

Golfinho

Informativo de PNL - Neurolingüística

ANO 8 Edição 1 nº 86

Abril/2002



Por que você tem que usar
Creme para Mulheres Maduras?

Nesta edição		
1	Metáfora: Apenas um Começo	pág. 2
2	Artigo 1: PNL e Educação parte III	pág. 3
3	Artigo 2: Aqui não se toleram erros	Pág. 9
4	Revisão de livro: Fumar ou não fumar, a decisão é sua	pág. 11
5	Agenda: Abril, Maio, Junho	pág. 12

Apenas um Começo

Conhecemos um casal abastado de Dallas que enfrentou grandes dificuldades para ensinar a seus filhos a arte de servir ao próximo. O problema era que durante anos as crianças sempre tiveram tudo o que desejaram. Acostumaram-se tanto a ter seus desejos satisfeitos que a idéia de “servir” alguém parecia coisa da Idade Média... ou de Marte.

O pai daquela família compreendeu que estava começando um pouco tarde, mas, um momento!, começar tarde é melhor do que não começar!

Cerca de uma semana antes do feriado de Ação de Graças, ele disse à família:

— Vamos fazer uma coisa diferente neste dia de Ação de Graças.

Seus filhos adolescentes ficaram alerta e prestaram atenção. Normalmente, quando o pai dizia coisas desse tipo, elas significavam algo exótico. Por exemplo, navegar de barco a vela nas Bahamas.

Mas desta vez não foi nada disso.

— Vamos trabalhar na missão — ele disse. — Vamos servir a ceia do Dia de Ação de Graças a pessoas pobres e sem teto.

— Fazer o que?

— Ah, papai, você está brincando. Os filhos concordaram por causa da insistência do pai, mas não ficaram nada felizes diante dessa perspectiva. Por um motivo qualquer, o pai havia tomado uma “atitude excêntrica” e, aparentemente, tirara aquela idéia da própria cabeça. Trabalhar na missão! E se os amigos soubessem disso?

Ninguém poderia prever o que aconteceria naquele dia. E ninguém da família podia lembrar-se de um dia melhor que passaram juntos. Eles se aglomeraram na cozinha, colocaram o peru com o molho em travessas enfeitadas, fatiaram a torta de abóbora e encheram um sem número de xícaras de café. Depois, brincaram com as crianças e ouviram os mais velhos contarem histórias sobre o Dia de Ação de Graças que haviam acontecido muito tempo atrás e bem longe dali.

O pai ficou muito satisfeito (e por que não dizer atônito?) diante da reação dos filhos. Mas não estava preparado para o pedido que lhe foi feito algumas semanas depois.

— Papai... queremos voltar à missão para servir a ceia de Natal!

E eles serviram. Enquanto as crianças brincavam, eles reencontraram algumas pessoas que conheceram no Dia de Ação de Graças. Uma determinada família carente não lhes saía do pensamento, e todos ficaram felizes quando a viram novamente na fila da sopa. Desde aquela ocasião, as famílias têm-se visitado. Os adolescentes mimados arregaçaram as mangas outra vez para servir pessoas de um dos bairros mais pobres de Dallas.

Houve uma mudança importante, e ao mesmo tempo sutil, dentro daquela casa. Os adolescentes deixaram de ter a certeza de que conseguiriam tudo na vida. Seus pais notaram que eles ficaram mais sérios... mais responsáveis. Sim, foi um começo tardio. Mas foi um começo.

Do livro: Histórias para o Coração – Alice Gray – Editora United Press Ltda.

www.unitedpress.com.br

Tel./Fax: (0**19) 3278-3144

PNL E EDUCAÇÃO – 3ª PARTE

Como as metáforas moldam o comportamento dos professores.

Judith Lloyd Yero

A educação é a arte de acender uma chama, não a de encher um vaso. (Sócrates)

A importância da metáfora na maneira como as pessoas moldam suas “realidades” tem sido o assunto de diversos artigos da *Anchor Point*. Na edição de maio de 2001, James Lawley e Penny Tompkins explicaram como eles encorajam seus clientes a fazerem explorações e elaborações sobre os símbolos e metáforas usados para descrever problemas psicológicos. Uma abordagem semelhante para examinar as metáforas que os professores usam quando descrevem seu trabalho ajuda-nos a perceber o quanto essas metáforas limitam, assim como capacitam, os comportamentos e as percepções.

Metáforas usadas pelos professores:

“Minha sala de aula é um zoológico.”

“Eu procuro entrelaçar todos os conceitos ao mesmo tempo”.

“Aquelas crianças estão realmente desabrochando”.

“Ele é um de meus melhores alunos”.

“Nós estamos sempre atrasados com o programa.”

Os professores geralmente usam essa linguagem quando falam sobre seu trabalho. Cada uma dessas sentenças contém uma *metáfora*. Por razões de simplicidade, vou usar a palavra *metáfora* para significar qualquer circunstância em que alguém usa uma categoria conceptual, experiência, ou “coisa” para descrever ou definir outra categoria conceptual. “A essência da metáfora consiste em compreender e experimentar uma coisa em termos de outra.”²

Nas aulas de literatura, aprendemos que uma metáfora é um recurso lingüístico usado para tornar interessante a linguagem ou a escrita. Karl entra na sala dos professores meneando a cabeça: “Minha sala de aula está um zoológico hoje!” Se aquilo que aprendemos em literatura é correto, Karl está simplesmente usando uma figura de linguagem – tornando sua descrição da sala de aula mais interessante ou única. Outros professores reconhecem que a sala de aula de Karl é provavelmente barulhenta e inquieta. Os “animais” podem estar alvoroçados e difíceis de controlar. Mas isso é simplesmente uma “figura de linguagem” – um recurso lingüístico? Ou essas afirmações brotam de algo mais profundo – do sistema conceptual de Karl?

O lingüista George Lakoff e o filósofo Mark Johnson³ oferecem evidência convincente de que as metáforas podem realmente ser a *principal maneira de operação mental* das pessoas. Eles argumentam que, devido ao fato de que a mente está “incorporada” – isto é, experimenta o mundo através do corpo no qual reside – as pessoas não podem deixar de formar um conceito do mundo em termos de percepções corporais. Nossos conceitos de *dentro-fora*, *acima-abaixo*, *frente-fundos*, *luz-escuridão*, e *calor-frio* são todos relacionados às orientações e percepções adquiridas através de nossos sentidos corporais. As sentenças acima indicadas, usadas pelos professores, contêm diversas metáforas. Um estudante que é o *melhor* (em inglês “top”) aluno representa uma orientação vertical, enquanto *estar atrasado* (em inglês “falling behind”) sugere uma orientação horizontal.

Lakoff e Johnson sugerem que as metáforas através das quais as pessoas expressam os conceitos abstratos influenciam na maneira como elas os entendem. Na obra *Metaphors We Live By* eles apresentam

diversas metáforas usadas comumente para as idéias conceituais. Algumas expressões familiares que as pessoas usam quando descrevem idéias de *alimentos*, *plantas* e *mercadorias*:

Idéias são alimentos.

O que ele disse deixou um *gosto ruim* em minha boca. Isso não passa de *idéias mal assadas e teorias queimadas*. Não posso *digerir* todas essas idéias novas. Eu simplesmente não posso *engolir* essa reclamação. Esse argumento *cheira a peixe*. Essa é uma idéia que você pode realmente *mastigar*. Isso é *alimento* para o pensamento. Nós não precisamos *dar comida na boca* de nossos alunos. Ele *devorou* o livro. Este é o *filé* do papel.

Idéias são plantas.

As idéias dele finalmente chegaram à *fruição*. Aquela idéia não *amadureceu*. Aquela teoria está *florescendo*. Levará anos para aquela idéia *desabrochar*. Ele considera a química como um *ramo* da física. A matemática tem muitos *ramos*. As *sementes* das grandes idéias dele foram *plantadas* durante a juventude. Ela tem uma imaginação *fértil*. Ele tem uma mente *estéril*.

Idéias são mercadorias.

É importante a maneira como você *empacota* suas idéias. Ele não vai *comprar* aquela idéia. Aquele projeto não vai *vender* bem. Há sempre um *mercado* para as boas idéias. Essa idéia não tem *valor*. Ele tem sido uma fonte de idéias *valiosas*. Eu não daria um *níquel* por essa idéia. Idéias boas são *moeda* no *mercado intelectual*.

Não é surpresa que as pessoas tentem compreender os conceitos vagos, abstratos ou complexos em termos de experiências mais familiares. O ponto é que a metáfora que a pessoa escolhe para emoldurar um conceito/experiência focaliza necessariamente a atenção sobre alguns aspectos, enquanto ignora outros. Pensar nas *idéias como mercadorias* focaliza a atenção sobre como essas idéias serão recebidas (*compradas*) pelas outras pessoas e se tais idéias são *vendáveis*. Se as *idéias são mercadorias*, elas devem, então, ser *negociáveis*. Ter uma idéia somente por tê-la não é consistente com esta estrutura metafórica. Nós desejamos *acionar* muitas idéias e *colocá-las no mercado*. Na metáfora de que as *idéias são plantas*, é perfeitamente consistente guardar uma idéia por algum tempo, sem procurar vendê-la. Afinal, as plantas levam tempo para *amadurecer* – para chegar à *fruição*.

Ao invés de descrever uma série de particularidades que ocorreram em sua sala de aula, Karl resumiu tudo dizendo que ela era um zoológico. Porque as pessoas são familiarizadas com zoológicos, elas conseguem imaginar sobre que ele está falando. Essa imagem seria muito diferente se Karl dissesse: “minha classe é uma colmeia”. O que importa é que na metáfora do zoológico, Karl *percebe* a atividade dos alunos como negativa – sem controle. Se ele empregar a metáfora da *colmeia*, ele pode **perceber esse mesmo comportamento** como produtivo – *ocupados como abelhas*. Portanto, a metáfora inconsciente de Karl dirige suas percepções – e o comportamento que disso vai resultar.

Ao discutir a influência das metáforas no comportamento, Lakoff e Johnson afirmam:

“As metáforas podem criar realidades para nós, especialmente realidades sociais. Uma metáfora pode, então, ser um guia para ação futura. Tais ações, naturalmente, serão adaptadas à metáfora. Isso, por seu lado, irá reforçar o poder da metáfora para tornar a experiência coerente. Neste sentido, as metáforas podem ser profecias auto-realizadoras.”

Continua...

Antigas Metáforas Educacionais.

As metáforas têm sido usadas desde os primórdios da educação. Em textos antigos, como o *Mishnah*, uma parte antiga do *Talmude*, escrito no século segundo, quatro espécies de estudantes são propostas:

“Os esponjas, os funis, os filtros e as peneiras. Você ficará surpreso em saber qual é o tipo preferido. A esponja, dizem, absorve tudo; o funil recebe numa ponta e expelle na outra, os filtros deixam o vinho passar e retêm os detritos, mas a peneira é a melhor, porque separa o pó e retém a farinha melhor.”

Essas metáforas contêm em si as crenças sobre o conhecimento e o papel que se espera do estudante. Cada uma delas sugere que o conhecimento é algo que se “leva para dentro” em oposição a ser gerado internamente. Mesmo no século segundo, não se esperava que os estudantes retivessem tudo. O papel preferido do estudante era “separar o pó da farinha boa”.

John Locke descreveu a mente, por ocasião do nascimento, como uma *tabula rasa* – uma lousa vazia sobre a qual todo o conhecimento deve ser “escrito” por outros. Descrições semelhantes do ensino refletem a crença de que a mente do estudante é um recipiente vazio.

“Se estou ensinado fatos e as coisas que o ITBS (Iowa Test of Basic Skills) ensina, posso abrir essas mentes e derramá-los dentro delas. Simplesmente abrir suas pequenas cabeças e derramar para dentro.”

Infelizmente, muitos educadores persistem em pensar nos estudantes como receptáculos de informações, apesar da pesquisa extensiva que demonstra que o conhecimento é gerado internamente. A citação no início do artigo sugere que, mesmo sem essa pesquisa, Sócrates acreditava que a educação tinha a ver com “retirar de dentro” o que já estava lá, ao invés de “encher” com o máximo de “conhecimento” possível. De fato, a palavra educação vem de *educere* – que significa “retirar”.

Metáforas comuns na educação.

Nos últimos anos, os pesquisadores educacionais que estudaram as metáforas dos professores foram consistentes na conclusão de que as metáforas usadas pelos professores para descrever seu trabalho afetam profundamente seu comportamento e percepções. Abaixo apresentamos algumas das metáforas educacionais mais comuns.

Uma lição é uma jornada. O conhecimento é uma paisagem.

A palavra *passar* aparece freqüentemente no linguajar dos professores. “Eu *passei* as Leis de Newton na semana passada.” “Nós temos muito material para *passar* antes do teste.” Embora *passar* tenha diversas definições, o principal significado na educação é de *passar por um caminho* – mover-se dentro de um terreno de alguma espécie. Nesta metáfora, o *conhecimento é uma paisagem* através da qual viaja a *jornada* do aprendizado.

Muitos professores inconscientemente percebem os conceitos e princípios que eles ensinam - partículas do pensamento humano consideradas “conhecimento essencial” – como objetos. *Conceitos e princípios são objetos*. “Você ensinou gramática?” “Sim, eu ensinei *isso* no ano passado.” Os objetos do conhecimento se tornaram “objetivos” – separados dos processos do pensamento humano e das mentes que os conceberam.

Continua.....

Lições como Jornadas através da Paisagem do Conhecimento.

Os pesquisadores freqüentemente citam as “conversas dos professores”, que usam quase exclusivamente a metáfora das *lições como movimento – jornadas através da paisagem do conhecimento*. Eis alguns exemplos retirados de uma entrevista com uma única professora.

“Eu simplesmente *segui adiante...*”

“Eles *ficaram para trás.*”

“Eles estão sempre *um passo à frente* das outras turmas, porque tudo *corre* muito bem...”

“Nós nos *movimentamos* mais rapidamente.”

“Nós provavelmente vamos *mover-nos um pouquinho para trás.*”

“Se ele *estiver perdido*, ele simplesmente vai *ficar atrás...*”

“Eles gostam de *sair do assunto* e *ir* para tópicos diferentes.”

“Nós não conseguimos *chegar lá.*”

“Nós nem sequer conseguimos *passar* essas doze sentenças hoje.”

“Eu preciso *ir adiante...* é hora de *avançar muito rapidamente.*”

“Eu estou *empurrando e segurando tanto quanto posso...*”

“Eu achei que a turma *avançava muito devagar.*”

“Ela estava *lavrando* lentamente.”

“Finalmente *cheguei ao ponto...*”

Não somente a aula é vista como um movimento, mas a jornada parece estar numa estrada de duas dimensões. A professora define seu papel em termos de *cobrir uma distância específica* ao longo da estrada dentro de uma quantidade de tempo específica. Neste contexto metafórico, alguns comportamentos, como discussões sobre tópicos que interessam os estudantes (*sair do assunto*), provavelmente não acontecem. Note como a metáfora coloca o assunto – a *estrada a ser percorrida* - na base e atribui valor aos estudantes conforme quanto dessa estrada eles já passaram. Claramente, a metáfora desta professora influencia muito suas percepções.

...Munby, H. (1986). “Metaphor in the Thinking of Teachers : Na Exploratory Study.” *The Journal of Curriculum Studies*. Vol. 18. 197-209

Na metáfora *aprender é uma jornada*, os *objetos do conhecimento* residem em várias localidades da *paisagem do conhecimento*. Os professores devem levar rapidamente os alunos através dessa paisagem, fazendo com que eles “apanhem” os conceitos enquanto *passam* por todos eles, até chegarem ao seu *destino final – Terra do Teste*. Neste ponto, os professores verificam se os estudantes *possuem* os conceitos adquiridos durante a jornada. Aí será a hora de mover-se até o próximo objetivo – começar a *passar* o outro pedaço do território do mapa do pensamento humano. Com esta interpretação, pode-se pensar sobre a *jornada* como o professor dirigindo um ônibus cheio de estudantes, a plena velocidade, numa estrada predefinida, para alcançar o destino antes do cair da noite – o teste.

A metáfora da *lição como uma jornada* pode ter outras interpretações. Se o professor acredita que o aprendizado requer que os estudantes interajam com o ambiente, a viagem torna-se uma *viagem de descoberta*, ao invés de uma *corrida em linha* reta pela *paisagem* da disciplina. Nesta interpretação da metáfora, o professor e os estudantes viajam mais ou menos juntos, por uma estrada mais ou menos definida, fazendo paradas freqüentes pelo caminho, enquanto os alunos notam algo interessante, que desejam explorar. Existem viagens ocasionais interessantes para lugares inesperados. Às vezes, os grupos buscam caminhos diferentes e, após retornar para a estrada principal, contam à classe sobre o que encontraram.

Muitos professores resistem inconscientemente a esta interpretação, devido às pressões do teste e do currículo definido pela escola. (Por falar nisso, a palavra *currículo* também é uma metáfora. Em latim, a palavra significa “corrida”!) Eles acham que foram contratados para preparar os alunos para o teste e não podem *gastar seu tempo* em outras explorações. Isso nos conduz a outra metáfora – compartilhada não somente por professores, mas pela mente ocidental em geral.

O tempo é uma riqueza.

O tempo é uma riqueza é uma metáfora que impulsiona muito daquilo que os professores fazem (e não fazem), ao ensinar. Geralmente, a *riqueza é dinheiro*. O tempo é algo que as pessoas podem *gastar ou desperdiçar, investir sabiamente em atividades produtivas ou perdê-lo* em buscas questionáveis. Logo, o tempo torna-se o custo da descoberta – toda essa exploração por parte dos estudantes.

Infelizmente, o tempo não é uma riqueza de *propriedade* dos professores. O conteúdo tradicional de um determinado curso ou ano escolar *destina* quantidades específicas de tempo para realizar certas tarefas. O tempo é, enfim, uma riqueza *escassa*. Os professores devem *orçar* esse tempo, e *gastar* somente dentro dos limites daquilo que lhes foi *destinado*. *Perder tempo* com assuntos que não fazem parte do currículo indicado significa que eles vão *gastar tudo* antes que tenham passado todo o conteúdo. Que Deus nos livre do *tempo terminar* antes do teste e a classe não tenha *passado* por toda a matéria.

Na cultura ocidental, o *tempo é riqueza* é uma metáfora tão forte que raramente pode ocorrer-nos de que haja outras maneiras de pensar sobre nossas vidas. Em outras culturas, as pessoas não necessariamente encaram o *tempo como uma riqueza*.

“ De acordo com a antropóloga Elizabeth Brandt... os Pueblos nem sequer têm em seu idioma uma fórmula equivalente para a expressão: “eu não tive tempo suficiente para isso.” Eles podem dizer “Minha caminhada não me levou até lá” ou “Não pude encontrar o caminho para isso”, mas esses não são exemplos do conceito de tempo como uma riqueza.”

Conforme Lakoff e Johnson,

*“As culturas nas quais o tempo não é conceituado nem institucionalizado como uma riqueza lembram-nos que o tempo, em si mesmo, não é uma riqueza em si. Existem pessoas no mundo que vivem suas vidas sem sequer ter a idéia de orçar o tempo ou preocupar-se com o fato de o perderem. A existência de tais culturas revela como nossa própria cultura tem transformado metáforas em realidades dentro de instituições culturais, a ponto de transformar expressões metafóricas em verdades.”*¹⁰

Nas culturas ocidentais, as pessoas não reconhecem mais a expressão *tempo é uma riqueza* como metáfora. Elas simplesmente assumem que isso é uma verdade e agem de acordo.

Ser educado é possuir objetos de conhecimento.

Embora poucos ainda concordem que as mentes dos estudantes são uma *tabula rasa*, muitos ainda continuam a manter o conceito de que ensinar é preencher um espaço vazio. A mente é algo como um container, em que os objetos do conhecimento são armazenados – *a mente como um armário a ser enchido*. Assim, a pessoa educada é percebida como aquela que tem objetos de conhecimento ordenadamente guardados em pastas apropriadas. *Possuir* objetos de conhecimento é o que importa – como se verifica pelos testes.

Usar os objetos recebe pouca atenção, devido à *escassez* do tempo. Existe uma suposição de que os estudantes irão *usar* naturalmente o que aprenderam. No entanto, vemos estudantes que sempre receberam grau A em ciências, mas são incapazes de relatar o que aprenderam sobre a eletricidade de um relâmpago durante uma tormenta. Na metáfora da *mente como um armário*, a “eletricidade” é aparentemente um objeto de conhecimento armazenado na pasta com o nome de “Escola”, enquanto o “Relâmpago” é uma experiência guardada na pasta com o nome de “Vida Real”! As duas jamais se encontrarão.

Metáforas e Papéis

Um dos aspectos mais importantes de uma metáfora são os papéis que ela cria para a própria pessoa e para os outros. Se eu sou um pastor, meus alunos são ovelhas. Se sou um jardineiro, meus alunos são plantas. Que expectativas inconscientes essas metáforas criam na mente do professor? As ovelhas devem ser dóceis, alimentadas calmamente na relva escolhida pelo professor? O jardineiro está cuidando de um campo de cereais, onde cada planta recebe o mesmo cuidado – ou de um jardim botânico, onde o jardineiro ajuda o desenvolvimento único de cada espécie?

As metáforas que focalizam *o que o professor faz*, mais do que *aquilo que os estudantes aprendem*, consideram os estudantes como *receptores passivos*. Elas inibem os comportamentos do professor que possam encorajá-los a exercer um papel ativo em seu aprendizado. Lamentavelmente, os professores muitas vezes condenarão seus alunos à preguiça ou apatia quando, de fato, eles não dão aos estudantes a oportunidade de assumir a responsabilidade de seu aprendizado. O exame dos papéis inerentes às metáforas dos professores pode fornecer importantes percepções desses problemas.

* * *

Existem dúzias de metáforas que, inconscientemente, dão forma à educação em geral e às percepções dos professores em particular. A metáfora da fábrica (*produzir* bons alunos) e a metáfora da transmissão (*dar* informações aos estudantes) são duas das mais difundidas e potencialmente prejudiciais ao trabalho em nossas escolas. Sem examinar as metáforas e crenças que estão por debaixo dos esforços de reformulação bem como as principais metáforas que não se enquadram nessas crenças, as reformas estão fadadas ao fracasso, antes de serem iniciadas. Por exemplo, as reformas que dão suporte ao conhecimento gerado internamente não podem ter sucesso quando os educadores *acreditam* que os *objetos do conhecimento* existem fora da mente e que o papel da educação é transmitir esse conhecimento para as mentes dos estudantes.¹¹ No entanto, tanto os professores como os reformadores permanecem na ignorância sobre as inconsistências que causam o fracasso. Os reformadores culpam os professores por não realizarem seus mandatos de maneira adequada, e os professores ficam céticos sobre qualquer nova teoria que prometa uma melhora.

Mais uma vez, eu desejo encorajar os praticantes e treinadores de PNL, que estão acostumados a ouvir a linguagem das metáforas e das crenças, para assumirem um papel ativo, a fim de ajudar os educadores a explorar esses componentes críticos do pensamento. Os processos cognitivos inconscientes, tanto dos teóricos como dos professores, devem ser trazidos à consciência, para que haja alguma esperança de criar uma mudança significativa na educação.

Judith Yero tem mais de vinte anos de experiência como professora e administradora e é Master Practitioner e Trainer em PNL. Ela ministra seminários nacionais para os professores e é autora de livro-texto e consultora educacional. Seu livro, Teaching In Mind: How Teacher Thinking Shapes Education está disponível desde Novembro.

Judy pode ser contatada em eagle@mind-flight.com. Mais informações sobre Teaching In Mind podem ser obtidas em: <http://www.mind-flight.com>

“AQUI NÃO SE TOLERAM ERROS”

Surinder Deol.

Se o sucesso na direção de uma empresa depende do espírito empresarial e da criatividade, a maneira para se conseguir isso é tolerar alguns erros e criar um ambiente no qual as pessoas tenham a oportunidade de refletir sobre seus erros e aprender através deles. Quando as pessoas são penalizadas por seus erros (e não por sua incapacidade de aprender através deles) cria-se uma situação em que somente os comportamentos defensivos são encorajados.

Lembro-me da história de um Presidente que assumiu uma grande e complexa organização, e disse as seguintes palavras aos seus gerentes seniors, na primeira reunião com eles: “Eu sou conhecido por ser uma pessoa tolerante e capaz de perdoar. Sim, eu tolero o primeiro erro que as pessoas cometem, mas nunca o erro seguinte.” Imagine o impacto que essas palavras tiveram sobre as pessoas que participaram da reunião. Nos três anos seguintes, enquanto essa mesma pessoa permaneceu no cargo, os gerentes empregaram todo o seu tempo evitando o “primeiro erro”. O resultado disso foi um completo afastamento de qualquer possibilidade de risco e a falta total de pensamento criativo. A única idéia interessante que emergiu durante aqueles três anos foi do próprio Presidente, elaborada com a assistência de um membro jovem da equipe. Os vice-presidentes mantiveram-se preocupados em resolver os empecilhos que surgiram em seus pequenos empreendimentos.

Os erros não são gratuitos. Eles podem resultar num custo muito alto. Podem, de fato, prejudicar a própria existência do empreendimento. Nós ainda não sabemos a história completa do colapso da Enron, mas imaginamos que os administradores estavam cometendo erros que provocaram custos altíssimos. Parece que a defesa do interesse próprio era mais importante do que aprender a sobreviver num ambiente de economia volátil. Sem a liberdade de cometer um erro e aprender através dele, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo.

De que maneira a PNL pode ajudar a alcançar o equilíbrio entre o risco e a segurança, a ação e a reflexão, os custos relativos da ação e da falta de ação? A literatura existente não ajuda muito. Mas se nós examinarmos os Metaprogramas da PNL, encontraremos um número de idéias que poderiam formar a base para o aprendizado da ação. O objetivo não é evitar erros, mas criar estruturas de aprendizado em níveis múltiplos, onde todos (gerentes, supervisores e trabalhadores) estejam comprometidos com o aprendizado contínuo.

Em primeiro lugar e antes de tudo, está o conceito de amplitude. Os erros acontecem quando a pessoa presta muita atenção ao “quadro global” (o sonhador perene) ou a detalhes mínimos (o proverbial contador de feijões). Imagine a sinergia que esses dois personagens poderiam gerar se pudessem sair de suas pequenas caixas. Nós não precisamos ser pensadores dedutivos e indutivos ao mesmo tempo (na maioria das vezes, nós somos um ou outro) mas precisamos aprender a arte de ver cada assunto da empresa com lentes gerais e específicas.

Outra ferramenta útil de pensamento é o direcionamento de valores. Alguns administradores de empresa levam muito tempo processando dados passados. O que aconteceu? Quem fez o quê? Quem deve ser culpado pelas infrações? O passado é importante, mas também é um recurso já gasto. Processar o passado, mas mover-se rapidamente para longe dele para focalizar os desafios futuros é uma habilidade-chave para o sucesso do negócio. Portanto, precisamos encorajar o direcionamento para valores claramente centralizados em possibilidades futuras.

Nós vivemos na era da informação, onde podemos obter todo tipo de conhecimento sobre as operações da empresa, pelo simples toque de um botão. Mas o que fazemos, de fato, com as informações, é o que mais importa. Qualquer pessoa com experiência em MBTI conhece a guerra silenciosa que se perpetua entre os “sensoriais” e os “intuitivos”. Os sensoriais confiam em “dados” reais, enquanto os intuitivos usam suas próprias percepções e intuições. Nós temos preferência por um ou por outro. Há pessoas que pedem números sólidos e há os que não ficam satisfeitos a menos que suas profundas preocupações sejam abordadas. Comprovar ou intuir são dons que não podem ser trocados um pelo outro. A maneira de garantir que tenhamos uma equipe de trabalho diversificada é procurar pessoas com diferentes orientações e preferências - cada equipe de trabalho deve esforçar-se por ter mais mulheres, mais pessoas pertencentes às minorias, mais especialidades profissionais em geral. Uma diversidade maior ajuda a evitar os erros fatais, afastando-se do pensamento de que “só há uma resposta correta”.

Por último, mas não de menor importância, é a maneira como a empresa trata seus empregados. O ativo mais precioso de uma empresa é o seu pessoal. Já ouvimos isso muitas vezes. Mas, na realidade, as empresas tratam seu pessoal dessa forma? A organização encoraja o pensamento independente ou as relações de dependência para com os superiores? A equipe de trabalho é encorajada e recompensada? Quanto dinheiro é gasto no aprendizado? Os administradores aparecem como bons modelos e são exemplares? Eles incorporam os melhores valores e comportamentos éticos? Eles se dispõem a gastar seu tempo ensinando e orientando os empregados mais jovens? Existe um impulso para o “perfeccionismo” que espanta todas as oportunidades de pensamento criativo?

A organização que aprende, como conceito, pode ter perdido seu apelo inicial, mas a idéia é muito simples. Trata-se de perguntar: De que maneiras específicas a organização promove o aprendizado internamente e está pronta para suportar custos razoáveis associados com o aprendizado? Os custos assumidos não podem destinar-se a salas de aula sofisticadas ou a consultores caros, mas ao tempo e energia gastos em promover a idéia do aprendizado e a auto-reflexão através de coisas simples, tais como o aprendizado com base em equipes, o compartilhamento de informações, pequenas interações grupais, e comunicações corretas que circulem por todos os níveis da organização.

Surinder Deol é um orientador independente de transformação pessoal, sediado em Potomac, Maryland. Ele trabalhou no World Bank em Washington, D. C., projetando e ministrando programas de desenvolvimento de liderança e administração. Pode ser acessado em sdeol@erols.com

Anchor Point, Jan. 2002.

Trad. Hélia Cadore – lcadore@uol.com.br

FUMAR OU NÃO FUMAR: A DECISÃO É SUA

João Nicolau Carvalho*

O autor deste comentário não fuma; ou melhor, deixou de fumar em 1968, em frente do edifício Avenida Central, Avenida Rio Branco, no Rio de Janeiro – foi uma troca sentimental; uma excelente troca. A editora do Golfinho é fumante – e também é uma opção. A proposição de Lair Ribeiro, em seu livro “FUMAR OU NÃO FUMAR *A DECISÃO É SUA*”, lançamento da Prestígio Editorial, do grupo Ediouro Publicações, é deixar ao leitor a decisão de optar pelo caminho, limitante ou criativo. Limitante, é continuar fumando, com todas suas conseqüências malélicas, que o escritor e médico Lair Ribeiro enumera com uma *tranqüilidade* e um didatismo insuperáveis: doenças pulmonares, bronquite crônica e enfisema, câncer de pulmão, e de outras *espécies*: de laringe, de boca, extrapulmonar, de bexiga e de rim, de pâncreas, de estômago, doenças cardiovasculares, fumo e gravidez, e por aí vai.

Mas a beleza da obra está na grande possibilidade de você deixar de fumar. Há todo um belo trabalho de convencimento para você se transformar num ex-fumante. História vários tipos de tratamento, a auto-ajuda, clínicas e grupos, medicamentos, hipnose, acupuntura -- e a motivação de parar.

É a partir do capítulo “Motivação para Parar”, que Lair Ribeiro, descreve, passo a passo, as técnicas de Programação Neurolingüística, para a grande mudança. Primeiro, lembra que a psicologia comportamentalista *determina* que para um comportamento tornar-se um hábito, há que se repetir um exercício 21 vezes. E ele propõe que o leitor escreva 21 vezes, imaginando-se um ex-fumante. Depois vem o que ele chama de “arregaçar as mangas”, que a tarefa é árdua, e nos ensina diversas técnicas – verdadeiras aulas: a técnica da escolha, baseada num exercício desenvolvido pelo casal Andréas; a técnica da associação; a técnica do *swish*, desenvolvida por Richard Bandler; a técnica da tensão estrutural, exercício de visualização; a técnica de Callahan, criada e desenvolvida pelo psicólogo americano Roger Callahan – e a Harmonização Corporal, um CD onde são apresentados as várias cores de chacras, centros de energias da tradição hindu. Segundo Lair Ribeiro, a função do CD é eliminar “do seu corpo todas as toxinas acumuladas com o tempo”, por meio “associação das cores”. O livro é uma espécie de odisséia de um personagem, Joel, que vai vivenciando o desafio de parar de fumar, que entra em contato com instrutores, que vai se comprometendo passo a passo, trabalhando e *sendo* trabalhado pelas ferramentas vivenciais, exemplos, reflexões, problemas no casamento, no final um aluno exemplar de um curso chamado *Como Tornar-se um Ex-Fumante*. Joel, uma metáfora a ser modelada.

Em Passado, Presente e Futuro, último capítulo, o autor levanta questões sobre a dependência e o desenvolvimento pessoal.

E, finalmente, em Apêndices, recomenda que se leia o livro três vezes, “conhecendo um pouco desde a história do cigarro até as técnicas para largar o vício de fumar”. Na segunda vez, o leitor “deverá ir programando a forma como vai fazer os exercícios”. Sugere que o processo de mudança dure quatro semanas – a terceira leitura seria de reforço e aprimoramento.

Editorado com muitas ilustrações, nas últimas páginas, além de um contrato de comprometimento, há um diário detalhando as quatro semanas de mudanças, e finalmente, na última página, a Declaração de Independência.

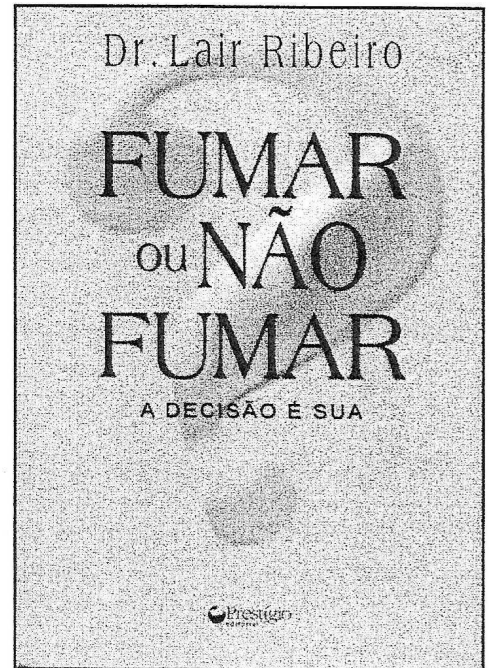
Bem, a decisão é sua: o caminho traçado por Lair Ribeiro é perfeitamente trilhável.

*Professor Universitário, Trainer em PNL

Título: **Fumar ou não fumar: a decisão é sua.**

Autor: Dr. Lair Ribeiro

Editora: Prestígio tel. (0**11) 5589-3300 www.ediouro.com.br



AGENDA DE CURSOS WORKSHOPS E EVENTOS**ABRIL 2002**

Instituto de Desenvolvimento Humano - Marta Echenique - Porto Alegre
Practitioner de PNL

Às 5ª feiras, das 19 às 22 horas início dia 11/04/2002

Inscrições : IDH – Av. Itaqui, 174 - Porto Alegre Fone –(51) 33 32 85 25 (com Graça)

Instituto Milton H. Erickson Brasil Sul - Porto Alegre-RS

V Curso de Formação de Hipnoterapeutas Início 06/04/2002

Coordenador: Dr. Ricardo Feix

Fones: (51) 3330.2236 e 9116-2518 Fone (fax): (051) 3332-2919 E-mail:

marliavelloso@terra.com.br

Centro de Desenvolvimento Pessoal - Leocledes Marcon - Porto Alegre

Poder Pessoal - Turmas Manhã, Noite e Final de Semana - Abril/2002

Informações: Fone: (0**51) 3311-2539 / Fax: (0**51) 3312-2699

e-mail: cdp@leocledesmarcon.com.br

INEXH - Instituto Nacional de Excelencia Humana - Sao José dos Campos-SP

CURSO DE INTRODUÇÃO À PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

Dias 13 e 14 de Abril (Período Integral) em SÃO PAULO/SP

Introdução à Hipnose Clínica Clássica, Ericksoniana e Transpessoal

Workshop Prático Vivencial com o Psicólogo Pedro Fagundes Azevedo

Dia 26/04 - Sábado - Porto Alegre

Informações: 0(51) 3233-0388 e 3388-5050 tvp-sul-az@uol.com.br

MAIO 2002

INEXH - Instituto Nacional de Excelencia Humana - Sao José dos Campos-SP

Informações: 0**12-39433599. e-mail: inekh@inexh.com.br

JULHO 2002

INEXH. Instituto Nacional de Excelencia Humana - Sao José dos Campos-SP

PRACTITIONER De 14 a 21 de julho de 2002.

Informações: 0**12-39433599. e-mail: inekh@inexh.com.br



Envie sua colaboração para as diversas seções para:

"GOLFINHO" - Diretora: M. Helena Lorentz

Tel/fax (051) 3330-2005**



Rua Cel. Aurélio Bittencourt, 110/101
90430-080 PORTO ALEGRE-RS - BRASIL

E-mail: golfinho@golfinho.com.br

INTERNET: <http://www.golfinho.com.br>

ENTRE EM CONTATO CONOSCO

Divulgue seus cursos, aqui e na Internet