

## FORMAR O CÉREBRO

Numa época em que a formação de adultos prolifera no contexto académico e empresarial, colocam-se permanentemente dúvidas relativamente à sua eficácia.

Para além das entidades promotoras dessa formação porem em causa os resultados alcançados com a mesma, dados empíricos apontam que cada vez se torna mais difícil a adesão efectiva dos adultos à formação. Hoje é comum verificar-se, nomeadamente no meio empresarial, que a formação é ainda entendida pelo adulto como uma obrigação ou como uma forma de passar o tempo. Tal pressuposto põe em causa todos os fundamentos que sustentam os princípios básicos de uma formação contínua de adultos bem como, no meio empresarial, a transforma num custo e não num investimento.

Para além de algumas questões complementares que envolvem esta problemática e que podem passar por pôr em causa a efectividade dos modelos de detecção de necessidades de formação, pela deficiente inserção dos projectos de formação nos sistemas organizacionais e educacionais que a comportam, entre outras, somos de opinião que muito do insucesso da formação de adultos poderá ter a ver com uma inadequada metodologia de formação, nomeadamente em sala que é ainda o maior palco da formação de adultos. Isto é, os métodos e as técnicas utilizadas correntemente na formação de adultos são, por vezes, pouco eficazes e pouco eficientes por estarem pouco adequados ao funcionamento psicofisiológico e psicológico do indivíduo adulto e por não proporcionarem um clima favorável ao desenvolvimento de uma motivação intrínseca do adulto em situação de formação, inibindo o seu desenvolvimento.

O adulto necessita de ter um papel activo no seu processo de formação, exigindo que este processo seja pouco fastidioso, agradável, que o estimule e o faça aderir à mudança.

É comum verificar nas instituições educativas de adultos e em muitas acções de formação, que as práticas pedagógicas mais utilizadas são meramente instrutivas e transmissivas tendo o adulto um papel pouco activo no processo.

Existe portanto, a necessidade de possuir uma metodologia de formação que possua técnicas adequadas ao adulto, às suas características físicas e psicológicas, e que crie um clima que estimule a motivação intrínseca e consequentemente a criatividade do sujeito possibilitando-lhe um acto formativo em que, de facto, este se aproprie do saber-saber, saber- fazer, ou saber-ser de que é objecto o curso a que assiste.

Sendo isto claro, e quase indiscutível, surge a questão: o que faz com que a formação de adultos nem sempre responda aos requisitos que, à partida, a maioria concorda serem os desejados?

A compreensão desta problemática pressupõe, na nossa opinião dois eixos: O Histórico da Educação e o Papel da Formação nos diversos Paradigmas de Gestão.

### - O Histórico da Educação

Os modelos preconizados na Formação de Adultos e a sua origem na educação popular, estão impregnados de determinados conceitos próprios desta tradição e de conceitos específicos da psicologia da criança, o que, na nossa opinião tem dificultado a emancipação de uma “pedagogia” do adulto.

Historicamente, a honrosa decisão de possibilitar a todas as classes sociais o acesso à educação escolar teve como natural consequência a standardização do processo educativo – era necessário que todos “aprendessem” o mesmo -, tornando-o, obrigatoriamente, mais estruturado e transmissivo. Sendo este o paradigma vigente no processo educacional de crianças, jovens e até na universidade, naturalmente ele surge como o modelo mais generalizado para formar adultos.

### **- O Papel da Formação e os Paradigmas de Gestão**

No que respeita à Formação Profissional, para além de se reflectir a presença do eixo anterior, a forma como é ministrada a formação sofre, no nosso entender, uma forte influência daqueles que foram no passado os paradigmas de gestão vigentes nas empresas.

Ou seja, o papel da formação nas organizações está directamente ligado aos paradigmas de gestão pelo qual esta se rege. Esse papel e consequentes objectivos determinam as metodologias utilizadas na formação.

Sendo o nosso país caracterizado por uma estrutura empresarial que, em termos globais, manifesta ainda uma forte influência dos Modelos Clássicos e/ou do Paradigma das Relações Humanas, não será de estranhar a tendência para seguir as metodologias mais transmissivas/instrutivas (típicas dos objectivos de formação do Taylorismo) ou metodologias mais centradas na dinâmica grupal (resultado da influência da Escola das Relações Humanas).

**Sendo esta coluna dirigida a gestores, concentremos a nossa atenção no segundo eixo.**

### **FORMAR PARA OPTIMIZAR O TRABALHO MANUAL: “FAZER RÁPIDO E BEM”**

As grandes exigências de formação que os modelos clássicos típicos do início da industrialização trouxeram, têm a ver com a plena utilização da mão-de-obra, qualificação da mesma de acordo com as exigências, optimização dos tempos e dos movimentos, avaliação dos padrões de trabalho e do desempenho.

Nas correntes clássicas o papel da formação tem por objectivo dotar os trabalhadores do saber-fazer. Cabe ao chefe mostrar e explicar o trabalho, fazer o trabalhador aprender, e corrigir-lhe os erros. A formação está ao serviço do racionalismo, é fortemente estruturada e com objectivos específicos bem delineados. É individualizada com grande dicotomia entre a concepção (o mestre) e o aluno.

A formação serve, no fundo, para adaptar o homem ao trabalho.

Esta abordagem organizacional tem como consequência o recurso a uma pedagogia basicamente demonstrativa e transmissiva.

É um ensino claramente estruturado e por objectivos, onde há uma particular atenção no conteúdo a transmitir.

A metodologia está assente numa lógica linear clássica, típica do determinismo científico onde o papel na comunicação do sujeito ouvinte é passivo e o do emissor é bastante activo. Trata-se portanto de uma pedagogia individualista de tipo instrutiva. É neste contexto que surge o TWI (Training Within Industry).

Os métodos de trabalho pedagógico para formar adultos assentam em metodologias transmissivas de orientação normativa em que existe um pólo de saber que transfere esse mesmo saber para um indivíduo que é mero objecto da sua formação.

Técnicas típicas desta metodologia são as mais diversas formas de transmissão e de demonstração.

### **FORMAR PARA OPTIMIZAR O TRABALHO DO INDIVÍDUO E DO GRUPO: "TEMOS QUE NOS DAR BEM"**

Durante o período da Escola das Relações Humanas a realidade vivida nas organizações exigia da formação um aumento da responsabilidade social interna, previsibilidade da eficácia da mão de obra, formar os trabalhadores a trabalhar com quantidade, qualidade, no tempo exigido, com boa supervisão, e com boas relações de trabalho.

Esta abordagem é caracterizada por uma enorme preocupação com o bem-estar e integração do pessoal e a formação surge na empresa como uma forma de valorização do pessoal e de facilitação da sua integração.

Neste modelo a formação aparece como um meio para mudar atitudes e comportamentos, que possibilitassem uma melhor adaptação do homem ao trabalho.

Toda a filosofia subjacente a este modelo, convida a métodos participativos, com forte expressão das representações, sua análise, e sua modificação.

O processo de comunicação no acto formativo já não é linear, mas cibernético e grupal, é tipicamente uma pedagogia de grupo, na qual o formador assume um papel de observador e condutor do grupo.

Predomina a dinâmica de grupos, os modelos psicanalíticos e behavioristas.

Os formadores têm consciência da importância dos factores relacionais e afectivos, há a aposta numa exploração da dinâmica de grupo e nas metodologias não-directivas.

Os métodos de trabalho aqui utilizados concentram-se em metodologias incitativas em que se pretende que o indivíduo seja um sujeito da sua própria formação. Neste contexto formativo

procura-se o desenvolvimento do sujeito através de acções de tomada de consciência no quadro de pequenos grupos.

Técnicas que caracterizam esta metodologia são : reuniões-discussão, grupo de diagnóstico, psicodrama, sociodrama, exploração da dinâmica grupal, a não- directividade, jogos, casos para resolução em grupo.

## **FORMAR PARA OPTIMIZAR A ORGANIZAÇÃO: "RESPONDER RÁPIDO E BEM À ENVOLVENTE"**

O paradigma de gestão que predomina (ou deveria predominar) actualmente assenta no modelo Sistémico- contingencial.

A evolução conceptual trazida pela Teoria Geral dos Sistemas, originava um novo paradigma de análise e interpretação da realidade em termos gerais e da gestão empresarial em particular.

Assim, na Abordagem Sistémico-Contingencial, a organização passa a ser entendida como um sistema em constantes permutas com o meio e o comportamento adequado da empresa depende (é contingente) das variáveis situacionais a que está sujeita.

Neste contexto a formação terá que responder às necessidades de acordo com características específicas que a organização "vive".

A formação visa dotar os sujeitos de capacidades de planeamento, diagnóstico, tratamento de informação e decisão. A adaptação às novas tecnologias e a flexibilidade organizacional são outros pontos alvo da formação nestas organizações.

A formação nestas organizações assenta em três orientações fundamentais:

- A **orientação técnica**, relativa à indispensável actualização tecnológica;
- A **orientação de gestão** que visa colocar em acção os métodos de gestão por objectivos ou de gestão participativa por objectivos;
- A **orientação comportamental**, que visa desenvolver comportamentos alinhados com os objectivos organizacionais.

A grande inovação das metodologias utilizadas neste tipo de organização tem a ver com programas especiais para a gestão, tais como planeamento estratégico, análise e resolução de problemas, técnicas de tratamento da informação e tomada de decisão, análise de casos, jogos/simulações de gestão.

Neste contexto de gestão empresarial exige-se um método de trabalho pedagógico que permita ao sujeito apropriar-se do seu saber para depois na empresa, funcionar como um agente de mudança. Pretende-se portanto uma formação que privilegie a relação dialéctica entre a teoria e a prática procurando explorar o potencial criativo dos sujeitos e a sua capacidade de adaptação a situações novas.

Todavia, convirá referir que a suportar todas estas técnicas que visam permitir uma melhor adaptação da empresa ao contexto, o que caracteriza a base metodológica da formação são ainda modelos e técnicas que se alimentam dos trabalhos pedagógicos típicos das Teorias Clássicas e/ou Relações Humanas.

Independentemente da grande evolução que a mudança de paradigma de gestão implica no papel real que a formação tem dentro da empresa, os processos formativos, nomeadamente em sala, não sofreram, na nossa opinião, a mesma evolução.

## **A ORGANIZAÇÃO COMO UM CÉREBRO QUE UTILIZA O CÉREBRO: A FORMAÇÃO DESENVOLVE O CÉREBRO**

Verificamos ao longo desta exposição, que as metodologias de formação foram evoluindo a par dos paradigmas organizacionais existentes, constatando-se a tendência de modos de trabalho pedagógicos mais transmissivos para lógicas mais apropriativas e socializantes, em que se procura criar um clima próximo da realidade do sujeito.

A Abordagem Sistémico-Contingencial propõe uma organização que depende das variáveis a que está sujeita e cabe-lhe a ela encontrar a melhor forma de se adaptar ao meio.

Inseridos neste paradigma, os recentes desenvolvimentos no estudos das organizações apresentam modelos cuja metáfora explicativa se aproxima mais da empresa como um cérebro - à visão da empresa como um organismo , característico da Abordagem sistémico-contingencial, propõe-se a empresa como um Cérebro.

As linhas da *learning organizations* (as empresas que aprendem), o *Knowledge Management* (a gestão do conhecimento), o Capital Intelectual, o Desenvolvimento Organizacional, a Inteligência Emocional nas Empresas, etc. parecem querer dar à empresa não uma só um papel de organismo vivo mas o de um Cérebro que aprende e aprende a aprender, o que gera um mecanismo cibernético de constante auto-organização.

Esta visão pressupõe a ideia que as organizações são sistemas de tratamento de informação capazes de aprender e que, tal como o Cérebro, vai criando novas ligações entre os neurónios; a organização vai aprendendo com a sua história.

As novas organizações como detentoras de um sistema de aprendizagem, gestão desse conhecimento e capitalização do mesmo, em que acentuam prioritariamente a abertura à reflexão e à autocrítica necessitam de uma abordagem de organização que possui um mecanismo de auto-aprendizagem e de auto-organização. De facto, dentro de um processo de inovação, uma empresa que não consiga por si própria modificar as ideias e os valores produzidos por ela, acabara provavelmente por inibir as suas próprias inovações.

Se, consciente ou inconscientemente, a metáfora da empresa como um Cérebro se tem imposto como uma das linhas de desenvolvimento mais comumente aceites na gestão das organizações, como se explica que as metodologias e técnicas de formação permaneçam alinhadas com processos de funcionamento lineares ou grupais típicos dos paradigmas

antecessores? Neste caso, não teria o papel da formação que acompanhar as linhas orientadoras do processo de gestão? Não seria natural que as suas metodologias sofressem também a influência desse pressuposto papel?

Aliás, desde a década de 70 e com o seu apogeu na década de 90 do século passado, o estudo do cérebro vem de uma forma clara e inequívoca pôr em causa métodos de aprendizagem/formação considerados como inquestionáveis.

Por outro lado, estes estudos, oriundos de diversas fontes (psicologia, neuropsicologia, neurologia e psicofisiologia), trouxeram grandes avanços para a compreensão do processo de formação de adultos.

Todavia as técnicas de formação, nomeadamente em sala, permanecem como que agarradas a um passado distante e teimam em não acompanhar a evolução dos tempos.

Julgamos imprescindível que para suportar a formação profissional de hoje, se recorra a técnicas que respeitem o modelo de funcionamento cerebral.

Impõe-se uma metodologia que veja os participantes de uma acção de formação como cérebros dentro de um Cérebro que é a organização, que parta do pressuposto, assente na lógica sistémica, de que desenvolvendo um cérebro se desenvolve a organização (Cérebro), mas que como cérebros que são têm características específicas de funcionamento que têm de ser respeitadas.

Esta metodologia deverá assentar nos pressupostos de funcionamento do cérebro e visa, no fundo, a total optimização do potencial cerebral.

Não se pretende que seja um corte com as metodologias anteriores, mas sim uma integração do melhor das mesmas segundo os pressupostos de funcionamento cerebral.

A formação em sala ainda é o grande campo de treinos das organizações mas, a sua continuidade pode estar em perigo.

As empresas exigem métodos de treino eficazes, que geram resultados alinhados com os seus paradigmas de gestão.

Os participantes, saturados de sessões fastidiosas e pouco motivadoras, farão tudo para faltar aos treinos encontrando outras formas de se treinar.

Paulo Balreira Guerra

*Partner da forcerebrus*

[paulo.b.guerra@forcerebrus.com](mailto:paulo.b.guerra@forcerebrus.com)