

UM MODELO CARO E DISCUTÍVEL



ILUSTRAÇÃO: LOVATTO

“Para o cérebro, há pouca diferença entre uma vivência simulada e uma situação real, especialmente quando estivermos lidando com as novas gerações que aprenderam a viver em ambientes virtualizados.”

A neurociência e suas aplicações para gestão de pessoas têm um tema preferido, um conceito hiperexplorado: a neuroplasticidade. Esse conceito nos revela um achado fundamental para a compreensão de como o sistema nervoso funciona e sua forma de aprender e se modificar pela experiência e pelo treinamento. O aconselhamento que a andragogia nos dá para explorar essa plasticidade ao máximo é usar uma proporção de ouro 70/20/10 entre aprendizado na prática, feedbacks e orientações obtidas em processos de mentoring ou coaching e treinamentos formais, respectivamente. O fato é que a forma como nosso cérebro recebe e processa as informações faz com que ele seja bem mais suscetível a produzir mudanças a partir dos processos em que ele aprende “fazendo”, justamente porque nesses casos ele pode experimentar, errar e treinar. E se ele puder também trocar experiências com profissionais mais experientes e treinados para dar essas orientações, o aprendizado na prática fica ainda mais poderoso. Os circuitos neuronais reagem bastante a esse tipo de estímulo, especialmente porque há imensa relevância e valência emocionais contidas em tais estratégias. Mas o grande problema dessa rica equação “faço/avalio/aprendo/aplico” são os custos altíssimos, sem qualquer garantia de que aqueles profissionais formados em extensos e onerosos programas de desenvolvimento permanecerão na empresa.

E o que há de errado com os treinamentos formais, em salas de aula ou ambientes virtuais, cujos custos são muito mais atraentes e bem mais fáceis de serem escalonados? Devem representar apenas 10% das estratégias de desenvolvimento de potencial humano? A principal razão para que essas estratégias estejam desacreditadas é justamente o pequeno engajamento que conseguimos por meio de tais abordagens. E a neuroplasticidade tem tudo a ver com isso. Nosso cérebro reage muito fracamente diante de estímulos que não trazem relação direta com os desafios que precisam ser enfrentados. Para que ele realmente seja capaz de mudar seus circuitos e gerar resultados diferentes daqueles que eram gerados antes (processo de aprendizagem), é necessário que os erros ocupem lugar de destaque. Um conhecimento sobre o cérebro que é pouco difundido por ser muito pouco compreendido é a plasticidade neuronal que ocorre no cerebelo. O pequeno cérebro tem um poder enorme de automatizar comportamentos com base na detecção e apreciação dos erros. Por essa razão, as estratégias de simulação (sim-based learning) situam-se no meio do caminho entre o treinamento formal e o aprendizado baseado na prática cotidiana. E para o cérebro, há pouca diferença entre uma vivência simulada e uma situação real, especialmente quando estivermos lidando com as novas gerações que aprenderam a viver em ambientes virtualizados. Assim, a melhor notícia que a descoberta da neuroplasticidade pode gerar é que as estratégias de grande escala e custo relativamente menor só precisam estar mais afinadas com o que se conhece de mais moderno na neurociência do aprendizado. Em tempos de crise, é hora de repensar isso! ■