

Coaching e liderança

O uso de coaching como
processo de aprendizagem



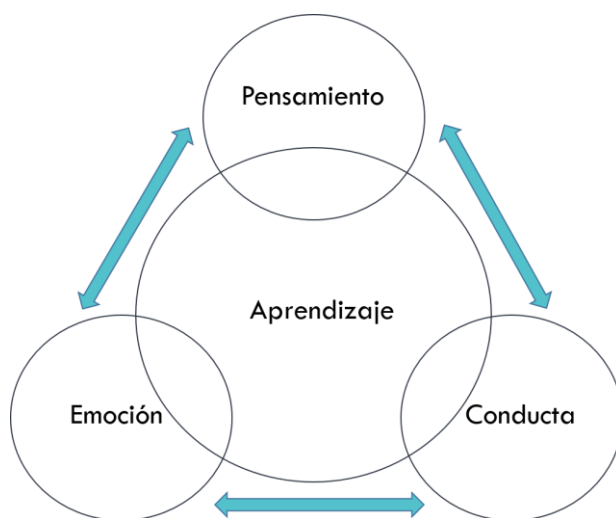
-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

Unidade 1. Figuras linguísticas na aprendizagem

A palavra tem poder, o poder de gerar ações. O uso da linguagem nos permite interagir com nosso meio, é onde colocamos nossos pensamentos, emoções e comportamentos à prova, e geramos aprendizagem.

A ontologia da linguagem tem foco nas conversas, por meio do uso da linguagem, que permite dar direção e sentido à vida.

Figura 1: O uso da linguagem



ORIGINAL	TRADUÇÃO
PENSAMIENTO	PENSAMENTO
EMOCIÓN	EMOÇÃO
APRENDIZAJE	APRENDIZAGEM
CONDUCTA	CONDUTA

Fonte: elaboração própria

Com base no desenvolvimento teórico realizado por Rafael Echeverría, pode-se dizer que:

A Ontologia da Linguagem, ao reconhecer o papel central que a linguagem desempenha na formação de nossas vidas, identidades no ambiente em que vivemos, nos permite

incorporar uma nova e poderosa interpretação do ser humano individual e dos fenômenos relacionados à convivência social. Ao analisar como nossas conversas, públicas ou privadas, assim como os julgamentos que fazemos sobre nós mesmos, sobre os outros e o mundo. Estas conversas geram e são condicionantes de diferentes futuros, ou seja, como a linguagem nos permite dar direção e sentido à vida (Gómez, 2014, <https://bit.ly/30tKUsV>).

Essa contribuição geracional da linguagem é desenvolvida por meio de atos linguísticos, que realizamos ao falar, tais como:

- afirmações e declarações;
- julgamentos e promessas;
- petições e ofertas;
- conversas públicas e privadas.

“Cada uma dessas ações que realizamos na linguagem, cumpre um papel específico em nossas conversas” (Oswaldo, s.f., <https://bit.ly/31mNCjs>). Ser capaz de estudar e diferenciar essas figuras linguísticas permite que quem assume a função de coach desenvolva conversas mais eficientes com seu coachee.

A seguir, vamos aprofundar em cada uma das figuras linguísticas.

2.1.1 Afirmações e declarações

As afirmações

Coaching e liderança

Afirmações são uma figura linguística que usamos para descrever o mundo que observamos. As afirmações não descrevem as coisas como elas são, apenas como as observamos.

Somos seres interpretativos. Quando fazemos afirmações, estamos falando sobre o estado do nosso mundo e sobre um mundo que já existe. As afirmações têm a ver com o que chamamos de mundo dos fatos, portanto, serão verdadeiras ou falsas dependendo das evidências fornecidas. E podem ser relevantes ou irrelevantes, dependendo do foco de nossas preocupações ou das preocupações dos demais.

Nas organizações esportivas é fundamental ter em mente a importância do uso das afirmações, sua relevância e os compromissos que são assumidos. Não se pode ignorar o efeito que uma afirmação falsa ou negativa pode produzir.

E se descobrirmos que alguém se caracteriza por fornecer informações falsas? De acordo com Echeverría:

Isso afetará nossa confiança nessa pessoa. Não nos sentiremos seguros em utilizar as informações fornecidas por ela, em nossa tomada de decisões. Não se trata de uma questão de sinceridade. É bem possível que essa pessoa acredite na veracidade de suas afirmações. O problema é diferente: essa pessoa, que não verifica minuciosamente as informações que fornece, não busca evidências antes de fornecê-las e não as compara com outras pessoas antes de fornecê-las como verdadeiras (2011, <https://bit.ly/3i9v0u2>).

A partir do fato, cada vez que fazemos uso desta figura linguística, assumimos um compromisso e temos a responsabilidade pelo que dizemos. Falar nunca é um ato inocente. Quando afirmamos algo, nos comprometemos com a veracidade de nossas observações perante quem nos escuta.

As declarações

As declarações são outra figura linguística que, ao contrário das afirmações, não fala de fatos.

Coaching e liderança

As declarações abrem novas possibilidades, criam novos mundos e geram uma realidade diferente.

A ação de fazer uma declaração pode gerar uma nova realidade, tanto para quem a expressa como para quem a escuta. Mas apenas se a capacidade de fazer com que as ações sejam cumpridas. Declarações são uma figura de linguagem gerativa.

As declarações não são como afirmações que podem ser verdadeiras ou falsas. As declarações são válidas ou inválidas, dependendo do poder de quem as pronuncia. Esta é uma distinção fundamental quando lidamos com declarações. Uma declaração carrega consigo um compromisso diferente de uma afirmação, isto é, nos compromete a agir de acordo com a nova realidade que declaramos (Oswaldo, s.f., <https://bit.ly/31mNCjs>).

Só geramos um mundo diferente com as nossas declarativas se tivermos capacidade para fazer com que suas proposições sejam cumpridas.

A eficácia de uma declaração está ligada à sua validade, ou seja, à sua implementação. Analisando o mundo dos negócios, a tomada de decisão pertence a quem faz uso da figura linguística das declarações. Cada vez que tomamos uma decisão, algo muda. Para legitimar uma tomada de decisão é necessário contar com a autoridade e o poder para fazê-lo.

2.1.2 Julgamentos e promessas

Os julgamentos são um tipo de declaração. São veredictos, tendo como ponto central a opinião de quem as descreve ou que tenha vivido uma situação descrita.

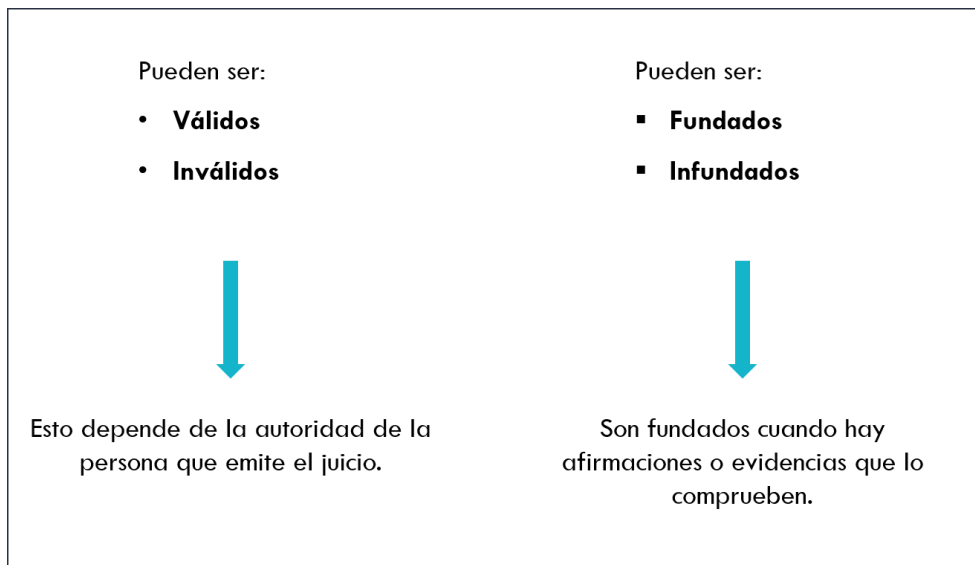
Os julgamentos são outro exemplo importante da capacidade gerativa da linguagem. Eles descrevem algo que passa a existir apenas após serem formulados. A realidade que as geram reside inteiramente na interpretação que fornecem. Eles são inteiramente linguísticos. Quando dizemos, por exemplo, "Esta reunião é chata", onde habita o significado do que é chato? (Oswaldo, s.f., <https://bit.ly/31mNCjs>).

Ao fazer um julgamento, pensamos que falamos apenas da coisa em julgamento, sem perceber também falamos de nós mesmos, revelamos parte da nossa alma e de emoções. Como explica Echeverría (2005), na Ontologia da linguagem, fazemos julgamentos o tempo todo, mesmo quando não temos autoridade para fazê-lo. Quem ouve nossas opiniões tem o direito de descartá-las ou não. Pois, por vezes não temos autoridades para fazê-lo, as pessoas podem ou não aceitar nossos julgamentos.

Os julgamentos são declarações, mas nem toda declaração é necessariamente um julgamento. É importante no processo de aprendizagem, dar julgamentos e receber julgamentos de outros. Sendo essencial o tipo de julgamento que seja feito e a capacidade de autocrítica que cada um tem para aceitar ou transformar esse julgamento em um processo de melhoria contínua.

Os julgamentos que devem ser considerados são válidos e bem fundamentados, como pode ser observado na classificação da figura 2.

Figura 2: Classificação dos julgamentos



ORIGINAL	TRADUÇÃO
Pueden ser:	Podem ser:
Válidos	Válidos
Inválidos	Inválidos

Coaching e liderança

Fundados	Fundados
Infundados	Infundados
Esto depende de la autoridad de la persona que emite el juicio.	Isso depende da autoridade da pessoa que julga.
Son fundados cuando hay afirmaciones o evidencias que lo comprueben.	São fundados quando existem afirmações ou evidências que o comprovem.

Fonte: Echeverría, s. f., <https://bit.ly/3kksV08>

No funcionamento de uma equipe, (os julgamentos) são uma competência fundamental que depende, entre outras coisas, do tipo de relações de trabalho que é estabelecida, o emocional da equipe e sua capacidade de aprendizagem e aperfeiçoamento. “Se os membros de uma equipe de trabalho não sabem receber e entregar julgamentos críticos, mais cedo ou mais tarde serão condenados a enfrentar os

limites em sua capacidade de desenvolvimento e aprendizagem” (Echeverría, 2011, <https://bit.ly/3i9v0u2>).

Promessas

Continuando com as figuras linguísticas, vejamos o que diz Echeverría sobre as promessas:

As promessas são, por excelência, as figuras linguísticas que nos permitem coordenar ações com outras pessoas. Quando alguém faz uma promessa, este se compromete com o outro para realizar alguma ação no futuro.

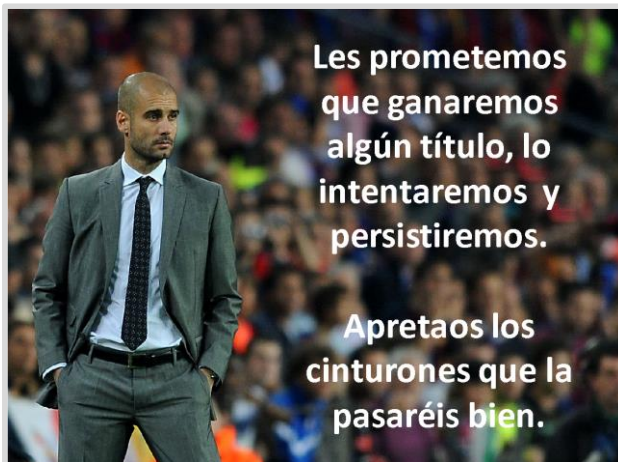
(...)

As promessas implicam um compromisso mútuo manifestado (...) o descumprimento de uma promessa nos dá o direito de fazer uma reclamação.

(...) As promessas são constitutivas da existência humana, assim como outras figuras de linguagem (2005, <https://bit.ly/3froWLC>).

Coaching e liderança

Figura 3: Apresentação de Pep Guardiola como treinador do Barcelona



ORIGINAL	TRADUÇÃO
Les prometemos que ganaremos algún título, lo intentaremos y persistiremos.	Prometemos que ganharemos algum título, o tentaremos e persistiremos.
Apretaos los cinturones que la pasaréis bien.	Aperte os cinturões que passaremos bem.

Fonte: elaboração própria baseada em: <https://goo.gl/JZ6WdV>

Pep Guardiola foi claro sobre o método que usaria para cumprir a promessa que fez em Camp Nou diante de 70.000 pessoas e milhões de telespectadores. E não decepcionou. De julho de 2008 a junho de 2012, ele foi o treinador da equipe *azulgrana*. Nesse período ele conquistou 14 títulos.

“Por causa dessa capacidade de fazer promessas, podemos aumentar nossa capacidade de ação; alcançando coisas que não seriam possíveis sem a capacidade de coordenar nossa ação com a de outros” (Echeverría, 2005, <https://bit.ly/3froWLC>).

“É interessante observar que, quando fazemos uma promessa, existem na verdade dois processos diferentes envolvidos: o processo de fazer a promessa e o processo de mantê-la” (Oswaldo, s. f., <https://bit.ly/31mNCjs>).

Rafael Echeverría (2011) exemplifica o ato a partir da promessa de uma pessoa que diz que irá fazer algo. Você poderá julgar se é competente para fazer o que promete, e que naquele momento é sincero em sua disposição de cumprir. No entanto, acontece que:

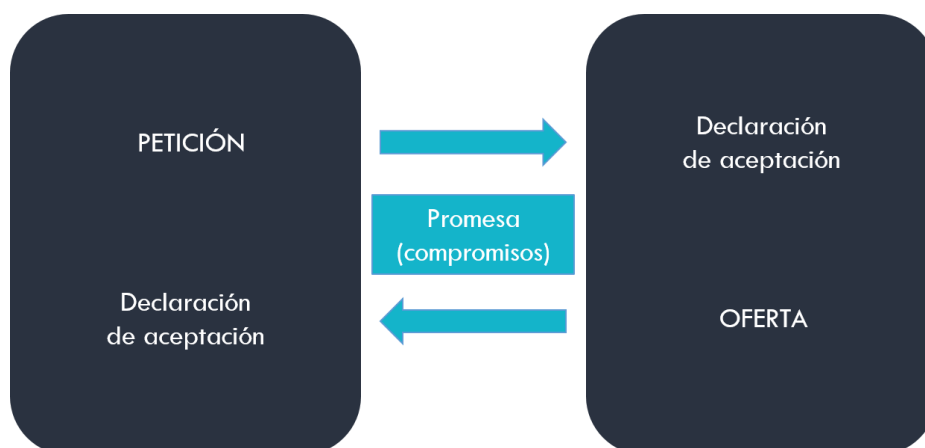
Quando é feita uma promessa, em geral há algum tempo entre quando a promessa é feita e quando ela é cumprida. E pode acontecer que a pessoa que fez a promessa tenha um histórico de antigos descumprimentos. Depois da promessa, a pessoa pode assumir outros compromissos, muda suas prioridades, se distrai com outras coisas e acaba não cumprindo.

Sua incompetência não está em sua capacidade de executar a ação que prometeu. Esta é uma ação que ela poderia realizar sem problemas. Sua grande incompetência reside no descumprimento dos prazos de suas promessas. Quando observamos esse tipo de dificuldades, falamos do domínio da responsabilidade. Diremos que é uma pessoa competente, que não houve problema na época em que se comprometeu, mas afirmaremos que é uma pessoa irresponsável, pois não costuma cumprir o que promete (Echeverría, 2011, <https://bit.ly/3i9v0u2>).

2.1.3 Petições e ofertas

As petições e as ofertas se diferenciam porque colocam nos indivíduos a preocupação de quem se encarregará da promessa e de quem se espera seu cumprimento (Echeverría, 2005). Quando o processo de fazer uma promessa se inicia com uma petição, como se pode observar na parte superior da figura 4, entendemos que a ação, se aceita, será executada pela outra parte para satisfazer a pessoa que a fez.

Figura 4: Petições, ofertas e declaração de aceitação



ORIGINAL	TRADUÇÃO
PETICIÓN	PETIÇÃO
Declaración de aceptación	Declaração de aceitação
Ofertas	Ofertas
Declaración de aceptación	Declaração de aceitação
Promesa (compromisos)	Promessa (compromissos)

Fonte: elaboração própria

No entanto, Echeverría (2005) afirma que quando este mesmo processo é iniciado com uma oferta, conforme a parte inferior da figura 4. Entendemos que a ação ofertada, se aceita, é um comprometimento da outra parte.

Uma promessa, para ser considerada como tal, requer que seja estabelecido o tempo em que será cumprida. Além de ser claramente estabelecida, caso contrário, não pode ser considerada uma promessa (Echeverría, 2005).

2.1.4 Conversas públicas e privadas

Ao conversarmos com alguém, participamos simultaneamente de duas conversas diferentes. A primeira é a conversa que temos com o outro e em que cada um diz coisas diferentes ao outro. Esta conversa é nossa conversa pública. Mas ao mesmo tempo que estamos nessa conversa, também participamos de outra que temos conosco, que inclui o que pensamos, mas que não dizemos. Esta segunda conversa é nossa conversa privada (Echeverría, 2011, <https://bit.ly/3i9v0u2>).

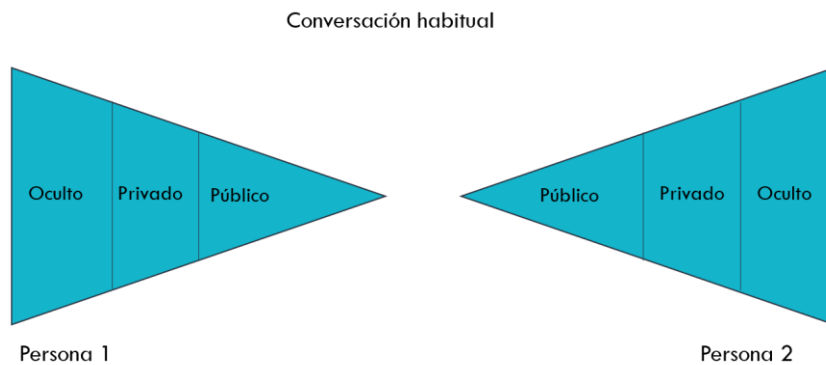
Quem investigou essas duas conversas foi Chris Argyris (1992), que analisou as relações de ambas as conversas e o resultado na dinâmica conversacional quanto ao nível de desempenho em uma organização.

A figura 5 mostra o desenvolvimento de uma conversa habitual. Esta apresenta um componente público, que é o que se diz, é um componente privado que é o que se pensa e

Coaching e liderança

não se diz, porque não quer discutir ou prefere não se envolver na conversa. Este último componente é baseado em nosso "eu oculto", é composto principalmente de nossas crenças, fundamentos e necessidades (nosso inconsciente).

Figura 5: Diagrama de uma conversa habitual



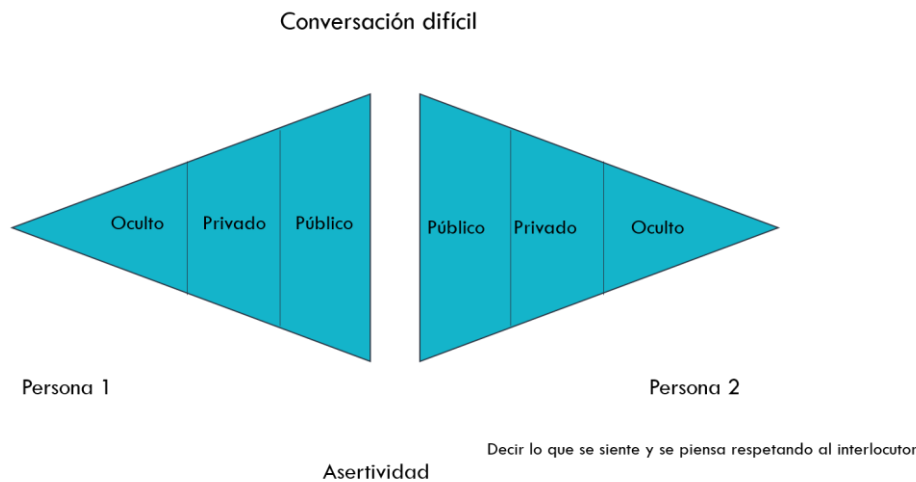
ORIGINAL	TRADUÇÃO
Conversación habitual	Conversa habitual
Oculto	Oculto
Privado	Privado
Público	Público
Persona 1	Pessoa 1
Persona 2	Pessoa 2

Fonte: elaboração própria

Aprimorar uma conversa tem o desafio de conseguir que a conversa pública tenha um maior protagonismo do que a conversa privada. Não significa dizer tudo o que se pensa e sem nenhum filtro, embora seja importante se expressar diante dos outros com coerência sobre com o que pensamos.

Na figura 6, pode-se observar que ter uma conversa pública é mais sincera. Enfrentando uma conversa difícil, mas que trará maiores benefícios quanto à confiança que se conquista entre ambos os protagonistas.

Figura 6: Conversação difícil



ORIGINAL	TRADUÇÃO
Conversación difícil	Conversaçoão difícil
Oculito	Oculito
Privado	Privado
Público	Público
Persona 1	Pessoa 1
Persona 2	Pessoa 2
Asertividad	Assertividade
Decir lo que se siente y se piensa al interlocutor	Dizer o que se sente e se pensa ao interlocutor

Fonte: elaboração própria

A base da confiança é a coerência, e poder dizer ao outro o que sente e pensa, com respeito por esse interlocutor. Implica saber dizer o que se pensa sem ferir os sentimentos ou pensamentos do outro. O principal fator denominador de uma pessoa que consegue se expressar como tal é uma pessoa assertiva. Ela é capaz de passar sua mensagem de forma afirmativa e cheia de certeza.

A assertividade é uma qualidade que se aprende e envolve o desenvolvimento de habilidades que nos permitirão ser pessoas diretas, honestas e expressivas em nossas comunicações. Ser assertivos nos permitirá comunicar com segurança, respeito e com a maravilhosa capacidade de fazer os outros se sentirem valiosos.

Unidade 2. A aprendizagem organizacional

2.2.1 O processo de aprendizagem organizacional

Todas as organizações são capazes de aprender, não importa seu tamanho ou a atividade em que estão envolvidas. O que as organizações devem entender, é que o mundo passa por um processo de mudança permanente e que é preciso se adaptar a ele. Cuidar da aprendizagem é uma grande decisão que as pessoas são obrigadas a tomar, uma condição necessária para sobreviver no longo prazo. Somente por meio da aprendizagem contínua as empresas podem criar o futuro que desejam.

Peter Senge (2010) propõe 5 disciplinas de aprendizagem (figura 7) e argumenta que, atualmente, somente com ensino continuado garante a sobrevivência das empresas. Mas esclarece que o sucesso só será alcançado se todos os integrantes da organização, sem exceção, se comprometerem com esse processo.

As organizações devem abolir seus modelos paternalistas, tradicionalistas e hierárquicos. É preciso deixar de pensar que as empresas são dirigidas por apenas algumas pessoas. É preciso entender que, para aprender, as organizações devem permitir que seus ambientes sejam repletos de pessoas inteligentes e motivadas.

Figura 7: As 5 disciplinas da aprendizagem organizacional



Coaching e liderança

ORIGINAL	TRADUÇÃO
Domínio personal	Domínio pessoal
Modelos mentales	Modelos mentais
Pensamiento sistémico	Pensamento sistêmico
Aprendizaje organizacional	Aprendizagem organizacional
Aprendizaje en equipo	Aprendizagem em equipe
Visión compartida	Visão compartilhada

Fonte: elaboração própria

A criação de organizações inteligentes é baseada em cinco disciplinas de aprendizagem que constituem programas permanentes de estudo e prática.

- **Domínio pessoal:** aprender a expandir a capacidade pessoal para alcançar os resultados desejados. Criar um ambiente de negócios que incentive todos os membros a atingir os objetivos traçados.
- **Modelos mentais:** refletir, esclarecer e aprimorar continuamente a imagem interna do mundo, para determinar de que maneira serão guiadas as ações e decisões.
- **Visão compartilhada:** desenvolver um senso de compromisso do grupo sobre o futuro que se busca. Criando os princípios e diretrizes com os quais se espera alcançá-lo.
- **Aprendizagem em equipe:** transformar habilidades coletivas de pensamento e comunicação para todos os grupos, para que estas possam desenvolver inteligência e capacidades equivalente à soma dos talentos individuais.
- **Pensamento sistêmico:** uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e relações que moldam o comportamento dos sistemas humanos nas organizações. Ver a organização como um todo que se relaciona com cada uma de suas partes, para o que é necessário compreender todos os vínculos e relações existentes (Venegas Jiménez, 2006).

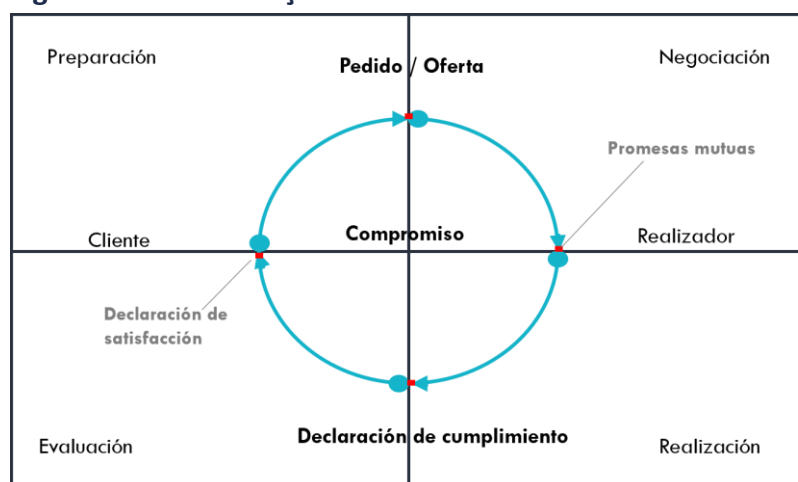
2.2.2 O ciclo de ação

Este modelo destaca o ciclo que as pessoas usam para conversar e entrar em ação. Seja para realizar uma tarefa no trabalho, na vida social ou familiar.

O ciclo de ação é baseado nas petições e ofertas que desenvolvemos no ponto 2.1.3, tópico 3.

Para entender o ciclo, é necessário diferenciar 2 funções que existem nele: o papel do cliente e a função do fornecedor. Durante as conversas entre o cliente (emissor) e o fornecedor (receptor), ocorrem 4 figuras linguísticas, segundo pode ser observado na figura 8 (petição ou oferta, promessas mútuas, declaração de responsabilidade e declaração de satisfação).

Figura 8: O ciclo de ação



Fonte: [Imagem sem título do ciclo básico da ação], s. f., <https://bit.ly/2XA6Elc>

ORIGINAL	TRADUÇÃO
Preparación	Preparação
Pedido/Oferta	Pedido/Oferta
Negociación	Negociação
Cliente	Cliente
Declaración de satisfacción	Declaração de satisfação
Compromiso	Compromisso
Promesas mutuas	Promessas mútuas
Realizador	Produtor
Evaluación	Avaliação

Coaching e liderança

Declaración de cumplimiento	Declaração de conformidade
Realización	Realização

Cada ação bem-sucedida, consciente ou inconscientemente, descreve esses quatro atos linguísticos. Por outro lado, além das 4 figuras linguísticas, o ciclo de ação é composto por 4 fases: preparação, negociação, realização e avaliação.

Preparação: nesta fase ocorre o preparo de um pedido do cliente para o fornecedor, ou uma oferta do fornecedor para o cliente. Aqui ocorrem as conversas que moldam um pedido ou uma oferta que atende à preocupação do cliente em um determinado assunto. Ao final desta fase existe uma figura linguística que chamamos de pedido ou de oferta, conforme o caso, que dará início a um ciclo.

Negociação: uma vez que o pedido ou a oferta tenham sido feitos pelo cliente ou pelo fornecedor respectivamente, ocorrem conversas nas quais ambos concordam sobre as condições sob as quais esse pedido ou oferta serão realizados para satisfazer ambos os lados. Esta fase termina quando o fornecedor ou cliente faz um ato declarativo de aceitação do pedido ou oferta em questão. Comprometendo-se o fornecedor a cumprir, em um prazo mutuamente acordado, as condições de satisfação aceitas pelo cliente.

Realização: nesta fase o fornecedor é o responsável. Aqui acontecem as conversas que o fornecedor precisa ter para realizar o pedido ou oferta, para alcançar a satisfação do cliente. No final, o fornecedor declara que cumpriu a sua promessa e solicita ao cliente que avalie se o pedido foi concluído de forma satisfatória.

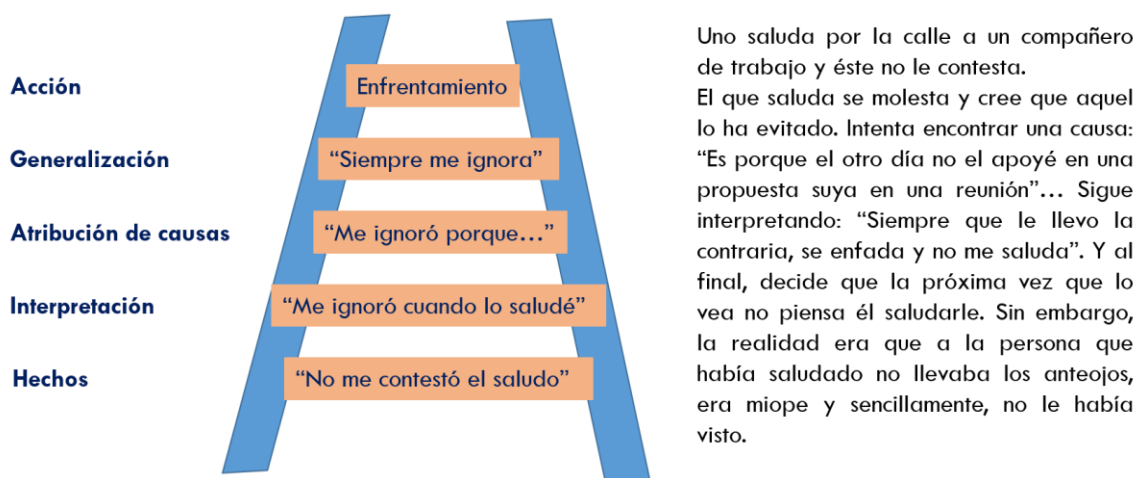
Avaliação: o cliente avalia se o pedido que fez, ou a oferta que aceitou, foi cumprido em conformidade com as condições que foram negociadas no momento do acordo, o que inclui o prazo. De acordo com esta avaliação, o cliente faz. No final desta fase, uma declaração (explícita ou implícita) sobre a sua satisfação, ou não, pelo cumprimento das condições acordadas (Leiva, s. f., <https://bit.ly/2Pvhi8y>).

2.2.3 Julgamentos, crenças e ações

Quando se fala, o ouvinte interpreta de acordo com suas crenças, valores e experiências anteriores (...). Nosso cérebro não gosta de ambiguidades e quando se depara com uma, atribui causas para compreendê-la. O problema é que nem sempre estamos certos (na maioria das vezes estamos errados). Como no caso de uma pessoa que envia um e-mail de boa fé e outra pessoa o interpreta mal (Jericó, 2008, <https://bit.ly/2XyNex5>).

Na figura 9, é exemplificado como nosso cérebro funciona e o desenvolvimento da escada da inferência apresentado por Chris Argyris (1992), para explicar um dos principais problemas que as pessoas têm ao interpretar mal uma mensagem ou perceber mal uma situação, que acaba criando barreiras de comunicação e distanciamento entre as pessoas.

Figura 9: A escada da inferência



ORIGINAL	TRADUÇÃO
ACCIÓN	AÇÃO
GENERALIZACIÓN	GENERALIZAÇÃO
ATRIBUCIÓN DE CAUSAS	ATRIBUIÇÃO DAS CAUSAS
INTERPRETACIÓN	INTERPRETAÇÃO
HECHOS	ATOS
Enfrentamiento	Enfrentamento
"Siempre me ignora"	"Sempre me ignora"
"Me ignoró porque..."	"Me ignorou porque..."
"No me contestó el saludo"	"Não me respondeu o cumprimento"

Coaching e liderança

Uno saluda por la calle a un compañero de trabajo y éste no le contesta.	Alguém cumprimenta na rua a um colega de trabalho e ele não lhe responde.
El que saluda se molesta y cree que aquel lo ha evitado.	O que cumprimentou se incomoda e acredita que aquele está lhe evitando.
Intenta encontrar una causa: “Es porque el otro día no le apoyé en una propuesta suya en una reunión”...	Tenta encontrar uma causa: “É porque no outro dia não o apoiei em uma proposta sua em uma reunião”...
Sigue interpretando: “Siempre que le llevo la contraria, se enfada y no me saluda”.	Segue interpretando: “Sempre que me oponho a ele, fica zangado e não me cumprimenta”.
Y al final, decide que la próxima vez que lo vea no piensa en saludarle.	E no final, decide que da próxima vez que o ver, não pensa em cumprimentá-lo.
Sin embargo, la realidad era que a la persona que había saludado no llevaba los anteojos, era miope y sencillamente, no le había visto.	Porém, a realidade era que a pessoa que o cumprimentou não estava de óculos, era míope e simplesmente não o tinha visto.

Fonte: Jericó, 2008, <https://bit.ly/2XyNex5>

A escada de inferências é um modelo que ilustra como desenvolvemos mentalmente as situações até a toma de decisões. Adicionamos suposições, atribuições, critérios, interesses e projeções para chegar a uma conclusão que parece ser objetiva.

Os fatos: são os dados objetivos da realidade. Neste primeiro nível, encontramos as observações verificáveis para qualquer um. O que acontece com os fatos é que o observador decide quais dados reais vão escolher, a partir de seus motivos, interesses e capacidade de observação. Se duas pessoas observarem a mesma realidade, elas podem selecionar dados diferentes. Cada pessoa usa seus próprios filtros para fazer parte da realidade.

Interpretações: são principalmente subjetivas e respondem às conclusões observadas por uma pessoa sobre o que acontece, suas causas e possíveis consequências.

Os julgamentos: são as avaliações pessoais feitas sobre o que é observado e interpretado. A avaliação pessoal surge de cada pessoa de acordo com seus

valores, crenças e parâmetros individuais. Mesmo diante de um mesmo fato, para algumas pessoas a realidade observada é uma oportunidade e para outras uma ameaça.

As conclusões, decisões e ações: são as respostas elaboradas a partir da interpretação da realidade observada individualmente, onde são analisadas as alternativas possíveis e decididos os cursos de ação.

Nas organizações esportivas, é necessário levar em consideração os postulados da escada da inferência. Saber como processamos as informações e se queremos descer a escada. É melhor perguntar e verificar se o que pensamos é realmente o que o outro está querendo dizer ou fazer. Ou acabaremos por ter que refazer trabalhos, haverá mal-entendidos e decisões cujas ações não são efetivas nem eficientes (Kofman, 2006).

2.2.4 Rotinas defensivas que impedem a aprendizagem

As rotinas defensivas que impedem a aprendizagem estão em nossos modelos mentais. De acordo com Peter Senge (2010), dizemos que os modelos mentais são os pressupostos e julgamentos que cada pessoa tem arraigados, que nos fornecem um contexto para interpretar o mundo.

Essas rotinas defensivas que funcionam por meio de modelos mentais conspiram com o processo de aprendizagem que desenvolvemos no ponto 2.2.1. Lá mencionamos as 5 disciplinas de aprendizagem organizacional, entre as quais estava a dos modelos mentais.

Quando os modelos mentais são usados defensivamente, fomentam dependências em vez de promover a autonomia e o desejo de aprender.

Assim como os modelos mentais operam no indivíduo, também funcionam nas organizações e até mesmo em sociedades inteiras.

Quando estamos apegados a rotinas defensivas, criamos um modelo fechado de relacionamento. Com o tempo, esses comportamentos se tornam habituais e nos

deixam muito pouco espaço para operar fora de nossas respectivas funções. A repetição desse padrão acaba por criar resultados não desejados (Basilic, s. f.).

A maneira de compensar as rotinas defensivas é desenvolver um modelo de organização onde as situações gerem aprendizado e não apreensão. Isso significa implantar um modelo organizacional que facilite a aprendizagem de todos os seus integrantes de forma contínua. A organização que aprende dá um passo em direção a sua visão, aquilo deseja se tornar, isso não pode ser realizado promovendo apenas a aprendizagem entre os indivíduos; o processo de conhecimento deve ocorrer em todos os níveis organizacionais.

É importante ter em mente que não há aprendizagem organizacional, se o indivíduo que atua nessa organização não se desenvolver em primeiro lugar. Devendo estar atento ao fato de que a aprendizagem individual por si só não a garante em nível organizacional. Para que exista aprendizagem organizacional, é necessário trabalhar o todo e aprender seguindo o modelo das 5 disciplinas.

As organizações que aprendem são aquelas que estão abertas à mudança e inovação, desenvolvem o espírito de melhoria contínua entre seus membros, fomentam o espírito crítico para encontrar a excelência e os incentivam continuamente a sair da zona de conforto e avançar sobre novos desafios.

As características das organizações de aprendizagem são:

- São conscientes com o ambiente que os rodeia e sabem interagir;
- têm a capacidade de adaptação e mudança;
- desenvolvem a aprendizagem individual e a coletiva;
- ser capazes de usar o conhecimento obtido para melhores resultados;
- gerar confiança entre seus membros para promover o diálogo e as ideias;
- considerar o erro uma etapa de aprendizagem e não uma situação que necessite de punição;
- compartilhar e reconhecer as conquistas.

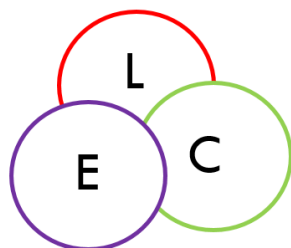
A prática do coaching executivo é uma ferramenta valiosa para a sobrevivência da empresa como unidade organizacional. Portanto, a ruptura das rotinas defensivas é uma conquista de aprendizagem que leva a organização a um desenvolvimento ativo de seu crescimento.

Gostaríamos de concluir o módulo sobre o uso do coaching como processo de aprendizagem, com a reflexão que a figura 10 propõe.

Figura 10: Reflexão de Julio Olalla

Muchas veces queremos cambiar en la vida y pensamos que el cambio es una cuestión conceptual. Podemos cambiar los conceptos pero salimos afuera y seguimos haciendo lo mismo pero con conceptos más interesantes.

Para que exista un cambio verdadero se requiere de una coherencia nueva y es la coherencia entre estos tres mundos: Lenguaje, emociones y cuerpo.



Cuando esa coherencia cambia hemos aprendido en el sentido de la integridad de todos los dominios, pero si el cambio es de nuevos conceptos y no ha cambiado la emocionalidad ni ha cambiado la postura ¿Saben lo que está pasando?, tienen nuevos conceptos pero la vieja coherencia te llama de vuelta y después de un tiempo volvemos a lo mismo de siempre.

Esto hay que entenderlo a fondo porque cuando trabajemos el cuerpo muchos van a decir ¿Qué tiene que ver esto con el aprendizaje? Y es porque el aprendizaje lo tenemos desvinculado del cuerpo, de lo somático.

Es fundamental entender que el aprendizaje no es sólo un aprendizaje conceptual.

Fonte: Olalla, s. f., <http://goo.gl/KQw9xN>

ORIGINAL	TRADUÇÃO
Muchas veces queremos cambiar en la vida y pensamos que el cambio es una cuestión conceptual. Podemos cambiar los conceptos pero salimos afuera y seguimos haciendo lo mismo pero con conceptos más interesantes.	Muitas vezes queremos mudar na vida e pensamos que a mudança é uma questão conceitual. Podemos mudar os conceitos, mas vamos lá fora e continuamos fazendo o mesmo, mas com conceitos mais interessantes.
Para que exista un cambio verdadero se requiere de una coherencia nueva y es la coherencia entre estos tres mundos: Lenguaje, emociones y cuerpo.	Para que haja uma verdadeira mudança é necessária uma nova coerência e é a coerência entre estes três mundos: Linguagem, emoções e corpo.
Cuando esa coherencia cambia hemos aprendido en el sentido de la integridad de todos los dominios, pero si el cambio es de nuevos conceptos y no ha cambiado la emocionalidad ni ha cambiado la postura ¿Saben lo que está pasando?, tienen nuevos conceptos pero la vieja coherencia te llama de vuelta y después de un tiempo volvemos a lo mismo de siempre.	Quando essa coerência muda, aprendemos no sentido da integridade de todos os domínios, mas se a mudança é de novos conceitos e a emocionalidade não mudou ou a posição não mudou. Você sabe o que está acontecendo? Eles têm novos conceitos, mas a antiga coerência chama você de volta e depois de um tempo voltamos ao mesmo de sempre.

Coaching e liderança

<p>vuelta y después de un tiempo volvemos a la misma de siempre. Esto hay que entenderlo a fondo porque cuando trabajemos el cuerpo muchos van a decir ¿Qué tiene que ver esto con el aprendizaje? Y es porque el aprendizaje lo tenemos desvinculado del cuerpo, de lo somático.</p>	<p>Isto deve ser bem compreendido porque, quando trabalharemos o corpo, muitos dirão: O que isso tem a ver com o aprendizado? E é porque o aprendizado o temos desvinculado do corpo, do somático.</p>
<p>Es fundamental entender que el aprendizaje no es sólo un aprendizaje conceptual.</p>	<p>É fundamental entender que o aprendizado não é apenas um aprendizado conceitual.</p>

Referências

Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge. M.A.

Basílico, A. (s.f.). *As rotinas defensivas na organização*. Obtido em <http://goo.gl/D1H63n>

Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Chile: Lom Ediciones SA. Obtido de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxYWDlcmVuY2lhZW5sYXNvcmdhbml6YWNpb25lc3xneDphY2RmZjgzODk3MjA4MQ>

Echeverría, R. (2011). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación* [e-book]. Buenos Aires, Argentina: Granica. Obtido em https://books.google.com.ar/books?id=fWVfAAAAQBAJ&pg=PT99&lpg=PT99&dq=Es+muy+posible+que+esa+persona+crea+en+la+veracidad+de+sus+afirmaciones+o+no+verifica+minuciosamente+la+informaci%C3%B3n+que+entrega&source=bl&ots=L2aDrVdHsi&sig=_ZwExzHenCtT2i7xyzCHTCdX_fi&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi5nqOb3cDLAhWK1R4KHW-mCYcQ6AEIHDA#v=onepage&q=Es%20muy%20posible%20que%20esa%20persona%20crea%20en%20la%20veracidad%20de%20sus%20afirmaciones%20o%20no%20verifica%20minuciosamente%20la%20informaci%C3%B3n%20que%20entrega&f=false

Gómez, A. (2014). *Ontología del lenguaje*. Em La Nación Revista. Obtido em <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/ontologia-del-lenguaje-nid1673622>

Jericó, P. (2008). *Escalera de inferencia o cómo surgen los malos entendidos* [entrada de blog]. Obtido em <https://www.pilarjericó.com/escalera-de-inferencia-o-como-surgen-los-malos-entendidos/>

Kofman, F. (2006). *Metamanagement: la nueva conciencia de los negocios. Cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA.

Leiva, J. (s.f.). *Contenido asistencia técnica atención al cliente (Coaching Ontológico)*. Obtido em

https://www.academia.edu/4982182/CONTENIDO_ASISTENCIA_TECNICA_ATENCION_AL_CLIENTE_COACHING_ONTOLOGICO_

Olalla, J. (s. f.). *El observador* [Artículo en línea]. Obtido em <http://www.newfield.cl/newsletters-antiguos/el-observador>

Coaching e liderança

Oswaldo, V. (s.f.). *Actos del habla. Actos lingüísticos* [entrada de blog]. Obtido em <https://conversacionesdelcoach.wordpress.com/actos-linguisticos/>

Senge, P. (2010). *La danza del cambio*. México: Gestión 2000.

Venegas Jiménez, P. (2006). *Planificación educativa: bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.