

ARTIGO

Psicologia cognitiva e pedagogia empresarial: novas perspectivas de treinamento e desenvolvimento

Leandro Abranches Zavam¹

¹Faculdade Machado Sobrinho

Disponível *on-line* em http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/index.php

RESUMO: O fio condutor deste artigo envolve aspectos do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) sobre a perspectiva da Pedagogia Empresarial e da Psicologia Aplicada. O enfoque se dará a partir de obras no campo da Administração, da Pedagogia Empresarial e Psicologia Aplicada, em especial, da Psicologia Cognitiva, mantendo assim, uma abordagem multi e interdisciplinar. Analisar-se-á alguns conceitos e metodologias relevantes para o aprimoramento das práticas de T&D, como Círculo de Aprendizagem Vivencial (CAV). Tais conceitos envolvem aspectos objetivos e subjetivos, entre eles, a linguagem, a cognição, a comunicação, o aprendizado de adultos, entre outros. Nesta Era do Conhecimento e da Informação (ou Sociedade do Conhecimento), as empresas estão inseridas em um ambiente de mercado globalizado e competitivo, necessitando por tanto, de encontrar diferenciais competitivos duradouros, novas práticas e modelos de gestão, inovação e melhoria contínua de seus processos, além de outros aspectos inerentes à gestão moderna. Sobre essa perspectiva, o capital humano é intelectual passa cada vez mais a ser valioso, tanto para os indivíduos, como para as empresas, o que sugere a busca de práticas de T&D mais eficientes e eficazes e que levem em consideração também as variáveis dos indivíduos em sua esfera cognitiva, emocional, biológica e física.

Palavra-chave: T&D, aprendizagem, cognitivo, pedagogia, andragogia.

INTRODUÇÃO

A valorização cada vez maior do aprendizado no século XXI trouxe novas percepções sobre conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, o que requer treinamento e desenvolvimento (T&D) continuados por parte desses indivíduos para um melhor desempenho de suas funções e dos seus relacionamentos. Com isso, é estratégico para as organizações refletir e criar formas mais eficazes e eficientes de promover o treinamento e desenvolvimento.

Com o intuito de aumento da eficiência e eficácia do T&D, torna-se necessário uma abordagem multi e interdisciplinaridade, envolvendo as Ciências da Administração e outros ramos das Ciências, como por exemplo, a Pedagogia Empresarial e a Psicologia Aplicada. Com essa abordagem, é possível analisar e aperfeiçoar conceitos e estratégias de aplicação de T&D de modo a otimizá-lo por meio de resultados mais efetivos.

A empresa deve facilitar e promover, isto levando em consideração seus recursos, o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuo de seus colaboradores.

Como geralmente os programas de treinamento e desenvolvimento sofrem limitações de tempo e recursos, principalmente financeiros, buscar continuamente metodologias mais eficientes e eficazes para os programas de T&D é extremamente valioso no curto e no longo prazo para as empresas modernas.

Assim sendo, novos paradigmas e perspectivas sobre os programas de treinamento e desenvolvimento têm surgido em meio à diversas pesquisas, revelando por sua vez, as vantagens da interdisciplinaridade entre a Pedagogia Empresarial, a Andragogia e a Psicologia com a ciência da Administração. Tais estudos e pesquisas têm contribuído para os gestores refletirem sobre o tema e reverem suas políticas de treinamento e desenvolvimento buscando melhores práticas de T&D e indo ao encontro da perspectiva de Senge (*apud* Nonaka *et al.*, 2009) no que se refere ao conceito de organização que aprende.

Assim sendo, o objetivo deste artigo é abordar alguns conceitos metodologias úteis aos programas de T&D que vão além do modelo mecanicista adotado por algumas empresas. O processo de ensino-aprendizagem é mais amplo e complexo do que esse modelo propõe.

O desenvolvimento deste trabalho se constituiu em pesquisas bibliográficas no qual foram levantadas publicações sobre os principais conceitos apresentados nestes escritos, envolvendo Pedagogia Empresarial, Andragogia, Psicologia Cognitiva, memória, comunicação, treinamento e desenvolvimento, educação e alguns aspectos subjetivos do indivíduo que influenciam nos seus processos de aprendizagem. Sobre essa perspectiva, estes escritos visa incentivar a reflexão sobre a importância dos programas de T&D e o aperfeiçoamento contínuo das metodologias e técnicas de ensino-aprendizagem no âmbito empresarial. Logo, de modo a promover tais aperfeiçoamentos, torna-se necessário um enfoque multi e interdisciplinar com as ciências da Psicologia e da Pedagogia Empresarial. A metodologia de círculo de aprendizagem vivencial, que por sua vez contemplam estudos das ciências referidas, tem se revelado um poderoso instrumento de melhoria para os programas de T&D, deixando-os mais eficientes e eficazes, logo, maximizando resultados e minimizando custos.

METODOLOGIA APLICADA

T&D, LINGUAGEM E APRENDIZAGEM POR MEIO DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL

Vivemos atualmente em um momento caracterizado pela grande quantidade de informações, o que chamamos de Sociedade do Conhecimento e da Informação (Nonaka *et al.*,

2009). No âmbito empresarial, “a informação e o conhecimento são as novas armas do mercado” segundo professor Peretti (*et al.*, 2009, p. 4). Em relação a esse cenário, Peretti (*et al.*, 2009, p. 2, ênfase minha) define a atual sociedade como,

[...] baseada em tecnologia de informação e comunicação que envolve a aquisição, o armazenamento, o processamento e a distribuição da informação por meios eletrônicos,[...]. Essas tecnologias não transformam por si só, mas são utilizadas pelas pessoas em seus contextos sociais, econômicos e políticos, criando uma nova comunidade local e global: a Sociedade da Informação.

Dessa forma, a tecnologia passa a moldar a nossa linguagem, a nossa mentalidade, nossa forma de pensar, nosso sistema de valorização (Ellui *apud* Peretti *et al.*, 2009). Acrescenta-se ainda a influência da tecnologia da informação no perfil profissional, envolvendo a necessidade de aquisição de novos conhecimentos, novas habilidades e atitudes (Ricieri, 2009) necessárias para os exercícios de diversas funções de forma produtiva. Tanto a informação quanto o conhecimento oportunizam aos indivíduos tomarem decisões mais assertivas sobre ações futuras (Peretti *et al.*, 2009). Embora as tecnologias contribuam para que as pessoas recebam mais informações, entretanto, a apreensão, a compreensão (Nonaka *et al.*, 2009), o entendimento, a aplicação, dependem das pessoas e de seus processos cognitivos e emocionais. O diferencial competitivo passa a estar na aplicação e desenvolvimento do conhecimento por meio dos profissionais. Em outras palavras (Nonaka *et al.*, 2009, p. 17, ênfase minha),

uma pessoa pode receber mais informações graças á tecnologia, mas se não possuir as capacidades necessárias para aproveitá-la, nada adiantará (Senge, 2003). Dessa forma, as tecnologias de informação por si só não criam conhecimentos, [...].

Tendo então o indivíduo (o profissional) como centro das atenções nesta Era do Conhecimento e da Informação (Rampazzo; Recieri, 2009 e Recieri, 2009), passe-se exigir dos gestores e líderes, uma compreensão maior das dimensões objetivas e subjetivas desses indivíduos (Ricieri, 2009 e Rocha-Pinto *et al.*, 2012), entre essas objetividades e subjetividades, destacamos algumas: como os indivíduos aprendem? Como motivá-los? Como modificar comportamentos indesejados? Como desenvolver competências de modo duradouro?

De modo a buscar uma maior compreensão dessas dimensões e da complexidade humana no que tange a relação de aprendizagem, uma vez que tais questões são pertinentes aos programas de treinamento e desenvolvimento (T&D), a ciências da Administração cada vez mais busca na multi e na interdisciplinaridade com a Pedagogia Empresarial, com a Andragogia e com a Psicologia Cognitiva (Rampazzo; Ricieri, 2009) conceitos, ferramentas e metodologias para o aperfeiçoamento das práticas de T&D e da compreensão do indivíduo no contexto organizacional. Conhecer os principais conceitos da Psicologia Cognitiva é compreender também a essência da Pedagogia Empresarial. Para Rampazzo *et al.* (2009, p. 25) a “psicologia cognitiva é o estudo de nossos processos mentais no sentido amplo: pensar, sentir, aprender, recordar, tomar decisões, fazer julgamentos e assim por diante”. Já para Robert J. Sternberg (2008, p. 39), psicologia cognitiva é o “estudo de como as pessoas percebem, aprendem, lembram e pensam a informação”. O psicólogo Hilgard (*apud* Atkinson *et al.*, 2007, p. 34, ênfase minha) complementa,

como na versão do século XIX, o estudo moderno da cognição preocupa-se

com processos mentais como percepção, recordação, raciocínio, decisão e resolução de problemas [...]. As informações que chegam são processadas de diversas formas: elas são selecionadas, comparadas e combinadas com outras informações que já estão na memória, transformadas, reorganizadas e assim por diante.

A aquisição de conhecimento por parte dos indivíduos, pressuposto anterior ao comportamento, incluem fatores cognitivos, emocionais, de aprendizado, metodológicos e práticas (exercícios práticos do aprendizado adquirido). Em linhas gerais, envolvem técnicas e métodos adequados de treinamento e desenvolvimento (PERETTI *et al.*, 2009 e Nonaka *et al.*, 2009) que favoreçam o aprendizado e a aplicação prática no contexto organizacional. Métodos, meios, ambiente e características dos indivíduos envolvidos interagem no processo de aprendizagem no contexto de práticas de T&D.

Sendo o conhecimento estratégico para as empresas modernas, espera-se dos profissionais modernos aprendizagem contínua (Macêdo *et al.*, 2012), em outras palavras, “aprender a aprender” (Napoli *et al.*, 2009) desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes (Baccaro, 2009) adequadas às exigências do mercado e das atividades profissionais. Segundo o estudioso Mednick (*apud* Macêdo *et al.*, 2012, p. 38),

no processo de aprendizagem pode-se observar certas características, tais como: a) o processo resulta em mudança de comportamento; b) a aprendizagem decorre da prática; c) a mudança produzida é quase permanente; e d) o processo de aprendizagem não é diretamente observável.

Participar meramente de um treinamento, por exemplo, não garante o aprendizado. Para saber se o aprendizado obteve resultado positivo para aquele indivíduo, é necessário que ele “exerça a atividade do qual foi treinado” (Macêdo *et al.*, 2012, p. 38) e se observe e avalie seu comportamento comparando este com o que foi proposto. Não basta memorizar os conceitos, é necessário praticar repetidamente, aplicar, para que de forma efetiva haja a aquisição de conhecimento (Macêdo *et al.*, 2012) e a mudança de comportamento. Para Atkinson (2007, p.256), “pode se definir aprendizagem como uma mudança relativamente permanente de comportamento que ocorre como resultado de prática; [...]”. Há quatro (4) tipos básicos de aprendizagem (Atkinson, 2007, p. 357): “habituação, condicionamento clássico, condicionamento operante e aprendizagem complexa”.

No que se refere ao conceito de treinamento e desenvolvimento especificamente, há diversos conceitos dependendo do autor e da sua identificação com determinada teoria de organização (Rocha-Pinto, 2012). Para Milkovich e Boudreau (*apud* Rocha-Pinto, 2012, p. 103), “treinamento é um processo sistêmico para promover a aquisição de habilidades, conceitos e atitudes que resultam em melhoria da adequação entre características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Desenvolvimento por sua vez, segundo os mesmos autores, “é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização” (Milkovich; Boudreau *apud* Rocha-Pinto, 2012, p. 103).

Desenvolvimento então está relacionando ao longo prazo e visa aumentar as habilidades dos funcionários para que possam assumir outras responsabilidades e para a tomada de decisão (Baccaro, 2009), já treinamento está relacionado á curto prazo, embora sejam complementares.

Chiavenato (2007 *apud* Baccaro, 2009) destaca que o treinamento, em termos de conteúdo, pode envolver quatro (4) tipos de mudanças de comportamento. São elas: transmissão de

informação, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou alteração de atitudes, e desenvolvimento de conceitos.

O treinamento tem como objetivo preparar as pessoas para executarem diversas tarefas (Bacarro, 2009), através de informação e desenvolvimento de habilidade, ainda, conceder a possibilidade de desenvolvimento pessoal constante e mudar as atitudes (Bacarro, 2009), visando também um clima satisfatório entre os colaboradores, motivando-os e tornando-os mais abertos as orientações da supervisão e da gerência.

O processo de treinamento é complexo e envolve, na perspectiva sistêmica quatro (4) etapas (Rocha-Pinto *et al.*, 2012, p. 105): “diagnóstico, planejamento, execução e avaliação”. Na ótica de Baccaro (2009, p. 19), as etapas do treinamento envolvem: “levantamento das necessidades; programa de treinamento; implementação do programa de treinamento e avaliação dos resultados do treinamento”.

Embora todas as etapas descritas sejam importantes, ressaltamos a etapa do programa de treinamento, uma vez que é nesta etapa onde se escolhe a metodologia de ensino-aprendizagem. Baccaro (2009, p. 40) comenta que o planejamento do treinamento “consiste em qualificar, escolher quando e como suprir as necessidades já definidas e quais recursos humanos, matérias e financeiros serão necessários mobilizar”.

Os conteúdos, tanto do treinamento (Baccaro, 2009) quanto do desenvolvimento envolvem três (3) classes (Baccaro, 2009, p. 45) a saber: conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A). (I) Conhecimento (C): consiste na “ampla compreensão de determinada área da ciência ou da tecnologia. Trata-se do ‘saber as causas de um efeito’ ou, em outras palavras, o ‘por que fazer’ as coisas” (Baccaro, 2009, p. 45). O aprendizado de novos conhecimentos envolvem por sua vez duas (2) fases: “comunicação e compreensão” (Baccaro, 2009, p. 45). De forma resumida, envolve comunicação, informação, percepção, entendimento até chegar à compreensão (Baccaro, 2009) e aplicação.

(II) Habilidade (H): é “a capacidade de executar tarefas motoras ou mentais com certo automatismo e precisão; em outras palavras, ‘como fazer’” (Baccaro, 2009, p. 46), como colocar em prática.

(III) Atitude (A): esse é definido como “atitudes as respostas automáticas e inconscientes a estímulos percebidos pelo indivíduo, como componentes motores, racionais e emocionais” (Baccaro, 2009, p. 46).

Esses três conceitos (conhecimento, habilidade e atitude) juntos, interagindo entre si, compõem o conceito de competência. Elucidando a questão, competência (Rocha-Pinto *apud* Ricieri, 2009, p. 56) é,

[...] conjunto de conhecimento, habilidade, atitude que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento.

“Entretanto, para que possamos desenvolver competências, precisamos antes ter desenvolvido capacidades e habilidades cognitivas, ou seja, competências que nos permitam aprender a aprender”, resalta Ricieri (2009, p.77, ênfase minha). No que concerne à relação de ensino-aprendizagem, da capacidade de aprender a aprender, a comunicação e a linguagem se destacam.

A comunicação é inerente aos grupos. “Nenhum grupo pode existir sem comunicação” (Robbins, 2005, p. 232). O homem por ser um ser social depende dessa comunicação em suas

interações. É por meio da comunicação então que aprendemos (Brunetta; Ribeiro, 2009), isto envolve crenças, valores, tabus, hábitos, técnicas, comportamentos, entre outros.

No que tange a comunicação no ambiente organizacional, Maria Schuler em Comunicação estratégica (2004, p. 11 *apud* Tomasi; Medeiros, 2010, p. 6) comenta “a comunicação está presente em todas as formas de organização conhecida na natureza, tanto que se pode afirmar que a única maneira de haver organização é através da comunicação”. Como reflexo e conforme sugere Robbins (2005) e Mattos (2004), a comunicação pode envolver o nível interpessoal, o de grupo e o organizacional.

A comunicação vai além da transferência de significados entre os envolvidos, ou seja, ela precisa ser compreendida. É por meio da comunicação que os indivíduos expressão suas emoções, suas ideias, trocam informações (Robbins, 2005), por tanto, ela inclui “a transferência e compreensão do significado” (Robbins, 2005, p. 232).

Diversos estudiosos da comunicação (Tomasi; Medeiros, 2010) se ocuparam em desenvolver modelos de comunicação e cada um tem sua contribuição. O modelo de comunicação adotado nos programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) e o estilo instrutor influenciam no aprendizado dos treinandos (colaboradores).

Sobre essa perspectiva, o modelo de comunicação psicológico e antropológico proposto por Tomasi e Medeiros (2010), por levar em consideração o ser humano em sua complexidade de aprendizagem, se relaciona com os princípios do T&D, da Andragogia, da Pedagogia Empresarial e do Círculo de Aprendizagem Vivencial conforme proposta deste trabalho. O Modelo Psicológico, portanto, considera tanto a fonte (destinador) quanto o destinatário (receptor) como pessoas, considerando por tanto, “aspectos da experiência, das atitudes, do conhecimento, da situação social e da cultura da fonte e do receptor (Berlo *apud* Tomasi & Medeiros, 2010, p. 10)”. Como é no íntimo dos indivíduos que a composição e a interpretação da mensagem se dão e é devido a isto que o receptor é “estimulado pela mensagem a processar uma interpretação” (Tomasi; Medeiros, 2010, p. 10). Berlo (*apud* Tomasi; Medeiros, 2010, p. 10) continua,

a interpretação é um complemento necessário da decodificação. Daí que é necessária a atenção do receptor, sua capacidade de dar significado aos sinais que recebe e disposição para aceitar e compreender as informações recebidas. De igual forma, é preciso considerar que o receptor avalia as informações e que esta avaliação tem participação na resposta que dá à comunicação recebida.

Sendo a interpretação processada no íntimo das pessoas, isso sugere que em programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) deve levar em consideração, para maiores resultados, em seu planejamento e implementação, as características objetivas e subjetivas dos participantes, ou seja, a complexidade dos seres humanos; suas variáveis cognitivas e emocionais. No que tange às características subjetivas, ressaltamos as atitudes, as emoções, a cultura, entre outros (Sternberg, 2008).

No Modelo Antropológico, os sujeitos (emissor e receptor) são vistos como indivíduos que possuem habilidades e competências na elaboração da construção da argumentação (Tomasi; Medeiros, 2010) e do sentido a ser expresso, constituída por sua vez, de crenças, de sentimentos, de conhecimentos (Tomasi; Medeiros, 2010). De forma ainda mais esclarecedora (Tomasi; Medeiros, 2010, p. 11),

para persuadir e interpretar, é necessário comparar conhecimentos, valores,

crenças da competência semântica dos sujeitos que estão em jogo na comunicação. Por isso é que se diz que os sujeitos da comunicação não são caixas vazias, mas pessoas que têm aspirações, emoções, conhecimentos, valores, crenças. [...].

Especificamente no contexto organizacional, para uma melhor estratégia de persuasão em relação aos sujeitos ao longo da implementação dos programas de T&D, conhecer, utilizando pesquisas, por exemplo, e adaptar a linguagem para a realidade do outro (interlocutor), faz com que a aprendizagem (STERNBERG, 2008) dos envolvidos seja mais efetiva, isso permeia a necessidade dos líderes e profissionais de T&D conhecerem os princípios e os modelos de comunicação também.

Tratando-se de comunicação e persuasão para o aprendizado, o modelo sistêmico de comunicação, modelo esse que envolve o modelo antropológico e psicológico, permite fornecer informações úteis para o processo de comunicação eficaz no âmbito do processo de treinamento e desenvolvimento.

No modelo sistêmico, busca-se integrar a “descrição dos elementos e dos processos da comunicação, procurando compreender sua funcionalidade em determinado contexto” (Tomasi; Medeiros, 2010, p. 12). Para o facilitador (ou o profissional que irá o treinamento, por exemplo), conhecer a dinâmica da comunicação e seus elementos, tende a aprimorar os processos de planejamento e execução dos programas de T&D. Tomasi e Medeiros (2010) analisam dois elementos principais: o emissor e o receptor sobre um enfoque psicológico (Tomasi; Medeiros, 2010, p. 13) ao citar,

é preciso sempre ter presente que o emissor e receptor têm características pessoais, culturais e motivação diferentes. [...]. Características pessoais, como aspectos físicos, temperamento, caráter, estilo, personalidade são fatores que não podem ser desconsiderados por quem deseja entender em profundidade o processo da comunicação.

Para que haja a comunicação, são necessário que seis (6) elementos estejam presentes (Teixeira, 2007, p. 11), sendo eles: (I) emissor, (II) receptor, (III) mensagem, (IV) código, (V) canal e (VI) contexto (referente). Entretanto, no processo de comunicação há um primeiro movimento (Teixeira, 2007) que consiste em transformar a ideia; o pensamento (abstração) em códigos concretos (codificação), compreensível e traduzido pela língua, de modo que o destinatário possa transformar o código em ideias, ou seja, decodificar (Teixeira, 2007).

Pelo fato de serem indivíduos com suas emoções, histórias, pensamentos, entre outros aspectos, é natural a ideia (codificação) do emissor chegar até o destinatário (decodificação) de forma alterada, o que chamamos de ruído (Teixeira, 2007). A comunicação assertiva com o mínimo de ruídos possível exige dedicação, preparo e treino (Teixeira, 2007), envolvendo treinamento e desenvolvimento dos colaboradores continuamente.

Tomasi e Medeiros (2010) acrescentam mais três (3) elementos aglutinadores do processo de comunicação além dos seis (6) elementos citados anteriormente. Esses três (3) elementos são: composição, interpretação e percepção (Tomasi; Medeiros, 2010). A composição (Tomasi & Medeiros, 2010, p. 12) é definida como,

o processo pelo qual o emissor transforma dados em mensagem, atribui signos ao conteúdo de sua intenção. É o processo que envolve a codificação de uma mensagem, que implica certa estratégia persuasiva, ou preocupação

argumentativa para alcançar o objetivo que tem em vista. Todavia, é preciso ressaltar que a composição não se esgota na pura codificação, visto que envolve outros elementos, como escolha do canal, oportunidade de comunicação, complexidade da mensagem e outros.

Interpretação, por sua vez, segundo ainda Carolina Tomasi e João B. Medeiros (2010, p. 12), “é o processo pelo qual o destinatário compreende a mensagem, atribuindo sentido aos significantes que percebe na mensagem. Aqui também entra [...] a estratégia de interpretação do receptor”. Nesta estratégia de interpretação, em função da individualidade e outras variáveis, o receptor pode priorizar ou não determinados signos.

A percepção, entretanto, é algo particular, todo indivíduo tem sua forma de perceber a realidade, o que sugere que nas estratégias de comunicação é preciso se atentar nas estratégias de recepção do outro (Tomasi; Medeiros, 2010), bem como seus filtros de percepções e seleções. A forma como interpretamos o mundo e comunicamos envolve diversas variáveis subjetivas e objetivas dos indivíduos e do meio envolvido, e por mais que nos esforcemos, sempre será limitado (Tomasi; Medeiros, 2010). Cabe analisar, constatar e tentar amenizar as limitações otimizando o aprendizado e o efeito da nossa mensagem (Tomasi; Medeiros, 2010).

Cabe ressaltar que no que se refere à comunicação interpessoal no contexto dos programas e estratégias de treinamento e desenvolvimento (T&D), a comunicação e suas dimensões interpessoais são expressivamente utilizados. Logo, é importante considerar, conforme citação que (Tomasi; Medeiros, 2010, p15),

o clima interpessoal é outro fator decisivo na comunicação. Se os comunicadores se sentem como adversários, o efeito da comunicação será totalmente diverso do que se considerassem amigos. [...]. Por isso, é importante numa comunicação primeiro conquistar a confiança do interlocutor, para depois comunicar-lhe algo. [...]. A confiança recíproca é condição indispensável para que a comunicação seja eficaz.

Sendo a comunicação eficaz, o aprendizado também tende a ser eficaz. Os programas de T&D só terão a sua eficiência e eficácia asseguradas, tanto de retorno de investimento quanto do objetivo pretendido, se os colaboradores “aprenderem e colocarem em prática aquilo que foi aprendido” (Baccaro, 2009, p. 47), em outras palavras, aprender, memorizar, incorporar aquele aprendizado e mudar o comportamento por meio de ações.

O instrutor (ou facilitador de treinamento) também tem seu papel no contexto de aprendizagem. O treinamento terá seu resultado otimizado se o instrutor (ou facilitador) dominar certos conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes ao processo de ensino-aprendizagem. Tais conhecimentos envolvem conhecer também os mecanismos da memória e da aprendizagem. Na dinâmica do aprendizado relacionado aos programas de T&D, o ambiente, o emissor (instrutor de treinamento), o receptor (colaborador) e a metodologia aplicada possuem fundamental relevância para os resultados do próprio programa.

No que tange a memória de longo prazo, bastante útil ao aprendizado dos colaboradores nos programas de T&D, “a maior parte da informação armazenada na memória de longo prazo parece ser codificada basicamente de forma semântica, ou seja, segundo o sentido das palavras” (Sternberg, 2009, p. 192). Entretanto, a codificação não se resume à semântica e as informações visuais, mas também nas informações acústicas, “sendo assim, há considerável flexibilidade na forma como armazenamos as informações as informações que retemos por períodos longos” (Sternberg, 2009, p. 192).

Para os programas de T&D, o estudioso mencionado anteriormente contribui de forma significativa conforme citação abaixo (Sternberg, 2009, p. 193),

visando preservar a integridade das memórias durante a consolidação, é possível usar várias estratégias de metamemória. [...] metamemória envolve a reflexão sobre os nossos próprios processos com vistas a melhorar a memória de longo prazo ao realizar repetições. [...]. Só repetir as palavras diversas vezes para si mesmo não é suficiente para obter repetição efetiva. É necessário pensar sobre as palavras, se possível, sobre as relações entre elas.

Estudiosos observaram que a memória dos indivíduos para as informações melhoram também em função de como elas adquirem (Sternberg, 2009), ele ainda continua,

suas memórias tendem a ser boas quando elas usam a prática distribuída, uma aprendizagem em que várias sessões são distribuídas no tempo. Suas memórias para informações não são tão boas quando a informação é adquirida por meio de prática concentrada.

Entretanto não é só apenas a repetição espaçada por si só, as repetições devem ser elaborativas. É necessário foco e repetição (Sternberg, 2009, p.194) intencional do treinando (indivíduo) e, de forma a otimizar o aprendizado do treinando, a empresa pode criar meios para facilitar a repetição, podendo envolver a prática, literatura disponível, diálogos sobre o conteúdo abordado no programa de T&D, além de outros recursos didáticos e pedagógicos interativos.

Para a efetividade dos programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), três aspectos são relevantes para mesma conforme Fiorelli (2004, p. 80) destaca, sendo: “o armazenamento e recuperação do material, as falhas de recuperação e a possibilidade de enriquecimento da memória”, e neste, de forma ainda mais enriquecedora, a cognição.

A cognição vai além da ideia restrita de atividade intelectual, racional e consciente que tem como base a concepção tradicional que divide a mente em três grandes grupos e por sua vez faz menção aos processos mentais básicos (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2004) sendo eles: “pensamento (cognitivo), sensação (emocional) e vontade (conativo)” conforme Zanelli; Borges-Andrade; Bastos (2004, p. 178). Na Sociedade do Conhecimento, o conceito de cognição tomou uma dimensão mais estratégica e sistêmica conforme ressalta Zanelli; Borges-Andrade; Bastos (2004, p. 182):

embora os chamados processos mentais superiores (conhecimento, pensamento, consciência, inteligência, criatividade, capacidade de planejar e construir estratégias, de solucionar problemas, de raciocinar, de classificar, criar conceitos, etc) não devam ser excluídos de qualquer conceito de cognição, este passou a abarcar uma gama bem mais ampla de fenômenos – as imagens mentais, a memória, a atenção, o aprendizado e toda a gama de processos rotulados de cognição social.

Podemos perceber no que se refere aos programas de Treinamento e Desenvolvimento, os fundamentos psicológicos contribuem para compreender o processo de ensino-aprendizagem (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2004) e de mudança comportamental. Como reflexo, os modelos de T&D são aperfeiçoados e as empresas modelam (Silva, 2009) com mais facilidades

os conhecimentos, as habilidades e as atitudes almeçadas estrategicamente para seus colaboradores. Mas afinal, o que é aprendizagem?

A aprendizagem “é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo” (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2009, p. 238) e nas suas interações com os diversos contextos. De forma mais ampla, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2009, p. 239) definem,

aprendizagem ou ‘ato de aprender’ está associado às noções de adquirir, tomar, reter, segurar, pegar, agarrar, prender e assimilar. Isto é, nele está quase sempre embutido o sentido figurado de ‘apropriação’ ou ‘apreensão’. [...] que seria futuramente mostrado, manifestado, evidenciado ou revelado por meio de algumas mudanças em seu comportamento.

Conforme os escritos, a Psicologia contribui para a Pedagogia Empresarial emprestando valiosos conceitos, sendo também utilizando no aperfeiçoamento dos programas de T&D uma vez que estuda, no caso da Psicologia Cognitiva (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2009), a relação entre cognição e comportamento, levando em consideração que antes do comportamento há os processos mentais (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2009). Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2009, p. 239) destacam,

aquela mudança duradoura de comportamento [...] também ocorreria como resultado dessa interação com o ambiente [...], mas é postulado que a interação antes resultaria em processos mentais ou na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes - ‘CHAs’ [...].

Os estudiosos citados anteriormente continuam e esclarecem que (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2009, p. 242) “[...] ainda não está totalmente claro como às pessoas aprendem. Outra vez, serão teorias que poderão ajudar na busca desta resposta”. Contudo, alguns conceitos, princípios e técnicas tem se revelado mais eficientes do que os modelos até então adotados por determinadas empresas que não levam em consideração a Pedagogia Empresarial, a Psicologia Cognitiva e a Andragogia.

PEDAGOGIA EMPRESARIAL, ANDRAGOGIA E NOVAS PERSPECTIVAS DE T&D

Em meio a esse contexto todo de desafios e complexidade do ser humano, a Andragogia e a Pedagogia Empresarial amenizam tais inquietações organizacionais no que tange aos programas de T&D.

Os adultos tem sua forma particular de aprender, embora haja especificidades individuais. A Andragogia se propõe a ensinar aos adultos levando em consideração características típicas dos próprios adultos (Ricieri; Sikorski, 2009). Por tanto, Ricieri e Sikorski (2009, p. 81) citam,

[...], na andragogia, o objetivo do processo ensino-aprendizagem é o de explorar a experiência, o foco não está no conteúdo ensinado, mas nos esquemas referenciais de quem aprende. É um processo que visa estimular a interatividade, a relação de troca, a comunicação entre quem ensina e aquele que aprende.

Nos projetos de T&D os princípios da Andragogia devem estar presentes (Nonaka *et al.*, 2009) para otimizar o processo de aprendizagem dos adultos envolvidos. Militão e Militão (Ricieri; Sikorski, 2009, p. 81) cita como princípios da Andragogia:

O adulto torna-se cada vez mais apto a se autodirigir no seu processo de aprendizagem, e as vivências que acumula com a experiência de vida lhe habilita para isso;
O objetivo de sua aprendizagem é para aplicação imediata nas atividades que já executa, com uma complementariedade, seu propósito é aprender para resolver problemas e não apenas acumular conhecimentos para eventuais ou futuras utilidades;
O ritmo de aprendizagem requer uma metodologia participativa, uma linguagem objetiva e direta, com exemplos de experiências concretas;
O adulto espera que o educador preste atenção e tenha consideração pelas suas características, peculiares de um indivíduo adulto;
Sua motivação está focada em aprendizagem que tragam melhorias na carreira, na vida profissional, que proporcione reconhecimento social e crescimento pessoal;
O adulto aprende estabelecendo conexão entre o conhecimento adquiridos e sua vida profissional;

Fonte: Ricieri; Sikorski, 2009, adaptado.

Neste contexto de aprendizado de adultos no âmbito empresarial surge então, a Pedagogia Empresarial (Holtz, 2006). Interessante perceber que apesar da importância da Pedagogia Empresarial, são poucos (Holtz, 2006), quando comparados a outros assuntos, publicações do gênero. Wilbois (*apud* Holtz, 2006, 27) comenta que a “pedagogia, não é uma ciência exata, não é uma ciência de fatos, mas sim, de possibilidade da alma do educado (ou funcionário) em submeter-se às influências educativas.” Pedagogia, de forma geral, é a ciência, bem como a arte (ao definir os métodos e a execução) da educação (Holtz, 2006). A Pedagogia Empresarial mostra como fazer e agir (Holtz, 2006) de forma prática para atingir objetivos específicos de conhecimentos, habilidades e atitudes conforme estratégias e objetivos da empresa.

Outra contribuição das ciências humanas para a educação e para a pedagogia empresarial foi, conforme Holtz (2006, p. 44), “[...] que o nosso estado emocional, influi de maneira decisiva na nossa capacidade [...]”. Tal citação nos remete aos estudos de inteligência emocional do renomado psicólogo PhD Daniel Goleman (1995) onde ele relaciona as emoções com a capacidade cognitiva (Goleman, 1995, p. 93),

na medida em que nossas emoções atrapalham ou aumentam nossa capacidade de pensar e fazer planos, se seguir treinando para alcançar uma meta distante, solucionar problemas e coisas assim, elas definem os limites de nosso poder de usar nossas capacidades mentais inatas, e assim determinam como nos saímos na vida. [...]. É nesse sentido que a inteligência emocional é uma aptidão mestra, [...].

Como nosso modelo de educação, tanto nas escolas quanto nas empresas tende a ser embasado nos modelos mecanicistas (Nonaka *et al.*, 2009) que prioriza enfaticamente o lado racional, deixando de lado, na maioria das vezes, a contribuição das emoções nos aspectos cognitivos (Goleman, 1995).

O modelo mecanicista educacional não contempla as exigências desta nova Era da Informação e do Conhecimento, conforme critica o psicólogo Daniel Goleman (2001). Para o psicólogo (Goleman, 2001, p. 19),

[...] a neurociência demonstra de forma cristalina por que a inteligência emocional tem tanta importância. [...]. A neurociência nos diz que essa parte emocional do cérebro aprende de um modo diferente do cérebro pensante. Perceber isso [...] me leva a contestar grande parte do conhecimento comumente aceito no treinamento e no desenvolvimento empresarial.

Ele ainda comenta que as “pesquisas revelam uma lamentável deficiência na maneira com as empresas vêm treinando as pessoas em tarefas que vão de ouvir seus colegas e liderar a organização e equipes e lidar com mudanças” (Goleman, 2001, p. 18).

No que concerne à relação de “aprender a aprender” (Ricieri, 2009, p. 57) de forma efetiva, as emoções tem seu papel fundamental. Maior a complexidade do trabalho, tão comum nesta Sociedade da Informação e do Conhecimento (Peretti *et al.*, 2009), maior a necessidade da inteligência emocional, até porque, ressalta Goleman (2001, p. 36), “a deficiência nesse tipo de capacidade pode prejudicar a utilização de qualquer conhecimento especializado ou intelecto que uma pessoa possa ter”.

Fazer valer de estímulos, métodos e recursos multidisciplinares e multimídias, estimula tanto o hemisfério cerebral (Ricieri; Sikorski, 2009) esquerdo (razão), quanto o hemisfério direito (emotivo; criativo), o que aumenta as chances de retenção da informação na memória (Goleman, 1995) proporcionando uma maior e melhor aprendizagem por parte do colaborador (do profissional). Uma das metodologias que contemplam toda essa complexidade que envolve o processo de ensino-aprendizagem, desde o desenvolvimento dos dois hemisférios, até os aspectos sensoriais, cognitivos e emocionais, são as técnicas vivencias (Ricieri; Sikorski, 2009). Ricieri e Sikorski (2009) comentam,

quando as pessoas têm a chance de vivenciar situações-problema e resolvê-las com os recursos que possuem, verificando os resultados de suas decisões, a reformulação de procedimentos é facilitada. Quando aprendemos fazendo, a internalização do aprendizado é duradoura, [...].

O ciclo da aprendizagem vivencial, técnica útil para o aprendizado de adultos (Ricieri, Sikorski, 2013), além do adulto ao vivenciar as dinâmicas e os jogos empresariais, trabalhar os hemisférios cerebrais de forma a explorar as potencialidades do hemisfério direito e do esquerdo, atingindo níveis mais complexos de aprendizagem e memorização (Ricieri, Sikorski, 2013). O aprendizado efetivo e duradouro ocorre quando vários recursos, estimulando os sentidos dos participantes, estão presentes, bem como o exercício da prática. O Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV) se originou nos estudos do psicólogo David Kolb (*apud* Ricieri; Sikorski, 2009), do qual analisou que o processo de aprendizagem vai além da mera reprodução, transmissão de conhecimento, envolvendo por tanto, a reflexão, a experimentação, a crítica e internalização do que foi vivido.

O método do CAV favorece e estimula a reflexão sobre a atividade realizada na busca da internalização do aprendizado efetivo (Ricieri; Sikorski, 2009) que resulte em mudança de comportamental conforme objetivo almejado pelo programa de T&D. O Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CVA) envolvem cinco (4) etapas (Ricieri, Sikorski, 2013): Vivência; Processamento; Generalização e por fim, Aplicação.

Vivência é a fase de experimentação onde o colaborador é convidado a realizar atividades lúdicas (Ricieri, Sikorski, 2013) e motivacionais podendo simular situações que os ajudarão a

enfrentar determinados desafios ou a desenvolverem determinadas competências. A atividade é geralmente em grupo, mas cada participante colabora com seus conhecimentos e iniciativas.

No processamento envolve a etapa da reflexão e das observações orientadas, onde o facilitador levanta alguns questionamentos estimulando a percepção dos seus próprios sentimentos (Ricieri, Sikorski, 2013), de suas reações e outras descobertas manifestadas durante a experimentação. É o momento de análises e descobertas pessoais relacionadas à proposta do treinamento e do desenvolvimento.

A generalização consiste na etapa do ciclo em que o facilitador estimula o grupo a refletir nas correlações (Ricieri, Sikorski, 2013) das dinâmicas com o dia a dia na empresa, ou seja, com a vida concreta.

Na aplicação, por sua vez, envolve ações mais práticas por meio de criação de plano de ação e de melhorias comportamentais (Ricieri, Sikorski, 2013) aplicando os conceitos e práticas adquiridas ao longo do processo do ciclo vivencial. O desafio aqui consiste em manter, por parte dos participantes, a nova competência aprendida e desejada pela organização.

De forma geral e em outras palavras, o CAV envolve a atividade, a análise, a conceituação e a conexão com a atividade laboral (Ricieri, Sikorski, 2013). A seguir, por meio de uma ilustração, é possível visualizar as etapas de forma mais ampla (SEBRAE, 2015),



Fonte: www.sebrae.com.br

A metodologia do Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CVA) por estar em consonância com os estudos sobre a educação de adultos tende a oportunizar, quando bem utilizado pela empresa, um aprendizado de maior qualidade aos participantes dos programas de T&D, mostrando-se eficiente e eficaz (Ricieri, Sikorski, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças ocorridas ao longo desses anos no mercado, seja em função da globalização e desenvolvimento das tecnologias de telecomunicações, seja pelo crescimento do uso da internet, alteraram os paradigmas até então vigentes, exigindo, entre outras, uma maior (e melhor) uso do conhecimento voltado para a prática; para a solução de problemas e/ou busca de oportunidades. Como essas mudanças passam a ser constantes e as organizações são geridas (e sustentadas) pessoas, estas cada vez mais se tornam o foco das ações de Gestão. Em outras palavras, a gestão de pessoas passa a cada vez mais ter sua importância estratégica, tanto seus sistemas quanto seus subsistemas, como as ações de treinamento e desenvolvimento (T&D).

É a utilização adequada dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dos colaboradores é que permitirá o desenvolvimento de produtos, serviços e processos melhores, inovadores, custos mais competitivos e qualidade superior. De acordo com Peter Drucker (apud Nonaka *et al.*, 2012), considerado o pai da administração moderna, estamos entrando na Era dos Talentos, onde a força física, dinheiro, tecnologia e informação já ficaram obsoletas, viraram, e certa forma, commodity. O maior diferencial competitivo então, atualmente (e nas próximas gerações) é o talento humano, a competências de inovar, empreender, comunicar, negociar, aceitar mudanças, aprender a aprender e desaprender, isto somado aos conhecimentos técnicos.

Neste contexto, torna-se necessário para que as empresas, por meio de seus funcionários, busquem diferenciais competitivos duradouros aprimorando seus programas de T&D, inclusive nas suas metodologias e nas suas técnicas de ensino.

Outro fator relevante é o surgimento da importância das emoções nos processos cognitivos, constatados através de pesquisas cada vez mais sofisticadas, ainda, os diversos tipos de inteligência que influenciam na maneira como aprendemos.

Sobre todos esses aspectos, estes escritos visa incentivar a reflexão sobre a importância dos programas de T&D e a busca de novas formas (metodologia e técnicas) de ensinar no âmbito empresarial, para tanto, envolvendo o diálogo e a busca de conhecimentos em múltiplas ciências para que, com base nestes conhecimentos e somado com o conhecimento técnico, os colaboradores aprendem de forma mais efetiva, gerando mais e melhores resultados competitivos para as organizações.

Frente as variáveis que envolvem a relação de ensino-aprendizagem, envolvendo tanto aspectos subjetivos quanto objetivos do indivíduo e do meio, os conceitos e técnicas da Pedagogia Empresarial, principalmente quando unidas com a metodologia do círculo de aprendizagem vivencial, tem se revelado um poderoso instrumento de melhoria para os programas de T&D, deixando-os mais eficientes e eficazes.

Levando em consideração que na atual Era do Conhecimento e Informação é poder e um expressivo diferencial competitivo para as empresas, todos os esforços para entender as dinâmicas e fluxo de aprendizado se tornam extremamente úteis e valiosos. Na medida em que as empresas obterão uma maior compreensão de como os adultos aprendem, bem como os mecanismos intrínsecos da memória e da percepção, as empresas terão mais possibilidades de promoverem programas de T&D mais eficientes e eficazes com menor custo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BACCARO, Thais Accioly. **Treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- BACCARO, Thais Accioly. **Comunicação, clima e cultura organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- BRUNETTA, Nádia; RIBEIRO, Regiane. **Relações interpessoais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- FIGLIOLI, José Osmeir. **Psicologia para administradores**. Ed 4. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- HOLTZ, Maria Luiza M. **Lições de pedagogia empresarial**. Disponível em <http://www.mh.etc.br/documentos/licoes_de_pedagogia_empresarial.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2015.
- MARIA, José Maria da; SILVEIRA, Emerson Sena da. **Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnicas**. 7 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2012.

- MACÊDO, Ivanildo Izaias; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; Neisa Maria Martins, DA CUNHA. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3 Ed. 2006. São Paulo: CENGAGE Learning, 2006.
- NAPOLI, Cláudia Cardoso Moreira; Oliveira Elisete Alice Zanpronio. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- NONAKA, Henry Tetsuji; SILVA, Mônica Maria; RAMPAZO, Adriana Vinholi. **Gestão do conhecimento e educação corporativa**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2011
- O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à programação neurolinguística: como entender e influenciar pessoas**. Tradução de Heloísa Martins-Costa. Ed 7. São Paulo: Summus, 1995.
- PERETTI, André Prado; BRUNETTA, Nádia; WERNER, Livili Andréa. **Tecnologia e desenvolvimento humano**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- Ph D GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Tradução Marcos Santarrita. 77 Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- Ph D GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Tradução M.H.C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- RAMPAZZO, Lisnéia Aparecida; RICIERI, Marilucia. **Psicologia organizacional e do trabalho**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- RICIERI, Marilucia. SIKORSKI, Daniela. **Dinâmicas, técnicas e jogos vivenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.
- RICIERI, Marilucia. **Gestão por competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2006.
- SILVA, Mônica Maria. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SILVA, Mônica Maria. **Planejamento de Carreiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- TEIXEIRA, Leonardo. **Comunicação na empresa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. Ed 3. São Paulo: Atlas, 2010.
- ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, organizações e trabalho no brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.