

# COACHING *Brasil*

Supere seus desafios 2014 | março | Ed. 10

CONHECIDO

CONFORTÁVEL

SEGURANÇA

ESTÁTICO

PREGUIÇA

SOBERBA

IGUAL

ANGÚSTIA

## O DESAFIO DA MUDANÇA

A Neurociência  
**explica**

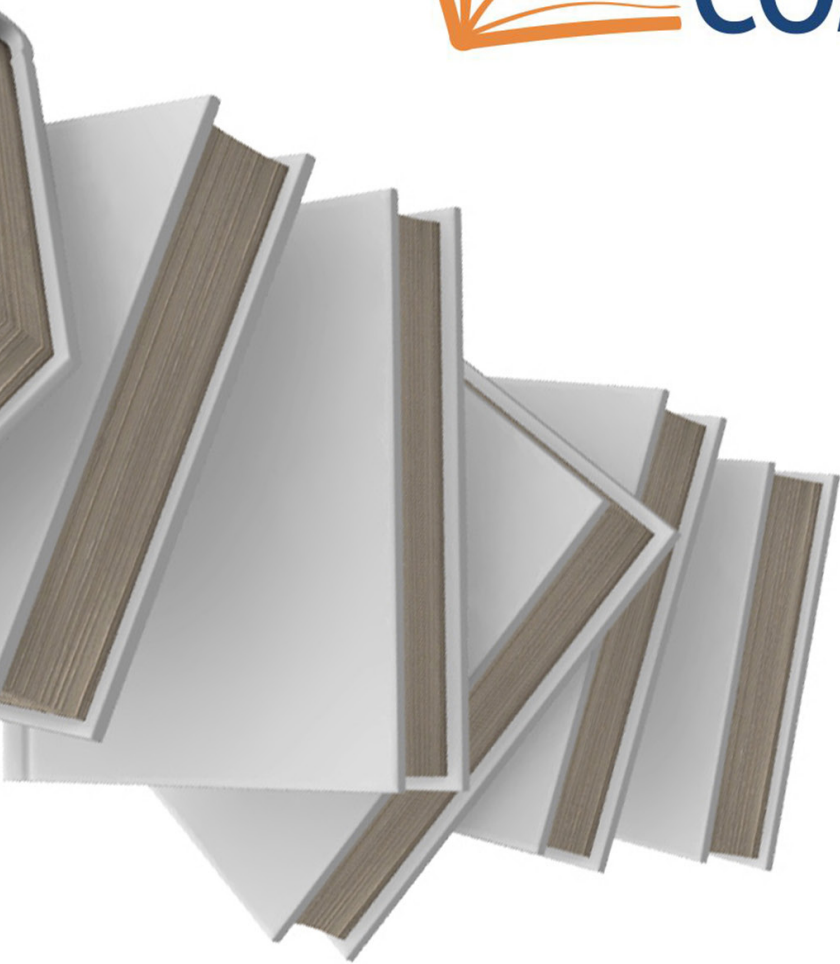
A Resiliência  
**alavanca**

AMPLIAR OU  
TRANSMUDAR  
A VISÃO



existe um universo coaching  
esperando por você





**ASSINANTE DA REVISTA COACHING BRASIL TEM VANTAGENS EXCLUSIVAS  
NO ATO DA ASSINATURA GANHE UM SUPER CUPOM DE DESCONTO NA LIVRARIA COACHING**

PLANO  
BASIC25  
ASSINANTE  
ANUAL  
GANHA

**25%**

PLANO  
MAX40  
ASSINANTE  
ANUAL  
GANHA

**40%**



[www.livrariadocoach.com.br](http://www.livrariadocoach.com.br)

Muito se fala em Mudanças.

Aliás, talvez seja o tema mais falado no mundo corporativo e mais recentemente em desenvolvimento pessoal. Coaching é a arte de acompanhar uma pessoa em suas transformações, dando-lhe suporte, apoio, cutucões. Como diz Cleila Lyra em seu artigo, contando como se tornou coach: *“- Hoje sei que minha missão como coach é a do aparador no trapézio: “sustentar” a acrobacia do outro. Não é o aparador quem aparece, mas é ele quem oferece braços firmes, lugar confiável, para que o trapezista se desenvolva em piruetas, brilhe, se realize e encante”*.

Nestas piruetas, a pessoa sai do lugar A, conhecido, zona de conforto, para o lugar B, desconhecido e, que muitas vezes assusta.

Este “assustar” pode ser forte a ponto de nos paralisar. Todos já sentimos e ainda sentiremos isto ao longo da vida. Neste momento vem o questionamento: - Por que é tão difícil mudar? Se sabemos que é para melhor, se é para algo que queremos, por que, por vezes, permanecemos estagnados no lugar comum?

Esta edição se dedica a explorar tais questões do ser humano e, para tanto, convidamos coaches e não coaches para escrever, cada um em sua especialidade para nos trazer um olhar para a questão, olhar este que nos amplie a visão. Elizabeth Cerri, Inês Cozzo, Eduardo Carmello e Fernanda Pecchio compõe nosso dossiê.

Aliás, fala-se muito em ampliar a visão. Neste momento entra em cena a querida Maria Luiza Furlan Klein, Malu para os íntimos. Ela já nos desafia no início: - *“Será que ampliar a visão não seria olhar mais do mesmo?”*

Então, ela traz o conceito de transmutar a visão. Confira.

E temos muito mais, esta edição está rica para comemorarmos o efetivo início do ano pós carnaval.

Tenha uma boa leitura.

Luciano Lannes  
Editor



Luciano Lannes  
Editor

- 6 Um outro olhar-** Lorena Lacerda
- 8 Dossiê: O desafio de mudar** - Elizabeth Cerri
- 12 Dossiê: A neurociência e nossa dificuldade em fazer mudanças** - Inês Cozzo
- 16 Dossiê: Resiliência Estratégica diante das Mudanças** - Eduardo Carmello
- 20 Dossiê: Mudanças e Coaching na Visão Corporativa** - Fernanda Pecchio
- 22 Da Teoria à Prática: Tipos Psicológicos - Extroversão ou Introversão** - Lúcia Navarro
- 26 Para refletir: Ampliar ou Transmudar a Visão?** - Maria Luiza Furlan Klein
- 30 Para refletir: Ventos de Mudanças** - Mara Suassuna
- 32 Para refletir: A transformação é parte inevitável da vida-** Flávia Lippi
- 34 Para refletir: A arte de Coachear-** Thaís Campos Olívio
- 36 Eu cada vez melhor: Gestão da Energia e Performance** - Carlos Legal
- 40 Como comecei** - Cleila Lyra
- 42 Para mim foi assim** - Gisele Gomes
- 43 Quem contratar**
- 51 Onde estudar**

## Expediente

Revista Coaching Brasil  
Publicação mensal da  
Editora Saraswati  
ano I – num. 10 – Março 2014

### Diretor e Publisher

Luciano S. Lannes  
lannes@revistacoachingbrasil.com.br

### Projeto gráfico e editoração

Estúdio Mulata  
danilo@estudiumulata.com.br

### Projeto de Site

Mind Design  
marcelo@minddesign.com.br

## Editora Saraswati

[www.editorasaraswati.com.br](http://www.editorasaraswati.com.br)

Todas as edições da Revista Coaching Brasil estarão disponíveis no site para acesso exclusivo dos assinantes. O conteúdo dos anúncios publicados é de responsabilidade dos anunciantes. A responsabilidade pelos artigos assinados é dos autores. A Revista é um veículo aberto para a expressão de idéias e conceitos.

## Fale conosco

### Publisher

[lannes@revistacoachingbrasil.com.br](mailto:lannes@revistacoachingbrasil.com.br)

### Editorial

[contato@revistacoachingbrasil.com.br](mailto:contato@revistacoachingbrasil.com.br)

### Publicidade

[midia@revistacoachingbrasil.com.br](mailto:midia@revistacoachingbrasil.com.br)



# O desafio de **MUDAR**

Quem de nós nunca viveu o desafio de mudar algo em sua vida? Qual é a organização que não é desafiada a mudar para responder às necessidades da época? Indivíduos e organizações constantemente estão em processo de mudança e vivem ricas e desafiadoras experiências, às vezes em consciência de sonho. De qualquer modo, cada processo é único e cada um vive seu processo de forma singular na tensão entre contração e expansão do pensar, sentir e agir. Basta remetermos nossa memória a uma experiência de mudança e entraremos em contato com a lembrança dos sentimentos polares que indo do riso ao pranto, da dor à alegria, do medo à coragem, da valentia à covardia, da es-

curidão à luz e tingidos pelas cores da esperança de transcender limites e ao mesmo tempo sustentar o equilíbrio no centro do nosso ser nos invadiram durante o processo.

Desejamos que a mudança daquilo que não está como gostaríamos aconteça num "passe de mágica", pois o que importa é chegar ao destino o mais breve possível. Esquecemos que a riqueza está mesmo é na jornada. É dela que podemos fazer um exercício de auto reflexão para compreender e apreender do processo. A organização que aprende das experiências sabe que num processo de mudança passará por períodos de sonolência, certa paralisia e estagnação e que será preciso lutar para reencontrar

entusiasmo e direção e aproveitar os períodos de renovação e revitalização para dar novos impulsos. No entanto, pressionada pelo cliente, pela concorrência, pelo mercado, a organização tem pressa de chegar ao novo patamar de desenvolvimento e perde a visão do todo. Mas tenhamos vivo na consciência que o poder do vir a ser está na mão de cada indivíduo. Será que as organizações têm consciência plena de que mudar implica em criar as condições para que os indivíduos se desenvolvam? A mudança que cada um processa em si mesmo contribui para a mudança da organização e à medida que a organização muda, cada indivíduo encontra as condições para melhor se desenvolver. Este é um círculo virtuoso em que ambos, indivíduo e organização, se movem num contínuo aprender e empreender desafiando um ao outro a superar resistências, a desaprender o aprendido e aprender o novo.

Entre muitos paradoxos que caracterizam a mudança está o viver entre permanência e mudança. Nas primeiras escolas de filosofia grega a questão da mudança e da permanência já era tema de discussão. Se tomarmos como exemplo uma flor e a observarmos atentamente veremos que no momento seguinte ela já se alterou, há um fluxo de tempo atuando que faz com que, embora o processo de evolução seja permanente, ela esteja sempre no vir a ser. Mas nossa consciência só consegue captar essa evolução depois que ela aconteceu e não em tempo real. Da mesma forma, nos nossos processos de mudança, enquanto um processo flui e estamos focados nele, outros processos estão acontecendo e corremos o risco de

que a mudança fique imediatamente obsoleta, se não a olharmos como um sistema complexo. Criemos então uma visão clara da mudança que almejamos e fiquemos atentos ao fluxo do processo, pois ele se encarregará de evidenciar qual é a direção a seguir, qual o próximo passo concreto rumo ao futuro. A flor será a mesma em sua essência e ao mesmo tempo diferente dependendo das condições que enfrentar no processo de crescimento. Nós intuiremos qual é o próximo passo concreto que manterá vivo o fluxo do desenvolvimento que não se deixa ser nem reduzível e nem previsível; tudo é possível e dependente de relações únicas, de particularidades do momento que nos levarão a sermos os mesmos e ao mesmo tempo diferentes a cada passo. E que não se queira dar grandes passos, pois são os pequenos que asseguram os grandes progressos como os riachos que se transformam em rios poderosos. Que se supere então toda ansiedade que nos leva a acreditar que saltos abreviarão o tempo para chegar aos resultados e, se reconheça que cada pequeno passo é um movimento em direção ao novo e deixa para trás o que não cabe mais na realidade e se possa chegar íntegro no que é novo. Pois não tem sido assim o processo de desenvolvimento da consciência da humanidade? O movimento sempre é contínuo, os passos são pequenos ao longo do fluxo do tempo e pontos de virada, de superação de resistências deixam suas marcas registradas na história de um modo de pensar “velho” para um pensar “novo”. Embora a singularidade de um processo de mudança não permita que ele seja reduzido a esquemas e regras,



Uma força do profundo do ser precisa se libertar antes que o agir em si, possa ocorrer.

podemos identificar, segundo Lex Bos, pedagogo social de base antroposófica, três marcos decisivos. O primeiro marco é que um motivo precisa se tornar ativo. Uma força do profundo do ser precisa se libertar antes que o agir em si possa ocorrer. Isto é, um desejo precisa se tornar “força da vontade”. O segundo marco é quando se inicia propriamente o processo no fluxo do tempo para se chegar ao futuro almejado e o terceiro marco é a realização da mudança que pode ser caracterizada como ponto de transformação. Cada um desses marcos carrega seus desafios. O primeiro é mobilizar o desejo de mudar de forma que ele se torne vontade ativa. Com qual questão estou vivendo e quero transformar? Essa é uma pergunta poderosa para mover o indivíduo ou a organização rumo a uma nova realidade. Se não há uma pergunta na organização ou se o indivíduo não tem uma questão, não há razão para mudar. A mudança ocorre a partir do desejo de satisfazer uma necessidade real e verdadeira atrás de uma questão que às vezes está adormecida no profundo do ser do indivíduo ou escondida atrás de problemas que a organização quer solucionar. Todo problema, segundo a abordagem construtivista, não nos é dado, somos nós que o construímos. Cabe-nos então sermos responsáveis por clarear o objetivo oculto atrás dele e reorientar a energia de solução de problemas para energia de objetivos a serem alcançados. Nesse sentido, há duas consi-

derações a se fazer: a primeira é que se o indivíduo não reconhece na mudança uma real necessidade, ele faz apenas uma adaptação ou uma mudança num nível superficial. Nesse caso a mudança é frágil. O feedback, por exemplo, tende a promover uma mudança apenas superficial do indivíduo. Para que ocorra uma mudança em nível mais profundo é preciso construir um processo em diálogo para que o indivíduo encontre o real significado e o sentido para fazer uma mudança. Será preciso que ele encontre suas próprias perguntas na situação em que está e se empodere para mobilizar a vontade de assumir a responsabilidade pela própria mudança. A segunda consideração é que nem sempre temos clareza de quais são nossas reais necessidades. Acabamos por ter apenas desejos que não têm a força capaz de nos mobilizar para empreender na transformação. Imagine um colaborador que deseja um clima melhor no seu departamento e fluidez nos processos de trabalho, mas não percebe que há necessidade de alinhar seu processo de trabalho com os demais. Até que reconheça que tem uma questão que está em sua mão mudar permanece infeliz e contamina o departamento todo com suas críticas. Ao chegar a uma visão clara de como pode ser o fluxo do trabalho e tomar iniciativa de mudança nos processos, diminuem os pontos críticos e o clima se torna mais saudável. Outro grande desafio de mudar é o de se tomar consciên-



cia das crenças e valores que direcionam nossa vida, nossa forma de pensar, de agir e reagir e que foram aprendidas principalmente no primeiro setênio quando ainda vivíamos num estado de consciência adormecida. Nessa época formamos nossos hábitos, nossa forma de agir e reagir, de pensar e ver o mundo e a nós mesmos, de dialogar internamente e com as pessoas. Assim, uma mudança em nível profundo precisa do encontro do ser com suas premissas, de forma que ele se torne transparente para si mesmo e apto a reconhecer e trabalhar com seus preconceitos, modelos mentais, atitudes e comportamentos habituais. É desafiador pensar por outros ângulos, por outros pontos de vista a ponto de transformar emoções e ações. Ou seja, a mudança num nível profundo pressupõe que se tome consciência de nossas crenças direcionadoras, desaprenda o aprendido e aprenda o novo de tal forma que seja possível uma reconstrução da realidade, de novos gestos mentais e comportamentais.

Muitas das situações de conflito que vivenciamos, por exemplo, são resultado de fixações que fazemos na forma de ver o outro e que provocam em nós e nele sentimentos e ações que cada vez mais reforçam a visão criada. É como se precisássemos confirmar nossas convicções e agimos de tal modo que elas se confirmam. Essas são as profecias auto-

-realizáveis, não abrimos mão de nossas convicções e assim praticamente garantimos o fracasso do que queremos. Infelizes, caímos em desânimo e nos sentimos impotentes. Contaminamos os que estão a nossa volta e o ambiente. Comprometemos nosso desempenho e as responsabilidades se tornam um peso. Esperando que a situação mude por si, reafirmamos a permanência num estado de aprisionamento dentro de campos de forças invisíveis e fica muito difícil reverter as forças de impotência em forças criativas sem ajuda do diálogo.

“O que traz mais refrigério do que a luz? A conversa!” (Goethe em A Serpente Verde e a Bela Líria). Assim, desejo que toda vez que você encontrar um motivo que impulsione a sua força da vontade, que você enfrente corajosamente sua própria história, suas luzes e sombras, dúvidas e certezas e se aceite como você é. Que você busque uma visão inspiradora que te leve a criar novos objetivos e novos modos de atuar. Que esteja firme em seus propósitos e se prepare para tomar decisões diante de um futuro imprevisível criando um processo de ações concretas num passo a passo. Que você tenha parceiros de diálogos que te ajudem a refletir, a superar as dores e a celebrar os sucessos. Que você encontre no seu caminho de desenvolvimento o desafio e o prazer de mudar! 🌀



**Gostou deste artigo**



**Assine a  
Revista Coaching Brasil  
em nosso site e tenha  
acesso a muito mais....**

**[www.revistacoachingbrasil.com.br](http://www.revistacoachingbrasil.com.br)**

