

FORMANDO A EMOÇÃO

Na nossa última coluna apresentámos uma resenha histórica da Formação de Adultos, propondo que a metodologia que a suporta levasse mais em consideração o Cérebro. Isto porque consideramos indispensável adequar os métodos e as técnicas de formação às recentes conclusões científicas sobre o cérebro humano, bem como ao papel que a formação deve ocupar na dinâmica de gestão actual.

Estas considerações eram circunscritas à formação em sala já que esta é ainda o grande campo de treinos das organizações. As empresas exigem métodos de treino eficazes, que gerem resultados alinhados com os seus paradigmas de gestão. Os participantes, saturados de sessões fastidiosas e pouco motivadoras, farão tudo para faltar aos treinos.

Não se pretendia fazer um corte com as metodologias anteriores mais tradicionais, mas sim uma integração do melhor das mesmas nos pressupostos do funcionamento cerebral.

Na coluna de hoje pretendemos dar continuidade a esta reflexão, colocando o enfoque não só nos modelos de processamento cerebral, mas também, e fundamentalmente, no papel que a emoção (nomeadamente do sistema límbico do cérebro humano) ocupa na inibição e/ou facilitação da eficácia da formação.

Assim, desenvolver processos de formação orientados para os recentes desenvolvimentos científicos do estudo do cérebro, leva-nos a colocar a questão a dois níveis:

- Ao Nível da Forma – que se refere ao modo como são apresentados os conteúdos e a respectiva envolvente do processo formativo
- Ao Nível do Conteúdo/Processo de Formação – que diz respeito à estrutura intrínseca do próprio curso, ou seja, como são encadeados os elementos que originam a acção de formação de forma a atingir os resultados desejáveis.

UMA OUTRA FORMA DE FORMAR

Em todas as situações de formação (quer técnica quer comportamental) existe um processo de instrução com maior ou menor peso no cômputo global do curso. Todavia há que transformar essa acção transmissiva num processo formativo, não só explicando (instrução) os conteúdos, mas sensibilizando e/ou mobilizando para isso aspectos afectivos e emocionais do formando, o que implica por parte do formador o recurso a técnicas de formação que tal possibilitem. Essas técnicas pressupõem que, por um lado, a informação “chegue” ao cérebro do adulto e, por outro, que existam condições para que este processo ocorra.

Para fazer “chegar” a informação ao cérebro da forma mais adequada, uma acção de formação deve respeitar o seu modelo de processamento. Por exemplo, as metodologias mais tradicionais, tendem apenas a recorrer ao potencial cerebral proveniente do hemisfério esquerdo - no hemisfério esquerdo estão centradas as funções: verbal, lógico/analítico, análise, linearidade, digitalidade, raciocínio convergente, objectividade, pensamento vertical, formas matemáticas e números.

Mas, no hemisfério direito existem milhões de neurónios que anseiam por ser estimulados e nas quais estão localizadas as funções: não verbal, imaginação, sintético/perceptual, globalidade, formas, raciocínio divergente, subjectividade, pensamento lateral, manipulação espacial, ritmo e música.

Para otimizar o potencial dos dois hemisférios há que estimular a utilização do hemisfério direito. Assim o recurso, em formação, a imagens, à música, à criatividade dos participantes responde a esta necessidade de estimular o hemisfério direito. Por outro lado, no início de cada curso, e no início de um conteúdo temático o adulto deve começar por ter uma visão global (hemisfério direito) do conteúdo para depois se concentrar no pormenor (hemisfério esquerdo).

Aliás, é hoje claro que o homem possui múltiplas inteligências. Contrariamente ao que tradicionalmente muitos ainda pensam, não é só inteligente quem possui uma elevada aptidão para os números e cálculos lógico-matemáticos e/ou capacidades linguísticas. Os estudos têm demonstrado que todo o processo de ensino/formação tradicional se tem centrado na utilização de duas Inteligências: a Linguística (processos cognitivos centrados na leitura, na escrita, no raciocínio verbal) e a Lógico-matemática (processos cognitivos baseados em deduções lógicas e de raciocínio numérico), o que faz privilegiar estas formas de processamento intelectual em detrimento de outras.

Todavia, as investigações demonstram que existem pelo menos mais cinco formas de adquirir saber e de desenvolver processos de ensino-aprendizagem. Existe a Inteligência Visual, que se baseia na exploração do visual e espacial do sujeito; a Inteligência Corporal-Kinestésica que resulta de uma apreensão do real através de actividades físicas, pela exploração do tacto, entre outras; a Inteligência Grupal que diz respeito aos processos cognitivos desenvolvidos através do trabalho de grupo; a Inteligência Intrapessoal que se refere ao processo cognitivo de introspecção e diálogo interno que o sujeito desenvolve isoladamente; finalmente, a Inteligência Musical que diz respeito aos processos cognitivos desenvolvidos pela recepção/audição de música ou sons com musicalidade.

Qualquer itinerário pedagógico deve estimular todas as inteligências. Para além da exposição oral (Inteligência Linguística) e da utilização de raciocínios dedutivos (Inteligência Lógico-matemática) o curso deve explorar a Inteligência Visual permitindo aos formandos desenvolver actividades de desenho, observar gravuras, gráficos, esquemas, estimulando o espacial; deve possuir exercícios de carácter corporal-kinestésica, possibilitando actividades físicas pragmáticas aos participantes (Inteligência Kinestésica); trabalhos de grupo (Inteligência Grupal); suscitar activação da Inteligência Intrapessoal, criando momentos de reflexão individual e, finalmente, explorar a música (Inteligência Musical) como meio de activação do processo cognitivo.

A introdução destas e outras ferramentas irá não só permitir uma outra forma de apresentar os conteúdos, respeitando e colmatando as diferenças individuais e os

pressupostos da actividade do cérebro como, simultaneamente, criar um contexto de formação em sala mais apelativo e motivante para o adulto.

Em muitos casos a formação profissional (técnica ou comportamental) é entendida pelo adulto como um “voltar à escola”. “Este voltar à escola”, tem, em muitos casos, uma conexão negativa e reactiva de marcadores somáticos de experiências menos positivas vividas em contexto escolar. Por estas e outras razões o ambiente/forma de formação devem minimizar este processos inconscientes e cativar a motivação intrínseca do Adulto potencializando a sua criatividade.

Devido às transformações profundas que se registam nos nossos dias, quer na estrutura social, quer no próprio planeta, a promoção do talento criativo será uma forma de dar resposta às exigências que se colocam ao Homem do séc. XXI, na busca de soluções mais adequadas para os problemas que a sociedade enfrenta para progredir nos diversos campos do conhecimento.

Todos temos noção que a criatividade é fortemente condicionada pelas condições ambientais, ao nível dos contextos familiares e educacionais e que esta criatividade só floresce numa atmosfera de liberdade e segurança psicológica, de flexibilidade e busca constante do prazer de realização.

As constantes mudanças que se operam na sociedade, confrontam os cidadãos com desafios que os seus talentos e experiências não são suficientes para resolver. Estas alterações requerem adaptação, e que se os indivíduos ou organizações não quiserem ficar à mercê das forças desintegradoras da mudança, deverão lançar mão de recursos criativos de protecção.

Interessa-nos, deste modo, desenvolver contextos pedagógicos na formação que poderão potenciar a emergência de condições contextuais necessárias à promoção do talento criativo, na procura de soluções inovadoras para os problemas que a sociedade enfrenta para progredir nos mais variados campos do conhecimento. Assim, a questão da estimulação da criatividade em formação parece-nos cada vez mais uma questão determinante, um padrão de excelência fundamental nos nossos dias, um factor crucial para uma apropriação efectiva. Só desta forma nos parece possível atingir os fundamentos básicos de um método de trabalho pedagógico apropriativo que permita o desenvolvimento da capacidade de iniciativa do adulto, o desenvolvimento da sua espontaneidade criativa, uma reconstrução individual e colectiva dos modos de organização do real, possibilitando aos formandos mudanças de atitude face ao objecto monitorado e a criação de alternativas face às situações futuras.

Obrigar – motivação extrínseca - o Adulto a assistir a formações “chatas” e difíceis de assimilar é castrar o potencial criativo do formando colocando o seu cérebro fora do contexto formativo. A hipótese da motivação intrínseca postula que o estado intrinsecamente motivado conduzirá à criatividade, enquanto que o estado motivado extrinsecamente será prejudicial ao processo criativo. Para que a “vontade interior” do Adulto para assistir a uma formação se manifeste, é necessário explorar a sua curiosidade

e estimulá-lo; ele tem que se sentir respeitado quer no que respeita à sua competência – explorar a sua experiência e o seu saber, quer garantindo a ausência de forte controle externo – como por exemplo não se sentir avaliado quer pelo formador quer por colegas ou chefias. Finalmente, a sua motivação intrínseca em sala será tanto maior quanto a sensação de envolvimento lúdico em vez de trabalho. Segundo alguns autores uma formação que desencadeie um profundo envolvimento do Adulto, acompanhado por um preenchimento lúdico desencadeiam o estado fenomenológico da criatividade.

A MUDANÇA E A EMOÇÃO

O grande objectivo de qualquer formação é produzir a mudança.

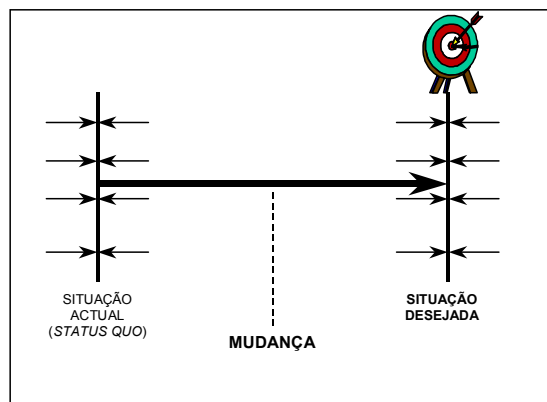
Um qualquer processo formativo que se inicie (com a excepção de programas de reciclagem) visa alterar um estágio actual de conhecimentos e/ou atitudes e/ou comportamentos (pré-formação) para um estado desejado – os chamados objectivos pedagógicos pós-formação.

Na formação técnica, e especificamente à aquisição de conhecimentos, a criação de um ambiente formativo atractivo e a utilização de metodologias que estimulem a motivação intrínseca e respeitem o seu funcionamento cerebral, poderão ser suficientes para o fazer saltar do estado inicial para o estado desejado. Aqui o papel da emoção na formação circunscreve-se fundamentalmente ao desenvolvimento de condições pedagógicas que permitam o bem estar emocional do Adulto possibilitando-lhe a optimização das suas faculdades cerebrais.

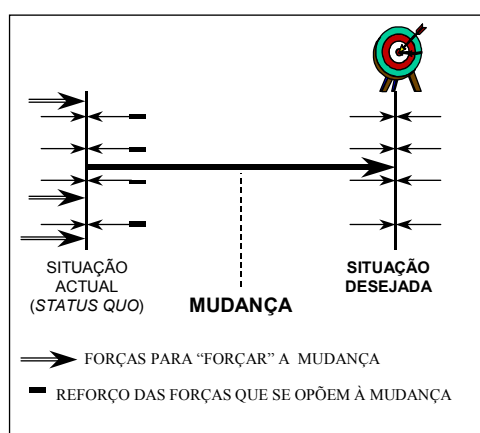
Quando a formação técnica pressupõe a mudança de atitudes e comportamentos e quando se pretende desenvolver em formação competências comportamentais, este processo é muito mais complexo. Esquecer o papel que a emoção ocupa em todo o processo, é inviabilizá-lo. Senão vejamos:

Um processo de Mudança, pressupõe um perfeito conhecimento das forças que caracterizam o estágio de desenvolvimento da Situação Actual (*Status Quo*), bem como uma definição clara do estágio da Situação Desejada (Figura 1).

Figura 1



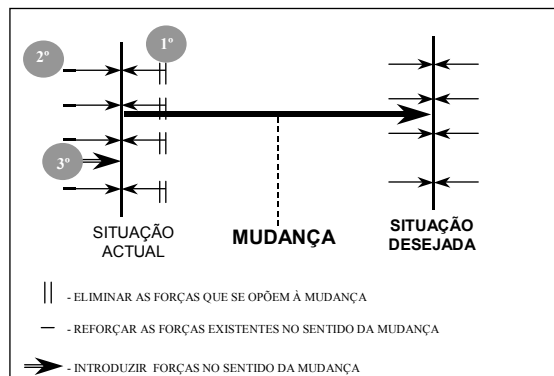
Quando numa formação o processo de mudança não é gerido adequadamente, se procura forçar a mudança de atitudes e comportamentos do Adulto, desencadeiam-se processos típicos de Resistência à Mudança que podem ter um efeito inverso, originando a consolidação da tendência para o *Status Quo*. Neste caso, procurar mudar é não só activar todos os medos pós-mudança como ainda cristalizar o estado pré-formação (ver Figura 2). Em termos cerebrais, estes medos manifestam-se em ansiedade (ou até em irritabilidade), activando o sistema límbico do cérebro e originando a denominada inibição cortical – o potencial do neo-córtex deixa de ser potenciado.

Figura 2

As diversas investigações e *best sellers* sobre o cérebro já demonstraram de forma inequívoca, como os estados emocionais negativos podem “bloquear” o funcionamento cerebral. Assim, ir contra estes pressupostos em formação não só é um erro, como é estar a trabalhar contra os objectivos de qualquer formação.

Neste sentido, há alguns pontos que têm de ser levados em consideração numa formação em que se pretende introduzir um processo de mudança que minimize os estados emocionais negativos e explore os positivos (Figura 3):

- O processo de quebra do *Status Quo* deve ser desencadeado através do jogo harmónico em que:
 - a) Se eliminam as forças que se opõem à mudança;
 - b) Se actua *com tacto* nas forças no sentido da mudança.
- Forçar a mudança, não eliminando as forças que se opõem à mesma, tende a gerar o efeito contrário.

Figura 3

Assim, a organização dos conteúdos e a estrutura intrínseca de um curso para adultos deve estar alinhada com a ***Fórmula Mágica da Mudança*** (de Tavares da Silva):

$$M = (a \ b \ d) > X$$

M - Mudança

a - Nível de Insatisfação relativamente à Realidade Existente

b - Clareza da Realidade Desejada

d - Iniciativas no sentido da Mudança

X - Custo da Mudança

Seguindo esta fórmula, a Mudança é facilmente aceite quando:

- Fica Claro que a Situação Actual não é a melhor
- É claramente perceptível a vantagem da Situação futura Desejável
- Existem meios e planos de acção, que permitem aceder à Situação Desejada
- O produto subjectivo dos pontos anteriores é superior ao Custo da Mudança

Este jogo de emoções entre o Desejo de mudar para uma situação favorável e o Medo de mudar para pior só pode ser ganho a favor do Desejo se o formador formar tendo como pano de fundo uma boa gestão dos estados emocionais dos formandos.

CRITÉRIOS RACIONAIS DEVEM SUBVERTER OS EMOCIONAIS?

Todavia os pressupostos empresariais, que controlam grande parte da formação ministrada, nem sempre impõem os princípios emocionais. Pelo contrário tem uma natural tendência para os pôr em causa.

Como podemos querer respeitar estados emocionais positivos quando alguns gestores procuram uma formação que, por questão de custos ou por mera ignorância, seja rápida (pouco tempo) e o mais fácil possível de estruturar e ministrar.

Garantir que a emoção é respeitada em formação, pressupõe um trabalho bem mais complexo do que juntar um conjunto de acetatos ou uma apresentação por computador. Implica um ambiente em sala adequado, meios e técnicas mais complexas e uma estrutura intrínseca que promova realmente a mudança.

A racionalidade dos números (custos), do tempo de preparação e a ideia (errada) de que a formação que respeita os estados emocionais é mais morosa, têm mantido muita da formação nas empresas no caminho errado. Depois, como é natural, se o caminho é inadequado o local de chegada não vai ser o que se pretendia. Nestes casos, estranhamente, parece que se perde análise racional da situação e questiona-se o “efeito” que a formação proporciona esquecendo que esse efeito negativo (ou não positivo) tem causas que são necessárias analisar e corrigir.

Esta miopia racional tem impedido que a formação se transforme numa ferramenta de gestão muito útil para o desenvolvimento das organizações.

Formamos formando a emoção. Recorrendo à terminologia de Damásio a formação deve permanentemente evitar a activação de marcadores somáticos negativos e explorar ou no mínimo iniciar marcações somáticas positivas. Tendo por base Goldeman, a exploração das emoções é indispensável para a optimização racional e intelectual. LeDoux demonstra como e quando o Cérebro Emocional “comanda” o cérebro humano.

Em suma o processo de formação está continuamente ligada aos processos emocionais, querer continuar a fazer tábua rasa desta realidade é querer continuar a fazer investimentos que, como em muitos casos tem acontecido, não são mais do que um custo dado os poucos resultados que proporcionam.

Esta irracionalidade, tem uma razão que só a emoção reconhece. Será que a Inteligência Emocional ainda não chegou à Formação?

Paulo Balreira Guerra

*Partner da **forcerebrus***

paulo.b.guerra@forcerebrus.com