e trabalho manual”.

Além dos resultados diretos de habilitá-los a treinar corretamente os operários, a primeira fase proporciona aos mestres ou supervisores, as seguintes vantagens; dá-lhes noção mais exata de suas funções e responsabilidades; faz com que pensem mais seriamente na necessidade de um processo racional de treinamento de seus auxiliares; prepara-lhes a compreensão de que melhores relações de comando são indispensáveis ao êxito do trabalho; habilita-os a realizar uma auto-crítica de seu trabalho; dá-lhes orientação sobre como distribuir melhor seu tempo entre os diversos afazeres de supervisão; incentiva-os a estudos técnicos de administração e gerência de pessoal, principalmente as demais fases desse método.

Na segunda fase, principalmente, os elementos treinados, não só supervisores como gerentes, mostram ganhar melhor visão seja do problema de relações humanas, seja da atribuição de responsabilidade quanto à administração de pessoal, ao mesmo tempo que ocorre surpreendente modificação nos índices de mobilidade entre novos empregados, bem como no número de atritos e queixas levados à Justiça do Trabalho”.

“Embora preparado para a indústria o método já demonstrou que, com pequena adaptação, pode ser de muita utilidade em empresas de transporte, construção civil, minas, serviços públicos, hospitais, casas de comércio, etc.

Somos levados a crer que o mesmo ocorrerá no que diz respeito ao ensino e à administração escolar. Não bastassem outros elementos de convicção, seria suficiente o fato de serem responsáveis pela aplicação desse método em São Paulo elementos do magistério público paulista. Referimo-nos ao prof. Flávio Penteado Sampaio, ex-professor de Educação

da Escola Normal de São Carlos, ex-diretor da Escola Técnica “Getúlio Vargas”, ex-chefe do Serviço Técnico de Produtividade, ex-secretário da Comissão de Mão de Obra, êstes dois últimos, da Secretaria do Trabalho, Indústria e Comércio, e atual diretor da Divisão do Ensino Industrial do Ministério de Educação e o prof. Clovis Lima Malheiro, técnico de Educação do Departamento do Ensino Profissional, representante da C.B.A.I. em São Paulo.

À vista disso, resolveu esta Diretoria Geral promover a organização de um ou dois grupos (10 pessoas no máximo cada grupo) para uma experiência de aplicação do método no setor escolar.

A orientação do trabalho estará a cargo do técnico de Educação, prof. Clovis Lima Malheiro, realizando-se as sessões (duração de 2 horas) no Departamento de Educação, das 9 às 11 horas, durante cinco dias consecutivos desde o dia 5 de abril.

A fim de verificar a receptividade para esta iniciativa no seio do magistério, o Departamento de Educação abre a partir desta data a inscrição para candidatos aos dois primeiros grupos de 10 elementos, para treinamento no método referido. A seleção entre os inscritos será feita a critério do diretor geral, ouvidos os chefes imediatos dos inscritos. Poderão inscrever-se diretores de grupo escolar, inspetores escolares, diretores e vice-diretores de Ginásios, Colégios ou Escolas Normais e Técnicos de Educação sediados na capital. Tratando-se somente de 5 reuniões de duas horas é indispensável o comparecimento a tôdas as reuniões”.

As inscrições passaram a ser recebidas no Departamento de Educação, diariamente, pelo prof. Olavo de Carvalho, Técnico do Ensino Primário, que se tornou, desde o seu início num dos mais dinâmicos eficientes auxiliares com cuja colaboração contamos para a experiência do TWI.

2. Início da aplicação da 1a. fase

Dois dias depois já havia mais de três dezenas de candidatos às vinte vagas oferecidas, sendo escolhidos pela Diretoria Geral, de acôrdo com as condições especificadas no Comunicado, os elementos que deveriam compor os dois primei-

ros grupos de treinamento da primeira fase: “Como se ensina um trabalho”. A escolha recaiu nos seguintes inscritos: Nilo Magalhães Ribeiro, diretor de Colégio Estadual na Capital; Nelson Marques Abade, diretor de Ginásio Estadual e Escola Normal, a serviço no Departamento de Educação; Stela Cardoso de Melo Tucunduva, Técnico de Educação; Antonieta de Araujo Cunha, secretária de ginásio; Maria José Montemor, Odila Bento Mirarchi, Luzia Cantú, Leovirgílio Moreira, Aparecido de Oliveira, Olga Bruno e Joaquim M. Bernardes, diretores de grupo escolar; constituintes do 1.º grupo e Jayr de Andrade, diretor de Colégio Estadual e Escola Normal, a serviço no Departamento de Educação; José Getúlio Escobar Bueno, inspetor escolar a serviço no Departamento de Educação; Melchisedech Genofre, diretor de Escola Normal e Ginásio Estadual; Maria Semiramis P. Amorim, Olavo Leite, Genny Horta Barbosa, Hélio Virgínio dos Santos, Nair dos Santos e Jocelyn Pontes Gestal, diretores de grupo escolar, para o 2.º grupo.

3. Repercussão da iniciativa

O movimento repercutiu imediatamente provocando desusado interesse de quantos tomaram conhecimento das primeiras providências adotadas, no particular, pelo Departamento de Educação demonstrando sua disposição de patrocinar oportunidades de aperfeiçoamento de técnicas de supervisão no ensino.

A repercussão maior se fez desde logo sentir entre diretores da Capital e municípios limítrofes, no seio do professorado e fora dos limites estritos do magistério. E não significaram interesse momentâneo os resultados verificados logo após a primeira chamada, não se podendo desejar maior receptividade, compreensão e êxito mais auspiciosos para a iniciativa.

A imprensa diária passou a noticiar o acontecimento, não só reproduzindo os Comunicados da Diretoria Geral, como também acompanhando, com desusado interesse, durante to-

do o seu desenrolar, o programa executado, em sucessivas etapas pelo Departamento de Educação.

Do IDORT, a entidade especializada em assuntos de racionalização do trabalho, veio a primeira manifestação de apóio à iniciativa do Departamento de Educação, em officio de congratulações endereçado ao Diretor Geral, ao mesmo que fazendo transcrever, no número de Abril de sua revista de Organização Científica, o Comunicado inicial de convocação dos interessados. Outras demonstrações de apóio não tardaram surgir, na imprensa diária, comprovando os reflexos externos da nova atividade do tradicional órgão técnico do ensino bandeirante.

Além dos aplausos que o movimento encetado logo grangeou, não tardou se visse o Departamento de Educação no dever de ampliá-lo, sob a pressão da demanda de maior número de lugares em futuras turmas. Tão logo o noticiário alcançou o público, não mais cessaram as demonstrações de curiosidade e interesse, especialmente no seio do professorado, que procurava, insistentemente, oportunidade de tomar contacto com o método.

O número de candidatos e de pedidos forçaram a constituição de novos grupos de treinamento, não só em virtude da divulgação decorrente do noticiário, como principalmente à vista do testemunho que, das novas técnicas de supervisão, passaram a dar os participantes das turmas pioneiras. Para satisfazer a incessantes solicitações foram organizados mais grupos para se submeterem ao treinamento que seria realizado em salas do Departamento, ou do Escritório, em três horários distintos — pela manhã, à tarde e à noite.

4. Formação de instrutores

Além da multiplicação das turmas para a primeira fase uma nova exigência se impôs com urgência — a da formação de instrutores, recrutando-os dentre elementos que tivessem revelado maior aptidão para direção do grupo durante o treinamento de sua turma. Promovendo à formação de instruto-

res próprios (professôres, diretores ou técnicos de educação), já poderíamos pensar em três vantagens imediatas: a) reduzir os encargos do Escritório STIC-CBAI, b) apressar o plano de treinamento e c) acelerar a adaptação do método à situação escolar.

Solicitada ao Escritório STIC-CBAI a indicação dos elementos já treinados com maior aptidão revelada para tais funções, a escolha recaiu nos seguintes nomes: Elda Merighe, Vice-Diretor de Colégio Estadual, Stela Cardoso de Melo Tuncunduva, Técnico de Educação; Aydéia de Paula Martins, Olga Bruno, Oswaldo Malmegrin, Valace Marques e Walter Schepis, Diretores de grupo escolar e Leda Massari, professora primária comissionada junto à Faculdade de Filosofia, para estudos e, na ocasião, prestando serviços à Cadeira de Administração Escolar e Educação Comparada.

Êsses instrutores revelaram-se capazes e dedicados auxiliares preciosos na rápida difusão da primeira fase do método, tarefa a que se entregaram com entusiasmo, sempre sob a orientação vigilante e criteriosa dos seus colegas e mestres mais experimentados nos segredos da aplicação do TWI à indústria paulista.

5. Introdução da segunda fase

Depois de um mês de atividades, a aceitação do método impunha que não ficasse em meio a sua introdução no ensino. Devíamos começar a chamada das turmas de iniciados para a segunda fase sobre "Relações no Trabalho" e êsse trabalho inaugurou-se com o Comunicado n. 26, de 26 de maio.

A partir do momento que pudemos contar com o auxílio dos novos instrutores recrudescceu a procura de lugares e o número de turmas elevou-se a total inesperado. A cada anúncio da constituição de novos grupos, correspondia uma corrida de interessados, surgindo, então, como de hábito entre nós, empenhos pessoais para obtenção de vagas nas turmas por se constituírem. O apêlo a êsse meio, deplorável como recurso para satisfazerms uma pretensão ainda que legítima, nessa

oportunidade foi interpretado como mais um sinal evidente de que agira bem o Departamento de Educação, e como demonstração cabal e auspiciosa de que o magistério se interessa pelo seu aperfeiçoamento técnico e está preocupado com o que de novo lhe possa ser dado como instrumento de ação mais eficiente, ansiando por que lhe digam, as autoridades responsáveis, uma palavra de ordem e lhe acenem uma bandeira de renovação metodológica. O estado de espírito que pudemos sentir, atuante, no contacto freqüente com os grupos, com elementos que os integravam, e as notícias que através deles recebíamos, nos animaram a rever mais uma vez os planos em desenvolvimento, para estruturá-los em forma de um programa de mais amplo alcance, de mais longa duração.

Fato que merece menção foi o de se apresentarem, sempre, candidatos em número crescente para as novas turmas, esclarecendo que sua participação no treinamento em nada afetaria o cumprimento de suas obrigações normais de trabalho pois poderiam dar conta daquele e destas, no caso dos professores, em turmas diversas, ou, quando diretores, em horários ajustados com auxiliares, ou colegas. Nenhuma dispensa, abono ou justificação de falta fomos solicitado a conceder para que qualquer diretor ou professor tomasse parte nos grupos de treinamento que, como dissemos, funcionaram, durante muitas semanas, em três períodos: dois diurnos e um noturno.

6. Ampliação da experiência

Prossigui sem maiores novidades a constituição de novas turmas de primeira e segunda fases e a formação de instrutores para ambas. Estava, no entanto, o Departamento de Educação elaborando planos para a já fixada resolução de reunir, nesta Capital, durante o mês de julho, numa Semana de Estudos, os delegados de ensino e inspetores escolares do Estado, para debate de importantes problemas educacionais. Dada a importância assumida pelo TWI, decidimos incluir no programa da Semana de Estudos sessões de treinamento,

para realização das quais convocariamos, juntamente com os delegados e inspetores, os diretores de grupo escolar no exercício das funções de auxiliar de inspeção que, como se sabe, existe um em cada município do Estado. Seriam ao todo, portanto, 35 delegados, 150 inspetores e cerca de 350 auxiliares de inspeção.

Estávamos aumentando substancialmente o programa das reuniões programadas e ampliando o âmbito da experiência que o Departamento vinha realizando com o TWI. Crescera, da mesma forma, nossa responsabilidade pelo ineditismo do empreendimento, seja considerado quanto ao número dos participantes seja quanto à inserção, no certame, de atividades estranhas para a generalidade das autoridades convocadas. Além disso era preciso pensar no vulto das despesas que uma reunião dessa natureza importaria. Foi do que cogitamos sem demora, levando o problema à consideração do Sr. Secretário da Educação, num dos nossos despachos com S. Excia. fazendo-o também logo depois, a seu pedido, numa exposição de motivos assim redigida:

7 de julho de 1954.

Senhor Secretário:

Com o objetivo de dinamizar a máquina administrativa do ensino e propiciar o contacto das autoridades escolares umas com as outras e do pessoal que desempenha suas funções no interior com os Chefes e Diretores de Serviço na Capital, e tendo em vista os resultados que êsses encontros propiciam, é pensamento desta Diretoria Geral reunir, nesta Capital, em agosto próximo futuro, os Auxiliares de Inspeção, Inspetores Escolares e Delegados de Ensino, durante uma semana.

O programa que pretendemos executar durante a semana de reuniões abrangerá as seguintes atividades:

1. Os auxiliares de inspeção em número aproximado de 350 — um de cada município não sede de inspetoria escolar — farão, divididos em turmas de 10, o Curso de Treinamento em Técnica de Chefia e Supervisão (TWI), de vinte horas, com instrutores dêste Departamento e do Escritório

STIC-CBAI, correspondentes às duas primeiras fases desse método: “Como se ensina um trabalho” e “Relações no trabalho”.

2. Os inspetores e delegados assistirão ao trabalho das turmas do TWI.

3. Realizar-se-ão, concomitantemente, sessões especiais para discussão de vários temas importantes como: “O Município e a Educação — aplicação dos recursos orçamentários na manutenção e desenvolvimento do ensino”. “O ensino da Leitura — técnicas modernas”, “Auxílio Federal para construção de escolas”. Para esse trabalho esperamos contar, além de ajuda dos Chefes e Diretores de Serviço do Departamento, com a colaboração dos professores A. de Almeida Júnior, J. Querino Ribeiro, Rafael Grisi, Noemy da Silveira Rudolfer, todos da Universidade de S. Paulo, e Ataliba de Oliveira, Cecilia Bueno dos Reis Amoroso, e outros destacados elementos do magistério primário bandeirante.

4. Os Auxiliares de Inspeção serão instruídos para realização do levantamento das atuais condições do ensino e das escolas em São Paulo, município por município, de forma a ter o Departamento de Educação a documentação de que carece para seus estudos e planos de ação.

Muitos benefícios poderão advir dessas reuniões que serão cuidadosamente planejadas e precedidas da reunião de Delegados Regionais, com os quais acertará esta Diretoria Geral as medidas preliminares necessárias ao êxito do empreendimento.

Para levar a bom termo esse plano há necessidade de se proverem recursos para pagamento de diárias aos participantes das reuniões. Serão quase 350 auxiliares de inspeção, 110 inspetores, e 27 delegados do interior; ao todo, em números redondos, 480 pessoas. Tendo direito, cada um, à diária de Cr. \$ 100,00 (cem cruzeiros durante 8 dias, subirão as despesas a Cr. \$ 384.000,00 (trezentos e oitenta e quatro mil cruzeiros).

Não obstante o que parece despesas vultosas, podemos afirmar a Vossa Excelência que será um emprego útil, produtivo e reprodutivo de capital como são, em regra, os gastos com Educação.

Temos informação de que será possível, no reajuste das verbas do orçamento vigente, a obtenção dos recursos a que estamos aludindo.

Aguardando o pronunciamento etc...”

7. Aprovação superior e consequências

O assentimento do Secretário Moura Resende à execução do plano foi imediato. Não menos rapidamente obteve o titular da Pasta da Educação a aprovação do Governador Lucas Nogueira Garcez, que determinou também fossem tomadas as providências ligadas ao reajustamento financeiro necessário à cobertura dos novos encargos, já então agravados com a elevação das diárias devidas a servidores estaduais quando fora da sede. Dcs Cr\$ 384.000,00 calculados, passariam a exigir as reuniões programadas mais de Cr\$ 600.000,00.

Como decorrência das novas condições criadas, com a autorização obtida, foi preciso mobilizar maior número de auxiliares e pôr em função serviços técnicos, gráficos e administrativos do Departamento de Educação, incumbindo-os de tarefas específicas e urgentes relacionadas com a aquisição, impressão e preparo do material exigido para exato cumprimento do programa já planejado de aplicação do TWI ao mais volumoso contingente de supervisores em nosso país. O material para demonstrações e de escritório foi adquirido pela Secretaria do Departamento. Dos impressos encarregou-se a Secção de Multilith do Serviço de Medidas e Pesquisas Educacionais e das cópias heliográficas dos quadros usados pelos instrutores, cartazes e dísticos para identificação das turmas nos locais de trabalho, o Serviço de Desenho do Departamento de Educação.

8. As Semanas de Estudo

As Semanas de Estudo foram realizadas em dependência do Departamento de Esportes da Secretaria do Governo e em algumas salas do Departamento de Produção Animal da Secretaria da Agricultura, graças ao espírito de colaboração de seus respectivos diretores, Major Sylvio de Magalhães Padilha e Agrônomo Quineu Corrêa.

Na impossibilidade de reunir tôdas as autoridades convocadas de uma só vez, o trabalho foi dividido em três etapas

conforme ficou estabelecido no Comunicado n. 93, de 30 de julho, publicado no Diário Oficial de 3 de agosto seguinte. Pelo texto abaixo transcrito do referido Comunicado bem se pode calcular a extensão que iria tomar a difusão do TWI:

“Semana de Estudos das Autoridades Escolares do Estado. O Diretor Geral do Departamento de Educação tendo em vista as conclusões da reunião de Delegados de Ensino efetuada neste Departamento nos dias 19 e 20 do corrente, convida para a realização de uma Semana de Estudos nesta Capital, os delegados de ensino, inspetores escolares e os auxiliares de inspeção dos municípios do Estado, de conformidade com a seguinte escala:

— 1a. Turma, de 16 a 21 de agosto, constituída pelas autoridades mencionadas das delegacias de ensino da Capital, Santos, Jundiaí, Campinas, Sorocaba, Itapetininga, Mogi das Cruzes, Taubaté e Guaratinguetá;

— 2a. Turma, de 23 a 28 de agosto, compreendendo as das delegacias de ensino de Araçatuba, Assis, Baurú, Botucatu, Lins, Marília, Presidente Prudente, Rio Claro e Santa Cruz do Rio Pardo;

— 3a. Turma, de 30 de agosto a 4 de setembro, abrangendo as das delegacias de ensino de Araraquara, Casa Branca, Catanduva, Franca, Jaboticabal, Piracicaba, Piracununga, Ribeirão Preto, São Carlos e São José do Rio Preto.

Os delegados de ensino ficam autorizados a emitir em favor dos convocados, passes ferroviários de ida e volta. — Essas autoridades farão jús, ainda, às diárias correspondentes aos dias de serviço na Capital, nos termos do Decreto n. 23.486 de 23 de julho de 1954.

As atividades da Semana de Estudos serão divididas em quatro períodos diários: dois, constituídos pela participação dos auxiliares de inspeção no treinamento de novas técnicas de supervisão e chefia-TWI, aplicadas ao ensino e à administração escolar; um, destinado a estudos e debates de assuntos técnico-administrativos contidos no temário abaixo transcrito e outro compreendendo programa recreativo elaborado com a Comissão do IV Centenário da Cidade de São Paulo. — Os trabalhos que se realizarão em dependências do Departamento de Esportes, à rua Germaine Burchard, 515, Agua Branca, terão início diariamente às 9 horas e se-

rão encerrados às 18, com 1 hora de intervalo para almoço. — A parte recreativa será realizada à noite.

Haverá acomodação permanente em número limitado para as autoridades participantes no Alojamento dos Atletas do Departamento de Esportes, ao preço de Cr.S 120,00 diários, compreendendo dormitório em ótimos apartamentos coletivos, café matinal e refeições. — Esta Diretoria Geral, à vista da excelência das instalações do prédio especialmente construído pela Comissão do IV Centenário e da modicidade do preço, estabelecido graças ao Diretor de Esportes, Major Sylvio de Magalhães Padilha, sente-se no dever de recomendar aos que não tiverem hospedagem menos onerosa preferência para êsse alojamento, o que facilitará, outrossim, participação nos trabalhos. — Os que se hospedarem fora poderão tomar refeições no restaurante do alojamento.

Para o temário a ser desenvolvido na Semana de Estudos já se acham fixados os seguintes assuntos:

- 1) — O Estado, o Município e o Ensino;
- 2) — Funções do Auxiliar de Inspeção;
- 3) — Levantamentos municipais dos problemas do ensino;
- 4) — Prédios Escolares;
- 5) — Ensino de Leitura.

No primeiro dia da semana de cada turma terão os srs. Delegados de ensino oportunidade de reunir os inspetores e auxiliares de inspeção de suas respectivas regiões para acerto de pontos de vista, organização do esquema de participação nos debates, indicação de relatores, etc., o que não impede adotem no período antecedente ao das reuniões, outras providências de sua competência e alçada, a fim de que sejam efetivamente proveitosos os estudos, cujo êxito dependerá em grande parte da orientação que traçarem os Delegados para a participação das delegações que virão presidiindo”.

Em aditamento ao Comunicado n. 93 esclarecia o de número seguinte divulgado no dia 4 de agosto:

“I — Os auxiliares de inspeção — diretores em vias de remoção — poderão ser substituídos por outro diretor ou professor do município, a juízo do Delegado de Ensino.

II — Idêntica providência poderá ser excepcionalmente tomada, quando o auxiliar de inspeção não puder comparecer à Semana de Estudos por motivo de moléstia que o impossibilite de locomover-se, ou outra razão de igual relevância, também a juízo do Delegado de Ensino”.

Determinando a organização interna dos serviços das Semanas de Estudo foi baixada a Portaria n. 33 de 11, publicada a 12 de agosto:

“O Diretor Geral do Departamento de Educação, tendo em vista a realização da Semana de Estudos das autoridades escolares: delegados, inspetores e auxiliares de inspeção, nesta Capital, resolve adotar as seguintes providências:

I — Designar para desempenhar as funções abaixo indicadas, sem prejuízo das funções de seus cargos os senhores: Prof. Olavo de Carvalho, Técnico do Ensino Primário, para Assistente do Diretor Geral; Prof. Júlio de Faria e Sousa Júnior, Inspetor Escolar substituto da 5a. Delegacia de Ensino da Capital, para a Secretaria Geral; Prof. João Larizzati, Diretor do G.E. “Clovis Bevilacqua”, para o Serviço de Mobiliário e Hospedagem; Prof. Renato Novais, Diretor do G. E. “Santos Dumont” e Prof. Aristeu Victorazzo, Diretor do G.E. “Padre Manuel de Nobrega”, para o Serviço de Expediente e Pessoal; Prof. Oswaldo Coneglian, Diretor do G.E. “Otilio de Oliveira” e Oswaldo Rebouças de Carvalho, Diretor do G.E. “Visconde de Itaúna”, para o Serviço de Informações e Correspondência; Prof. José Oliveira Orlandi, técnico do Ensino Primário e Prof. Evaldo de Almeida Pinto, para o Serviço de Imprensa e Rádio; Prof. Aparecido de Oliveira para representante do Departamento de Educação junto ao Escritório Conjunto STIC-CBAI, Escritório que terá como coordenador técnico nos trabalhos em TWI na Semana de Estudos, o Prof. Marcos Pontual e como supervisor o Prof. Clóvis de Lima Malheiro.

II — Constituir as seguintes mesas das sessões durante o período de 16 a 21 do corrente mês de agosto, primeira turma da Semana de Estudos, cujos integrantes são autoridades escolares das Delegacias de Ensino da Capital, Santos, Campinas, Jundiaí, Sorocaba, Itapetininga, Mogi das Cruzes, Taubaté e Guaratinguetá.

1a. *Sessão*, dia 16 às 15 horas: Tema principal — “O Estado, o Município e o Ensino”.

Presidente: — Diretor Geral do Departamento.

Membros: Assistente Geral, Diretor da Secretaria, Chefes de Serviço do Ensino Secundário e Normal, de Expansão Cultural, de Música e Canto Coral e Delegados das D.E. 4a., 5a. e 7a. da Capital, Jundiaí e Mogi das Cruzes.

Comentaristas convidados: — Prof. Anísio Teixeira, Diretor do INEP e Prof. J. Roberto Moreira, delegado da CILEME ambos do Ministério da Educação.

2a. *Sessão*, dia 17 às 15 horas: — Tema — “Levantamentos Municipais dos Problemas do Ensino”.

Presidente: Chefe do Serviço do Contrôlo e Cadastro Escolares.

Membros: Chefe do Serviço das Instituições Auxiliares da Escola, Diretores dos Serviços de Saúde Escolar e Dentário Escolar, Delegados das 2a. Delegacia da Capital e de Sorocaba.

Comentaristas convidados: Prof. João Carlos de Almeida, Dr. Olavo Baptista Filho, Sr. J. R. Marcondes Machado e representante do IDORT.

3a. *Sessão*, dia 18 às 15 horas: tema principal — “Eflúvios Escolares”.

Presidente: Chefe do Serviço de Prédios Escolares.

Membros: Assistente Técnico do Ensino Rural, Chefe de Serviço do Ensino Pré-primário, Delegados da 8a. Delegacia da Capital, de Itapetininga e Taubaté.

Comentaristas convidados: Dr. José Amadei, Dr. Rogerio Cesar de Andrade Filho, Prof. Dirceu Ferreira da Silva e Prof. Theodomiro Monteiro do Amaral.

4a. *Sessão*, dia 19 às 20 horas: — tema principal — “Funções do Auxiliar de Inspeção”.

Presidente: Diretor Geral do Departamento.

Membros: Chefe de Serviço do Ensino Primário, Chefe de Serviço de Medidas e Pesquisas, Delegados da 3a. e 5a. Delegacias da Capital e de Campinas.

Comentaristas convidados: Prof. Dr. A. Almeida Júnior e Prof. Dr. J. Querino Ribeiro.

5a. Sessão dia 20 às 15 horas: — tema principal — “Ensino de Leitura”.

Presidente: Chefe de Serviço do Ensino Primário.

Membros: Chefe de Serviço de Educação de Adultos, Delegados das Delegacias de Ensino 1a. da Capital, Santos e Guaratinguetá.

Comentaristas convidados: Profa. Noemy Silveira Rudolfer, dra. Cristina Kris e Prof. Ataliba de Oliveira.

6a. Sessão, dia 21 às 15 horas: — conclusões gerais.

Presidente: Diretor Geral do Departamento.

Membros: Relatores das Sessões ordinárias.

III — Determinar o seguinte horário para as Sessões de treinamento em TWI.

1a. fase — J.I.T. (Job Instruction Training). Relações no Trabalho — de 17 a 21 das 9 às 11 hs.

2a. fase — J.R.T. (Job Relations Training). Relações no Trabalho — de 17 a 21, das 13 às 15 hs.

IV — Marcar as seguintes sessões preparatórias:

a) — Do Diretor Geral com os Delegados, Inspetores e Auxiliares de Inspeção, dia 16 às 9 hs.;

b) — Dos Delegados com as respectivas delegações, dia 16 às 11 hs.

V — Designar o dia 16 às 14 horas para a sessão solene de inauguração da Semana de Estudos.

VI — Aprovar, como parte do programa social, a realização de uma sessão artística no dia 20 às 20 hs. e visita ao Ibirapuera dia 19 às 19,30 hs.

VII — Cientificar aos Delegados de Ensino que os diretores, auxiliares de inspeção, durante os períodos de participação nos trabalhos da Semana de Estudos, estarão nesta Capi-

tal a serviço do cargo, não lhes devendo ser computadas as faltas, nem dado substituto. Somente designarão êles um dos professôres do estabelecimento, em cada um dos períodos para responder pelo expediente da diretoria, sem prejuizo da regência de classe, durante a aludida ausência.

VIII — Comunicar aos Delegados que de conformidade com os objetivos da Semana de Estudos, deverão participar de seus trabalhos representantes de todos os municípios que possuem auxiliares de inspeção. Por êsse motivo poderá ser escolhido pelo próprio delegado da região, substituto do titular — dentre diretores do mesmo município — em seu impedimento justificado ou por remoção.

IX — Confirmar as seguintes designações de datas para o início dos trabalhos das turmas de participantes “Delegados, Inspetores e Auxiliares de Inspeção”

a) 1a. turma: dia 16 do corrente, às 9 horas — Capital, com onze auxiliares de inspeção; Santos, com dezenove; Jundiaí, com nove; Campinas e Sorocaba, com dezesseis; Itapetininga, com dezoito; Mogi das Cruzes e Taubaté, com dez e Guaratinguetá, com treze.

b) 2a. turma: dia 23 do corrente, às 9 horas — Araçatuba, com treze auxiliares de inspeção; Assis, com onze; Baurú, com quinze; Botocatu, com doze; Lins, com nove; Marília, com dezoito; Presidente Prudente e Rio Claro, com quatorze; Santa Cruz do Rio Pardo, com treze.

c) 3a. turma: dia 30 de agosto, às 9 horas — Araraquara, com nove auxiliares de inspeção; Casa Branca, com onze; Catanduva, com doze; Jaboticabal e Franca, com quinze; Piracicaba e Piraçununga, com sete; Ribeirão Preto, com dezesseis; São Carlos, com seis e São José do Rio Preto, com vinte e oito.

X — Cientificar que o alojamento da Casa do Atleta, rua Germaine Burchard n. 451, Agua Branca, estará aberto a partir de domingo, dia 15 do corrente pela manhã às 10 horas”.

O programa traçado para a primeira semana foi rigorosamente cumprido, repetindo-se nas semanas seguintes, com

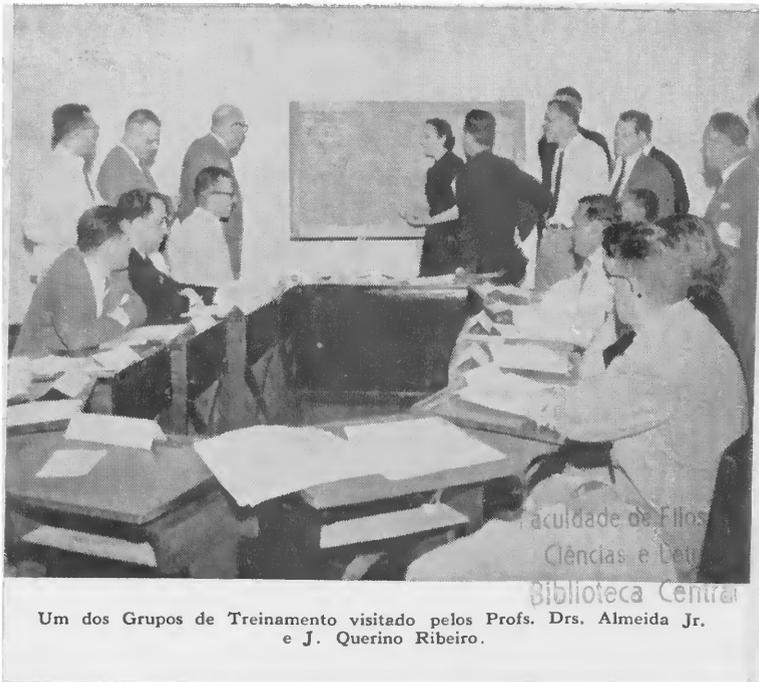


Biblioteca Central

Um "mestre" acompanha o trabalho de um "aprendiz" sob as vistas da Instrutora.

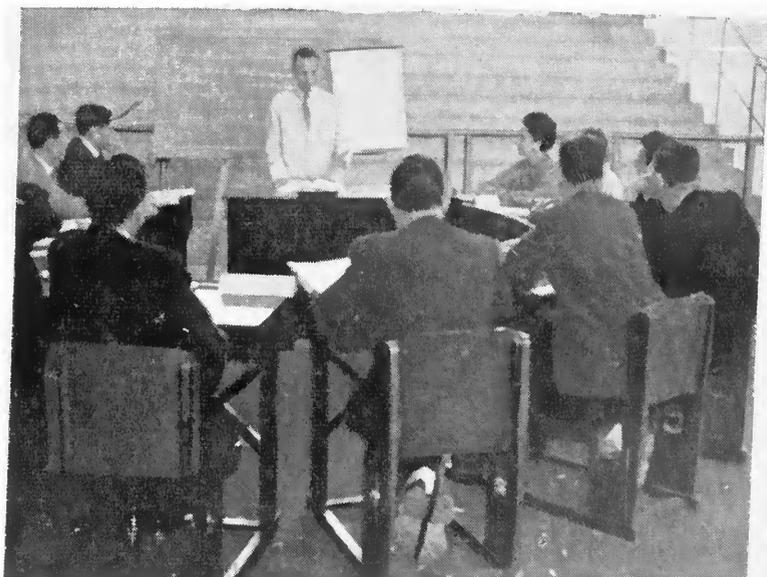
ligeiros ajustes, especialmente em virtude dos acontecimentos que, a partir de 24 de agosto, abalaram o país. Durante as "Semanas de Estudo" os cursos de treinamento funcionaram em dois horários distintos: das 9 às 11 para a 1a. fase — "Ensino correto de um trabalho", e das 13 às 15 para a 2a. fase — "Relações no trabalho". No decurso desse período já os resultados se iam tornando claros e positivos.

Atendendo a convite o IDORT designou para representá-lo na Semana de Estudos um dos seus diretores — o dr. Manoel dos Reis Araujo, — que acompanhou as atividades em curso, participou dos debates de vários temas e teve palavras de elogio para os trabalhos a que assistira. Na mesma ocasião, respondeu a inúmeras consultas, esclarecendo os presentes acêrca do interesse da entidade que representava pelas questões de ensino e administração escolar, comprovando-o com a distribuição de impressos contendo sugestões do IDORT a respeito de "Diretrizes Gerais" e ensinamentos de "Organização racional do trabalho" nos vários graus de ensino.



Durante a Semana de Estudos os cursos de treinamento foram visitados por autoridades e educadores. O Secretário da Educação, dr. José de Moura Resende, teve oportunidade de inteirar-se pessoalmente das atividades em curso, inspecionando o funcionamento dos grupos organizados e sediados em dependências do Departamento de Esportes e da Diretoria de Indústria Animal, no Parque da Água Branca. Diante do que lhe estava sendo dado observar, reiterou sua disposição de apoiar o plano até sua conclusão, ouvindo, por outro lado, de instrutores e de participantes, vários testemunhos sobre as vantagens e experiências com as da introdução do TWI no ensino, da qual com a sua autorização, estava cuidando o Departamento de Educação. Os grupos de treinamento receberam igualmente a visita do prof. Flávio Penteadó Sampaio, nessa ocasião Diretor do Ensino Industrial do Ministério da Educação e Superintendente da CBAI no Rio de Janeiro, e sob a direção de quem o TWI estava sendo introduzido no Bra-

sil. Em contacto com os elementos componentes dos grupos, cujo trabalho acompanhou com interesse, colheu impressões do agrado com que todos receberam a iniciativa governamental tentando melhorar as condições de trabalho para supervisores do ensino primário, através de uma tentativa de adaptação de métodos de supervisão já comprovados eficientes na indústria. Antes de participar dos trabalhos de uma das reuniões da Semana de Estudos, visitaram também, em seus lo-



Um Grupo de Treinamento ouve as explicações do Instrutor na 1a. sessão da 1a. fase.

cais de trabalho, os grupos de treinamento, os Profs. Drs. A. Almeida Júnior, e J. Querino Ribeiro. Assistindo a algumas demonstrações feitas por diretores de grupo, tiveram ss. ss. ocasião de inteirar-se acerca de particularidades práticas e pormenores relativos à natureza e conteúdo do método TWI, ouvindo ainda a opinião favorável de muitos participantes no concernente à aplicação e adaptação ao ensino e à administração escolar.

Durante as Semanas de Estudo, como de resto desde o início dos trabalhos no Departamento de Educação, eram visíveis o interesse e o entusiasmo dos auxiliares de inspeção, a curiosidade e o aplauso dos delegados e inspetores, que, não podendo participar do treinamento por causa da limitação numérica das turmas, acompanhavam atentamente as demonstrações dos elementos representativos de suas respectivas regiões e distritos. Funcionaram durante as três Semanas de Estudo 30 grupos de treinamento para um total de 366 auxiliares de inspeção dos quais foi organizada relação nominal pelo Escritório.

V — VERIFICAÇÃO DE RESULTADOS

1. Coleta de opiniões

Ao mesmo tempo que se realizava tão grande movimentação de pessoal, impunha-se verificar a interpretação dada pelo professorado à aplicação do TWI ao ensino e à administração escolar bem como tomar conhecimento das reações provocadas pela iniciativa do Departamento de Educação, através da interpretação do significado que lhe emprestaram os participantes dos grupos de treinamento.

2. Parecer técnico

Solicitamos a três Técnicas do Ensino Primário de longa experiência no trato de assuntos de ensino de grau elementar que estudassem a matéria à luz de seus conhecimentos especializados e nos trouxessem uma opinião acerca do método e sua adequação ao ensino. As técnicas, profas. d. Melida Padim Sawaya, Francisca Portugal Gouvea e Maria Vibonatti Mariante elaboraram um trabalho dividido em vários capítulos: resumo histórico do método, objetivos, características essenciais, fases de treinamento previstas, atribuições definidas dos supervisores e aplicação do TWI no ensino e na administração escolar. O último capítulo tinha esta redação:

“Na primeira fase do Método TWI — “COMO ENSINAR UM TRABALHO” encontra-se metodizada, de maneira eficiente e sintética, tôda a teoria científica que trata dos problemas de aprendizagem.

No desenvolvimento dos trabalhos dessa primeira fase, desde o “colocar o aprendiz à vontade” até o “acompanhamento” após o aprendizado, sente-se, a cada passo, que se desenvolve um processo didático completo.

O método apresenta tôdas as fases sucessivas da aprendizagem. É completo em seus aspectos fundamentais — científico e pedagógico — os quais se entrelaçam assegurando a eficiência e o êxito da ação didática do professor.

Todos os objetivos visados em uma aula: assimilação de novos conhecimentos, aquisição de hábitos ou de habilidades, formação de atitudes ou de ideais, estão garantidos nos “quatro pontos” desta primeira fase, os quais se entrosam perfeitamente e sistematizam o trabalho, em linhas flexíveis, é claro, permitindo a iniciativa do professor e a atividade do aluno.

O método, embora apresentado de maneira tão simples nesses “quatro pontos”, é um guia seguro para o professor orientando-o desde a organização do plano de aula até a sua execução. Leva-o a escolher cuidadosamente o assunto, a motivar as atividades, a providenciar a objetivação da aula, a descobrir o que o aluno conhece e o que ignora sôbre o assunto, a dosar convenientemente a matéria a ser ensinada, a corrigir os possíveis erros em ocasião oportuna, a verificar o que foi aprendido, a acompanhar o aluno após o aprendizado até que êle se conduza por si só. São também interessantes as recomendações feitas sôbre o item “COMO ESTAR PREPARADO PARA ENSINAR”, porque levam o professor a economizar tempo, trabalho e material.

Com relação à 2a. fase — “COMO TRATAR UM PROBLEMA” — o processo se desenvolve, também, como na 1a. fase, dentro de “quatro pontos” ou “etapas” que se completam.

O processo de tratamento será sempre o mesmo para todos os problemas. Serão seguidas sempre as mesmas “normas”, a mesma “trilha”. Mas, a solução, sendo resultado de pesquisa metódica, de estudo cuidadoso dos fatos que envolvem os problemas, será uma para cada caso.

Seguindo etapa por etapa e à vista do objetivo a alcançar, o Supervisor é orientado na busca dos fatos, no modo de relacionar e de ligar êsses mesmos fatos, habilitando-se assim, para decidir.

O processo não se limita à solução de problemas, mas também apresenta normas e bases para prevenir atritos, para estabelecer boas relações entre o pessoal para o tratamento individual das pessoas, contribuindo sempre para melhoria da produtividade.

O processo é seguro, capaz de levar o Supervisor a resultados positivos e justos. Certamente virá concorrer também para facilitar a solução dos problemas da Administração Escolar e, possivelmente, de outras atividades.

E' um método digno de ser conhecido e aplicado. Não só os Chefes e Educadores encontraram no TWI, para o exercício de suas funções, úteis e racionais sugestões, mas também qualquer pessoa, investida ou não da função de dirigente, encontrará nesse método, um guia orientador para a solução de seus problemas na vida prática ou mesmo no lar”.

3. Manifestações de participantes do treinamento

Dos participantes dos grupos, professores, diretores de escola elementar ou média, técnicos de educação, obtivemos, entre outros menos objetivos, os seguintes pronunciamentos, transcritos em cartas, ofícios ou relatórios:

“Sem receio nenhum de exagerar, posso afirmar que já consegui no estabelecimento que dirijo, ótimos resultados graças à magnífica orientação que recebi através do método TWI”.

“Não hesitamos em manifestar a nossa satisfação pelo método, recomendando-o, com empenho, aos colegas que ainda não o conheçam. Da aplicação que alguns dos nossos professores já tiveram oportunidade de fazer foram obtidos resultados excelentes, base e confirmação do nosso entusiasmo”.

E' para mim um curso que pode ser, com muita felicidade, introduzido no ensino em geral; dele, estou certa, advirão frutos ótimos. Acho que esse curso deveria fazer parte de uma das matérias do Curso Normal. A primeira fase, principalmente, é muito importante para os professores, regentes de classes e a segunda também o é, visto que assim evitar-se-iam muitos atritos entre pais, professores e diretores” . . . “Sou de opinião que o Curso de Treinamento em Técnica de Supervisão e Chefia deveria ser extensivo a todos os professores, e estou certa de que os resultados, no setor de educação no Estado de São Paulo, seriam melhores que os atuais”.

“Concluimos que o estudo e a aplicação do método do TWI no magistério concorrem para a cultura técnica de su-

pervisor pelos princípios preconizados na sistematização ou organização de maneira racional e científica do seu trabalho, para influir favoravelmente no comportamento do supervisor em relação aos seus subordinados, para um maior rendimento no ensino, para formar uma nova mentalidade no nosso meio profissional e técnico, colocando o supervisor à altura do cargo que ocupa, estabelecendo o espírito de compreensão e auxílio mútuo que sempre há de presidir as boas relações no trabalho, em qualquer ramo da atividade humana”

“... sinto-me no dever de afirmar que as aulas foram bastante interessantes e proveitosas e que a orientação recebida pode ser de grande valia para o estabelecimento sob minha direção”.

“Organizei uma tabela para a realização das provas mensais e uma para distribuição de boletins de alunos, as quais muito facilitaram o serviço de supervisão das vinte classes primárias deste grupo escolar”....

“Afigura-se-me que o processo se apresenta com todos os característicos didáticos que se pode exigir de um método científico de ensino já porque exige do professor preparação antecipada não só do assunto a ser ensinado, como do material necessário à sua execução, já porque a sua aplicação importa no atendimento a condições fisio-psicológicas do aluno (despertamento do interêsse através de motivação, limitação do assunto a ensinar às possibilidades do aprendiz, posição do aprendiz tanto para a aprendizagem, como para a execução do trabalho, etc.). E’ econômico, porque induz ao aproveitamento completo do material. E’ eficiente porque só se satisfaz quando o aprendiz de fato aprendeu. E’ eficiente, ainda, porque através dele o aluno é objeto de assistência permanente. Poderá ser aplicado às atividades docentes da escola secundária. Em algumas disciplinas poderá ser aplicado tal como se apresenta. E’ o caso de Trabalhos Manuais e Economia Doméstica, Desenho Geométrico (curso ginásial), aulas práticas de Física, Química e História Natural. Penso, para aulas de matemática, o método também poderá ser aplicado, a título experimental, tal como se encontra. Para o treinamento do pessoal admitido ao serviço dos estabelecimentos de ensino secundário e normal do Estado, em funções de secretaria, de portaria, de orientação educacional, é evidente a utilidade do método”. “O método é preventivo de atritos e desentendimentos pessoais, porque

dá a cada elemento o valor que merece, estimula a cada um no exercício de suas atribuições e fornece, a cada qual, informações antecipadas de modificações a serem introduzidas no regime funcional do estabelecimento. Conduz a resultados justos, porque as soluções sempre decorrem de pesquisas cuidadosas dos fatos. Contribui para a continuidade de normas administrativas, porque as soluções alcançadas prendem-se às regras estatutárias ou regimentais do estabelecimento. Influe na harmonia, digo, concorre para a harmonia entre o pessoal, visto que as soluções adotadas são analisadas em relação ao indivíduo e ao grupo. Contribui para a melhoria da produção, exatamente porque considera todos os problemas em relação ao indivíduo e ao grupo. E' aplicável, tal como se apresenta, a todo o pessoal que serve nos estabelecimentos de ensino. E' aplicável, ainda, na solução de problemas discentes, especialmente se conseguíssemos treinar cuidadosamente os nossos Orientadores Educacionais, na sua aplicação”.

“... venho aplicando o método aqui no meu Grupo Escolar, com excelentes resultados, tanto assim que já se nota modificação na rotina.

Estou achando extraordinário o TWI, tanto para solução de problemas, como para melhorar as relações no trabalho, bem como o seu rendimento. Com êle aprendi a tratar o pessoal com tôda a cordialidade, a investigar com paciência a causa de suas falhas e procurar para elas um remédio inteligente que proporcione sempre o aumento racional do trabalho. Eu nunca tinha sido avesso ao que o método indica, mas ao conhecê-lo agora verifiquei que antes estava muito longe de ser cem por cento eficiente em supervisão. Tomava, às vêzês, decisões precipitadas, aparentemente boas, mas que, na realidade, não condiziam com as necessidades do grupo ou do indivíduo, e, portanto, do trabalho, o que sômente mais tarde eu iria verificar.

Assim, o método está sendo muito útil para o meu trabalho. Mesmo na orientação de novas tarefas, tenho colhido resultados surpreendentes ao aplicar os detalhes dos quatro pontos de “como ensinar um trabalho”

“Posso garantir que, com os resultados obtidos após a aplicação em minha classe do TWI, é êle um auxiliar eficiente de que o professor, com boa vontade, poderá lançar mão a fim de obter o verdadeiro fruto e a recompensa de seu trabalho”.

“... ao iniciar o treinamento notei o interesse despertado espontaneamente em toda a classe, que demonstrou inconfinto desejo de tomar parte ativa nos trabalhos.

Por outro lado, os resultados obtidos em tão curto espaço de tempo ainda mais contribuíram para desfazer qualquer pessimismo porventura existente com relação ao sucesso do método aplicado”.

“O que posso dizer é que a impressão causada foi das melhores e o professorado de um modo geral recebeu com aplausos a iniciativa do Departamento de Educação”.

“... tenho aplicado o método TWI em problemas de direção e orientação didática com resultados os mais satisfatórios”.

“Com respeito à excelência do método TWI, hei por dizer-lhe que mesmo em tarefas corriqueiras há ensejo constante de sua aplicação no ensino. Naturalmente da exata compreensão que se tenha do que é o “espírito e a letra” do processo se tira esta conclusão. Há sempre o tempo, o ensino e o meio de racionalizar nosso trabalho e o TWI é sem dúvida uma diretriz objetiva”.

“Após a aplicação do método tenho observado maior compreensão por parte dos alunos e por conseguinte maior interesse, tendo mesmo se elevado no mês próximo passado o índice de aproveitamento.

Aplicando a tabela de treinamento com os alunos mais atrasados pude constatar sensível melhora”.

“Tenho aplicado o método com ótimos resultados. A disciplina dos alunos do estabelecimento e o próprio ensino, tudo melhorou”

4. Aplicação direta a trabalhos escolares

Não se reduziram às citadas, as provas de que o método podia ser aplicado. Muitos professores e diretores já haviam realizado demonstração ou exemplificado a adequação do método tratando de um problema peculiar do ensino ou menos específico, mas do meio escolar. Feito um rápido levantamento entre alguns instrutores, observou-se o seguinte: na primeira fase apareceram várias demonstrações compreendendo:

Trabalhos de trançagem e tecelagem manual. Dobraduras de papel e cartolina, madeira, nós, enfeites, adôrnos e pequenas utilidades domésticas.

Ensino de taboada, operações de multiplicar e dividir, regras de gramática, identificação de notas musicais, ensino de postura e movimentos escolares tais como, segurar um lápis, etc.

Preenchimento de boletim de Frequência (BF), trabalhos de Secretaria. Redação de ofícios e práticas de pronto-socorro.

Demonstrações de Divisão do Trabalho correspondentes a todos os tipos de atividade mencionados anteriormente e muito apreciadas especialmente pelo que elas sugerem de prático e útil para a organização de planos de aulas.

Aplicação das tabelas de treinamento para serviços vários como organização de ensino suplementar a alunos atrasados, treinamento de professores recém-formados, adaptação a tabelas de distribuição de serviços, principalmente para diretores e inspetores escolares.

Na segunda fase os problemas apresentados giravam em torno de:

Trabalho do dentista escolar
Professor ineficiente
Servente displicente ou arrogante
Organização de horários de professores

Orientação educacional. Estes, em vista do fato de girarem em torno de adolescentes e de dependerem de ponderação e providências a prazo longo, não podem ser totalmente resolvidos, tendo sido porém o planejamento de sua solução bem auxiliado pelo Método dos quatro pontos de "Como tratar um problema."

5. Extensão do Treinamento

Para maior comprovação objetiva do esforço realizado em pouco menos de um semestre basta o exame da população alcançada pelos cursos de treinamento realizados no período compreendido entre 5 de abril e 3 de setembro de 1954

e constante do quadro especificativo organizado com os dados oficiais do movimento de pessoal:

Fases	Com Instrutores do Escritório		Com Instrutores do Dep. Educação		Total	
	Grupos	Partici- pantes	Grupos	Partici- pantes	Grupos	Partici- pantes
1a.	13	142	44	489	57	631
2a.	15	170	22	262	37	432
					94	1063

Algumas fotografias ilustram e documentam não menos concretamente a extensão e o significado do movimento patrocinado pelo Departamento de Educação. Jornais da época publicaram amplo noticiário refletindo a repercussão da iniciativa.

Bem analisado o alcance da iniciativa do Departamento de Educação, examinados os fatos ocorridos de abril a setembro e verificado o valor a êles atribuído pelas autoridades que nesta Capital estiveram reunidas, sentia-se que um movimento de ampla envergadura estava em marcha com reais reflexos para o bem do ensino e da administração escolar. Impunha-se não prejudicá-lo ou detê-lo, importando mais agora levá-lo avante. Essa era, porém, tarefa que transcendia os limites da nossa vontade ou disposição, na dependência que estava de concordância das autoridades superiores, quando não do próprio Governo, no sentido da adoção, em base estruturais mais sólidas, de uma política de pessoal diferente da até então seguida no ensino de São Paulo.

6. O TWI no interior

Encerradas as Semanas de Estudo, perdurando o interêse em torno do método, e havendo pedidos numerosos e insistentes para que tivesse também o interior suas turmas de

treinamento, tomamos as primeiras providências no sentido da ampliação do âmbito da iniciativa.

A 16 de setembro, estabelecemos as bases de um plano a ter início nos primeiros dias de outubro seguinte. Eis o Comunicado:

“Atendendo a várias solicitações de interessados do interior do Estado, o Departamento de Educação comunica aos Delegados do Ensino que, dentro do planejamento dos trabalhos da Semana de Estudos de autoridades escolares, realizada entre 16 de agosto próximo passado e 4 de setembro corrente, figurava a divulgação do método de supervisão e chefia — TWI — por tôdas as regiões escolares, tanto assim que durante o referido certame o método em questão foi apresentado a 372 auxiliares de inspeção, representantes de todos os municípios de São Paulo. E, continuando tal divulgação, já em princípios do próximo mês de outubro o Departamento adotará as seguintes medidas:

I — Organização de grupos interessados no Treinamento de TWI na sede da Região, nas seguintes bases:

a) — O Instrutor, desta Capital — enquanto não tivermos formado instrutores da própria Região — poderá encarregar-se no máximo de três turmas — pela manhã, à noite e à tarde — permanecendo uma semana em cada sede;

b) — As sessões de TWI serão formadas por grupos de dez professôres, na seguinte ordem: primeiro autoridades escolares, depois professôres candidatos ao concurso de ingresso de diretor de grupo escolar, vindo, após, professôres em exercício e demais interessados do magistério público;

c) — A hospedagem do Instrutor ficará a cargo dos solicitantes, correndo as despesas de transporte por conta do Departamento.

II — Nos próximos Cursos de Férias serão incluídas sessões de TWI.

III — Para a organização e viagem ao Interior dos grupos de instrutores, o Departamento de Educação receberá pedidos dos senhores Delegados até 30 do corrente. Tais pedidos deverão ser endereçados diretamente ao Gabinete do Diretor Geral, sala 37, da rua Antônio de Godoy, 122”.

Mais um passo se daria, portanto, para a difusão das novas técnicas de supervisão, ficando desde logo estabelecido que depois de se terem submetido ao treinamento no interior, com os instrutores enviados pelo Departamento, um professor ou diretor de cada região escolar seria convocado para, nas férias, habilitar-se como instrutor. Formados êsses instrutores, no ano seguinte, completar-se-ia a parte essencial da experiência com a organização de cursos de TWI, em cada Delegacia Regional de sorte a permitir a passagem pelo treinamento, em 1955, da totalidade dos diretores de grupo e auxiliares de inspeção e o maior número possível de professores primários.

VI — INTERRUPÇÃO DA EXPERIÊNCIA

1. Situação política e suas consequências

Infelizmente, dificuldades resultantes do momento político que vivíamos, com as eleições à vista e a mudança de governo logo mais, protelaram e impediram a concretização prática das providências imaginadas. Em novembro previa-se o iminente afastamento do dr. José de Moura Resende da Pasta da Educação, o que de fato se deu nos primeiros dias de dezembro, indo S. Excia. ocupar o cargo de Ministro do Tribunal de Contas do Estado.

2. Tentativa de consolidação do terreno conquistado - o S.A.S.

Estávamos, de nossa parte, demissionário no Departamento de Educação. Temendo pelo futuro da iniciativa da qual tão bons frutos já se prenunciavam, numa tentativa para assegurar o cumprimento do programa que traçáramos, propusemos se instituisse na Secretaria da Educação um serviço de aperfeiçoamento em supervisão especialmente incumbido de promover os cursos e difundir os métodos de treinamento, consolidando-se por êsse modo a experiência.

Justificamos do seguinte modo a criação do que chamamos S.A.S. — Serviço de Aperfeiçoamento de Supervisores:

“São Paulo, 22 de novembro de 1954.

Senhor Secretário: Graças a uma iniciativa da Secretaria do Trabalho, Indústria e Comércio, foi introduzido em São Paulo o Método de Treinamento Dentro da Indústria (TWI — Training Within Industry), destinado a melhorar a capacidade e os conhecimentos dos que, na hierarquia de uma empresa, ocupam a posição de supervisor, ou seja, que tenham encargos de supervisionar o trabalho de outros.

Esse Método, já hoje implantado num grande número de países, está, em nosso país, sob a orientação da Comissão Brasileiro-Americana de Educação Industrial (CBAI), órgão ligado ao Ministério de Educação e Cultura.

Sua adequabilidade a quaisquer tipos de supervisores tem sido largamente comprovada em São Paulo, onde a Secretaria do Trabalho e aquela Comissão o tem aplicado a elementos de empresas industriais, comerciais, etc.

O conhecimento dos resultados obtidos nessas aplicações me induziu a experimentar sua validade para os supervisores do ensino primário (diretores de grupos escolares) e, assim, tive ensejo de organizar algumas turmas com elementos em exercício na Capital. A aceitação por parte dos diretores escolhidos foi tão grande, que julguei conveniente treinar também supervisores do Interior, o que aconteceu quando foram reunidos em São Paulo 372 diretores de grupo escolar com funções de auxiliar de inspeção.

Concluída essa fase do trabalho, começaram a chegar ao Departamento solicitações de elementos do ensino interessados em receber o treinamento proporcionado pelo Método, cujo número excedeu a tôdas as expectativas. Parece, pois, chegado o momento de V. Excelência tomar conhecimento do fato, com os pormenores ora expostos, e planejar uma ação mais extensa da Secretaria no campo do treinamento para a função de chefia e direção, uma vez que, consoante opinião de outros observadores consideram como um dos pontos fracos de nosso aparelhamento escolar a falta de conhecimento, por parte dos elementos que ocupam cargos de chefia e direção, das modernas técnicas relacionadas com a matéria, de uma forma prática e objetiva.

Segundo estou informado, o Método tem igualmente sido aplicado a elementos de ensino profissional, o que naturalmente aconselha o Departamento de Educação a não criar um setor do Método de Supervisão TWI apenas para seu pessoal, dada a conveniência de se atender, através do organismo que a experiência reclama, tôda a Secretaria.

Para facilitar os estudos e a decisão de V. Excia. tomei a liberdade de minutar um projeto de Ato prevendo a instituição de um Serviço de Aperfeiçoamento de Supervisores, ao qual incumbiria ministrar cursos destinados ao aperfeiçoamento dos supervisores do ensino nas modernas técnicas de supervisão e chefia, seja através do aludido Método de

Supervisão TWI, seja de outros, também de muito interêsse para a administração.

Quanto à aplicação do TWI, previ no projeto de Ato a articulação do Serviço com a representação, em São Paulo, da Comissão Brasileiro-Americana de Educação Industrial — Escritório Conjunto, STICICBAI (Secretaria do Trabalho, Indústria e Comércio e Comissão Brasileiro-Americana de Educação Industrial) — à qual tem competido, no nosso Estado, orientar tecnicamente a extensão desse método.

Aproveito o ensejo etc...”

O S.A.S. só foi criado a 27 de dezembro com a publicação, no órgão oficial do Governo, da seguinte deliberação do Sr. Secretário da Educação:

“ATO N.º 41, DE 27 DE DEZEMBRO DE 1954

Institue o Serviço de Aperfeiçoamento de Supervisores no Departamento de Educação.

O Secretário de Estado dos Negócios da Educação, usando de suas atribuições:

RESOLVE:

Artigo 1.º — Fica instituído, a título experimental, junto ao Departamento de Educação, o Serviço de Aperfeiçoamento de Supervisores (S.A.S.), com a finalidade de ministrar, a supervisores da administração escolar, cursos destinados a seu aperfeiçoamento nas modernas técnicas de supervisão e chefia.

Artigo 2.º — Caberá ao Serviço ora instituído planejar e realizar cursos com aquela finalidade, tanto na Capital como no Interior, sendo-lhe cometida ainda a incumbência de distribuir material de divulgação sobre assuntos de supervisão e chefia.

Artigo 3.º — O serviço promoverá os cursos mais indicados, especialmente o Método de Supervisão do TWI.

§ *único* — A aplicação do Método de Supervisão TWI obedecerá à orientação e supervisão da Representação, em São Paulo, da Comissão Brasileiro-Americana de Educação Industrial, do Ministério da Educação e Cultura.

Artigo 4.º — O quadro de pessoal do Serviço ora instituído será organizado com servidores do Quadro da Secretaria ou do Quadro do Ensino a ela subordinados.

§ 1.º — Responderá pela direção do Serviço, o funcionário expressamente designado pelo Secretário.

§ 2.º — A escolha dos elementos destacados para servir como instrutores do Método de Supervisão TWI deverá ser feita com a aprovação do Representante da C.A.B.I.

Artigo 5.º — O Diretor Geral do Departamento de Educação providenciará, por solicitação do Serviço ora instituído, o material e instalações necessários a seu funcionamento.

Artigo 6.º — Este ato entrará em vigor na data de sua publicação.

Secretaria de Estado dos Negócios da Educação, em 27 de Dezembro de 1954.

(a) José Romeiro Pereira”.

3. Estado do problema

Não chegou a instalar-se até esta data o S.A.S.. Gestões realizaram-se, no sentido de que tal se desse na atual administração, não só porque a medida se justifica e é pleiteada com interesse por largos círculos do magistério primário, como se enquadra perfeitamente entre os encargos decorrentes do convênio firmado entre o Governo do Estado e a CBAI. Sendo a difusão do TWI uma das cláusulas desse acôrdo bilateral, embora êle só se referia à área de atividades industriais, temos, contudo, razões para esperar não seja abandonada em definitivo a experiência empreendida pelo Departamento de Educação, no sentido de promover, no ensino, o soerguimento dos padrões de trabalho e de produtividade do esforço humano, a exemplo do programa em desenvolvimento, com excelentes resultados práticos, como se vem verificando até agora, no parque fabril de S. Paulo. Há interesse que prossiga a adaptação do TWI ao ensino, pois é elevado o número de professores, diretores, inspetores escolares e delegados de ensino demonstrando desejo de que cursos de TWI se instalem no interior.

VII — CONCLUSÕES

Não obstante tenha sido interrompido o plano que elaboramos no sentido de aplicar o TWI ao ensino e à administração escolar em nosso Estado, a experiência, até o ponto a que conseguimos fazê-la chegar alcançou resultados plenamente compensadores, como o comprova a documentação constante dêste Relatório. De um lado podemos considerar índices positivos as manifestações e os fatos relacionados com as demonstrações dos méritos do método em situação escolar, segundo o testemunho de professores, técnicos de educação e diretores de estabelecimentos de ensino. De outro lado, temos as informações e os dados relativos à receptividade alcançada pela iniciativa inovadora do Departamento de Educação no setor do pessoal que envolveu e movimentou. Resumindo em uma série ordenada de conclusões o que denominaremos “resultados preliminares de uma experiência”, sujeitos a retificações posteriores, poderíamos afirmar que:

1. A Escola deve ser considerada setor de relêvo em qualquer programa que se elabore, visando a modificar, na mentalidade popular, as idéias e hábitos reinantes em relação ao trabalho e à tecnologia exigida pelo impacto da industrialização na ordem social.

2. A Administração Escolar, como ramo da chamada “Ciência da Administração” aplicam-se, “mutatis mutandis”, as normas e técnicas de organização do trabalho consideradas válidas e úteis no campo da administração industrial, da administração pública ou em qualquer outro ramo da mesma especialidade.

3. A resistência a inovações decorrentes da aplicação dos conhecimentos e dos métodos científicos na administração pública pode ser vencida ou minorada com a execução de programas que demonstrem, como no caso do TWI, prática, rápida, exemplar e positivamente, a irracionalidade do comportamento dos que se aferram, por tradição, à rotina.

4. O TWI, como método de treinamento de supervisores, encontra possibilidade de aplicação direta de suas 1a. e 2a. fases relativas ao “Ensino correto de um trabalho” e “Relações no trabalho”, a situações de classe (relações professor-aluno) e de administração escolar (relações inspetor-diretor, diretor-professor, diretor-dentista, diretor-porteiro, porteiro-serventes) no ensino primário.

5. As técnicas básicas de contacto entre mestres e operários envolvidas nas fases do método citadas na conclusão anterior relativas ao TWI são adaptáveis a situações de relação entre professor e aluno, diretor e professor no ensino primário, bem como em outras relações de serviço entre o diretor e outros auxiliares.

6. O método TWI apresenta, na 1a. fase, grande similaridade no seu desenvolvimento, com os métodos didáticos de natureza indutiva, havendo grande afinidade entre os 4 pontos do “Como se ensina um trabalho” e os passos formais de uma lição “herbartiana”;

7. Grande número de exemplos dados aplicando a técnica dos “quatro pontos” a questões caracteristicamente de ensino e de administração escolar revelam que seria perfeitamente justificável que a alta administração do ensino em S. Paulo empreendesse estudos básicos tendentes a criar, nos moldes do que foi feito em relação do TWI, um método de treinamento, em serviço, de professores e supervisores do ensino, para com sua aplicação, tentar elevar os níveis de rendimento escolar em nosso Estado.

8. Como “treinamento em serviço”, o TWI é prática recomendável no ensino, pois sua adoção pode fazer-se sem prejuizo das atividades escolares normais.

9. Os resultados preliminares alcançados com os grupos de treinamento nesta Capital são de molde a aconselhar sua extensão ao interior, pois benefícios diversos dessa medida poderiam resultar para o ensino e a administração escolar.

10. A difusão do TWI entre o pessoal do ensino primário na Capital e no interior não demandaria grandes despesas, dada a possibilidade de se organizar, no Departamento de Educação, um corpo de instrutores próprios, grupo que contaria, por certo desde logo com o apôio, a ajuda e a orientação técnica do Escritório STIC-CBAI, naturalmente interessado em dar maior amplitude ao movimento que vem patrocinando.

11. Há vivo interêsse no seio do professorado pela renovação dos métodos de trabalho, e o TWI, como método de treinamento, correspondeu plenamente a êsse interêsse.

12. A adaptação do TWI ao ensino e à administração escolar poderá contribuir incisivamente para melhoria da eficiência de professôres e diretores de escolas pelo aprimoramento das suas técnicas pessoais de ensino e das relações humanas na escola.

13. A demonstração de interêsse do professorado pelas novas técnicas de chefia e supervisão é uma prova de que os métodos modernos de administração de pessoal (de que o TWI é uma das mais auspiciosas conseqüências no campo industrial) ganham dia a dia maior número de adeptos e essa aceitação não pode deixar de ser considerada como substancial contribuição para o êxito de tôda iniciativa governamental que vise ao aperfeiçoamento em serviço do pessoal do ensino.

São Paulo, 31 de maio de 1955.

Carlos Corrêa Mascaro

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	i
INTRODUÇÃO	5
I — Contendo e significação do trabalho	7
II — O T W I no ensino e na Administração Escolar	13
III — Formação e aperfeiçoamento de pessoal .	27
IV — Experiência Paulista com o T W I no en- sino	33
V — Verificação de resultados	55
VI — Interrupção da experiência	65
VII — Conclusões	69

BOLETINS PUBLICADOS PELA CADEIRA DE ADMINIS-
TRAÇÃO ESCOLAR E EDUCAÇÃO COMPARADA

N.º 1 — J. Querino Ribeiro — ENSAIO DE UMA TEORIA
DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.

N.º 2 — J. Querino Ribeiro, José Severo de Camargo Perei-
ra, Moysés Brejon — CONCURSO DE INGRESSO
NO MAGISTÉRIO SECUNDÁRIO E NORMAL (re-
sultados de uma pesquisa).

COMPOSTO E IMPRESSO NA SECÇÃO GRÁFICA DA
FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS
DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
1958

