



# SEÇÃO DO CANDIDATO

À

# ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

## EM DEFESA DE UM PROCESSO

Major FRANCISCO DE FRANÇA GUIMARAES

*O presente trabalho é desenvolvimento de Nota de Aula elaborada pelo autor, quando de sua passagem pela EsAO, como instrutor de "Metodologia da Instrução", em 1956.*

Quer-nos parecer que uma das obrigações básicas do escritor, para com o público, deve ser antes de tudo a sinceridade.

Para tanto, sempre que possível, deve, desde logo, prevenir o leitor daquilo que o espera — caso queira persistir no intento de prosseguir na leitura de linhas nem sempre bem traçadas e portadoras de idéias, por vêzes, passíveis de melhor sorte, de outro tratamento ou de apresentação mais aprimorada.

Tal é o caso, pòr exemplo, do presente assunto circunscrito que é a PALESTRA (e sua irmã gêmea a CONFERÊNCIA). É que, como adiante se verá, nossa posição é diversa daquela usualmente adotada pela maioria das pessoas em relação a tais processos de instrução e de transmissão da aprendizagem.

Com efeito, por anos a fio, o que se tem visto, por quase todos os recantos, é uma condenação tenaz, persistente, constante, senão mesmo cansativa de um processo de que, nós militares, temos que lançar mão  
**COM UMA INTENSIDADE BEM MAIOR QUE SE AVALIA:**

- seja na caserna, face os nossos soldados;
- seja nas Escolas de Formação, Especialização ou de Aperfeiçoamento, face os nossos instrutores.

Levantou-se assim, progressivamente, um verdadeiro tabu em torno da palestra e, por forma tal, que se o poderia comparar àquele existente, entre os concertistas, em relação às obras de Chopin, por isso que, sendo obras de todos conhecidas — inclusive do chamado grande público — somente os MAIS EXÍMIOS E APTOS são capazes de superar as dificuldades peculiares ao estilo do insigne polonês através da imposição de uma técnica altamente aprimorada aliada a uma brilhante execução, tudo isso combinado com o objetivo de alcançar a máxima valorização dos detalhes.

Ora, o fenômeno — guardadas as proporções — se comporta de forma idêntica em relação à palestra ou conferência.

E isto porque o processo requer, também, técnica igualmente aprimorada, perfeita execução e uma extremada valorização de detalhes para que se torne um veículo ALTAMENTE EFICIENTE. E é aí, justamente, que reside toda a complexidade e toda a dificuldade do problema.

Paródia satírica que por aí anda a circular afirma que “os vivos são, sempre e cada vez mais, governados pelos MAIS VIVOS”. A origem desta paródia está ligada, provavelmente, ao fato comprovado e indiscutível de que: encontrada a Grande dificuldade, um Grande problema a solucionar ou um Grande trabalho a realizar o tal grupo dos MAIS VIVOS põe-se logo a lucubrar visando a encontrar a solução que seja a MAIS cômoda, a MAIS fácil e a que envolva a MENOR parcela de responsabilidade possível... E, no caso, esta solução consistiu nessa tenaz e permanente campanha de descrédito em torno da palestra, tal como os concertistas MAIS VIVOS o fizeram em torno da obra de Chopin, apelando, como de fato o fizeram, para obras de autores outros, menos conhecidos ou menos acessíveis ao grande público, e, desta forma, assegurando-se a fama e a sobrevivência sem maiores compromissos...

A verdade, entretanto, temos que admitir, é que o problema é realmente complexo e de difícil superação. Urge, mesmo, que se o encare como a resultante de diversas componentes que precisam ser examinadas com cuidado e vagar.

Preliminarmente, há que se avisar o leitor de que as idéias já ventiladas até aqui *não devem e não podem* ser encaradas a plenos horizontes mesmo porque, como se verá na evolução que se vai seguir, NÓS PRÓPRIOS CONSIDERAMOS O PROCESSO EM FOCO, COMO IDEAL, APENAS QUANDO APLICADO A GRUPOS DOCENTES COM UM NÍVEL DE INTELIGÊNCIA ALTAMENTE EVOLUÍDO, DISCIPLINADO E AMADURECIDO.

Outro ponto fundamental a considerar, também, é o seguinte: A maior parte da nossa vida profissional está ligada à instrução da tropa. Assim, a transmissão da aprendizagem, através de processos orais assume para nós, militares, considerável importância, principalmente se atentarmos para o fato de que qualquer instrução — ou assunto com ela relacionado — antes de se tornar “APLICAÇÃO” TEM QUE SER TRANSMITIDO OU APRESENTADO ATRAVÉS DE UMA EXPOSIÇÃO ORAL.

Lícito é, pois, concluirmos que a capacidade de falar em público é essencial ao militar investido nos encargos de instrutor.

— Por quê?

— Porque, a menos que a instrução oral seja dada com boa técnica e que esteja ao alcance de todos, o INTERESSE dará lugar à MONOTONIA — a COMPREENSÃO será substituída pela CONFUSÃO — e os instruendos, sentindo-se frustrados, perderão, quando mais não seja, aquêle zêlo espontâneo e natural oriundos de uma expectativa otimista da aprendizagem de novos e interessantes conhecimentos.

Acontece, porém, que, dentre os processos orais empregados para a transmissão da aprendizagem, um há que vai assumir, desde logo, ponderável e destacada importância. Este processo é, precisamente a palestra já que ANTES, DURANTE ou DEPOIS da sessão de instrução ela estará SEMPRE presente:

- seja a título de INTRODUÇÃO;
- seja como o próprio DESENVOLVIMENTO;
- seja como FECHO ou CONCLUSÃO.

A palestra é, pois, um processo BÁSICO, IMPRESCINDÍVEL e VITAL para a instrução. Vale isso dizer que, curta ou longa, ela estará a se impor a qualquer instrutor na montagem e execução de suas sessões de instrução. Ora, se ela assim se comporta e assim se impõe só podemos concluir uma coisa: O PROCESSO EM SI É BOM. Se o processo é BOM a falha deve ser, então, procurada antes nos INDIVÍDUOS que o aplicam do que na sua estrutura propriamente dita.

Outro fator importante que não se pode deixar de lado é o próprio quadro geral do mecanismo do ensino ou da instrução já que ambos visam sempre à obtenção, específica ou conjunta, daqueles três conhecidos produtos da aprendizagem, que se traduzem, concretamente, em termos de:

- fornecimento de Informações;
- consolidação de Atitudes;
- assimilação de Habilidades.

Por outro lado, bem considerada a coisa, ver-se-á que tais resultados só poderão ser colimados seja através do chamado Método Lógico, seja através de seu co-irmão o Método Didático, cujas definições, por necessárias, são agora transcritas:

Método LÓGICO — Método que se caracteriza por estabelecer, com rigor e precisão, as leis do raciocínio e que é PRÓPRIO DA INTELIGÊNCIA ADULTA, plenamente AMADURECIDA e DISCIPLINADA, capaz de realizar INVESTIGAÇÕES ou COMPARAÇÕES sistemáticas tendentes a *comprovar criticamente verdades já estabelecidas*, RETIFICARLAS ou SUBS-

TITUI-LAS por NOVAS CONCLUSÕES sobre fatos, até então, DESCONHECIDOS ou MAL INTERPRETADOS.

O destaque é nosso.

Método DIDÁTICO — Método cuja principal característica é a de não se subordinar rigorosamente às normas inflexíveis da lógica a fim de respeitar a servidão imperativa da psicologia do educando. Desta forma, freqüentemente, para atingir seus objetivos, o Método Didático põe de lado as leis exatas do raciocínio lógico e a classificação científica dos fatos para aproveitar, ao máximo, o filão de interesse psicológico revelado pelo educando. Assim, adaptando-se às contingências da INTELIGÊNCIA IMATURA ou NÃO CULTIVADA e levando em conta suas limitações tanto quanto suas peculiaridades o Método Didático, AO MESMO TEMPO, que realiza a TRANSMISSÃO DA APRENDIZAGEM, desenvolve a INTELIGÊNCIA e estimula o RACIOCÍNIO do educando por forma a dotá-lo do PLÉNO DOMÍNIO DOS PROCESSOS MENTAIS.

Os destaques são nossos.

E, agora, perguntamos:

— Que se há de inferir de tais conceitos?

— Várias são as idéias que deles podem resultar. Duas há, porém, que se impõem às demais:

1<sup>a</sup>) Há um método que se recomenda, de maneira tôda especial, aos indivíduos dotados de uma inteligência ADULTA, AMADURECIDA e DISCIPLINADA (é o Método Lógico) assim como há um outro método que melhor se adapta àqueles outros cuja inteligência ainda não atingiu os mais altos níveis de conhecimento e autodeterminação (é o Método Didático).

2<sup>a</sup>) É evidente que, para atingir a finalidade plena de seus objetivos, estes dois Métodos vão exigir processos inteiramente diversos. E por tal forma que os processos ideais a um, não de ser inteiramente inadequados ao outro.

Com efeito o Método Lógico preconiza, ou melhor pressupõe um intenso trabalho intelectual do próprio educando INVESTIGANDO ou COMPARANDO com a finalidade de:

— COMPROVAR CRITICAMENTE idéias ou verdades anteriores e

— RETIFICÁ-LAS ou SUBSTITUI-LAS por NOVAS CONCLUSÕES,

Ora, neste quadro geral assim esboçado, o processo de instrução que melhor se comporta, face a tais objetivos e finalidades, é, sem dúvida, a palestra e tão-somente ela.

O mesmo, porém, já não se poderá dizer em relação ao Método Didático pôsto em confronto com o processo em foco. Isto porque o Método Didático recomendável que é às inteligências ainda imaturas ou não cultivadas, tem por escopo várias e diversas outras finalidades tais como: a transmissão da aprendizagem; o desenvolvimento da inteligência e a estimulação do raciocínio visando ao domínio pleno dos processos mentais.

Fácil é de compreender-se, agora, porque a palestra, neste outro quadro e ambiente, há de ser considerada inoportuna senão mesmo inadequada aos fins específicos do Método.

Em resumo podemos dizer:

- 1) A palestra é o processo ideal para o Método LÓGICO pois que nêle o instruendo ou educando recebe as idéias, acolhe-as e completa o ciclo triturando-as, investigando-as e comparando-as com aquelas outras que já possuía delineadas ou sedimentadas. Completado o ciclo ou êle terá assimilado NOVAS IDEIAS ou êle terá substituído as anteriores experiências por NOVOS CONCEITOS ou NOVAS INTERPRETAÇÕES. E a palestra terá sido, então, o veículo através do qual se fez ter início o ciclo que caracteriza, em última análise, o próprio Método LÓGICO.
- 2) Quanto ao Método DIDÁTICO a coisa já se passa diferentemente. Isto porque, para atender à tríplice finalidade que lhe é peculiar, o trabalho do educando terá que ser mínimo devendo-se-lhe apresentar idéias e ensinamentos devidamente embalados, condicionados, mastigados e triturados. Tudo que se lhe há de pedir é que assimile e incorpore. E ainda mais: suas investigações e comparações, escassamente limitadas, serão fixadas apenas dentro daquilo que especificamente se lhe ensinou... e nada mais que isso.

Uma outra consideração que ainda se impõe fazer é a que diz respeito à própria estrutura geral do ensino militar: O grande marco de referência é, sem dúvida, a Academia Militar (AMAN), estabelecimento que se caracteriza por congregar indivíduos não só próximos da idade adulta como, também, dotados de uma inteligência de padrão universitário. Admitindo-se, pois, a Academia Militar, como centro nervoso da nossa estrutura de ensino, teremos, a partir dela para baixo, diversas gradações ou estágios tais como: as Escolas Preparatórias, os Colégios Militares, os Cursos de Formação de Graduados e outros mais numa cadeia que termina na própria célula-mater do organismo, qual seja o Corpo de Tropa.

Ora é aí neste enorme conjunto de grupos humanos que se localiza, precisamente, a grande massa dos indivíduos de inteligência imatura ou

não cultivada e que requer, para o seu pleno e total desenvolvimento, a aplicação do Método DIDÁTICO já que, como é evidente, seus indivíduos-membros não estão, ainda, dotados do domínio pleno dos processos mentais.

Acima da AMAN encontraremos os Cursos de Especialização para Oficiais, a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, a Escola Técnica do Exército, a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e as duas mais altas expressões do ensino militar que são o Curso de Estado-Maior e Comando das Forças Armadas e a Escola Superior de Guerra. Nesse grupamento — exceção feita das Escolas Técnicas ou de Especialização as quais, por sua natureza específica, ainda reclamam a aplicação do Método DIDÁTICO — tôdas as demais Escolas (pela natureza mesmo de seu Corpo Docente — integrado por indivíduos servidos por uma inteligência adulta, amadurecida, disciplinada e, mais que isso, auto-responsáveis, social e profissionalmente falando) se apresentam como campo ideal para a aplicação daquele Método e daquele Processo que melhor os capacitem à comprovação crítica de verdades já estabelecidas deixando-lhes, ao mesmo tempo, plena e total liberdade para a necessária assimilação, retificação ou substituição face os fatos que se lhes apresentem desconhecidos ou mal interpretados.

Acontece que, dentre todos os processos utilizáveis para a montagem da *apresentação* de uma sessão de instrução, quais sejam:

- a palestra ou conferência
- a discussão dirigida
- a demonstração,

aquêle que melhor se comporta para a concretização do mecanismo ideal preconizado pelo Método Lógico é, precisamente, uma vez mais o dizemos, a palestra por isso que, como o próprio nome o indica, a Discussão Dirigida se nos apresenta um tanto divergente daqueles objetivos ideais porque, nela, o instrutor estará a intervir, direta ou indiretamente, cercando, assim, em parte, aquela liberdade mental e intelectual que o Método em foco considera ideal. Por outro lado, a demonstração sendo o processo que mostra como se faz aquilo que se quer ensinar é, de todos, o menos útil ao Método Lógico já que, existindo várias atividades que podem ser exercidas de diversas maneiras, a demonstração, além de mostrar apenas UMA delas de cada vez, não terá possibilidade de as mostrar em sua totalidade:

- já por inútil e inócuo;
- já pelo tempo que tal operação demandaria.

Ademais, não nos esqueçamos que a demonstração é um processo extremamente útil para os casos de atividade física tão-somente e praticamente sem valor para as atividades intelectuais já que, como reza o rîfão, em cada cabeça, uma sentença e uma interpretação acrescen-

tariamos nós. (Note-se que estamos admitindo tudo isso, mesmo considerando a existência de dois fatores comuns tais como:

- a existência de uma unidade de doutrina e
- de uma disciplina intelectual rigorosa e consciente).

\* \* \*

Não é nosso objetivo “ensinar” o que seja uma palestra, nem as suas técnicas especiais. Este é um trabalho de circulação de idéias nada tendo de técnico ou profissional, portanto.

Um aspecto há contudo, em relação à técnica da palestra que, acreditamos, precisa ser trazido à baila por isso que a grande chave do seu sucesso ou insucesso — como veículo da transmissão da aprendizagem — está a êle indeclinavelmente ligado.

Este aspecto é nada mais, nada menos, que o **COMPORTAMENTO DO CONFERENCISTA OU DO INSTRUTOR FACE A SUA PLATÉIA OU A SUA TURMA**. Chamamos a atenção, uma vez mais, para a preocupação que presidiu a confecção deste trabalho: circulação de idéias e conceitos. Assim sendo, tôda e qualquer semelhança com doutrinação ou ortodoxia há de ser considerada, portanto, mera coincidência.

Entretanto, passemos ao que interessa.

Em determinada ocasião, não faz muito tempo, tivemos oportunidade de ouvir alguém, cujo nome não nos vem à memória no momento, afirmar que o bom instrutor ou conferencista seria aquele que possuísse um temperamento algo semelhante ao de um bom ator.

Esta afirmativa, em que põe o choque inicial que sói provocar, não deixa de ter seu lastro de verdade e plausibilidade.

— Por quê?

— A razão é simples. Ambos lidam com esta entidade ponderável e avassaladora que é o auditório; ambos carecem da sua simpatia e da sua compreensão para se realizarem plenamente e, por fim, porque, para ambos, o auditório É A MAIS IMPORTANTE DAS CONVENÇÕES COM QUE TÊM DE SE HAVER.

Acontece, porém, que a coisa não fica só nisso.

Assim é que o ator, por exemplo, dependendo do autor, em geral, enfrenta o público com uma responsabilidade bem menor que a do instrutor, ou conferencista, que atua sob a dupla responsabilidade de autor e ator. Este, considerado como tal, em caso de fracasso, tem onde descarregar as razões do insucesso recobrando, desta forma, a paz de consciência. É evidente que a recíproca, às vezes, é verdadeira não sendo, porém, o caso mais geral.

Já o conferencista ou o instrutor não possuem tal válvula de escape. E o fracasso quando aparece é “PESSOAL E INTRANSFERÍVEL”.

Assim sendo, o auditório assume para o instrutor uma dupla importância já que êle o irá enfrentar encarnando a um só tempo a híbrida personagem resultante da fusão do autor com o ator.

— Quais as conseqüências que se poderão definir quanto ao comportamento do instrutor ou conferencista face o grupo-auditório tendo por base tal fusão?

— São várias e de natureza bastante diversificada. Vejamo-las segundo a prioridade que lhes atribuímos.

Como AUTOR êle precisa considerar, por exemplo, que está a compor uma “peça” destinada a ser ouvida por um grupo de pessoas, vale dizer por diferentes capacidades intelectuais (em que pèse a existência de uma base profissional e cultural mais ou menos comum). Este problema tanto mais se agravará se a “peça” tiver que ser repetida tantas vezes quanto necessárias para cobrir todo o auditório — tal como é comum ocorrer por razões de ordem pedagógica, horários, currículos, etc. Esta fragmentação do auditório — sempre por razões imperiosas — é de se ver em nada facilita a tarefa do instrutor, antes a complica consideravelmente já que as sucessivas repetições o levarão à presença das diversas turmas em diferentes horas do dia. E assim como o “público das matinês” nunca é do mesmo nível do “público noturno” assim também variam as condições de acuidade, simpatia e compreensão das turmas da manhã para as turmas da tarde.

Duas considerações se tornam altamente relevantes para o conferencista:

- 1ª) A emoção, a receptividade, a simpatia, o interesse e a compreensão são elementos básicos e fundamentais para o instrutor. Tais sentimentos podem existir ou não. Se êles existirem será preciso, a um só tempo, explorá-los e MANTÊ-LOS. Se não existirem será preciso primeiro conquistá-los para depois USÁ-LOS.
- 2ª) O auditório é um organismo vivo, palpitante e, sobretudo, pensante. Assim será conveniente ter em mente que êle está tão capacitado quanto nós mesmos para conceber, imaginar e interpretar as idéias em foco.

Vale isso dizer, na realidade, que o auditório há de ser encarado, necessariamente, como um dos elementos básicos da “peça” em montagem (como se fôra, como na verdade o é, um dos seus atôres mais proeminentes e de mais ativa participação). Mais do que isso: Se o problema não fôr desta forma encarado e se o auditório não desempenhar o papel que lhe é efetivamente destinado a “peça” se desconjuntará e não produzirá os necessários e desejados efeitos.

Ora, o que geralmente ocorre é precisamente isso: Os autores de palestras ou conferências, em geral, preocupam-se MAIS COM A PRÓPRIA PESSOA (querendo aparecer ou objetivando destaque) E DES-

CURAM DO OUTRO LADO DA QUESTÃO: O AUDITÓRIO e tudo o mais que êle representa e significa para o sucesso da sessão.

A conseqüência é, então, algo bastante melancólico.

Colocado à margem o auditório reage e, na melhor das hipóteses, se desinteressava do assunto deixando o conferencista a encarnar a pitoresca figura daquele tenista que, situado em um dos lados do campo, não tem com quem nem para quem jogar...

Mas êste é, apenas, um dos aspectos da questão já que como anteriormente se disse o conferencista reúne em si a dupla figura do autor e do ator.

Assim sendo, êle precisa, agora como ATOR, considerar outros aspectos bem mais específicos em relação ao auditório. Tais aspectos, entre outros mais, podem ser assim enumerados:

1) O auditório é um organismo de comportamento imprevisível... mas com uma característica muito definida quando constituído por alunos (qualquer que seja o grau de ensino) é que, de um modo geral, há, nêle, mais ASTÚCIA que INTELIGÊNCIA, considerado o grupo como um todo. Êste aspecto, muito peculiar, casa-se a um outro, de caráter geral, que completa o quadro. É que a capacidade mental dos auditórios é SEMPRE menor que a de seus membros mais intelectuais. Êste aspecto, característica imanente dos auditórios, tanto é veraz para auditórios heterogêneos como para os auditórios ditos homogêneos (porque formados por indivíduos de níveis, profissional e cultural equivalentes). Sabe-se, contudo, que profissionalmente podem-se encontrar indivíduos mais ou menos nivelados. Culturalmente, entretanto, esta equivalência praticamente não existe.

2) O auditório é um organismo altamente sugestível. E a êste respeito interessante será lembrarmos o bem conhecido fato dos indivíduos, integrantes de um grupo, que riem de uma piada NÃO PORQUE A TENHAM ENTENDIDO e sim porque os outros estão rindo.

3) Uma das mais desconcertantes facetas do grupo-auditório é aquela que exige uma razão — que precisa ser plausível e suficiente — para cada uma das ações ou idéias sugeridas ou propostas. O mais interessante da coisa, entretanto, é que cada um daqueles indivíduos componentes daquele mesmo grupo (tão enfático e tão cioso de uma RAZÃO) SABE PERFEITAMENTE QUE, ÊLE PRÓPRIO, AGIRIA SEGUNDO SEUS PRÓPRIOS IMPULSOS pouco se importando com qualquer razão provável, plausível ou suficiente.

4) O auditório aprecia e valoriza idéias, desde que tais idéias já lhe sejam familiares, simpáticas ou tenham sido, por êle, anteriormente concebidas... Êste, aliás, é um aspecto que

sobreleva no caso particular dos auditórios latino-americanos, tal como já tivemos ocasião de colocar em destaque em outro trabalho... Em qualquer circunstância será necessário evitar o choque. Um auditório chocado retrai-se porque se sente ferido, afrontado, frustrado. Ademais é um organismo com forte tendência para a "fuga" estando sempre pronto para se aborrecer por "dá cá esta palha"...

5) O grupo-auditório é um organismo altamente emotivo. Há uma certa ligação entre este aspecto atual e aquêlo anteriormente visto. Tal como se disse todo esforço há de ser envidado no sentido de não se verificar o "estado de choque"... Uma boa figura a este respeito é aquela que compara as EMOÇÕES do auditório a brasas adormecidas e em repouso... Situações há contudo em que de um momento para outro define-se a crise e o grupo escapa ao controle do instrutor quando mais não seja através da troça e da caricatura... Já o dissemos e repetimos: Há que se evitar, ao máximo, tais fatos. Caso eles ocorram (e eles "acontecem" com frequência bem maior que se imagina e deseja), será preciso encará-los com equilíbrio e bom-senso. Acreditamos, sinceramente, que a razão, em tais assuntos, pertence integralmente ao grupo que proclama que "idéias e estados psíquicos adversos devem ser combatidos ou enfrentados com outras idéias melhores e mais evoluídas".

6) O auditório é um grupo que apresenta bem definidos e estratificados níveis de rendimento. Este fato — confirmado por extensa, profunda e ampla pesquisa norte-americana, em diversas escolas e universidades ocidentais, abrangendo, portanto, TODOS os níveis de ensino (inclusive os chamados cursos de extensão universitária, o mais elevado dos tipos de auditório pelas condições específicas de cultura e conhecimentos outros que se requerem de seus indivíduos-membros) — veio permitir se fixassem cinco faixas universais bem distintas e bem definidas em relação ao fator rendimento.

— Mas, afinal de contas, que tem tudo isso a haver com o assunto que se está tratando? — parece-me estar vendo o leitor perguntar.

— É que para o instrutor ou para o conferencista as duas faixas extremas, daí resultantes, adquirem especial e tremendo significado, já que, a rigor, delas irá obter muito pouco. Tais faixas são constituídas pelos elementos ditos "abúlicos" de um lado e pelos "auto-motivados" do outro. Os primeiros são os que apresentam o mais humilde nível de rendimento e é bem sabido o fato que tais elementos são praticamente infensos a qualquer motivação. Apáticos e indiferentes permanecem em seu nível, sem qualquer esforço no sentido de melhorar sua situação. Em geral não chegam ao fim do curso e quando o conseguem o é no mais infimo nível de aproveitamento. Já os outros, os "auto-motivados" são aquêles que apresentam os mais altos níveis de rendimentos e constituem na verdade, um grupo altamente capacitado e selecionado. Isto, talvez,

porque os indivíduos que o integram pertencem àquele grupo privilegiado de estudantes ou ouvintes que dispensam todo e qualquer desafio motivador para se dedicarem aos objetivos da sessão ou do assunto em foco.

Daí, portanto, o capital interesse que estes dois grupos, extremos e antagônicos devem merecer do instrutor (dêste principalmente) porque tal problema o OBRIGA a mostrar a "peça" COM IDÉIAS TAIS E POR TAL FORMA IMPRESSIVAS que sejam capazes de, inclusive, fixar as atenções dos dois grupos extremos, A UM SÓ TEMPO (ainda que por curto período).

Esta é, na verdade, uma das maiores e mais acabrunhantes dificuldades para o instrutor que deve empregar a palestra como veículo de qualquer aprendizagem.

Acreditamos, porém, que tal dificuldade EMBORA SENDO, TALVEZ, A DE MAIS TRABALHOSA E DELICADA SUPERAÇÃO, não chegue a constituir, por si mesma, uma obstrução total e completa aos objetivos fundamentais da palestra, desde que o instrutor não se esqueça que TODO E QUALQUER AUDITÓRIO É FACILMENTE AFETADO PELA SUGESTÃO DA MASSA E QUE A SUGESTÃO DA MASSA É PROVOCADA PELA EMOÇÃO.

Ora, EMOÇÃO, no caso, é a DRAMATIZAÇÃO DAS IDÉIAS.

E é nesta altura, então, que o instrutor — mais do que nunca — vai ter que se identificar com o ator. É nesta hora, também, que se vai definir — como já o disse alguém — não o PROFISSIONAL COMPLETO mas o CONFERENCISTA INATO. Às vezes, um e outro, se confundem numa mesma pessoa, mas, isto, como diria Kipling "já é uma outra história"... De qualquer maneira um fato é incontestável. Este atributo, assim raro e difícil, está latente em todos nós, em maiores ou menores proporções, e pode ser desenvolvido, melhorado e aprimorado...

Isto, entretanto — bem o sabemos — não é fácil pois demanda sacrifício, tenacidade, dedicação, cultura, estudo e esforço em quantidades praticamente sem limites daqueles que não o receberam como uma dádiva da mãe natureza. Daí, provavelmente, o mito da palestra ser um PROCESSO POUCO RECOMENDÁVEL à transmissão da aprendizagem SEM MAIORES E MAIS BEM CUIDADAS CONSIDERAÇÕES...

Considerações tais como as que aqui se fizeram...

Presado leitor:

Aí estão idéias e conceitos que são entregues à tua consideração, exame e meditação.

Não tivemos a intenção de sermos originais, diferentes ou antagônicos em relação aos atuais e severos padrões de julgamento existentes em relação à palestra.

Há, na verdade, nós o sabemos muitas coisas que não são ideais na palestra, como processo de transmissão da aprendizagem. E um dos

mais sérios por exemplo, é, do emprêgo básico de apenas um dos sentidos humanos: a audição.

Achamos, porém, que se precisa também considerar, e atentamente, a questão do nível cultural e profissional dos auditórios, já que os modernos recursos técnicos aliados a habilidades, experiência, conhecimentos culturais e afins de instrutor, são capazes de obviar o SIMPLES inconveniente do emprêgo único da audição.

Vamos além afirmando:

— se a condenação da palestra, em estabelecimentos de ensino de nível superior à AMAN, parte do escalão superior quer isto dizer simplesmente que **NÃO HÁ RESPEITO, CONSIDERAÇÃO E CONFIANÇA** quanto aos dotes e atributos intelectuais e profissionais dos auditórios subordinados...

— se ao contrário esta condenação, desponta do próprio auditório — ou de alguns de seus elementos, fato **BASTANTE CORRIQUEIRO e COMUM** — quer isto dizer que este auditório ou tais elementos estão **ABRINDO MÃO** de um dos mais belos atributos humanos: **PENSAR**. E como não querem pensar — ou não sabem ou não podem pensar — querem receber **TUDO** pronto, mastigado, triturado, acondicionado como se pílula fôsse.

Tais atitudes mentais, infelizmente, existem com maior freqüência que se imagina e não são peculiares **APENAS** ao nosso meio. Não é sem razão que os grandes estabelecimentos e as universidades americanas têm a recomendação **"PENSE"** pintada em seus auditórios.

Isto era o que tínhamos a te dizer e a te pedir antes de agradecermos a tua valiosa atenção.

**FÁBRICA DE CLORATO DE POTÁSSIO — CLORATO  
DE SÓDIO**

**NITRATO DE POTÁSSIO — PRODUTOS ERVICIDAS**

**CIA. ELETROQUÍMICA PAULISTA**

**FÁBRICA EM JUNDIAÍ (SP)**

Escritório:

**RUA FLORENCIO DE ABREU, 36-13º and.**

Caixa Postal 3827 — Fone: 33-6040

**SÃO PAULO**

# PRINCIPAIS FATÔRES DO PROGRESSO DA REFINARIA PRESIDENTE BERNARDES

Cinco são os principais fatores de progresso da Refinaria Presidente Bernardes, a saber:

## I — CARÁTER PRIORITÁRIO DOS PROBLEMAS OPERACIONAIS E DE CUSTO

Constitui objeto de preocupação máxima da Administração da Refinaria, a elaboração de programas racionais de produção, visando sempre a nobilitação econômica do barril processado, sob duplo aspecto — qualitativo e quantitativo.

## II — EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL E REVISÃO CONSTANTE DOS PROCESSOS E MÉTODOS DE TRABALHO

A estrutura organizacional da Refinaria tem sofrido contínuas transformações a fim de acompanhar o ritmo acelerado do aumento de sua capacidade de refinação. Presentemente, está sendo implantada nova organização, que, partindo do nível departamental, abrange divisões, serviços e setores. Intensa tem sido a atividade no sentido de reajustar as atribuições funcionais e de aperfeiçoar as rotinas e os métodos de trabalho.

## III — FORMAÇÃO E TREINAMENTO DE PESSOAL

É de maior importância o papel que desempenham a formação e o aperfeiçoamento de pessoal, notadamente numa empresa como a Refinaria Presidente Bernardes, que reúne empregados das mais variadas qualificações. Mediante o treinamento pelo método de supervisão, foi possível obter-se sensível fortalecimento do espírito de equipe e, conseqüentemente, melhor conservação de ferramentas, redução de sucata e, sobretudo, atitude mais dominante dos chefes de equipes, denominados "Supervisores".

#### IV — OBRIGATORIEDADE DAS NORMAS DE SEGURANÇA

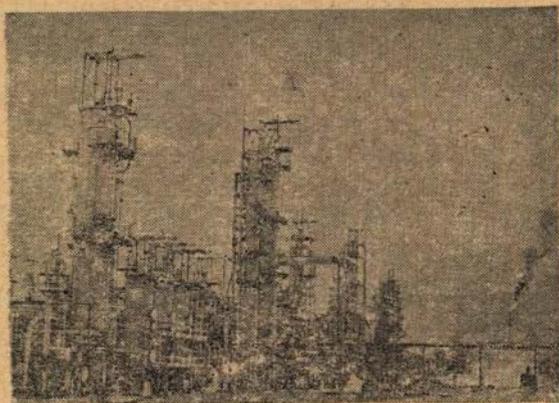
As medidas de segurança na Refinaria visam a prevenção de acidente pessoal do empregado no trabalho e a prevenção contra incêndios.

A prevenção de acidentes do trabalho vem sendo obtida por meio de intensa campanha educativa do homem, promovendo-se ampla divulgação de conhecimentos do perigo e das medidas preventivas. Esses trabalhos são realizados por "Comissões Internas de Prevenções de Acidentes" (CIPAS), as quais, por sua vez, são coordenadas pela "Comissão Especial de Prevenção de Acidentes" (CEPA), presidida pelo Superintendente da Refinaria.

Pela importância que assume o combate a incêndios, a Refinaria dispõe de um órgão específico para treinamento, manutenção de equipamento e combate a incêndio, que é a "Coordenação de Combate ao Fogo". Esta comissão dispõe de bombeiros profissionais e de um núcleo de combate ao fogo constituído pelos próprios operadores das Unidades.

É obrigatório o treinamento diário de combate ao fogo.

#### **PETRÓLEO BRASILEIRO S. A. — PETROBRÁS — REFINARIA PRESIDENTE BERNARDES**



Aspecto Geral das Áreas de Processamento

#### V — CONTRÔLE DA QUALIDADE DA PRODUÇÃO

O padrão de qualidade dos derivados produzidos obedece às especificações fixadas pelo Conselho Nacional do Petróleo, (CNP), mediante freqüentes análises efetuadas pelas equipes do Laboratório da Refinaria. Além disso, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo fornece, mediante contrato firmado com a Refinaria, certificados de qualidade dos produtos entregues às Companhias Distribuidoras e Consumidoras.