



Escola Livre

FORMAÇÃO CLÁSSICA | PNL E COGEN



Dilts/NLP University Academy
Global Training and Consulting Community

Formação Clássica

Programação Neurolinguística (PNL)

Nível Practitioner

As ferramentas e técnicas deste curso estão baseadas no trabalho original de Richard Bandler e John Grinder, além da pesquisa e desenvolvimento de ferramentas e técnicas de Robert Dilts e Judith DeLozier, Diretores da NLP University (University of California).

44ª edição – Revisada em Março de 2021.



Organizador:

Prof. Marcos Brasil Moraes, Msc.

Master Trainer pela NLP University (University of California)

Master Trainer afiliado e autorizado pela NLP University.

2



www.portalescolalivre.com.br

Nossa Missão: Formar profissionais capazes de provocar experiências por meio da comunicação com a mente inconsciente para gerar liberdade de escolhas.

Nossos Valores: Evolução, Liberdade, Resultado, Diversão, Excelência, Ética e Profissionalismo.

ÍNDICE

Apresentação do Curso e da Escola Livre	4
Níveis de Aprendizagem	14
O que é Programação Neurolinguística (PNL)	15
A História da PNL.....	18
A Evolução Contínua da PNL	21
Os Pressupostos da PNL.....	24
Percepção e Realidade.....	27
Filtros da Percepção.....	29
Calibragem.....	30
Modelo de mundo.....	31
Filtros Mentais (Formações de mapas)	33
Sistemas Representacionais.....	34
Submodalidades	39
Sinais de Captação Ocular	42
Teoria do Cérebro Triúnico.....	42
Como Construir Harmonia e Confiança (Rapport)	43
O Metamodelo	53
Técnicas de Negociação	63
Ressignificação	68
O Modelo de Mudança em PNL	75
O Modelo Mental (Forma Problema / Forma Resultado).....	76
Como Alcançar Seus Objetivos.....	78
Condições de Boa Forma para Formulação de Objetivos.....	81
Âncoras.....	83
A Mente Inconsciente.....	88
O Estado de Transe	89
Dr. Milton Erickson	90
Metáforas.....	91
Modelagem.....	94
Apêndice I - Técnicas.....	97
Apêndice II - Glossário.....	111
Bibliografia.....	113

Formação Clássica em Programação Neurolinguística (PNL)

Nível Practitioner

Bem-vinda, bem-vindo!

Você está iniciando uma nova e diferente jornada. Este curso não é um curso comum. Os temas aqui estudados e praticados não serão encontrados em cursos comuns. Portanto, podemos concluir que, se você está com esta apostila nas mãos e está participando deste curso, você também não é uma pessoa comum.

Assim se fazem as importantes mudanças no mundo. Aquelas que têm efeito sobre muitas pessoas e valem a pena contar nos livros de história: ideias e encontros de pessoas incomuns.

Já dizia George Bernard Shaw: “As pessoas sensatas adaptam-se ao mundo. As pessoas insensatas adaptam o mundo a si. Por isso, o progresso depende das pessoas insensatas”. E ainda, a PNL nos ensina que o melhor caminho é o da flexibilidade. Ou seja, podemos escolher nos adaptarmos ao mundo ou adaptar o mundo a nós mesmos, dependendo do resultado que desejarmos e o quanto qualquer um dos caminhos nos fará feliz.

Estes encontros vão tratar da Programação Neurolinguística (PNL), uma ciência que se desenvolveu nos anos 70 e que nos últimos anos começa a conquistar a devida importância entre os meios acadêmicos, científicos e empresariais. Afinal, muitas pessoas tiveram resistência em aceitar que técnicas e ferramentas tão simples de se aprender e de se aplicar, e por outro lado complexas na sua origem e formação, fossem tão efetivas, produzindo mudanças significativas nas mãos de pessoas hábeis e éticas.

Desta forma é a PNL: efetiva e divertida; criativa e objetiva; simples e elegante.

Para tirar o melhor proveito da PNL e ganhar o máximo de benefícios, você terá que nos acompanhar nesta jornada até o último encontro.

E lembre-se: mesmo no último encontro esta jornada não termina. Pois a nossa sede de aprendizagem e a nossa vocação para evoluir não têm fim.

SOBRE A NOSSA APOSTILA

Você tem em mãos a apostila que acompanha o curso para Formação Clássica em Programação Neurolinguística (PNL) – Nível Practitioner – desenvolvido pela ESCOLA LIVRE.

Estes e outros textos que serão entregues a você foram pesquisados e retirados da obra dos criadores da PNL, Richard Bandler e John Grinder, além dos Diretores da NLP University, Robert Dilts e Judith DeLozier. Os facilitadores deste curso utilizam estes textos e os colocam ao longo da apostila de acordo com a suas percepções e experiências na pesquisa e aplicação das ferramentas e técnicas da PNL. No final desta apostila, encontraremos uma bibliografia que complementa este material.

Esta apostila contém material original da NLP University. Todos os direitos sobre este material (ferramentas e técnicas) são reservados a Robert Dilts e Judith DeLozier, diretores da NLP University.

Direitos Autorais – Por gentileza, honre os direitos autorais sobre o material impresso. É uma forma de demonstrar integridade e respeito pelo trabalho de outras pessoas. Nós entendemos o seu desejo de obter o máximo de informação possível, mas é importante obtê-la de forma ecológica, não infringindo os direitos dos outros. Estaremos fornecendo informações sobre nossa política com relação a duplicação ou reutilização de materiais com direitos autorais.

Faça uma ótima leitura e esteja sempre à vontade para se comunicar com os Trainers deste curso com sugestões, críticas e comentários sobre o seu aprendizado e vivência nesta nova fase de sua vida onde, mais do que nunca, você está aprendendo a se comunicar com sua mente inconsciente através das aplicações das ferramentas e técnicas da Programação Neurolinguística.

Uma ótima leitura. Uma fantástica jornada!

SOBRE O NOSSO CURSO

Responsabilidade - É importante percebermos que este curso dependerá das duas partes fundamentais que formam esta turma: o Trainer e os participantes. Juntos, formaremos um sistema complexo de alto nível de aprendizagem, um espaço de troca de experiências, conhecimento e voltado para a evolução. Naturalmente, cabe ao instrutor a responsabilidade sobre a qualidade, a profundidade e a efetividade do conteúdo, das dinâmicas, das demonstrações das técnicas e ferramentas, da forma de exposição através de slides e filmes, da apostila, do livro didático e da indicação bibliográfica e demais recursos que compõem toda a estrutura e o campo de aprendizagem da Programação Neurolinguística (PNL) no nível Practitioner.

A outra parte essencial para que este curso aconteça são os participantes. Cabe a cada participante estar presente não só fisicamente, mas através da sua atenção, da sua curiosidade e da sua intenção de colaborar para termos o melhor ambiente possível que todos nós possamos fazer. Se existe algo que é fundamental para o aproveitamento das ferramentas e técnicas é o desejo de aprender e, no caso específico da PNL, é o desejo de mudar. O instrutor poderá contribuir para que o ambiente seja saudável e divertido, mas a decisão de querer estar “presente” e querer ser uma pessoa melhor é de cada um e é intransferível. Para atingirmos nossos objetivos é fundamental estarmos com os canais sensoriais “abertos”. Ou seja, estar disposto a ver, ouvir e sentir utilizando ao máximo os seus canais sensoriais nesta experiência para depois você tirar as suas próprias conclusões.

Algumas atitudes úteis:

- Esteja no comando de seu próprio estado interno. Não espere por alguém para colocá-lo em um estado de aprendizagem (estado de recursos).
- Procure calibrar o tempo todo o seu estado interno. Cuide de si próprio neste sentido para você ter o máximo de aproveitamento com segurança e diversão
- Se você se sentir emocionalmente perturbado ou inquieto, procure se aconselhar com os Trainers ou com os Monitores. Mas lembre-se: estes estão aqui para apoiar e ajudar a alcançar as metas do treinamento, não para atuarem como terapeutas, coaches ou Comunicadores Generativos.

Interagindo com colegas participantes

Desfrute da diversidade. Respeite as diferenças.

- Lembre-se, há uma série de modelos diferentes de mundo, com históricos, expectativas e culturas representadas neste curso. Se você tiver alguma dúvida ou discordância durante o programa, procure um dos Trainers ou Monitores.

- Respeite a confidencialidade. Peça aos seus colegas participantes por permissão antes de discutir detalhes do conteúdo de suas experiências em sala de aula.

- Respeite a necessidade de estabilidade e equilíbrio emocional dos outros. Não force as pessoas a experimentarem coisas que possam vir a comprometer o seu equilíbrio ou ecologia (durante ou fora do horário do seminário).

- Cuidado com o outro. Esteja atento aos sinais de instabilidade nos colegas. Se você está preocupado com o bem-estar físico ou mental de um colega, ou seu comportamento, relate a um dos Trainers ou Monitores.

- Esteja preparado para dar e receber feedback. O processo de aprendizagem dependerá e muito do feedback que você receber. Não existe erro, só feedback. Não existe fracasso, só resultado

- Mantenha o auditório da sala de aula limpo e livre de quaisquer elementos que possam atrapalhar a experiência de aprendizagem. Cafés, lanches e o chimarrão devem ser saboreados na área de alimentação e convivência (lounge). Nunca dentro da sala de aula.

Flexibilidade – Você faz parte de um grupo de pessoas com diferentes formas de perceber a sala de aula, o professor e o tema Programação Neurolinguística. Portanto, você terá espaço para exercitar a sua flexibilidade para lidar com diferentes pessoas e suas maneiras peculiares de se comportar. Permitir, respeitar e entender são atitudes que você será estimulado a praticar. Assim como os demais participantes deste curso também o serão. Sempre com ética e respeito às crenças e os valores de cada um.

PNL: a arte de gerar escolhas (flexibilidade).

Recursos disponíveis ao longo do Curso:

- **Monitoria em sala de aula** – Você terá à sua disposição monitores durante as práticas em sala de aula, para auxiliar nas dúvidas e colaborar para que a sua experiência de aprendizado seja a mais rica possível.
- **Guias** – Você terá nesta jornada um Trainer que será o seu guia, acompanhando a sua evolução no aprendizado da PNL, assessorando em caso de dúvidas e estimulando você com recursos adicionais, caso tenha o desejo de aprofundar ainda mais o seu aprendizado.
- **Atendimento CoGen** – Você terá nesta jornada oportunidade de agendar 1 atendimento individual com um dos CoGens da Escola Livre (profissional certificado em Comunicação Generativa), para que você possa, através da Comunicação Generativa, superar limitações ou clarear os seus objetivos e assim ter mais sucesso ainda na sua jornada.
- **Revisão de Conteúdo** – Quando por algum motivo você não puder vir à aula, você poderá agendar um horário com o seu GUIA para rever o conteúdo que foi abordado em sala de aula e assim garantir que não fiquem lacunas de aprendizado. Este conteúdo será conduzido por um dos Guias e outros alunos poderão participar junto reforçando assim seu aprendizado. Mesmo que você tenha vindo à aula, poderá também solicitar ao seu GUIA um horário para tirar dúvidas.



Vamos iniciar a nossa Jornada?

A PNL nos ajuda a nos tornarmos mais focados, mais equilibrados e mais confiantes para realizarmos os nossos objetivos. Quando você resolve participar desta jornada, a Formação Clássica em PNL, quais são os objetivos que você tem em mente?

Escreva abaixo três objetivos que você deseja alcançar durante a sua participação em nosso curso. Aqui registre a data: ___/___/_____

- _____

- _____

- _____



Dilts/NLP University Academy
Global Training and Consulting Community

SOBRE O MASTER TRAINER DO NOSSO CURSO

Prof. Marcos Brasil, MA



10

- Mestre em Administração de Empresas (UFRGS); Bacharel em Comunicação – P&P (PUC); Pós-graduado em Marketing (ESPM); Pós-graduado em Gestão da Qualidade (ULBRA); Especialização em Comunicação Organizacional (ESPM).
- Master Trainer pela NLP University (University of California/USA).

Certificação Internacional em PNL e Hipnose em todos os níveis:

- Practitioner, Master Practitioner e Trainer pela NLP University (University of California/USA);
 - Practitioner, Master Practitioner e Trainer - pelo Centro Sul brasileiro de PNL;
 - Practitioner e Master Practitioner pela Society of NLP com Dr. Richard Bandler;
 - Specialist Practitioner in Neuro-Hypnotic Repatterning – com Dr. Richard Bandler;
 - Estudou com Dr. Stephen Paul Adler Hipnose Ericksoniana na ACT Institute;
 - Segredos da Hipnose com Dr. Richard Bandler.
 - Hipnose Ericksoniana com Jeffrey Zeig
- O Prof. Marcos Brasil – até a data desta edição – é o único Master Trainer em PNL com formação completa em PNL no Brasil e nos EUA pela NLP University.

O Prof. Marcos Brasil Moraes desenvolveu palestras, seminários, consultoria organizacional e atendimentos individuais com PNL e Hipnose para mais de 30 mil pessoas em todo o Brasil, com experiência em pequenas, médias e grandes empresas de todo o país.

CONHEÇA A EQUIPE DE TRAINERS DA ESCOLA LIVRE

Prof. Alex Longoni dos Santos

- Trainer em Programação Neurolinguística (PNL) pela NLP University (University of California/USA);
- Bacharel em Administração de Empresas (Formando).



11

Formação completa em Programação Neurolinguística (PNL):

- Practitioner, Master Practitioner e Trainer em PNL pela Escola Livre;
- Practitioner, Master Practitioner and Trainer of Neuro Linguistic Programing – NLP University (University of California / Santa Cruz – USA);
- Licensed Practitioner of Neuro-Linguistic Programming pela Society of NLP com Dr. Richard Bandler.

Formação em Comunicação Generativa (COGEN):

- Comunicador Generativo – Nível CoGen Master pela Escola Livre;

Formação em Hipnose Ericksoniana:

- Formação Clássica em Hipnose Ericksoniana pela Escola Livre;
- Hipnose Ericksoniana com Jeffrey Zeig

O Professor Alex Longoni tem experiência de 11 anos atuando nas operações da GM dentro do CIAG (Complexo Automotivo Industrial de Gravataí). Destes 11 anos de carreira industrial, 9 anos foram como Gestor de times operacionais e desenvolvimento de novos negócios. O professor Alex ainda fez parte do time fundador da fábrica da General Motors no ano de 2000, com o lançamento do Celta.

Atualmente é sócio da Escola Livre onde responde pelo Comercial da empresa, além de atuar como Trainer das Formações Clássicas em PNL.



Prof.^a Débora Marques Marquez Moraes

- Trainer em Programação Neurolinguística (PNL) pela Escola Livre;
- Graduada em Turismo e Hotelaria;
- MBA Gestão de Pessoas.



12

Formação completa em Programação Neurolinguística (PNL):

- Practitioner, Master Practitioner e Trainer pela Escola Livre;
- Licensed Practitioner of Neuro-Linguistic Programming pela Society of NLP com Dr. Richard Bandler.

Formação em Comunicação Generativa (COGEN):

- Comunicador Generativo – Nível CoGen Master pela Escola Livre;



Formação em Hipnose Ericksoniana:

- Formação em Hipnose Ericksoniana (Níveis Iniciação, Intermediário e Avançado: Transe Conversacional e Hipnose em Grupo e Terapia em Vidas Passadas) pela ACT Institute com o Dr. Stephan Paul Adler;
- Secrets of Hypnosis com Dr. Richard Bandler;
- Coaching Ericksoniano pelo IBC (Instituto Brasileiro de Coaching).
- Hipnose Ericksoniana com Jeffrey Zeig

Outras formações:

- Professional & Self Coaching pelo IBC (Instituto Brasileiro de Coaching).

A Professora Débora Marques Marquez Moraes tem mais de 10 anos de experiência profissional na área de Gestão e Consultoria, trabalhando com liderança, desenvolvimento de pessoas e implantação de hotéis. Desde 2015 vem conduzindo processos de atendimentos individuais e realizando treinamentos e palestras nas áreas do Inteligência Emocional, Hipnose Ericksoniana, Comunicação e Liderança.

É a responsável pela Formação Profissional em Hipnose Ericksoniana da Escola Livre, atuando como Trainer, Comunicadora Generativa Nível Master e parceira da Escola Livre.

Prof. Marcelo Costa da Rosa

- Trainer em Programação Neurolinguística (PNL) pela Escola Livre.



Formação completa em Programação Neurolinguística (PNL):

- Practitioner, Master Practitioner e Trainer em PNL pela Escola Livre;
- Licensed Practitioner of Neuro-Linguistic Programming pela NLP Life Training com Dr. Richard Bandler.

Formação em Comunicação Generativa (COGEN):

- Comunicador Generativo – Nível CoGen Master pela Escola Livre;

Formação em Hipnose Ericksoniana:

- Formação Clássica Completa em Hipnose Ericksoniana (Níveis Iniciação, Intermediário e Avançado) pela Escola Livre;

Outras formações:

- Personal & Professional Coach pela Sociedade Brasileira de Coaching (SBC).

O Professor Marcelo atualmente desenvolve seu trabalho de Comunicador Generativo Nível Master CoGen Profissional, especialista em Medos, além de atuar como Trainer das Formações Clássicas em PNL da Escola Livre. É sócio na Escola Livre em Porto Alegre e, atualmente, atua com a Supervisão na ABCOGEN (Academia Brasileira de Comunicação Generativa).



Níveis de aprendizagem

A aprendizagem pode ser dividida em quatro estágios principais:

a) Incompetência inconsciente. *Você não sabe e não sabe que não sabe*. Pense em alguma atividade que você faz bem agora, tal como ler, praticar algum esporte ou dirigir um automóvel. Houve um tempo em que você nada sabia a respeito. E sequer tinha consciência disso.

b) Incompetência consciente. *Você sabe que não sabe*. Agora você treina a habilidade, mas não é muito bom nela. No entanto, aprende rápido nesse estágio, porque quanto menos você sabe, maior o espaço para melhoria. Você obtém resultados imediatos.

c) Competência consciente. *Você sabe que sabe*. Neste estágio, você tem a habilidade, mas ainda não é consistente e habitual. Você precisa se concentrar. Essa é uma parte satisfatória do processo de aprendizagem, mas a melhoria é mais difícil. Quanto melhor você for, maior o esforço necessário para alcançar um ganho perceptível.

d) Competência inconsciente. *Você não sabe que sabe*. Agora, a sua habilidade é habitual e automática. Você não precisa pensar nela. Essa é a meta da aprendizagem, a de colocar o quanto for possível dessa habilidade nos reinos de competência inconsciente, de forma que sua mente consciente esteja livre para fazer outra coisa como, por exemplo, conversar com os passageiros e ouvir música enquanto dirige um automóvel.



Este é o caminho natural da aprendizagem. Mas há ainda mais um passo possível e que nos leva ao nível de excelência:

Maestria. *A maestria é mais do que competência inconsciente; possui uma dimensão estética adicional. Não só é eficaz, mas esteticamente elegante de se ver. Quando você alcança a maestria, não precisa mais tentar; tudo acontece em um fluxo constante; você acessa um “estado de fluxo”. Tal estágio exige tempo e esforço para ser alcançado, mas os resultados são mágicos.*

Formação Clássica em Programação Neurolinguística (PNL)

O QUE É PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA (PNL)

A Programação Neurolinguística (PNL) é um conjunto de ferramentas e técnicas de comunicação que se utiliza da linguagem verbal e não verbal para acessar a mente consciente e inconsciente.

A PNL foi desenvolvida por Richard Bandler e John Grinder no início dos anos 70 e é definida como o **estudo da estrutura da experiência subjetiva da mente**. A PNL estuda os padrões (comportamentos) criados pela interação entre o cérebro (neuro), a linguagem (linguística) e o corpo. Do ponto de vista da PNL, é essa interação que produz tanto o comportamento eficaz quanto o ineficaz, responsáveis pelos processos de excelência humana e/ ou patologias. Muitas das habilidades e técnicas da PNL foram obtidas através da observação dos padrões de excelência em especialistas atuando em diversas áreas da comunicação, incluindo a psicoterapia, a educação, negócios, hipnose, jurídico e etc.

A PNL é uma ciência comportamental que fornece:

1. Uma Epistemologia - Um sistema de conhecimentos e valores
2. Uma Metodologia - Os processos e procedimentos para a aplicação de conhecimentos e valores
3. Uma Tecnologia - Ferramentas para ajudar na aplicação de conhecimentos e valores

A PNL contém um conjunto de princípios e distinções adequados a uma análise e identificação de padrões de valores fundamentais, comportamento e inter-relações percebidas de forma pragmática e testáveis. A PNL oferece uma maneira de perceber a influência de conteúdos comportamentais sobre as forças invisíveis que atuam por trás desses comportamentos, atingindo assim estruturas de pensamentos responsáveis pela execução de forma eficaz.

O nome "Programação Neurolinguística" indica a integração de três diferentes campos científicos. O componente **neuro** de Neurolinguística está associado ao sistema nervoso. Uma grande parte da PNL tem a ver com a compreensão e utilização de princípios e padrões do sistema nervoso. De acordo com a PNL, pensar, lembrar, criar, imaginar e todos os outros processos cognitivos são resultados de programas executados no sistema nervoso. A experiência humana é uma combinação ou síntese de informações recebidas e processadas através do nosso sistema nervoso. Experimentalmente isso tem a ver com os sentidos: ver, sentir, ouvir, cheirar e provar. A Programação Neurolinguística também tem referência com o campo da linguística. Na visão da PNL, a linguagem é um produto do sistema nervoso, e a linguagem também estimula e dá forma à atividade de dentro do nosso sistema nervoso. Certamente, a linguagem é uma das formas primárias que uma pessoa tem para ativar ou estimular o sistema nervoso das outras. Assim, uma comunicação e interação eficaz tem a ver com a forma como usamos a linguagem para instruir, estimular e verbalizar conceitos, objetivos e questões relacionadas a uma determinada tarefa ou situação.

O aspecto "programação" da Programação Neurolinguística se baseia na ideia de que os processos de aprendizagem humana, memória e criatividade, são uma função de programas - programas estes que funcionam com mais ou menos eficácia de acordo com os objetivos ou resultados específicos a serem alcançados. A implicação disso é que, como seres humanos, nós

interagimos com o nosso mundo através de nossa programação interior. Nós respondemos à abordagem de problemas e novas ideias de acordo com o tipo de programas mentais que estabelecemos - e nem todos os programas são iguais. Alguns programas ou estratégias são mais eficazes para realizar certos tipos de atividades que os outros. Há sobreposições entre PNL e outros sistemas de comunicação e compreensão da mente, devido à PNL ter sua origem nas ciências neurológicas, linguísticas e cognitivas. Inspiram-se também nos princípios de programação de computadores e teoria de seus sistemas. Seu objetivo é sintetizar num conjunto, diferentes tipos de teorias e modelos científicos. Um dos valores da PNL é que ela reúne diferentes tipos de teorias em uma única estrutura. A maioria das técnicas e ferramentas da PNL foram derivadas através de um processo chamado "modelagem". A primeira abordagem da PNL foi modelar comportamentos bem sucedidos e os processos cognitivos que os sustentam. O processo de modelagem da PNL envolve a descoberta de como o cérebro ("Neuro") está operando através da análise de padrões de linguagem ("linguística") e comunicação não verbal. Os resultados desta análise são assim colocados num passo-a-passo de estratégias ou programas ("Programação") para que esta habilidade possa então ser transferida e usada por outras pessoas e áreas de aplicação. Talvez o aspecto mais importante da PNL é sua ênfase na praticidade. Conceitos da PNL e programas de treinamento enfatizam contextos de aprendizagem experienciais e interativos, para que os princípios e procedimentos possam ser facilmente percebidos e compreendidos. Além disso, já que os processos da PNL são retirados de modelos humanos de sucesso, o seu valor e estruturas subjacentes são muitas vezes intuitivamente reconhecidos por pessoas com pouca ou nenhuma experiência anterior.

Segundo a definição de Joseph O'Connor em seu livro "Introdução à Programação Neurolinguística", a PNL é a arte e a ciência da excelência, ou seja, das qualidades pessoais. É arte porque cada pessoa imprime sua personalidade e seu estilo àquilo que faz, algo que jamais pode ser aprendido através das palavras e técnicas. E é ciência porque utiliza um método e um processo para determinar os padrões que as pessoas usam para obter resultados excepcionais naquilo que fazem. E assim que o padrão é aprendido, o mesmo poderá ser reproduzido em diversos contextos. Este processo chama-se modelagem. Os padrões são as habilidades e técnicas. Estes padrões estão sendo cada vez mais usados no mundo empresarial, em terapias, no campo educacional e esportivo, para se criar um nível de comunicação mais eficaz, um melhor desempenho pessoal e uma aprendizagem mais rápida.



Da mesma forma, ao mesmo tempo em que é possível modelar outras pessoas, a Programação Neurolinguística nos ensina a entender e a modelar os nossos próprios sucessos, para que possamos repeti-los e reproduzi-los em diferentes contextos. Trata-se de uma maneira de descobrir e revelar nossa genialidade, uma forma de darmos o melhor de nós e extrairmos o melhor dos outros.

A PNL surgiu do estudo dos processos mentais de pessoas que sabiam fazer algo excepcionalmente bem ou que haviam vencido completamente algum tipo de dificuldade. Costumamos achar que as habilidades excepcionais são dons, traços da personalidade ou talentos de herança genética. A Programação Neurolinguística demonstra que, se pensarmos em nossas capacidades como habilidades aprendidas, conseguiremos compreendê-las com mais facilidade e ensiná-las às outras pessoas.

O campo da PNL baseia-se na compreensão de que criamos grande parte da nossa experiência pela maneira específica como vemos, ouvimos e sentimos as coisas em nosso corpo. É por isso que uma pessoa pode ficar aterrorizada frente à tarefa de falar em público ou convidar alguém para sair, enquanto outra se sentirá feliz e cheia de energia diante do mesmo desafio.

O que há de realmente fascinante na PNL é que agora sabemos como examinar o pensamento de alguém de uma maneira precisa, que nos permitirá aprender suas habilidades e capacidades, além de examinarmos os nossos pensamentos e aprendermos como aprendemos o que fazemos hoje: desde os comportamentos que nos ajudam a evoluir até os que nos atrapalham em nossa vida pessoal e profissional.

A Programação Neurolinguística é um conjunto de ferramentas práticas que nos ajuda a criar os resultados que queremos obter e nos apresenta uma série de técnicas extremamente eficazes que podem ser usadas no campo da educação, da terapia, dos negócios, dos esportes, enfim, no mundo das mudanças pessoais, profissionais e de toda e qualquer área onde se deseja um resultado diferenciado e excelente.

Programação: indica como organizamos os nossos pensamentos e sensações em nossa mente, e como estes padrões de pensamentos e sensações determinam os nossos comportamentos;

Neuro: refere-se à mente – consciente e inconsciente – onde são processadas as informações que captamos através dos canais sensoriais: visão, audição, tato, olfato e paladar

Linguística: é forma como expressamos o que se passa em nossa mente consciente e inconsciente, através da linguagem verbal (palavras) e não verbal (gestos e expressões).

A História da PNL

SANTA CRUZ, CALIFÓRNIA, 1972

A Programação Neurolinguística começou no início da década de 70, a partir do trabalho conjunto de John Grinder – na época professor e coordenador do Departamento de Linguística da Universidade da Califórnia em Santa Cruz – e Richard Bandler - que estudava matemática, informática e também se interessava por psicologia. Juntos, eles estudaram três grandes terapeutas: Fritz Perls, um psicoterapeuta inovador que fundou a escola terapêutica chamada Gestalt-Terapia; Virginia Satir, a extraordinária terapeuta familiar que conseguia solucionar relacionamentos familiares difíceis, considerados intratáveis por muitos outros terapeutas; e Milton Erickson, psiquiatra e hipnoterapeuta reconhecido mundialmente.

Nem Bandler nem Grinder pretendiam, segundo o que registraram no Livro “Estrutura da magia, iniciar uma nova escola de terapia, mas identificar os padrões utilizados por esses

excepcionais terapeutas, a fim de ensiná-los a outras pessoas. Nenhum dos dois estava preocupado com teorias, mas em produzir modelos de mudanças pessoais que funcionassem na prática e pudessem ser ensinados. Os três terapeutas que foram usados como modelos tinham personalidades muito diferentes, mas usavam padrões subjacentes surpreendentemente semelhantes. Bandler e Grinder reelaboraram esses padrões e criaram um modelo de estilo claro, capaz de proporcionar uma comunicação mais eficaz, uma mudança pessoal, uma aprendizagem mais rápida e, evidentemente, uma melhor maneira de usufruir a vida. Suas primeiras e principais descobertas iniciais foram relatadas em quatro livros, publicados entre 1975 e 1977: *A estrutura da magia* (1 e 2) e *Patterns* (1 e 2), os dois últimos sobre o trabalho de hipnoterapia de Milton Erikson. Desde então, a literatura sobre a PNL tem crescido enormemente.

A essa época, John Grinder e Richard Bandler viviam perto de Gregory Bateson, o antropólogo britânico autor de livros sobre comunicação e teoria dos sistemas. Embora tenha escrito sobre muitos assuntos – biologia, cibernética, antropologia e psicoterapia –, Bateson é mais conhecido na PNL por ter desenvolvido a teoria dos níveis lógicos. Sua contribuição para a PNL foi imensa, e talvez somente agora esteja ficando clara a dimensão da sua influência.

A partir desses modelos iniciais, a PNL desenvolveu-se em duas direções complementares. Primeiro como processo de descoberta dos padrões de excelência em qualquer campo. Segundo, como demonstração de maneiras eficientes de pensar e se comunicar usadas por pessoas excepcionais. Esses padrões e habilidades podem ser usados independentemente ou no contexto de processos de modelagem capazes de torná-los ainda mais poderosos. Em 1977, Bandler e Grinder estavam tendo muito sucesso com os seminários que dirigiam em todo o território americano. Desde então, a PNL cresceu rapidamente e em todos os continentes. Hoje, a NLP University (Universidade da PNL) em Santa Cruz, Califórnia, continua sendo o principal referencial de estudos e práticas da PNL. A NLP University é hoje dirigida por Robert Dilts e Judith DeLozier.

SANTA CRUZ, CALIFÓRNIA, 1976

Na primavera de 1976, Bandler e Grinder se reuniram num chalé nas montanhas de Santa Cruz para rever as conclusões e descobertas que haviam feito. No fim de uma maratona de 36 horas, sentaram-se diante de uma garrafa de vinho tinto da Califórnia e se perguntaram: “Como vamos chamar isso?”

A resposta foi “Programação Neurolinguística”, uma expressão um tanto obscura que na verdade compreende três ideias simples. A parte “Neuro” da PNL reconhece a ideia fundamental de que todos os comportamentos nascem dos processos neurológicos da visão, audição, olfato, paladar, tato e sensação. Percebemos o mundo através dos cinco sentidos. “Compreendemos” a informação e depois agimos. Nossa neurologia inclui não apenas os

processos mentais invisíveis, mas também as reações fisiológicas a ideias e acontecimentos. Corpo e mente formam uma unidade inseparável, um ser humano.

A parte “Linguística” do título indica que usamos a linguagem para ordenar nossos pensamentos e comportamentos e nos comunicamos com os outros. A “Programação” refere-se à maneira como organizamos nossas ideias e ações a fim de produzir resultados.



Richard Bandler: “A PNL trata da estrutura subjetiva da experiência humana, de como organizamos o que vemos, ouvimos e sentimos e filtramos o mundo exterior através dos nossos sentidos. Também examina a forma como descrevemos isso através da linguagem e como agimos, intencionalmente ou não, para produzir resultados”.

Ao compreendermos como é a estrutura de nossas experiências e como tal estrutura afeta as nossas emoções, podemos atuar sobre esta estrutura e provocar mudanças, não na experiência em si, pois esta faz parte da nossa memória, mas sobre o que desta experiência nos afeta. Assim, por exemplo, quando muitas vezes lembramos de experiências passadas e percebemos que estas lembranças afetam os nossos estados emocionais e assim mudamos de humor, podemos interferir sobre a estrutura desta experiência e mudar o efeito sobre o nosso estado emocional. Quando alteramos estados emocionais, mudamos comportamento. Quando mudamos comportamento, alteramos de forma significativa e consistente os nossos resultados.



A evolução contínua da PNL

O campo da PNL tem evoluído consideravelmente ao longo das últimas duas décadas, principalmente como resultado da aplicação contínua de Modelagem em muitas novas áreas. A estrutura “aberta” da PNL tem propiciado mudança e expansão de acordo com as suas próprias conclusões. Cada vez que o foco de atenção muda como resultado da modelagem

de algum fenômeno novo em nossa experiência, outro nível de distinções e padrões é adicionado - há uma "recodificação" da PNL.

O Novo código da PNL, por exemplo, é uma reformulação de princípios básicos e processos da PNL desenvolvidos por Judith DeLozier e John Grinder no final dos anos de 1980 (Turtles All The Way Down, 1987). Baseando-se fortemente no trabalho de Gregory Bateson na área da teoria dos sistemas, o Novo Código da PNL propõe uma reorganização dos métodos e ferramentas da PNL baseadas em conceitos-chaves de "estados", "relação consciente / inconsciente", "posições perceptuais", "descrições múltiplas" e "filtros perceptuais." Isto representou um afastamento ou mudança com relação ao "velho código" (ou "código clássico") da PNL, baseada inicialmente pela categorização de distinções linguísticas específicas, comportamentais e sensoriais. Em contraste, foco principal do Novo Código na PNL está nas interações e relações entre os elementos em um sistema.

Outro desenvolvimento importante na PNL foi o surgimento da PNL Sistêmica, iniciada por Robert Dilts e Todd Epstein no final dos anos 1980. O objetivo da PNL sistêmica foi reintroduzir uma estrutura cibernética, promover uma ênfase na "ecologia", e trazer de forma mais completa as habilidades de pensamento sistêmico para a prática da PNL. Além do trabalho de Gregory Bateson na área da cibernética, PNL sistêmica incorporou novas ideias e princípios de outros modelos e metodologias, incluindo a teoria de auto-organização, tecnologia de redes neurais e inteligência artificial. No início dos anos 1990 Judith DeLozier se uniu a Dilts e Epstein acrescentando desenvolvimentos de seu trabalho com o Novo Código da PNL. O resultado desta colaboração é uma profunda e integrada abordagem com a PNL, responsável por muitos dos desenvolvimentos mais significativos e recentes no campo da PNL; incluindo o Modelo S.C.O.R.E, Níveis Neurológicos, PNL Generativa e Somatic Syntax.

A intenção básica da PNL sistêmica é sintetizar e expandir os modelos existentes e distinções da PNL, colocando-os em uma perspectiva sistêmica. Semelhante ao Novo Código da PNL, o foco da PNL sistêmica está nas interações dinâmicas e relações entre os elementos dentro de um sistema, com ênfase na ecologia. Os princípios e métodos da PNL sistêmica têm levado as aplicações da PNL além dos indivíduos, abordando questões relacionadas aos grupos, organizações e culturas.

Esta evolução da Programação Neurolinguística encontra o seu espaço de pesquisa e experimentação na NLP University, a Universidade da PNL, dirigidas por Robert Dilts e Judith DeLozier além da Comunidade de Consultoria e Formação Global da PNL.

Terceira Geração da PNL

A PNL está agora em sua terceira geração como um campo de estudo e evoluiu consideravelmente desde o seu início em meados dos anos 1970. Como uma Terceira geração de programadores de PNL (Trainers, Masters e Practitioners) se encaminha no mundo, também é tempo de reconhecer uma Terceira geração da PNL.

A Primeira geração da PNL foi o modelo original da PNL obtidos por Bandler e Grinder a partir de seu estudo de terapeutas com excelência. Estas primeiras aplicações da PNL foram todas aplicadas um a um, com o foco quase que inteiramente no indivíduo. A Primeira geração da PNL pressupõe uma relação terapêutica na qual o terapeuta sabia o que era melhor para o seu cliente. PNL foi considerada algo que "uma pessoa fazia com as outras." Isso levou algumas aplicações da PNL como parecendo ser manipuladora quando usada em contextos não terapêuticos. A maioria das ferramentas e técnicas da primeira geração estava focada na solução de problemas no nível de comportamento e capacidades.

A Segunda geração da PNL começou a surgir em meados da década de 1980. Neste momento, a PNL se expandia para abraçar outras questões além do contexto terapêutico.

Enquanto ainda centrada em indivíduos, a Segunda geração da PNL enfatizou a relação entre um e outros, ampliando e incluindo áreas de aplicação tais como negociação, vendas, educação e saúde.

As ferramentas da PNL também se expandiram incluindo questões de níveis mais elevados, tais como aqueles relacionados às crenças, valores e Metaprogramas. As técnicas da Segunda geração da PNL integraram a utilização de novas distinções, tais como linhas do tempo, submodalidades e posições perceptuais.

A Terceira geração da PNL tem se desenvolvido desde os anos 1990. As aplicações da Terceira geração da PNL são geradoras, sistêmicas e focadas em questões elevadas tais como identidade, visão e missão. A Terceira geração da PNL enfatiza a mudança do sistema inteiro e pode ser aplicada no desenvolvimento organizacional e cultural, bem como em indivíduos e equipes.

Todas as gerações da PNL focam na estrutura e funcionamento da mente (esta é a essência da "Programação Neurolinguística"). As duas primeiras gerações da PNL, no entanto, colocaram a atenção quase que exclusivamente na mente cognitiva. A Terceira geração da PNL se expande incluindo processos somáticos e as dinâmicas de um sistema maior dentro da unidade total da mente. Assim, a Terceira geração da PNL trabalha com a interação entre as três mentes:

1. A mente cognitiva que emerge do cérebro
2. A mente somática centrada no corpo
3. Um "campo" e/ ou espírito que vem de nossa conexão e relações com outros sistemas em torno de nós

A Terceira geração da PNL aspira desenvolver e sustentar uma relação orgânica de equilíbrio entre estas três mentes.

Os Pressupostos da PNL

Os 10 pressupostos aqui registrados são os princípios centrais da PNL escolhidos pelo facilitador deste curso. Provavelmente você encontrará em outras publicações diferentes pressupostos além destes citados. A pesquisa e leitura de outras publicações são incentivadas e consideradas saudáveis para a sua formação e para a construção do seu próprio conjunto de crenças e pressuposições. Esses princípios não têm a intenção de estabelecer uma verdade absoluta. São denominados “pressupostos” porque você os pressupõe como sendo verdadeiros e depois age como se o fossem. Basicamente, formam um conjunto de crenças, princípios éticos para a vida.

22

1. O mapa não é o território.

Não sabemos o que é realidade. Nossos sentidos, nossas crenças e nossa experiência passada nos dão uma representação do mundo. Esta representação formada a partir do que vemos, ouvimos e sentimos está limitada à nossa capacidade de ver, ouvir e sentir. Além disso, filtramos a realidade percebida através das nossas crenças formadas por todas as nossas experiências, pelo meio e pela época em que vivemos. Esta representação jamais pode ser inteiramente precisa pois cada um de nós percebe o mundo (a realidade) de um jeito. Estas representações são como mapas de um mesmo território, ou seja, em nossas mentes, cada um de nós forma e constrói um mapa, uma representação da realidade, de acordo com a sua cultura, sua educação, suas crenças e suas capacidades visuais, auditivas e cinestésicas. Portanto, o mapa (representação) não é o território (realidade). Alguns mapas são melhores do que outros para nos orientar pelo caminho. Navegamos pela vida como um navio em mar revolto; desde que o mapa nos aponte os principais perigos, estaremos bem. Quando os mapas são falhos, corremos perigo de encalhar. A PNL é a arte de mudar e enriquecer esses mapas para que tenhamos maior liberdade de ação.

“O mapa não é o território”, Alfred Korzybski.

2. Toda experiência tem uma estrutura.

Todas as nossas experiências são captadas e armazenadas em nossas mentes através dos canais sensoriais (visão; audição; tato; olfato; paladar). Portanto, todos os eventos vivenciados por cada um de nós são estruturados e organizados em nossas mentes através de partículas visuais, auditivas e cinestésicas (tato, olfato e paladar). São “pedaços” de experiências que dão sentido para o que percebemos sobre a realidade.

3. As pessoas respondem à sua experiência, não à realidade em si.

Estas experiências que são captadas e armazenadas em nossas mentes passam pelos nossos filtros e pelo conjunto de crenças que cada um de nós possui. Diante de um mesmo fato, várias pessoas vão interpretar e julgar este fato de acordo com as suas capacidades sensoriais (visão, audição e cinestesia) além do seu conjunto de crenças. Cada um, portanto, estará reagindo a este fato de acordo com o seu mapa (interpretação e julgamento) e não ao território em si (realidade).

4. Você não pode não comunicar.

Muitas pessoas não se dão conta que comunicação não se restringe somente ao ato de falar e escutar. O que vestimos, o ato de andar, gesticular, olhar, sorrir e tudo mais que compõe a comunicação não-verbal possui um alto poder de significado na comunicação. Portanto, mesmo quando ficamos em silêncio ou dormindo, estamos comunicando algo. É importante nos darmos conta que a comunicação tem mais a ver com o resultado que ela provoca.

5. O significado da comunicação é a resposta que você obtém.

Essa resposta pode até ser diferente da resposta que você desejava, mas ela será sempre o resultado que você obteve com a sua comunicação. Portanto, quando não obtemos o resultado desejado, não é considerado produtivo investir tempo e energia julgando as falhas na comunicação. Se não estiver obtendo o resultado que deseja, mude o que está fazendo. Assuma a responsabilidade pela comunicação, pelos resultados obtidos e teste outras formas de comunicação até obter o resultado desejado.

6. Todas as ações têm um propósito.

Nossas ações não são aleatórias; estamos sempre tentando obter algo, embora possamos não ter consciência do que estamos tentando fazer. Assim são as outras pessoas. Acreditamos ser mais saudável entender o propósito das ações dos outros do que investir tempo e energia em julgá-los.

7. Todo comportamento possui intenção positiva.

Todas as nossas ações têm pelo menos um propósito: realizar algo que valorizamos e que nos beneficie. A PNL separa a intenção da ação em si. Desta forma, fica mais fácil compreender o outro. Pois uma pessoa não pode ser julgada por apenas um comportamento. Quando alguém aprende uma outra escolha de comportamento que também realize sua intenção positiva, ela a seguirá.

8. As pessoas fazem a melhor escolha que podem no momento.

Uma pessoa sempre faz a melhor escolha que pode, dados seus mapas do mundo. A escolha pode ser bizarra ou má ou simplesmente não ajudá-la a atingir os seus objetivos, mas, para ela, parecerá ser o melhor caminho a seguir. Assim funciona a nossa mente: nos ajudando sempre, de acordo com o

nosso mapa, a fazer as melhores escolhas que conseguimos perceber naquele momento. Faça alguém aprender novas e melhores escolhas e ela as adotará. Ou seja: dê a ela um mapa melhor com mais opções.

9. Já temos todos os recursos de que necessitamos para mudar.

Os resultados que estamos obtendo em nossas vidas pessoais e profissionais são frutos dos nossos comportamentos. Os nossos comportamentos são os resultados de nossas escolhas e da forma como interpretamos a realidade. Se desejarmos mudar os nossos resultados e, portanto, os nossos comportamentos, a atuação deverá ser sobre o *como* percebemos e interpretamos a realidade. Estes recursos para mudar a percepção da realidade estão disponíveis abundantemente em nosso inconsciente. Da mesma forma, mente e corpo interagem e se influenciam mutuamente. Não é possível realizar uma mudança em um sem que o outro seja afetado. Quando pensamos de forma diferente, nossos corpos mudam. Quando agimos de forma diferente, modificamos nossos pensamentos e sentimentos.

10. Se você fizer o que sempre faz, obterá o que sempre obteve.

Em processos de comunicação e relacionamento entre seres humanos é muito comum aprendermos um conjunto de técnicas e ferramentas de comunicação e adotá-las no dia-a-dia como fossem as nossas verdades. Assim nos acomodamos em nosso estilo, no "nosso jeito". É natural que tenhamos a tendência de nos relacionarmos melhor com as pessoas que tenham "um jeito" de se comunicar que combina com o "nosso jeito". A PNL nos ensina que o importante não é o "nosso jeito" ou "o jeito" do outro, mas sim aquele que funciona para nos comunicarmos melhor, nos relacionarmos de uma forma saudável para que juntos possamos atingir os nossos objetivos e fazer desse mundo um lugar melhor para se viver.

Percepção e Realidade

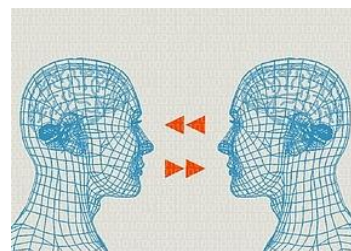
REALIDADE SUBJETIVA

Para compreendermos melhor o funcionamento da nossa mente, vejamos as relações entre:

- **Percepção** (recepção de informações sensoriais);
- **Experiência subjetiva** (processamento interior e formação de mapas)
- **Emoção** (energia motivadora desencadeada pelo processamento interior);
- **Comportamento** (ação e reação ao mundo exterior);

"Vejo através de meus olhos e não com eles", disse William Blake, poeta e artista plástico, no fim do século XVIII.

Todos nós temos, fundamentalmente, cinco canais sensoriais: visual, auditivo, olfativo, tato e paladar, através dos quais tomamos contato com a realidade exterior. Com e através deles obtemos as informações do meio ambiente, ou "mundo real".



A todo instante estamos interagindo com o mundo externo, e as informações são captadas através de todos os canais sensoriais (vemos, ouvimos, sentimos, cheiramos e às vezes também degustamos). Nós as processamos internamente e finalmente reagimos ao mundo externo através de uma comunicação por palavras e comportamentos específicos. Esta é uma compreensão muito parecida com a tese principal de Pierre Teilhard de Chardin, *The Spirit of Earth*:

“A mente vem se submetendo a sucessivas reorganizações ao longo de toda a história da evolução, até que atingiu um ponto crucial – a descoberta de sua própria evolução”.

Quando uma pessoa tenta se comunicar com outra, o que elas estão fazendo é tentar transmitir sua própria realidade subjetiva, isto é, sua compreensão particular de uma situação do mundo exterior. Portanto, para compreender a essência de uma comunicação eficaz, devemos compreender algo sobre a natureza da realidade. E o que é realidade? É aquilo que a pessoa experimenta. E constantemente confundimos realidade com verdade.

PROCESSAMENTO INTERIOR

Pense agora por uns instantes: tenho capacidade de captar toda a realidade das experiências que ocorrem ao meu redor? Minhas ações e meus julgamentos estão baseados por um conhecimento completo dos fatos externos? Eu sei exatamente tudo aquilo que aconteceu, numa determinada experiência? Ou será que nos comportamos e vivemos num mundo subjetivo, representativo, daquilo que nossa mente consegue captar e interpretar dessas experiências ou fatos do mundo externo?

O processamento interno de nossa mente pode ter até um padrão observável, mas os resultados desse processamento são completamente diferentes um do outro; os entendimentos e significados são tão diferentes quanto as impressões digitais de distintas pessoas.

E há que se levar em consideração a linguagem. Na década de 30, Alfred Korzybski, ressaltou um outro aspecto da percepção e comunicação humana; a linguagem. A linguagem modela o pensamento, afirmou, enunciando os princípios da semântica geral. Nós confundimos este fato com a realidade; isto cria falsas certezas. Com palavras, procuramos isolar coisas que somente podem existir com continuidade. Falhamos ao ver o processo, a mudança, o movimento. Se tivermos que experimentar a realidade, afirma Korzybski, devemos conhecer os limites da linguagem.

E as diferenças já começam com as características neurológicas que nos identificam como seres humanos na escala zoológica. Nossos canais sensoriais, como seres humanos, contêm limitações, como nossas capacidades visuais, restritas a certo espectro de cores, detalhes e brilho; em outras palavras, há muitas cores, detalhes e intensidade de luminosidade que não conseguimos ou não suportamos ver como seres humanos. Nossa capacidade auditiva também é limitada a uma faixa estreita de decibéis, e nós simplesmente não ouvimos sons acima ou abaixo desse nível (e para muita gente isto significa que eles não existem). E o mesmo se dá com nossos canais sensoriais do tato, olfato e paladar, que muitos animais, como lobos, cães, roedores, têm com maior acuidade.

Estabelecemos aqui dois pontos:

1. Há uma diferença entre o mundo (realidade) e qualquer modelo ou representação interna particular (mapas) que se faça dele.
2. Os modelos de mundo (mapas) criados por cada um de nós são diferentes entre si.

**“O mapa não é o território”
Alfred Korzybski (1933).**

Filtros da Percepção

Nosso sistema neurológico determina o primeiro conjunto de filtros que diferenciam o mundo (o território) das representações mentais que fazemos do mesmo (o mapa). Nossa experiência interna difere do mundo externo de uma segunda maneira: por meio do conjunto de filtros sociais que nos caracteriza como seres humanos pertencentes a um determinado grupo sócio-racial. E o filtro social mais comum é nosso sistema linguístico, isto é, palavras ou frases de uma determinada linguagem possuem significados e experiências interiores que não existem em pessoas de outras línguas ou grupos sociais.



Há uma terceira maneira de influenciar nossa compreensão do mundo exterior, que ocorre por meio de nossas próprias restrições ou filtros pessoais, isto é, das representações que criamos, baseadas em nossa história pessoal única. Cada ser humano tem um conjunto de experiências que constituem sua própria história pessoal, e como dissemos anteriormente essa história pessoal é tão peculiar à pessoa como o são suas impressões digitais. E como cada pessoa tem experiências singulares e próprias de crescimento e de vida, a história pessoal de duas vidas jamais será igual.

Os filtros neurológicos são os mesmos para todos os seres humanos. Os filtros sócio-raciais são os mesmos numa determinada comunidade sociolinguística, e estes são mais facilmente superáveis que os neurológicos, tanto assim que muitas pessoas podem falar mais de uma língua. Os filtros pessoais nos identificam como indivíduos e são a base das diferenças profundas que há entre nós, seres humanos, mas, em compensação, são mais facilmente modificáveis que os filtros sociolinguísticos. Assim, o fato ou a experiência que cada um de nós capta do mundo exterior já chega até nós - antes de passar por nossos filtros pessoais - um tanto distorcido e incompleto em razão da ação dos filtros neurológicos e sociolinguísticos. E ao passar por nosso filtro pessoal (processamento mental interno) essas informações já alteradas sofrem modificações profundas em virtude de nossa própria personalidade (criadas por nossas experiências passadas) e de nosso sistema de crenças, e o resultado desse processamento é o nosso MAPA ou modelo pessoal representativo do fato ou da experiência do mundo exterior. E é dentro deste mapa gerado por nós que vivemos, criamos os significados, compreensões ou incompreensões, emoções e, conseqüentemente, nossos comportamentos para reagir no mundo exterior.

Portanto, a referência que criamos para guiar-nos no mundo exterior baseia-se, em grande parte, em nossas experiências pessoais, criando assim modelos, mapas ou realidades subjetivas diferentes e individualizadas do mundo. E sua principal característica é que **“o mapa não é o território que ele representa, mas se estiver correto possui uma estrutura semelhante a do território, o que justifica sua utilização...”** (A.Korzybski, *Science & Sanity*, 1958).

Calibragem

Calibragem é o nome dado em PNL ao processo de aprender a ler os movimentos e respostas verbais e não verbais de outra pessoa. Em vez de pré-julgar ou *alucinar* em relação às respostas internas dadas pelos outros, bons comunicadores aprendem a ler essas respostas numa situação em curso. Por exemplo, digamos que um professor percebeu que cada vez que um aluno fala sobre o um determinado sentimento, este franze as sobrancelhas, comprime os músculos do ombro e cerra ligeiramente os dentes. Se em um outro momento, o professor observar esses sinais no aluno em alguma parte da aula, terá evidências de que o aluno está experimentando este estado, este sentimento novamente. Ter a consciência sensorial para fazer estes tipos de observações é uma habilidade muito importante em qualquer área de comunicação.

Desenvolver esta consciência sensorial para fazer este tipo de observação é uma habilidade chave e criticamente importante em todas as partes da comunicação. Uma forma de afiar esta habilidade nesta área é praticar a leitura de outra pessoa. Por exemplo, peça a um amigo ou colega que pense em algo com o qual esteja realmente satisfeito. À medida que seu amigo pensa, observe as expressões faciais, movimentos dos olhos e mudanças posturais. Peça então para que seu amigo pense em algo com o qual não está satisfeito e cuidadosamente observe novamente. Você deve notar algumas diferenças nas expressões não verbais do seu amigo frente aos dois tipos de pensamentos. Peça então que ele pense em uma das duas situações, mas não revele qual. Tente então “ler a mente do seu amigo”, buscando qual lista de pistas você observa nele enquanto ele pensa, e diga qual você acha que é. Você pode se surpreender com a sua precisão.



Satisfeito



Insatisfeito

Satisfeito ou Insatisfeito?



“Calibragem é a capacidade de notar e reconhecer pistas sutis e expressões comportamentais associadas a diferentes pensamentos e estados internos.”

Robert Dilts.

Modelo de Mundo

Ao compreender como formamos nosso modelo de mundo podemos compreender melhor como funciona para as outras pessoas o processo para gerar seu modelo de realidade subjetiva, que com certeza é diferente do nosso. Por meio desse processo constante de formação de modelos e mapas pode-se compreender que não existe modelo certo ou errado, pois são todos baseados em nossas próprias histórias pessoais, e não há histórias pessoais certas ou erradas. Então, qual o melhor modelo ou mapa da realidade?

Quando as pessoas se fazem tal pergunta, a melhor resposta é: não existe melhor ou pior mapa. Há apenas mapas pobres ou ricos. Mapas que produzem mais resultados do que outros. A sabedoria e a paz do ser humano vêm com mapas ou modelos cada vez mais próximos. Mapas mais próximos à realidade exterior, significam mapas mais enriquecidos de informações.

Como podemos saber se temos o mapa mais sábio? A característica de um mapa sábio é a presença de informações e dados de fontes externas diferentes, isto é, um mapa que consiga aprender com pontos de vista diversificados. Diante de um mapa com informações diferentes e às vezes opostas, o sábio apresenta uma visão sistêmica do evento, uma postura imparcial e equilibrada, enquanto o medíocre entra em conflito, por não conseguir integrar essas informações aparentemente divergentes.

Desequilíbrio emocional é evidência de um mapa pobre, parcial ou partidário. Equilíbrio emocional é evidência de um mapa mais completo. As distorções que ocorrem com os seres humanos são ilimitadas,

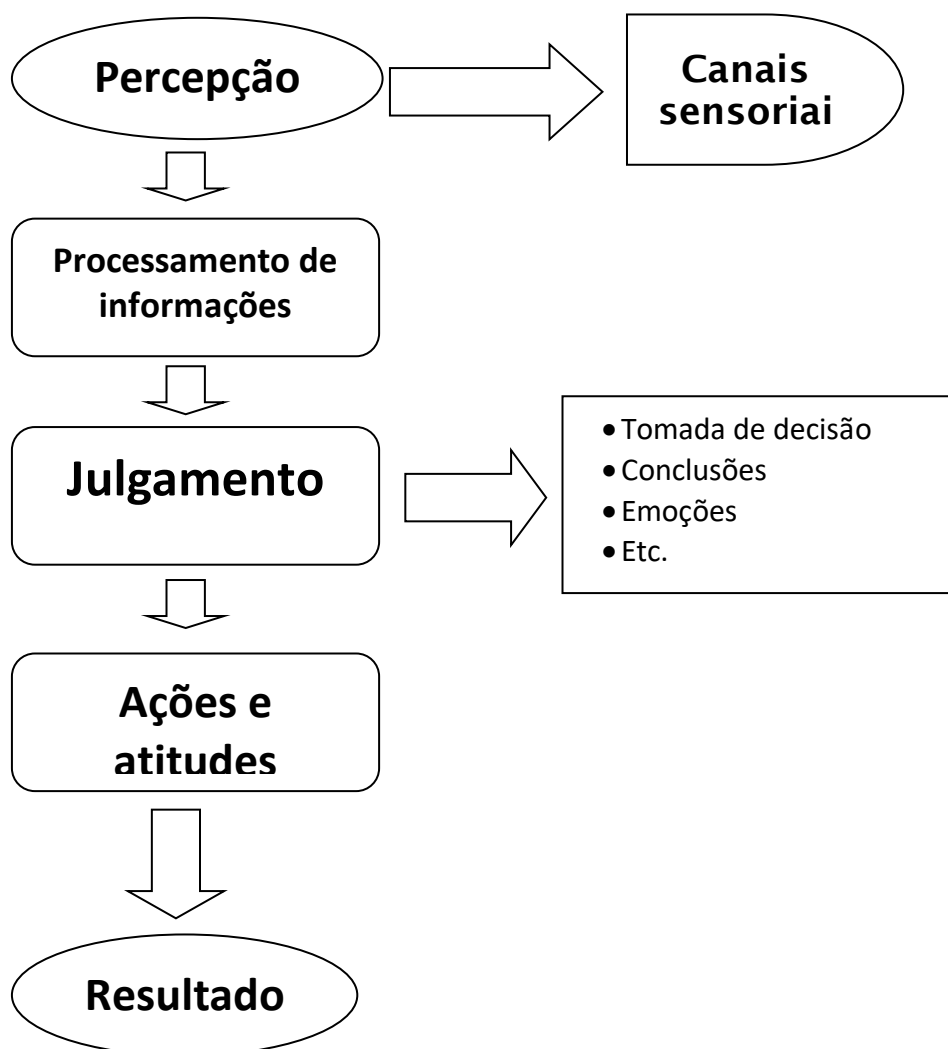
por exemplo: há quem pague milhares ou milhões de dólares por quadros e pinturas que “acreditam” ter valor. Enquanto outros não dariam nenhum centavo pela mesma obra. A obra (território) é o mesmo. Os valores (mapa) é que são diferentes.

Os homens têm procurado a verdade das coisas. A dificuldade está em aceitar que não existe apenas uma verdade, pois cada um de nós julga o que é a “verdade”; e como cada um de nós possui uma interpretação diferente podemos concluir que existem tantas verdades quantas pessoas existem.

Dar-se conta desse fato é um aprendizado e tanto. O mundo, como aprendemos com os grandes mestres da humanidade, simplesmente nos proporciona experiências e oportunidades de aprender e de crescer com essa aprendizagem.

O bem, o mal; o bom, o ruim; e o positivo, o negativo são dualismos que já não se ajustam à mente das pessoas neste nível atual de desenvolvimento. São rótulos e julgamentos pessoais que não mais satisfazem nossas necessidades atuais de uma compreensão maior de nossa mente. O julgamento puro e simples das coisas e das pessoas é uma demonstração de “mapa pobre” em experiências, valores e crenças.

Vamos ver como criamos o nosso “modelo” de mundo, o nosso Mapa:



Este tema constitui uma das pedras fundamentais da PNL: se formos realmente capazes de entender que cada ser humano cria um modelo diferente do mundo que partilhamos e vive a sua própria realidade, seremos capazes de dar ao próximo, o nosso o maior presente: o nosso respeito.

Filtros mentais (Formações de mapas)

- **Generalização – Deleção – Distorção**

As diferenças ou alterações que ocorrem a cada filtragem em nossos modelos ou mapas do mundo podem influenciar nossa vida tanto para enriquecer nossa experiência e oferecer-nos um maior número de escolhas quanto para empobrecê-la, limitando nossa habilidade de atuar eficazmente.

Nosso filtro individual (processamento mental) contém basicamente três mecanismos: generalização, deleção e distorção. Estes poderosos mecanismos que permitem a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal, paradoxalmente, são os mesmos que muitas vezes nos limitam.

GENERALIZAÇÃO - é o processo pelo qual parte das informações de um mapa de uma pessoa afasta-se de sua experiência original específica e passa a representar toda uma categoria da qual a experiência é um exemplo. Isto quer dizer que há uma habilidade mental que nos proporciona uma aprendizagem ampla, através de uma única experiência, direta ou indireta. Por exemplo, é útil sermos capazes de generalizar a experiência de nos queimarmos ao tocarmos num fogão quente, formulando, assim, o aprendizado de que não se deve tocar em fogões quentes ou em qualquer outro objeto recém-saído do fogo, ou em contato com ele. Mas a habilidade mental das generalizações pode limitar e empobrecer nosso modelo de mundo, como costuma acontecer, por exemplo, com mulheres sexualmente agredidas ou violentadas, que podem, a partir dessa única experiência, generalizar sua repulsa, medo ou revolta em relação a todos os homens ou a todas as situações ou atividades sexuais.

Portanto, a generalização é o poder mental que nos confere a capacidade e a habilidade de aprender rápido com poucas experiências.

DELEÇÃO - é o processo pelo qual concentramos seletivamente a atenção em certos aspectos de nossa experiência e excluimos outros. É o poder mental que temos para concentrar-nos naquilo que nos interessa ou que queremos realizar, libertando-nos da sobrecarga de informações desnecessárias que possam perturbar nossa eficiência. Por exemplo, enquanto você está lendo estas linhas e integrando estas informações de uma forma adequada e confortável, talvez tenha eliminado de sua PERCEPÇÃO os ruídos do ambiente, os movimentos de sua respiração, os sons de seus batimentos cardíacos ou a temperatura de suas mãos ou pés. Do contrário você ficaria perturbado com o volume de informações simultâneas a solicitar sua atenção, que é o que acontece com pessoas mais dispersivas. Em contrapartida, usando o mesmo processo, somos capazes de bloquear ou eliminar a audição de mensagens importantes dando privilégio a outras.

Portanto, a deleção é o processo pelo qual concentramos seletivamente a atenção em certos aspectos de nossa experiência e excluimos outros.

DISTORÇÃO - é o processo que nos permite fazer substituições em nossa experiência de dados sensoriais. É o nosso poder de imaginação ou fantasia. É o poder de imaginar as coisas antes que elas ocorram, a habilidade de mudar a realidade presente, das criações artísticas e científicas, de planejar o futuro, de sonhar. É o poder mental da criatividade. Mas é o mesmo processo de distorção que limita a qualidade de vida de muitas pessoas, gerando sofrimento, angústia ou medo, diante da simples imaginação de atitudes, comportamentos ou situações inexistentes de outras pessoas ou experiências. Por exemplo, medo de falar em público gerado pela imaginação de possíveis erros durante a apresentação, do que o público vai achar, da imaginária agressividade ou frieza dos ouvintes ou quaisquer que sejam as expectativas negativas a respeito de si. O mesmo acontece, por exemplo, com uma pessoa que foi rejeitada alguma vez na vida e passa a generalizar essa experiência em relação a todos os contextos; então, a cada elogio ou manifestação de apreço de alguém, esta pessoa pode reinterpretar tais mensagens como sendo insinceras ou com intenção dúbia. As generalizações ou expectativas de uma pessoa a faz distorcer sua experiência para torná-la coerente com aquilo que ela imagina.

Portanto, a distorção é a capacidade de acrescentar ou remover partes do percebido para dar-lhe um sentido lógico, estético ou ético.

Concluindo, as informações sensoriais que nos chegam ao processamento mental pessoal são alteradas através de nossos filtros de generalizações, eliminações e distorções. E estes filtros são enriquecedores ou limitantes, na proporção direta de nossas experiências pessoais passadas, de nosso sistema de crenças e valores, dos objetivos e desejos, de nosso nível cultural e intelectual. E o produto final dessa filtragem é nosso MAPA ou MODELO representativo da experiência exterior, e esse modelo é tão individualizado e particular que não há dois mapas ou modelos pessoais iguais, e todos os mapas diferem, de uma forma ou outra, do território que eles representam.

Sistemas representacionais



Nós constantemente utilizamos nossos sistemas representacionais, ou seja, os nossos sentidos de captação de informações do mundo externo e interno (o nosso corpo). A PNL considera o pensamento como cadeias de sistemas representacionais formando estratégias – sequências de sistemas representacionais com um propósito.

O que denominamos “talento” é em parte resultado da maneira pela qual uma pessoa utiliza seus sistemas representacionais para formar estratégias incomuns e criativas. Toda memória é um coquetel criativo de sistemas representacionais. Todas têm componentes visuais, auditivos, cinestésicos, olfativos e gustativos. Isto se chama de “quíntuplo” e é representado por [VACOG]. “V” de visual; “A” de auditivo; “C” de cinestésico; “O” de olfativo e “G” de gustativo.

Como já mencionamos, no entanto, tendemos a favorecer um ou dois sistemas representacionais. Tipicamente nos voltaremos para nosso sistema preferido ou preferencial quando estivermos sob pressão ou estresse. Isso poderia ser uma fraqueza se limitasse nosso pensamento ao que nos é familiar em situações desconhecidas.

Você pode descobrir sua própria maneira de pensar preferida ouvindo a forma pela qual fala ou analisando sua redação. Encontrará mais predicados de seu sistema preferido do que dos demais sistemas representacionais. Veja a seguir, exemplos de palavras (predicados) que revelam o seu sistema preferido de representação da realidade:

Visual	Auditivo	Cinestésico	Inespecífico (digital)
--------	----------	-------------	------------------------

Vê	Ouve	Sente	Percebe
Olha	Escuta	Toca	Experimenta
Aparece	Soa	Aperta	Entende
Mostra	Harmoniza	Segura	Pensa
Revela	Sintoniza	Contato	Aprende
Prevê	Silêncio	Escapa	Processa
Ilumina	Ressoa	Gira	Muda
Claro	Surdo	Insensível	Diferente
Enevoadado	Inaudível	Arranha	Sabe
Imagina	Pergunta	Sofre	Considera
Cintilante	Afinado	Duro	Decidido
Faísca	Palavras	Quente	Inteligente

SISTEMA REPRESENTACIONAL CONDUTOR

O sistema representacional condutor ou orientador é o sistema que usamos para recuperar informações de nossas memórias. Por exemplo, quando você pensar em férias, poderá recuperar a memória visual primeiro, e depois pensar a respeito. Nesse caso, o visual é o sistema condutor. O sistema condutor pode ser o mesmo que o sistema preferido, mas não obrigatoriamente. Você poderá saber qual o sistema condutor de uma pessoa observando suas pistas de acesso oculares. Por exemplo, se perguntar sobre suas férias, ela pode fazer um acesso visual rápido para recuperar a memória (o sistema condutor é visual) e depois contar os dias agradáveis que passaram usando muitos predicados cinestésicos (mostrando que seu sistema preferido é cinestésico).

PISTAS DOS SISTEMAS REPRESENTACIONAIS PREFERENCIAIS ATRAVÉS DA LINGUAGEM VERBAL

- “Confortável como um cobertor quentinho...” (C – de cinestésico)
- “Confortável como uma sala bem decorada...” (V – de visual)
- “Confortável como um nome conhecido...” (A – de auditivo)

- “Desconfortável como cores berrantes na arte abstrata...” (V)
- “Desconfortável como migalhas na cama...” (C)
- “Desconfortável como uma tuba enferrujada tocando desafinadamente...” (A)

SINESTESIA

“A cor era dor para ele, calor, frio, pressão; sensações de intoleráveis alturas e enormes profundezas, de tremendas acelerações e compressões esmagadoras...”.

“O tato era degustação para ele...a textura da madeira era acre e parecia calcário em sua boca, metal era sal, pedra tinha um sabor agridoce ao toque de seus dedos, e o toque de vidro estragava seu paladar como um doce excessivamente doce...” (Alfred Bester, *The Stars my Destination*, 1956).

Sinestesia, que significa literalmente “sentir junto”, ocorre quando um sentido se liga a outro. Dois ou mais sistemas representacionais são acessados simultaneamente. Isto poderá dar margem a pistas de acesso confusas. Sinestésias ocorrem naturalmente e são a base do trabalho artístico e criativo. São diferentes das estratégias de pensamento e comportamento. Uma estratégia é uma sequência de representações. Em uma sinestesia, as representações ocorrem simultaneamente. Todos nós experimentamos sinestésias, a música, por exemplo, evoca cores e formas, quadros evocam sentimentos e a mera visão de alguém passando as unhas por um quadro-negro pode evocar o som em nossas mentes e nos fazer trincar os dentes.

Sinestésias são usadas com frequência na propaganda:

“O sabor macio de geleia de morango...”

“Uma bebida borbulhante que desce como veludo...”

“Os últimos sons quentes...”

“Desce redondo...”

As sinestésias mais comuns são as que envolvem nosso sistema condutor e nosso sistema preferencial, porque essa é a sequência típica que usamos em nosso pensamento e em nossas memórias.

Dr. Richard Cytowic descreve a sinestesia vivamente em seu livro *The man Who Tasted Shapes* (Abacus, 1993). Cytowic é um médico e seu livro foi inspirado por um encontro com um homem que sentia o gosto das formas e uma mulher que sentia o cheiro das cores. Essas pessoas eram sinestésicas literais – sua experiência externa dos sentidos perpassava os diferentes sentidos. O homem que sentia o sabor das formas realmente sentia seu gosto; os sabores eram tão reais quanto seu jantar (mas sem o mesmo valor nutricional, é claro!). Cytowic ficou suficientemente intrigado para investigar a sinestesia extensamente e concluiu que é função natural de nossa neurologia humana, mas que geralmente ocorre no nível do inconsciente.

DESENVOLVENDO ACUIDADE SENSORIAL

Os exercícios a seguir o ajudarão a desenvolver a sua capacidade de percepção visual, auditiva e cinestésica além de ajudá-lo no processamento mental das informações captadas em suas experiências diárias.

1) Visualização

Feche os olhos, relaxe seu corpo e olhe para a sua tela mental. Descreva o que está vendo para você mesmo. De início, provavelmente serão tons de cinza com borrões de branco. Poderá ver uma imagem em negativo daquilo que estava olhando antes. Quando isso se desfizer, imagine um pequeno ponto preto no centro de seu campo visual. Faça com que seja o mais preto possível.

Agora imagine esse ponto crescendo como uma gota de tinta derramada sobre a água de forma que lentamente se espalhe a partir do centro e comece a colorir toda a sua tela mental. Quanto mais preta você fizer com que a tela se torne, melhor. Ponha a mão sobre os olhos se isso ajudar.

Agora abra os olhos e olhe para um objeto próximo. Gradualmente, feche os olhos. Ao fazê-lo, mantenha uma imagem do objeto em seu campo visual mental. Pode ser útil olhar para esquerda e para cima, mesmo que seus olhos estejam fechados. Esta posição ocular ajuda a visualização. Feche os olhos e imagine o objeto a sua frente, exatamente como era.

De que cor era o objeto? Visualize a cor o mais vivamente que puder. Agora torne a sua imagem ainda mais brilhante. Imagine um holofote sobre o objeto, fazendo com que se destaque ainda mais claramente. Imagine tornar o objeto menor de tal maneira que ele se some à distância. Agora faça com que fique bem perto, como em um zoom.

Ser capaz de imaginar perspectivas diferentes é importante. Você precisa ser capaz de controlar sua imagem observando-a de diferentes ângulos. Imagine-se flutuando perto do teto, olhando o objeto de cima. Agora se imagine no chão, olhando para o objeto de baixo. Agora mova o objeto em sua mente. Imagine virá-lo de cabeça para baixo para que possa ver seu fundo. Agora vire-o para que possa vê-lo por trás. Se isso for difícil, abra os olhos e faça isso fisicamente no objeto (se puder), depois feche os olhos e visualize o que acaba de ver. Imagine-se virando o objeto ao avesso e vendo-o por dentro. Agora imagine-se entrando nele para que possa vê-lo por dentro.

2) Audição

Ser capaz de imaginar sons com clareza tornará seu pensamento mais flexível e criativo. Derivará maior prazer da música e será capaz de mudar seu diálogo interno de forma a torná-lo mais apoiador e positivo.

O próximo exercício desenvolverá seu sistema representacional auditivo. Observe quais as partes que são fáceis e quais as que são mais desafiadoras.

Feche os olhos. Faça um barulho batendo com seu punho na cadeira. Agora ouça esse som novamente, em sua mente. Agora imagine-o mais uma vez, primeiramente mais alto, depois mais baixo. Faça o barulho novamente se tiver dificuldade em lembrá-lo. Agora imagine que o som vem do outro lado da sala. Imagine-o vindo de cima, depois de baixo de você. Pode ajudar imaginar-se batendo com seu punho na cadeira, mais uma vez.

Agora imagine a voz de alguém se sua família. Ouça-a dizendo algo. Pode ajudá-lo criar uma imagem da pessoa vendo-a abrir a boca e falar. Pode ajudar olhar para o lado. Essa posição ocular torna mais fácil ouvir sons internos.

A seguir, imagine o som de sua música favorita. Faça com que seja mais alto, depois mais baixo. Faça com que seja mais rápida, depois mais lenta. Faça com que venha de diferentes partes da sala.

3) Cinestesia

A PNL nos ajuda a fazer uso de nossos sentidos, especialmente através de nossa consciência corporal. Você pode realizar este exercício a qualquer momento. Ele o ajudará a se centrar e a se tornar consciente de seus sentidos de equilíbrio, tato e de consciência corporal. Também o ajudará a estabelecer uma forte primeira posição e a se conectar a seus valores. É bom realizar este exercício quando estiver enfrentando um problema ou tiver de tomar uma decisão difícil.

Faça uma pausa. Sente-se ou deite-se em algum lugar calmo e silencioso onde não haja risco de você ser interrompido. Torne-se consciente de seu corpo – sem julgamento. Perceba as partes de seu corpo que estão tensas. Sinta a conexão entre todas as partes do corpo. Quais as partes que estão à vontade e quais as que estão desconfortáveis? Sinta onde seu corpo está tocando outros objetos, como uma cadeira ou um tapete, por exemplo. Conscientize-se do toque de suas roupas em sua pele. Pergunte a si mesmo: “O que estou sentindo neste momento?”. Faça uma “viagem” da ponta dos dedos dos pés até os fios de cabelo, passando por todas as partes do corpo, entrando em contato com cada uma das partes que compõe o seu corpo.

Submodalidades

As submodalidades são os aspectos e as características universais de qualquer experiência ou memória. São as submodalidades que combinadas tornam únicas e originais as nossas experiências com o mundo (território) e assim nos ajudando a formar a nossa interpretação (mapa) deste mundo e dos eventos do nosso dia-a-dia.

Como vimos anteriormente, a captação de informações sobre o mundo e sobre nós mesmos se dá através dos canais sensoriais ou os cinco sentidos. Assim, formamos os nossos mapas mentais através do que vemos, ouvimos e sentimos (tato, paladar e olfato). Ao verificarmos o que vimos, ouvimos e sentimos sobre uma determinada experiência (evento) poderemos verificar detalhes captados e armazenados desta experiência. Exemplo: ao narrar para um amigo como foi o meu fim de semana na praia, falarei sobre o que vi, ouvi e senti. E ao contar detalhes desta experiência vou recorrer a informações, características, submodalidades como: o brilho do sol; som do vento na beira mar e o calor da água e, respectivamente, submodalidades visual, auditiva e cinestésica.

As submodalidades têm sido, na verdade, um dos conceitos mais provocantes na PNL. Elas estão entre os componentes mais sutis e ilusórios que o cérebro usa para construir os modelos internos do mundo. Elas são influenciadas pela interpretação da linguagem e controlam a saída da linguagem desde as próprias palavras (verbal) até a expressão corporal (não verbal).

Quando estamos nos comunicando, nós influenciemos as submodalidades. Biologicamente, as submodalidades são as ferramentas mais difundidas pelas quais nós podemos influenciar a estrutura do próprio pensamento.

As submodalidades não são novas para a comunidade da neurociência. O que é novo é a influência deliberada desses componentes sutis do pensamento na construção de modelos para o desempenho humano e na difusão de tecnologias de mudanças. Desta forma, nós praticantes da PNL exercitamos a nossa influência sobre as submodalidades experimentando mudanças do nosso mapa mental através de alteração, intensificação ou amenização das submodalidades. Neste curso para Formação Clássica em PNL, vamos praticar a nossa influência sobre as submodalidades.

São exemplos de submodalidades:

Visuais	Auditivas	Cinestésicas
Luminosidade	Intensidade	Pressão
Tamanho	Volume	Temperatura
Cor	Ritmo	Textura
Localização	Tonalidade	Movimento
Distância	Duração	Intensidade
Foco	Ruído/ "limpo"	Localização
Clareza	Localização	Forma
Movimento	Velocidade	Frequência
Velocidade	Distância	Extensão
Associado/ Dissociado	Contínuo/ interrompido	Duração



Sinais de Captação Ocular

Em PNL, nós utilizamos a percepção verbal e a não verbal para captar as informações com mais qualidade e assim compreendermos melhor o que pensa, sente e deseja a outra pessoa. O que chamamos de acessar o *mapa mental* do outro.

Da mesma forma, sabemos que o nosso cérebro processa as informações do mundo externo e do “mundo interno” em regiões especializadas na sua estrutura (córtex) e cada tipo de informação sensorial (imagens, sons e sensações) é processada em uma região neural específica. Assim, o córtex *occipital*, uma região cerebral localizada próxima à nuca é especializada na percepção e processamento de imagens, sejam geradas dentro ou fora do cérebro. Existem estruturas cerebrais próximas aos ouvidos, os chamados lobos temporais, que se especializaram na percepção e processamento dos sons. As palavras são processadas numa área específica do lobo temporal esquerdo. Os sons – e suas respectivas variações como os tons, a modulação, a altura etc. - são processados no lobo esquerdo e no direito. Os sentimentos, emoções e sensações são processados por estruturas cerebrais localizadas no centro do cérebro, em regiões mais primitivas, tais como o sistema límbico, amígdala palatina e núcleos próximos ao tronco cerebral, muito próxima à medula.

O modo de captarmos estas informações é através do movimento dos olhos. Sabemos que os olhos são as únicas partes do cérebro visíveis ao mundo exterior. Quando vemos os olhos de alguém, de certa maneira estamos vendo seu cérebro, ou a parte visível do seu cérebro. Talvez por isso se diz que: “os olhos são o espelho da alma”. Pois sempre fazemos movimentos com os olhos quando estamos nos comunicando.

Após algumas observações feitas por Bandler e Grinder, entre outros, notou-se que uma grande proporção das pessoas destrás (com hemisfério dominante esquerdo - a maioria das pessoas ocidentais) parecem fazer movimentos distintos quando recordam e quando constroem imagens, sons e sensações oriundas tanto do seu mundo interior como da realidade externa. Assim, viu-se que, em cerca de 80 % das pessoas destrás, quando se recorda de uma cena arquivada no banco de memórias passadas, os olhos costumam mover-se para cima e para a esquerda de quem processa tais imagens. Em relação aos sons, quando recordam sons, falas, músicas, costumam mover os olhos na linha horizontal e para à esquerda. Quando processam sentimentos e sensações baixam os olhos e os colocam em direção para baixo e para à direita.

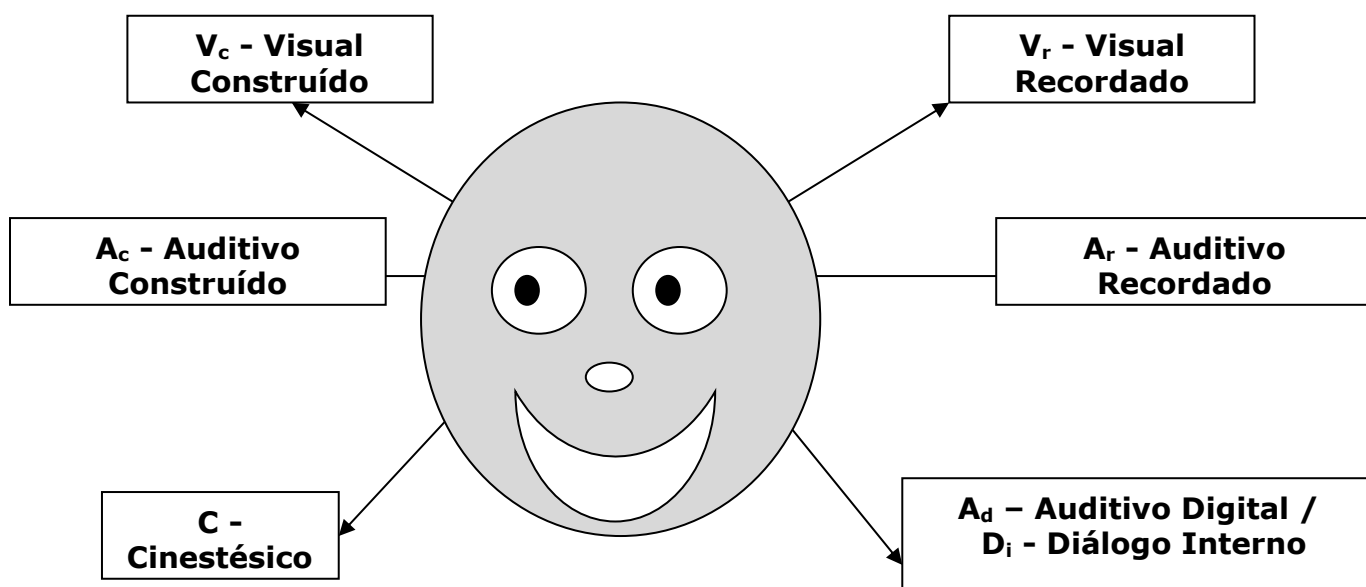
Para que possamos entender melhor, vejamos abaixo a codificação:

- V - processamento de imagens.
- A - processamento de sons.
- C - processamento de sensações e/ou sentimentos.
- r - processamento de um banco de dados já existente (recordação).
- c - processamento de uma imagem, som ou sensação que não existe no banco de memória (criação)

Combinando estas classificações, temos as seguintes possibilidades:

- V_r - processamento de imagens recordadas.
- V_c - processamento de imagens criadas.
- A_r - processamento de sons/palavras recordados.
- A_c - processamento de sons/palavras criados.
- A_d - processamento de palavras do tipo diálogo interno.
- C - processamento de sensações/sentimentos.

A seguir, veremos uma ilustração com a indicação nominal de cada movimento específico do olho relacionado com o acesso a cada tipo de informação:



Teoria do Cérebro Triúnico

A Teoria do cérebro triúnico (ou trino) foi elaborada em 1970 pelo neurocientista Paul MacLean, apresentada em 1990 no seu livro “The Triune Brain in evolution: Role in paleocerebral functions”. Esta teoria discute o fato de que nós, humanos (primatas), temos o cérebro dividido em três unidades funcionais diferentes. Cada uma dessas unidades representa um extrato evolutivo do sistema nervoso dos vertebrados.

Segundo a teoria de MacLean, o cérebro humano seria composto por:

1. Cérebro reptiliano;
2. Cérebro límbico;
3. Cérebro racional;

Cérebro Reptiliano

O Cérebro Reptiliano é a parte mais interna do sistema nervoso, capaz apenas de promover reflexos simples, o que ocorre em répteis, por isso o nome. Esta parte é a responsável pelas rotinas e hábitos do nosso corpo destinados à sobrevivência, como por exemplo pelo controle térmico e pelos batimentos cardíacos.

Cérebro dos Mamíferos Inferiores (Límbico)

O Cérebro dos Mamíferos Inferiores, ou cérebro emocional, é o segundo nível funcional do sistema nervoso, responsável por controlar o comportamento emocional dos indivíduos, daí o nome de Cérebro Emocional. Esse nível de organização corresponde ao cérebro da maioria dos mamíferos. Nesta região encontram-se o tálamo e o hipotálamo, centros ligados às respostas à dor e o prazer.

Cérebro Racional (Neocórtex)

Conhecido também como neocórtex, é a área mais externa e moderna do sistema nervoso, responsável pelas funções cognitivas.

O cérebro racional é o que diferencia o homem/primata dos demais animais. Segundo Paul MacLean é apenas pela presença do neocórtex que o homem consegue desenvolver o pensamento abstrato e tem capacidade de gerar invenções.

Cada um destes cérebros responde a perguntas diferentes frente a uma determinada situação:

- Reptiliano – isto é perigoso ou não?
- Límbico – eu gosto ou não gosto disto?
- Neocórtex – o que quer dizer isto?

Como Construir Harmonia e Confiança: Rapport

Um dos comportamentos identificados e modelados pelos criadores da PNL – Richard Bandler e John Grinder – chama-se Rapport. Os dicionários definem rapport como um relacionamento caracterizado pela harmonia, similaridade ou afinidade. O que significa desenvolver consciente e inconscientemente relacionamentos caracterizados pela concordância, pelo alinhamento de ideias e pelas semelhanças verbais e não-verbais. Ao experimentarmos sensação de apreciação em relação à

pessoa, estamos num estado de rapport com ela. Existem duas maneiras de olharmos para outra pessoa. Podemos escolher enfatizar as diferenças entre nós e ela, ou enfatizar as semelhanças dos assuntos que estamos compartilhando.

É importante destacarmos os dois níveis mentais que operam simultaneamente em qualquer comunicação e relacionamento: o consciente e o inconsciente. É nossa mente consciente que detecta as diferenças. É ela que nos faz ficar excitados ou curiosos por novidades e coisas diferentes. Mas estes impulsos são facilmente superados e dominados pela mente inconsciente. É ela que detecta as semelhanças, que nos faz buscar similitudes, familiaridade em todas as situações em que nos encontramos na vida, porque coisas familiares nos dão bem-estar e segurança. Portanto, uma viagem a lugares exóticos do mundo excita a mente consciente, e mesmo que estejamos curtindo estes lugares e experiências novas, há sempre um imperativo interior que nos leva a procurar coisas e situações familiares. E esta é uma das razões pelas quais nos sentimos bem quando encontramos alguém conhecido ou um compatriota, nesses lugares exóticos do mundo. É por isso que nos sentimos mais motivados a conversar com alguém que tenha algo em comum conosco do que o contrário.

Portanto, se você enfatizar as diferenças num relacionamento, será muito difícil conseguir o rapport. Mas, se enfatizar o que se tem em comum, resistências e antagonismos tenderão a desaparecer.

Há tantas maneiras de ver o mundo quanto o número de pessoas que há nele. Expandir a sua própria identidade com os outros é como fazer uma viagem, seu horizonte se alarga. Como dizem os mestres chineses “De lugares mais altos, enxerga-se mais longe”. Aquele que tiver mais habilidade de ver e para interagir com o mundo de maneiras diferentes estará no controle da situação. Expandir sua própria identidade com outras pessoas é ampliar seus horizontes pessoais e compreender melhor os acontecimentos dentro de uma perspectiva maior.

SEGREDO DO RAPPORT: ESPELHAMENTO OU ACOMPANHAMENTO

Estabelecer rapport é uma maneira de encontrar outra pessoa no seu modelo de mundo ou mapa. Uma das estratégias mais poderosas para se estabelecer um vínculo de rapport foi modelado no Dr. Milton Erickson. O Dr. Erickson era reconhecido como o maior médico hipnólogo do mundo. Ele era capaz de lidar com clientes mais resistentes e difíceis, tendo em seu currículo quase 30 mil pessoas hipnotizadas com sucesso. E a técnica que Erickson usava era conhecida como Espelhamento.

Espelhamento, neste contexto, significa encontrar outra pessoa onde ela está, refletir o que ela sabe ou aceita como verdade, ou acompanhar partes de sua experiência ou fisiologia do momento. Em outras palavras, você acompanha outra pessoa naquilo em que você concorda ou se alinha com ela, ou sente algo em comum ou semelhante a ela. Espelhar, portanto, é uma técnica específica para se estabelecer um vínculo de harmonia com praticamente qualquer pessoa. Obtendo o rapport, cria-se um estado em que as pessoas se sentem mais dispostas a reagir favoravelmente a nós e a manter um relacionamento mais positivo e receptivo. Normalmente, o que ocorre hoje é que as pessoas estabelecem o rapport num nível inconsciente, isto é, não sabem como o conseguiram. Modelando o Dr. Erickson, Bandler e Grinder nos proporcionam hoje técnicas científicas que nos permitem criar consciente e consistentemente este clima de rapport, que é a condição fundamental para qualquer comunicação bem-sucedida.

Com a prática, será cada vez mais fácil nos encontrarmos em outras pessoas, nos aliarmos a outras pessoas. E quando as pessoas se identificam umas com as outras, quando tem o insight de que são parte de um todo maior, elas entram em cooperação. Esta é, possivelmente, a verdadeira Re-ligação (em latim, relegere, religação).

TÉCNICAS DE ESPELHAMENTO E ACOMPANHAMENTO

O processo de “acompanhar”, inconsciente ou deliberadamente, é sem dúvida a base da maioria das experiências que denominamos de “harmonia”, “rapport”, “confiança”, “influência” ou “persuasão”. Quando você acompanha alguém, por meio da recapitulação verbal do contexto, você entra em sincronia com o processo interno da pessoa, e passa a um clima de confiança e receptividade, além de neutralizar e acalmar pessoas que estejam nervosas ou agressivas. Esse tipo de sincronia serve para reduzir enormemente a resistência entre você e a pessoa com a qual está se comunicando.

Podemos, sutil e elegantemente, recapitular verbalmente, em quatro níveis:

Nível I: Recapitular as palavras e expressões linguísticas usadas.

Nível II: Recapitular o significado que as palavras procuram transmitir.

Nível III: Recapitular as emoções implícitas nas palavras e na musicalidade da voz usada. Aqui temos que usar o bom senso e “adivinhar” o que a pessoa está sentindo com o que está dizendo.

Nível IV: Recapitular tanto as palavras quanto os significados e as emoções implícitas. Este é o meio mais profundo de recapitular

Veja agora um exemplo de *rapport* por acompanhamento em que a pessoa (no caso o pai) está usando a técnica:

Filho: “Puxa, pai, estou cheio! Escola é coisa de panaca.” (Quero conversar com você, preciso de sua atenção).

Pai: “Você está realmente frustrado com sua escola, não está?” (Recapitulando a emoção implícita)

Filho: “Sem dúvida. É algo totalmente inútil. Não vou aproveitar nada mesmo. “(É isso aí, sinto isso mesmo!)”

Pai: “Parece que a escola não está te ajudando em nada.” (Recapitulando o significado das palavras)

Filho: “Bem, mais ou menos. Acho que não estou aprendendo nada que possa me ajudar. Por exemplo, olhe o João. Ele saiu da escola e agora trabalha com carros. Está ganhando dinheiro. Isso é legal.” (Deixe-me ver, é isso mesmo que quero dizer?)

Pai: “Sim, João saiu da escola e trabalha com carros. E você acha que João fez a coisa certa?” (Recapitulando palavras e o significado)

Filho: “Creio que ele agiu certo. Ele está ganhando um bom dinheiro agora. ...Mas...talvez daqui a alguns anos ele se arrependa.” (Bem, talvez não...)

Pai: “Você teme que João acabe concluindo que tomou a decisão errada.” (Recapitulando o significado)

Filho: “Acho que sim. É só olhar para o que ele está deixando de lado. Quer dizer, se a pessoa não tem instrução, não consegue nada no mundo de hoje”.

Pai: “Você sente que a instrução é realmente importante.” (Recapitulando emoção e significado)

Filho: “Ah! Claro. Se o cara não tiver um diploma do colegial, não consegue um bom emprego e não pode entrar na faculdade. Então, ele vai fazer o quê? A gente precisa da escola.”

Pai: “Ela é importante para seu futuro, não é?” (Recapitulando o significado)

Filho: “E como! E... sabe de uma coisa? Estou muito preocupado. Olhe, você não vai falar nada pra mamãe, não é?”

Pai: “Você não quer que sua mãe saiba, não é?, para não preocupá-la não é?” (Recapitulando palavras e emoção)

Filho: “Na verdade não...Sei lá, acho que pode dizer a ela. Provavelmente ela vai acabar descobrindo mesmo. Olhe, é que eu fiz esta prova de leitura hoje. Sabe, pai, eles estão dizendo que leio como uma criança da quarta série...E estou no primeiro colegial!”

Pai: “Sim...”

Filho: “Vou levar pau, pai. Acho que vou ser reprovado, por isso acho melhor sair logo de uma vez. Mas eu não quero parar de estudar.”

Pai: “Você parece confuso. Está enfrentando um dilema sério, não está?” (Recapitulando emoção e significado)

Filho: “Sim...e... o que acha que devo fazer, pai?”

Validar ou espelhar o comportamento verbal e não verbal de uma pessoa é reconhecer e respeitar o fato de que ele tem o direito de ser como é, sentir o que está sentindo, fazer o que está fazendo e compreender que isto é reflexo direto de seu modelo representativo do mundo. Compreender isto não nos obriga a concordar com o que a pessoa sente ou faz. Compreender e validar é o primeiro passo para se conseguir uma comunicação e mudança mais eficaz nesta pessoa.

O fenômeno do rapport, portanto, deriva de nossa habilidade de observar, entender e usar a estratégia da pessoa com quem estamos nos comunicando (acuidade sensorial e flexibilidade). Qualquer um que se envolva diretamente com pessoas (familiares, colegas de trabalho, educadores, advogados, terapeutas, etc.) sabe, intuitivamente, que grande parte do sucesso de sua interação depende da habilidade que se tenha de estabelecer e manter o rapport. O conhecimento da estratégia e do processo de acompanhar ou espelhar irá facilitar muito este objetivo.

Ajustar-se, acompanhar ou espelhar o comportamento (verbal e não verbal) de uma pessoa é o processo pelo qual você poderá estabelecer o rapport, porque, assim, logo no início de toda a comunicação e relacionamento, você, por meio das técnicas do rapport, diz à mente inconsciente de seu interlocutor que você está com ele e o entende, e com isto você estabelece um vínculo de confiança. A pessoa não percebe como isso ocorreu, porque tudo acontece em nível subliminar, inconsciente.

O espelhamento com discrição, elegância e sutileza enfatiza a importância da PERCEPÇÃO dos aspectos comportamentais da outra pessoa, permitindo que você a encontre no modelo que ela tem do mundo, que entre no nível dela. Em outras palavras, com o espelhamento você valida o estado em que a pessoa está no momento. Validar não significa concordar mas sim que você respeita o momento e o nível da pessoa com quem está falando.

Há muitas maneiras de espelhar uma outra pessoa. Você pode espelhar e acompanhar seu humor, a linguagem corporal, os padrões linguísticos (técnica de recapitulação) e características vocais. Para obter rapport, você pode espelhar qualquer parte do comportamento da outra pessoa, ajustando seu comportamento verbal e não verbal ao dela. E quando conseguir igualar-se a ela, você pode testar se obteve rapport, CONDUZINDO, isto é, mudando gradualmente seu comportamento e observando se a outra pessoa o acompanha.

Para usar as técnicas de espelhamento, é preciso ter em mente que isto não é fazer mímica na frente de outra pessoa. E deve-se espelhar e acompanhar com bastante sutileza e elegância, para que o interlocutor não descubra o que você está fazendo. É como numa mágica, que perde toda a graça se o público descobrir o truque.

COMO ESPELHAR E ACOMPANHAR: ritmo, volume e tonalidade da voz

A tonalidade, assim como o volume, pode ser alta ou baixa. O ritmo pode ser rápido ou lento, com ou sem pausas. Como a maioria das pessoas é totalmente inconsciente de seu próprio ritmo e volume vocal, elas não percebem quando estão sendo espelhadas. Não é preciso espelhar a voz com exatidão, mas apenas num nível suficiente para que a outra pessoa se sinta “compreendida”. Se seu ritmo, volume ou tonalidade forem muito diferentes dos a outra pessoa, vá ajustando-os com muita calma. Não faça mudanças súbitas na voz, mas pequenos e discretos movimentos para se ajustar ao ritmo, volume e tonalidade da voz do interlocutor. Fazendo isto lentamente, aos poucos, você será elegante e sutil, o que aumentará muito sua eficiência.

É fácil aprender isso! O primeiro passo é se conscientizar dos diferentes ritmos da fala das pessoas ao seu redor, exercitando espelhá-las num lugar e momento seguro, procurando falar no mesmo ritmo, volume e tonalidade.

COMO ESPELHAR E ACOMPANHAR: respiração

A respiração da maioria das pessoas pode ser facilmente percebida, mesmo com pouca prática. Pelos movimentos de elevação e abaixamento do peito, dos ombros, do pescoço, do abdome. E uma vez detectado o ritmo respiratório, você poderá respirar acompanhando-o por alguns instantes, sincronizando o seu com o ritmo da outra pessoa.

É importante alertar para o fato de que espelhar e acompanhar o ritmo respiratório é a forma mais poderosa de se estabelecer este vínculo de empatia e, portanto, às vezes, seria mais seguro fazer um espelhamento cruzado (veja mais adiante) para não captar também as sensações negativas provenientes da outra pessoa. O mesmo acontece se a pessoa tiver um ritmo respiratório muito mais acelerado ou muito mais lento do que o seu, sendo, portanto, desconfortável espelhá-lo.

Respirar junto com alguém é o processo de rapport mais profundo. Toda vez que estamos dançando com alguém, ouvindo música ou fazendo amor, ficamos em sintonia com a outra pessoa, pois estamos na verdade respirando no mesmo ritmo. O campo magnético terá a mesma frequência, e isto é comprovadamente científico.

COMO ESPELHAR E ACOMPANHAR: postura

Este é o mais fácil e óbvio dos espelhamentos e acompanhamentos. E se não se tomar cuidado, pode-se cair no ridículo de ser surpreendido como um "mímico", irritando a outra pessoa. Observe se a pessoa está sentada ou de pé e, sutilmente, coloque-se da mesma maneira. Quando ela mudar de posição, desloque levemente a sua; não precisa ser um movimento, isto apenas serve para dizer à mente inconsciente da pessoa que você está com ela, no mundo dela. Pratique, no início em lugares mais seguros, como dentro de ônibus, restaurantes, aeroportos e espelhe a pessoa desconhecida que lhe for mais agradável. E não se surpreenda se esta pessoa estranha, se tiver oportunidade, vier falar com você de maneira muito amigável. E você pode também se surpreender, nestes locais, com a quantidade de espelhamentos naturais que ocorrem ao seu redor. Por exemplo, observe um casal de namorados, a quantidade de posturas, movimentos e gestos em comum que eles realizam, e se puder chegar mais próximo poderá notar que o ritmo respiratório de um também está em sintonia com o do outro.

ESPELHAMENTO E ACOMPANHAMENTO CRUZADO

Podemos espelhar e acompanhar movimentos rítmicos da outra pessoa, ou movimentos respiratórios muito acelerados, por meio do espelhamento cruzado, isto é, acompanhar estes movimentos rítmicos com movimentos de outras partes do corpo. Por exemplo, pode-se acompanhar o ritmo respiratório rápido ou tiques nervosos de uma pessoa com batidas discretas de uma caneta ou movimentos do pé ou tamborilar sutilmente com os dedos.

TEMPO PARA SE CONQUISTAR UM RAPPORT EFICAZ

É comum as pessoas perguntarem: quanto tempo leva para se estabelecer um bom rapport? A resposta, de acordo com as experiências é: de segundos a poucos minutos. Poucos minutos de bom espelhamento lhe permitirão CONDUZIR a outra pessoa para o ritmo, postura e estado interno que você quiser. E quando a outra pessoa acompanhar inconscientemente sua condução, isto será uma boa evidência de que vocês estão em rapport. E lembre-se: esteja sempre com o seu "radar da percepção" ligado e voltado para seu interlocutor. Pois de nada adianta você se esforçar para acompanhar o verbal e o não-verbal do seu interlocutor se não calibrar e perceber as mudanças que estão ocorrendo no comportamento dele e que tipo de respostas verbais e não-verbais ele transmite quando você muda o seu comportamento.

Você poderá perguntar agora: "Será que vou ter que espelhar e acompanhar tudo isso (verbal e não-verbal) durante todos os meus relacionamentos?" A resposta é não. Espelhar e acompanhar é algo que você decide fazer quando perceber que seu interlocutor, por qualquer motivo, não está em rapport ou está perdendo a sintonia com você. Agora, quando você obtém sinais evidentes de rapport, esqueça-o e continue prestando atenção no assunto da conversa ou no que você quiser. Você não precisa espelhar fixamente uma determinada parte do corpo ou do comportamento do interlocutor, mas ir mudando o comportamento, indo da postura para a respiração, por exemplo, e depois passar para os gestos ou acompanhamentos verbais. Faça isso elegantemente, pois o objetivo é estabelecer algo em comum com seu interlocutor sem que este perceba.

O fenômeno com que estamos lidando aqui é: quando você dá um passo em direção a alguém, o seguinte vai fazer com que esta pessoa se sinta mais compelida a acompanhá-lo. Isto pode parecer paradoxal no início, mas uma das melhores maneiras de mudar o comportamento de alguém é sincronizar seu corpo com o ritmo ou alguma parte do comportamento do outro, acompanhá-lo e então alterar seu próprio comportamento. Chamamos isto de Condução.

Por exemplo, se você espelhar e acompanhar por alguns minutos a respiração e o tônus muscular (postura) de alguém e depois for lentamente diminuindo o ritmo de sua própria respiração e o tônus dos seus músculos (postura), relaxando-se, observe, enquanto faz isto, se a respiração e os músculos da pessoa o acompanham ou não. Se isto não acontecer, simplesmente volte a espelhar por mais alguns minutos e tente fazer a condução novamente.

O rapport é um processo dinâmico. Se você perdeu rapport durante uma comunicação, simplesmente volte a espelhar e acompanhar sutilmente as pistas sensoriais do interlocutor, até que o vínculo se restabeleça. Com o domínio dessa técnica, você poderá também regular o nível de rapport desejado para que o relacionamento se torne adequado e satisfatório para você. Pode-se até romper o rapport se desejar. Nos casos em que você deseja encerrar uma conversa indesejável, por exemplo. Ou quando alguém está vendendo algo para e você não está satisfeito com a condução da negociação. Enfim, o importante é dar-se conta que: 1º) você já fazia rapport antes de saber o que era rapport 2º) você agora pode fazer ou desfazer o rapport quando e onde for conveniente 3º) provocar o rapport é sempre saudável e um jogo de ganha-ganha, onde todas as partes envolvidas vão se sentir mais confortáveis e tranquilas.

CONGRUÊNCIA E HONESTIDADE: PRINCÍPIO DOS 101%

Todas essas estratégias de rapport e as demais citadas nesta apostila não terão absolutamente qualquer utilidade se quem as praticou não for congruente, sincero e bem intencionado.

Utilizar qualquer técnica seja ela de PNL ou de outras abordagens da comunicação ou de influência pessoal, sem uma estrutura moral adequada e uma postura ética de verdadeiro respeito e carinho com a pessoa na qual elas estão sendo aplicadas é o que chamamos de manipulação dolosa.

Indivíduos falsos têm menos êxito nos relacionamentos e nos negócios e são também os menos estimados por seus semelhantes. Você deve conhecer o tipo: aqueles conciliadores exageradamente agradáveis que concordam com tudo o que você diz e fazem questão de mostrar que gostam de tudo de que você gosta. Estas pessoas exageradamente agradáveis têm boas intenções e também uma compreensão limitada e superficial do poder das técnicas de influência pessoal. Elas sabem que é perigoso agredir os sistemas de crenças das pessoas, e o que falta a elas é aprender a acompanhar as crenças dessas pessoas com discernimento e habilidade.

As crenças das pessoas podem ser acompanhadas, desde que você seja honesto e verdadeiro com suas próprias convicções. Usamos aqui o “princípio dos 101%”.

Este princípio foi encontrado numa história sobre a experiência profissional de uma senhora chamada Helen Hoyler, uma das agentes imobiliárias de maior sucesso dos Estados Unidos, que fazia uso desse princípio intuitivamente, com resultados surpreendentes.

A Sra. Helen é especialista em vendas de grandes fazendas e terras. Como é comum nesse tipo de negócio, quando os eventuais compradores passam a conhecer melhor o vendedor, começam a puxar conversa sobre assuntos potencialmente perigosos, como política e religião. O exemplo abaixo demonstra como a Sra. Helen, habilmente, faz o acompanhamento das diversas opiniões e convicções, sem comprometer a sua integridade e suas convicções.

Ela estava em negociação com um rico fazendeiro, defensor incondicional do presidente Ronald Reagan, na época. E isso era de fato um desafio, pois Helen não gostava de Reagan. Ela sabia, no entanto, que seria um suicídio empresarial discordar frontalmente das crenças de seu cliente e não conseguiria fingir concordar com ele. Ela procurou, então, nas semanas que antecederam sua reunião de fechamento de negócio com esse comprador, ler e pesquisar tudo a respeito de Reagan, e acabou detectando algo que ela realmente admirava em Reagan. No encontro marcado, como era de se esperar, o rico fazendeiro em certo momento de descontração começou a falar dos prodígios militaristas de Reagan. Helen, concentrando 100% de sua atenção naquilo que ela realmente apreciava no presidente, falou sobre o quanto ele parecia saudável e que ela realmente admirava sua habilidade em oratória, demonstrando sincero entusiasmo ao fazer essas afirmações. O fazendeiro mudou a discussão para essa área de opinião comum, esquecendo completamente os programas econômicos e militaristas de Reagan. O relacionamento dos dois floresceu, e posteriormente o fazendeiro adquiriu duas propriedades de Helen.

O que você percebeu nesta história? A Sra. Helen, para fechar o negócio desejado, passou a concordar e elogiar as políticas econômicas e militares do Presidente Ronald Reagan? De fato não. Ela primeiro aceitou que o seu cliente pensasse desta forma. Ela respeitou o mapa mental deste cliente e, a partir de então, ela conseguiu redirecionar a atenção do fazendeiro, selecionando uma área relativamente pequena de concordância (1%), e somou-a aos 100% de seu sincero entusiasmo, e assim surgiu o princípio dos 101%.

As opiniões e convicções são complexas, e sempre existe alguma parte do sistema de valores de uma pessoa, ou qualquer aspecto físico ou psicológico com o qual você pode concordar ou apreciar sinceramente. E o princípio dos 101% nos lembra disso. Um por cento é o mínimo que você pode encontrar de concordância ou de apreciação. Geralmente há 20% ou 30% com os quais podemos concordar ou apreciar. Uma vez detectada esta área de concordância, o entusiasmo congruente entra em cena.

O que fazer nas raríssimas ocasiões em que parece ser impossível concordar ou apreciar até mesmo 1% da outra pessoa?

Mesmo em tais situações, não é necessário mentir. Modelagens consistentes têm demonstrado que grandes negociadores e vendedores dizem, honestamente, algo como: “Paulo, tenho a certeza de que se eu estivesse em sua posição, eu me sentiria exatamente da mesma maneira. Voltaremos a conversar quando tivermos algum interesse em comum”.

Estabelecer rapport e confiança é uma arte e uma ciência. Requer disciplina, algum trabalho, mas as recompensas são maravilhosas. Entrar em rapport com alguém não significa necessariamente concordar com ele, mas sim validá-lo, respeitar seu mapa e sua opinião. É dizer algo como: “Consigo ver e apreciar aonde você quer chegar, e se eu estivesse na sua posição provavelmente me sentiria da mesma maneira. Respeito sua opinião”.

QUANDO NÃO SE DEVE ESPELHAR

Toda vez que você estiver fazendo algo que não esteja dando certo, pare e faça algo diferente. Eis a razão por que é útil possuir uma variedade suficiente de reações e comportamentos para seus propósitos.

De uma maneira geral, não é bom espelhar comportamentos ou coisas com as quais a pessoa não se sente bem. Por exemplo, não se deve espelhar tartamudez (gagueira), características de deficiências físicas ou neurológicas, ou respiração asmática, sotaques, tiques nervosos ou maneirismos de fundo nervoso. Em matéria de crenças ou opiniões, não precisamos concordar com as coisas que violentem nossas convicções ou princípios mais profundos. Devemos procurar algo que possamos aceitar na pessoa e alinhar-nos a ela para obter um bom relacionamento.

Há um tipo de comunicação que fala mais alto ao ser humano do que todas as outras. É a comunicação captada pelo inconsciente, basicamente caracterizada pela concordância e por semelhanças; enfim, pelo alinhamento.

As pessoas identificam-se umas com as outras quando estas semelhanças afloram. E ao descobrir isto compreendem que elas são parte de um todo maior.

Neste sentido, o conceito de congruência é fundamental na PNL. Segundo o dicionário HOUAISS da língua portuguesa, congruência significa:

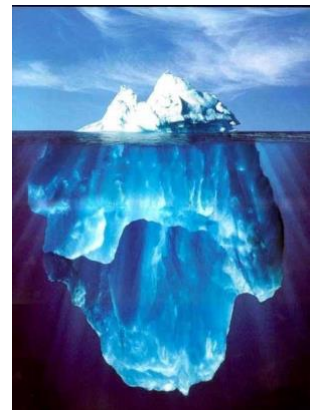
- Qualidade do que é congruente; coincidência ou correspondência de caráter ou qualidades; conformidade, concordância, harmonia
- Adequação, justeza, aptidão ao fim a que se propõe ou se destina
- Relação harmônica das partes de um todo; coerência
- Conformidade, identidade com algo; concordância com as circunstâncias, fatos etc.

Ao transferirmos estes conceitos para a comunicação verbal e não-verbal, podemos afirmar que congruência é a coerência entre pensamento, palavra e ação.

O Metamodelo

Quando nos comunicamos através das palavras (linguagem verbal), ocorre o processo de deleção, distorção e generalização, que são filtros de processamento dos nossos pensamentos. Ocorre então alterações da estrutura profunda de nossa experiência para formar uma estrutura superficial falada.

O Metamodelo é um conjunto de padrões de linguagem (perguntas) que recuperam as deleções, as distorções e as generalizações à experiência que as gerou. As perguntas do Metamodelo fazem a “engenharia reversa” da linguagem, trabalhando a estrutura superficial para obter clarificação sobre estrutura profunda por trás dela.



O Metamodelo foi o primeiro modelo da Programação Neurolinguística (PNL) a ser desenvolvido. John Grinder e Richard Bandler modelaram as habilidades linguísticas dos terapeutas Virginia Satir e Fritz Perls. Combinaram isso com as pesquisas de John Grinder em gramática transformacional e publicaram os resultados como o Metamodelo no livro *The Structure of Magic Volume I* (Science and Behaviour Books, 1975). O nome “Metamodelo” surgiu porque “meta” significa “acima” ou “além”; portanto o Metamodelo é um modelo de linguagem sobre linguagem, esclarecendo linguagem com o uso da própria linguagem.

O Metamodelo consiste em 13 padrões divididos em três categorias:

Deleções ou Omissões

Informações importantes são omitidas, e isso limita pensamento e ação. Os padrões de deleção do Metamodelo são: deleções simples; índice referencial não-especificado; verbos não-especificados; julgamentos e comparações.

Generalizações

Um exemplo é considerado como representativo de uma classe, de forma que estreita possibilidades. Os padrões de generalização do Metamodelo são: operadores modais de necessidade; operadores modais de possibilidade; universais ou quantificadores universais.

Distorções

Informações são distorcidas de uma forma que limita a escolha e leva a problemas desnecessários. Os padrões de distorção do Metamodelo são: nominalizações; leitura mental; causa e efeito; equivalentes complexos ou equivalência complexa; pressuposições.

O que faz o Metamodelo?

➤ Coleta informações.

Ao desafiar deleções, o Metamodelo recupera informações importantes que foram omitidas da estrutura superficial.

➤ Esclarece significado.

Oferece uma estrutura sistemática para perguntar: “O que exatamente você quer dizer?” Quando você não compreende o que outra pessoa está querendo dizer, isso é a sua pista para fazer perguntas de Metamodelo.

➤ Identifica limites.

Ao desafiar as regras e generalizações que você está aplicando ao seu pensamento, as perguntas do Metamodelo mostram onde você está se limitando e onde poderia ser mais livre e mais criativo.

➤ Oferece mais escolhas.

Ao mostrar os limites de linguagem e pensamento, especialmente onde distorções estão limitando o pensamento e a ação, o Metamodelo expande seu “mapa do mundo”.

A) PADRÕES DO METAMODELO: DELEÇÕES OU OMISSÕES

A.1 - Deleções simples

Uma deleção simples ocorre quando algo importante é omitido de uma sentença, por exemplo: “Vá e faça isso”; “Aquilo é importante”; “Me sinto mal”; “Não sei nada daquilo”; “Não posso”.

Perguntas de precisão para deleções simples:

- “Vá e faça isso”. “O que você quer que eu faça especificamente?”
- “Me sinto mal”. “Em relação a que, especificamente, você se sente mal?”

Utilizar a palavra “especificamente” é muito útil para recuperar informações deletadas.

A.2 - Índice referencial não-especificado

Um índice referencial é a pessoa ou a coisa que empreende ação ou é afetada por uma ação. Quando isso não é especificado, lhe resta algo que está sendo feito sem que alguém o esteja fazendo. Por exemplo:

“Erros foram cometidos.”; “É agradável para nós passear em um jardim”; “Ninguém gosta de mim”; “Eles não se importam”.

Perguntas de precisão para referenciais não-especificados:

- “Erros foram cometidos”. “Quem especificamente cometeu os erros?”
- “Eles não se importam”. “Quem especificamente não se importa?”

A.3 - Verbos não-especificados

Um verbo não-especificado deleta exatamente como um evento ocorreu: “Eles estavam pensando”; “Eu o convenci a fazê-lo”; “Impressionei-a bastante”.

Perguntas de precisão para verbos não-especificados:

- “Eles estão muito parados”. “Como especificamente eles estão muito parados?”
- “Eu o convenci a fazê-lo”. “Como especificamente você o convenceu a fazê-lo?”

A.4 - Comparações

Uma comparação compara uma coisa à outra para avaliá-la, por exemplo:

“Ele é melhor jogador”; “Eu fiz isso mal”; “A PNL é mais eficaz”; “Isso é mais fácil”.

Perguntas de precisão para comparações não-especificadas:

- “Ele é o melhor jogador”. “É melhor comparado com quem?”
- “Eu fiz isso mal”. “Mal em comparação a quê?”
- “A PNL é mais eficaz”. “É mais eficaz comparada com o quê?”

A.5 - Julgamentos

Julgamentos são declarações de opinião expressas como se fossem fatos. Alguns exemplos: “Você é insensível”; “Isso não é bom o suficiente”; “Crianças devem ser vistas e não ouvidas”.

Essas frases representam os julgamentos que fazemos no dia-a-dia. No entanto, não está claro quem está julgando o quê e com que base em que padrão o está fazendo.

Perguntas de precisão para julgamentos não-especificados:

- “Você é insensível”. “Quem está dizendo isso? E baseado em que você afirma que sou insensível?”
- “Isso não é bom o suficiente”. “Que padrão de comparação você está usando para julgar se é bom ou não?”

B) PADRÕES DO METAMODELO: GENERALIZAÇÕES

B.1 - Padrões Universais

Universais são um padrão de generalização. São palavras como “sempre”, “nunca”, “todo mundo” e “ninguém” que implicam não haver exceção. Algo que pode ser verdade em um contexto está sendo aplicado em todos os contextos, independentemente de qualquer mudança de tempo, lugar ou pessoa, por exemplo: “Eu nunca poderei fazer isso”; “Todo mundo é preguiçoso”; “Tudo está sempre dando errado”; “Você sempre faz isso”; “Nada acontece por aqui”.

Perguntas de precisão para questionar a validade dos Universais:

- “Todo mundo está rindo de mim”. “Todo mundo? Todo mundo mesmo? Quem especificamente está rindo de você?”
- “Ele sempre faz isso”. “Sempre? Sempre mesmo? Nunca houve um dia que ele fez diferente?”
- “Todo homem é igual”. “Todos são iguais? Todos mesmos? Não há nenhum homem que seja diferente?”

B.2 - Operadores Modais

Operadores modais são uma classe de generalização que estabelece regras. Há dois tipos principais de operadores modais no Metamodelo: operadores modais de possibilidade e operadores modais de necessidade.

B.2.1 - Operadores modais de possibilidade

“Não posso dizer a eles”; “Simplesmente não pude recusar”; “Não posso descansar”; “Simplesmente não é possível fazer valer a minha vontade”.

Perguntas de precisão para questionar operadores modais:

a) “Não consigo falar com o meu chefe”. “O que aconteceria se você o fizesse?”. Ou “o que impede você de falar com o seu chefe?”

b) “Não posso dizer a eles”. “O que aconteceria se você o fizesse?”. Ou “o que impede você de dizer a eles?”

c) “Eu simplesmente não pude recusar”. “O que impediu você de recusar?”

B.2.2 - Operadores modais de necessidade

“Tenho que ir agora”; “Devo fazer o que tem que ser feito”; “Você deveria me ouvir quando lhe digo isso”.

Perguntas de precisão para questionar operadores modais:

a) “Tenho que ir agora?”. O que obriga você a fazer isso?”

b) “Tenho que fazer melhor”. “O que acontecerá caso não o faça?”

c) “Você não deve cometer erros”. “O que acontecerá se eu cometer erros?”

C) PADRÕES DE METAMODELO: DISTORÇÕES

C.1 - Nominalizações

Nominalizações são um padrão de distorção. Uma nominalização é resultado de um verbo transformado em um substantivo abstrato. É uma das mais amplamente disseminadas e importantes distinções de Metamodelo na nossa língua. Nominalizações são muito úteis e frequentemente essenciais, mas como são abstratas ocultam enormes diferenças entre mapas do mundo. Quando um substantivo não pode ser diretamente visto, ouvido, tocado, cheirado ou saboreado, é uma nominalização:

“Tenho muito temor”; “Quero dar uma boa impressão”; “Minha crença é de que não vai funcionar”; “O estresse é demais para mim”; “Nosso relacionamento está indo morro abaixo”; “O fracasso é assustador”; “Sofro de depressão”; “Tenho péssima memória”; “Temos que fazer uma mudança aqui”.

Perguntas de precisão para questionar nominalizações:

a) “Tenho muito temor”. “Do que você tem medo?” ou “Como está assustando a si mesmo?”

b) “Quero dar uma boa impressão”. “Como você irá impressionar as pessoas da maneira certa e a quem você quer impressionar?”

c) “O estresse é demais para mim”. “Como está ficando estressado?” ou “Como você está se estressando?”

d) “Nosso relacionamento está indo morro abaixo”. “O que está causando problemas na maneira pela qual você está se relacionando?”

e) “Sofro de depressão”. “Com o que você está deprimido?”

f) “Tenho péssima memória”. “Do que você tem dificuldade de lembrar e como está memorizando?”

C.2 - Leitura Mental

A leitura mental é uma distorção na qual você supõe saber o estado interno de outra pessoa sem qualquer evidência ou calibração sensorial específica. Você projeta seu mapa do mundo em sua mente. Quando faz isso, poderá supor motivos e pensamentos que não existem. Por exemplo: “Você não gosta de mim”; “Eles pensam que sou um idiota”; “Você só está fazendo isso para me aborrecer”; “Ele está sempre tentando me magoar”;

Perguntas de precisão para questionar leitura mental:

- a) “Você não gosta de mim”. “Como sabe que não gosto de você?”
- b) “Você só está fazendo isso para me aborrecer”. “O que o faz pensar assim?”

C.3 - Equivalentes Complexos

Equivalentes complexos ou equivalência complexa são duas afirmações ligadas de forma que uma signifique a outra. A palavra “portanto” fica entre uma e outra, embora seja geralmente deletada da estrutura superficial. O nome é derivado da maneira pela qual são ligadas – supõe-se que tenham o mesmo significado (são equivalentes) embora estejam em diferentes níveis de contexto e percepção. Por exemplo:

“Ela está sempre atrasada... ela não se importa comigo”. (O comportamento de estar atrasada é tornado equivalente ao estado de não se importar); “Ele não me trouxe o que eu queria... ele não quer que eu me sinta feliz”; “Ele não está olhando pra mim... parece que não está prestando qualquer atenção no que eu digo”.

Perguntas de precisão para questionar equivalentes complexos:

- a) “Ela está sempre atrasada... ela não se importa comigo”. “Como o fato dela chegar atrasada significa que ela não se importa com você?”
- b) “Ele não está olhando pra mim... parece que não está prestando qualquer atenção no que eu digo”. “Você acha que quando pessoas não olham para você sempre significa que não estão prestando atenção? Como o fato dele não olhar para você significa que ele não está prestando qualquer atenção no que você diz?”

C.4 - Causa-Efeito

O padrão causa-efeito é outra distorção. Implica que o comportamento de alguém pode “fazer” outra pessoa responder de determinada maneira. Em outras palavras, automaticamente “causa” a resposta. A suposição de causa e efeito é profundamente arraigada em nossa língua. Conectamos dois eventos dizendo que um foi a “causa” do outro, frequentemente com base apenas no fato de um ter ocorrido imediatamente antes do outro. A linguagem “faz” com que isso seja fácil. No mundo dos objetos, tem sentido dizer que uma força agindo sobre um objeto “faz” com que se mova. No entanto, pessoas são mais complexas, e afirmar um relacionamento causa-efeito entre uma ação e outra omite a escolha individual e toda a riqueza do relacionamento. A principal aplicação desse padrão é quando o comportamento de alguém é tido como causador de comportamento de outra pessoa:

“Ela me assusta”; “A notícia me fez ficar aborrecido”; “Não posso evitar, apenas me sinto mal sempre que fazem isso”; “Estou aborrecido por sua causa”; “A voz dele me irrita”.

Perguntas de precisão para questionar afirmações de causa-efeito:

- a) “Ele me fez fazer isso”. “Especificamente como ele fez com que você fizesse isso?”
- b) “Não posso evitar, apenas me sinto mal sempre que fazem isso”. “como especificamente você se sente mal quando fazem isso a você?”
- c) “A voz dele me irrita”. “O que especificamente tem na voz dele que o irrita?”

C.5 - Pressuposições

Pressuposições são provavelmente o padrão de distorção mais comum. Aqui a pessoa que fala supõe alguma coisa relativa à situação que advém do seu mapa do mundo. Por exemplo:

“Quando é que você vai passar a agir com responsabilidade?” Pressuposição: você não está agindo de forma responsável agora.

“Você não vai me contar outra mentira, vai?” Pressuposição: Você já me contou mentiras antes.

“O quão ruim isso pode ficar?” Pressuposição: Já está ruim.

“Quando é que você gostaria de discutir o contrato de serviços?” Pressuposição: Nós discutiremos o contrato de serviços).

“O quão feliz você ficará quando comprar este carro?” Pressuposições: Você comprará este carro e ficará feliz.

Perguntas de precisão para questionar as pressuposições:

- a) “O quanto você deseja me irritar”. “Você pensa que quero irritá-lo?”
- b) “O quão ruim isso pode ficar?”. “Você considera que isso já está ruim?”
- c) “Quando você vai agir de forma responsável?”. “Você está supondo que não estou agindo de forma responsável?”
- d) “Você não vai me contar outra mentira, vai?”. “Você está supondo que eu já lhe contei uma mentira?”

USANDO O METAMODELO COM EFICÁCIA

O Metamodelo é uma ferramenta poderosa para coletar informações, possibilitar escolhas e esclarecer significados. Eis algumas instruções de operação para ajudá-lo a obter os melhores resultados:

1) Comece com você mesmo

Comece usando o Metamodelo para seu próprio diálogo interno. Observe os padrões que usa. Observe como você cria sua própria realidade interna com as palavras que diz a si mesmo. À medida que começar a dar mais atenção ao seu diálogo interno, ele se tornará um recurso útil em vez de uma distração ou uma limitação. O Metamodelo lhe dará uma clareza interna que o ajudará a ser mais eficaz e bem-sucedido, seja o que for que você fizer.

2) Use o Metamodelo no que disser em voz alta, também

Se não for claro em sua própria mente no que disser, como outras pessoas o compreenderão? Observe seus padrões habituais. Poderá então começar a se corrigir e expressar suas afirmações e perguntas de maneiras mais claras e com mais recursos. Você então automaticamente se tornará um comunicador melhor.

3) Use perguntas de Metamodelo com Rapport

Perguntas de Metamodelo podem ser ouvidas como sendo invasivas, agressivas e desafiadoras, especialmente se você começar a fazer perguntas como: “Exatamente o que você está querendo dizer?”, sem suavizar a sua voz.

Suavize suas perguntas de precisão com um tom de voz mais baixo e enquadrando o desafio de forma aceitável para o momento.

4) Respeite o contexto e a ecologia

Usar padrões de Metamodelo não é crime! Todo mundo os usa o tempo todo. (Todo mundo? O tempo todo?) Deletamos informações quando falamos porque supomos um contexto compartilhado e, portanto, suposições e conhecimento compartilhados. Faça perguntas de Metamodelo quando forem necessárias, não porque pode fazê-las.

5) Seja claro quanto a seu objetivo ou resultado quando usar o Metamodelo.

O que deseja alcançar? Perguntas de Metamodelo são a melhor maneira de alcançar isso? Você está certo quanto ao que a outra pessoa disse? Você precisa de mais informações?

Perguntas de Metamodelo não são um fim em si mesmas, são um meio de alcançar seu resultado ou para ajudar outros a alcançarem seus resultados.

Você não precisa ser capaz de citar todos os padrões para usar o Metamodelo.

A parte mais importante é saber quando precisa recuperar informações, esclarecer significado ou possibilitar escolhas. Ouça seu próprio discurso e o discurso de outros com cuidado e você treinará sua intuição para reconhecer padrões.

6) Respeite o equilíbrio entre tarefa e relacionamento.

Quando uma conversa se baseia em um relacionamento, o Metamodelo é muito menos apropriado. Por exemplo: “Eu realmente gosto da maneira pela qual você fez isso”. “Especificamente como você gostou e exatamente do que gostou?” Quanto mais orientada para tarefas for sua conversa, mais apropriado será o Metamodelo. Quando você precisar ser absolutamente claro em relação a qualquer comunicação e quando tiver de coletar informações de alta qualidade, use o Metamodelo à vontade.

7) Desenvolva uma estratégia de saber quando fazer perguntas.

Identifique quando não sabe e precisa de esclarecimento. Você pode se tornar consciente disso porque suas imagens internas estão incompletas ou pouco claras. Talvez o som da voz da pessoa não pareça correto. Talvez você tenha uma certa sensação. Essa é a sua pista para fazer uma pergunta de Metamodelo.

8) Desenvolva uma estratégia para saber quais padrões de Metamodelo desafiar.

Quais os mais importantes padrões a serem desafiados? Que perguntas o levarão ao cerne da questão? Não permita que o Metamodelo o leve a um pensamento inflexível. Lembre-se da história dos três filósofos que compartilhavam uma cabine em um trem, viajando pelo campo escocês a caminho de uma conferência em Edimburgo.

Olhando pela janela, o primeiro filósofo disse: “Vejam, há vacas na Escócia”. “Sejamos mais precisos, por favor.”, disse o segundo filósofo. “Há vacas pretas e brancas na Escócia”. “Huum”, resmungou o terceiro filósofo, “para sermos exatos, na verdade há vacas pretas e brancas de um lado na Escócia”. “Pensando bem, vejo vacas pretas e brancas nesta fazenda”. “E quem disse que é uma fazenda?”. E os três filósofos continuaram este exercício de especificação das afirmações durante mais de duas horas. E enquanto faziam isso, deixaram de apreciar as belas paisagens que a Escócia oferecia nesta viagem de trem.

Tabela de Padrões de METAMODELO (Parte I)			
Categoria: DELEÇÃO			
<i>Utilizar a palavra “especificamente” é muito útil para recuperar informações deletadas.</i>			
Padrão	Exemplo de Violação	Desafio	Objetivo
1. Deleção Simples	“Estou <u>confuso</u> .”	“Confuso sobre o que especificamente?”	Recuperar elementos deletados da situação problema.
2. Índice Referencial não especificado	“ <u>As pessoas</u> simplesmente não aprendem.”	“Quais pessoas especificamente não aprendem?”	Esclarecer a quem a frase se refere.

3. Verbos não especificados	“Eu tenho <u>dificuldade de me comunicar.</u> ”	“Como especificamente você tem dificuldade de se comunicar?”	Definir a atividade e relacionamento da situação problema.
4. Comparação	“É <u>melhor</u> não dizer nada.”	“Melhor que o quê especificamente?”	Identificar o critério de comparação utilizado.
5. Julgamento	“Você está sendo <u>antiético.</u> ”	“Antiético de acordo com quem?”	Identificar a fonte do julgamento e o critério usado para fazer tal julgamento.
Categoria: GENERALIZAÇÃO			
Padrão	Exemplo de Violação	Desafio	Objetivo
6. Universais	“Ela é <u>sempre</u> crítica comigo.”	“Sempre? Houve alguma vez que ela não foi crítica contigo?”	Identificar contraexemplos da generalização limitante.
7. Operadores Modais de Possibilidade	“Eu <u>não consigo</u> aprender este material.”	“O que te impede de aprender este material?”	Identificar a causa dos sintomas.
8. Operadores Modais de Necessidade	“Homens <u>tem</u> <u>que</u> ser valentes.”	“O que aconteceria se os homens não fossem valentes?”	Identificar a consequência envolvida na criação da regra ou limite criado.

Tabela de Padrões de METAMODELO (Parte II)

Categoria: DISTORÇÃO

Padrão	Exemplo de Violação	Desafio	Objetivo
9. Nominalização	O <u>relacionamento</u> vai mal.”	“Quem especificamente está relacionado a quem, sobre o que, e de que forma?”	Transformar o substantivo novamente na ação ou processo a que se refere.
10. Leitura Mental	“Ele <u>não se importa comigo</u> .”	“Como você sabe que ele não se importa contigo?”	Identificar o critério usado para supor o estado interno da outra pessoa.
11. Equivalentes Complexos	“Ele está indo mal na escola... ele tem um problema de aprendizagem.”	“Como o fato dele ir mal na escola significa que ele tem um problema de aprendizagem?”	Checar a validade do relacionamento estabelecido entre as duas afirmações.
12. Causa e Efeito	“O tom de voz dela me deixou irritada.”	“Como especificamente o tom de voz dela te deixa irritada?”	Desafiar a relação de causa-e-efeito estabelecida entre os dois eventos.
13. Pressuposições	“Quando ele iniciar o curso, vai perceber as mudanças que vai fazer.”	“Como você sabe que ele vai fazer o curso?” “Como você sabe que ao fazer o curso vai fazer mudanças?” “Como você sabe que ao fazer mudanças vai perceber estas mudanças?”	Desafiar e esclarecer os processos e relacionamentos pressupostos na afirmação.

Técnicas de negociação



Existem muitas técnicas e ferramentas de negociação. Você encontrará muitos especialistas sérios publicando livros e artigos que falam sobre como podemos lidar com todas as variáveis que envolvem os processos de negociação.

O conjunto de ferramentas que estamos aprendendo neste curso de Formação Clássica em Programação Neurolinguística (PNL) nos habilita a utilizá-las de forma combinada para que possamos gerar o maior número de escolhas tanto quanto desejarmos.

53

A técnica em específico que veremos a seguir é mais uma opção para que combinada com outras tantas que já aprendemos e treinamos possamos ter flexibilidade e adotar a melhor estratégia de negociação de acordo com a situação que estamos vivenciando.

Portanto, será muito mais eficaz se, ao utilizar as técnicas de *Chunking* e *Fogging* – as duas técnicas que aprenderemos a seguir – você combiná-las com o Rapport, calibragem, percepção verbal e não-verbal, identificação de modalidades (sistemas representacionais) e sub-modalidades, Resignificação, pressupostos, Metamodelo e tantos outros temas que vimos e veremos neste curso de PNL – Practitioner Nível I.

Você agora está apto a fazer a combinação destas técnicas e ferramentas e acessar recursos em um nível inconsciente, ou estrutura profunda, para que os seus objetivos sejam alcançados. Neste caso em específico, estamos pensando em objetivos a serem alcançados junto a uma outra pessoa, ou um grupo de pessoas, em processos de negociação.

Muitas destas experiências que vivenciamos no dia-a-dia são eventos onde acontecem conflitos em seus diversos níveis de importância. Muitas vezes conflitos são bem vindos, pois abrem espaço para que as diferenças e as opiniões sejam conhecidas e assim temos a oportunidade de aprender a lidar com as diferentes personalidades que temos contato em nossa vida. Conflitos bem administrados são oportunidades para gerarmos novas ideias, conceitos renovados e diferentes percepções sobre um mesmo assunto. As técnicas a seguir são extremamente eficazes para que possamos administrar os conflitos com os quais nos deparamos em nosso cotidiano, dos mais simples aos mais complexos.

Para entendermos melhor a essência do *Chunking* e do *Fogging* precisamos resgatar os conceitos que aprendemos durante o curso sobre “mapas” e “territórios”. Ou seja, sabemos que duas pessoas que presenciam um mesmo evento, no mesmo lugar e ao mesmo tempo terão sempre experiências e, principalmente, interpretações sobre esta experiência diferenciadas. Estas diferenças se dão pelas capacidades diferentes de percepção do evento, pelo conjunto individual de crenças, pela cultura de cada um dos indivíduos, pelos filtros de processamento de pensamento, enfim, tudo que já vimos e sabemos o como afetam as nossas experiências.

Em situações de conflito é a mesma lógica de compreensão. Ou seja, o conflito entre as pessoas se dá em função de percepções diferentes sobre o mesmo assunto. Vamos identificar que há em uma situação conflito pela comunicação verbal e não-verbal.

Para que possamos experimentar a técnica chamada de *Fogging*, será importante primeiro treinarmos a nossa capacidade de perceber os diversos níveis que um mesmo assunto possui. Ou seja, vamos segmentar os conceitos que um mesmo assunto contém.

Nível Geral



Transporte Urbano
Automóvel
Automóvel de passeio
Automóvel de passeio da marca Volkswagen

Automóvel marca Volkswagen tipo Fusca
Fusca ano 1968
Fusca 1968 azul

Nível Específico

54

No esquema anterior, temos os diversos níveis de segmentação que um mesmo assunto – no caso transporte – pode ser “fatiado”. Daí a expressão em inglês Chunking (fatiar em pedaços, em partes, em nacos). Este conceito de segmentação é comumente utilizado no Marketing onde procuramos segmentar o mercado de consumo por perfis diferenciados encontrados em uma mesma cidade, região ou país. Assim, por exemplo, numa mesma região você poderá segmentar a população (mercado consumidor) em perfis diferentes de consumo por tipo de renda: classe alta, classe média-alta, classe média, classe média-baixa, classe baixa. Todas as classes estão em uma mesma região mas estão segmentadas por faixa de renda e perfil de consumo.

Quando se trata de conflitos de negociação entre seres humanos estamos trabalhando com um pressuposto para validar a importância de “fatiar” um assunto por segmentos, por partes: quanto mais estiver um assunto em um nível geral maior a chance de acordo. Quanto mais estiver o assunto em um nível específico menor é a chance de acordo.

Vamos fazer uma série de perguntas que irá de um nível geral para o específico. E enquanto as

- 1) Você concorda que vestimenta humana é importante?
- 2) Você concorda que vestimenta humana para o inverno é importante?
- 3) Você concorda que vestimenta humana do tipo casaco é importante?
- 4) Você concorda que vestimenta humana tipo casaco feito de pele é importante?
- 5) Você concorda que vestimenta humana tipo casaco feito de pele de animais é importante?
- 6) Você concorda que vestimenta humana tipo casaco feito de pele de urso é importante?
- 7) Você concorda que vestimenta humana tipo casaco feito de pele de urso polar é importante?
- 8) Você concorda que vestimenta humana tipo casaco feito de pele de urso polar de 5 anos é importante?

perguntas vão do nível geral para o específico verifique por você mesmo se você concorda ou discorda. Perceba que quando o assunto das perguntas estiver em um nível geral há grande chance de se obter um acordo da sua parte. E quanto mais as perguntas se encaminham para um nível específico menor é a chance destes acordos serem obtidos. Procure acompanhar e responder as perguntas de cima para baixo:

No exemplo acima, foram realizadas oito perguntas. E o assunto manteve-se o mesmo, ou seja, vestimenta humana. As perguntas foram sendo feitas com um nível de especificação maior. Enquanto as perguntas foram sendo feitas, provavelmente, você foi mudando a sua opinião. A pergunta número 1 teve mais chance de receber um “concordo” da sua parte do que as próximas. Assim funciona a nossa mente. Temos a tendência de aceitar e até concordar com o assunto em questão se ele for abordado em um nível geral.

CHUNKING - SEGMENTAÇÃO PARA CIMA (Nível geral)

A segmentação para cima se move do específico para o geral. Perguntas podem ser feitas para que possamos localizar um nível mais acima em relação ao que estamos abordando. Por exemplo:

- Do que isto faz parte?

- Isto é um exemplo de que?

CHUNKING - SEGMENTAÇÃO PARA BAIXO (Nível específico)

Para segmentar para baixo o assunto em questão faça as seguintes perguntas:

- Um exemplo disto é?
- Isto tem como exemplo?

FOGGING (esfumaçamento)

Todos nós percebemos o mundo de forma diferente. Todos temos diferentes experiências de vida, portanto, atribuímos diferentes significados aos acontecimentos. Da mesma forma, todos nós estamos perseguindo os nossos objetivos para alcançarmos os resultados desejados. No entanto, todos nós que decidimos por conviver em comunidade corremos o risco de enfrentarmos divergências de ideias e opiniões. Essas divergências podem, muitas vezes, atrapalhar ou atrasar o nosso esforço para atingirmos os nossos objetivos. Assim, ao longo do tempo, criamos meios e estratégias para que estas divergências sejam resolvidas e possamos negociar uma solução, um caminho que satisfaça ao máximo possível a todos.

Uma forma inteligente de resolver conflitos é a utilização da técnica denominada em PNL de Fogging (esfumaçamento). O princípio do fogging ou esfumaçamento é: as pessoas perdem a motivação da agressão se perceberem que tal agressão não tem efeito. Uma metáfora que poderá representar bem o que estamos falando é a seguinte: imagine que você está à beira de um lago com águas bem calmas. Você talvez esteja esperando alguém com quem combinou um encontro. Enquanto espera, pois esta pessoa está atrasada, você ocupa o seu tempo buscando algo divertido para fazer. Jogar pedrinhas no lago, por exemplo. O divertido de jogar as pedrinhas que estão no chão na beira do lago é ver o efeito das pequenas pedras quicando sobre as águas. As pedrinhas dão dois ou três saltos sobre a águas antes de afundar. E assim o tempo vai passando. No entanto, por ser um entardecer de inverno você começa a perceber que uma densa neblina começa a cair sobre o lago até ocultá-lo totalmente. Ou seja, depois de 30 minutos você só consegue ver o que há a 15 centímetros a sua frente. Você não enxerga quase nada. Como você já não vê mais as pedras quicando sobre o lago, nem o lago e muito menos o efeito do movimento das pedras sobre as águas do lago, você desiste de arremessar as pedras e procura fazer outra coisa para se distrair enquanto espera.

E assim são as pessoas de um modo geral nos conflitos. Quando percebem que as agressões verbais não têm efeito desistem de fazê-las.

A técnica do *fogging* é uma ótima forma de criar uma “neblina densa” entre o agressor e o agredido. O que fará com que o agressor perca a sua motivação pois já não vê mais o efeito.

Para que você obtenha o máximo de resultados com esta técnica, será importante acompanhar todos os passos a seguir:

1º - Validar a opinião do oponente: isto significa que você respeitará que a pessoa que está fazendo a agressão pense dessa forma. Ou seja, você tem o direito de não concordar. Mas, com toda a competência que você já adquiriu com os seus estudos e treinamentos de PNL você tem a condição necessária para entender que o que está ocorrendo nesta agressão trata-se de mapas diferentes e não verdades absolutas. Portanto, você discorda do que está sendo dito e ao mesmo tempo valida, respeita, entende que o outro pense assim;

2º - Evitar a palavra “mas”: como o princípio é de que você está discordando e ao mesmo tempo respeitando o outro, procure, em sua fala, evitar as palavras “mas”, “contudo”, “porém”, “todavia”, que são palavras que anulam toda a informação anterior em uma frase. Imagine a seguinte situação: é sexta-feira, final da tarde e o chefe chama o seu funcionário numa sala privativa para uma reunião. E a fala começa dessa forma: “Seu Carlos, o senhor é um ótimo funcionário, já trabalha aqui conosco 12 anos, nos ajudou a construir esta empresa, isso eu reconheço, foi sempre muito importante para os

nossos negócios, mas...”. Você percebeu o efeito desta pequena palavra “mas”. Ela sozinha tem o feito de anular tudo o que fora dito antes dela aparecer na frase.

3° - Encontrar o assunto em questão: como estamos falando de conflitos e até agressões, precisamos identificar em meio à “saraivada” de palavras que são emitidas pelo agressor qual é o assunto em questão ou quais são os assuntos. Neste conflito estamos falando de qualidade, competência, educação, comportamento, percepção, escolhas? Escolha o assunto identificado e vá para o próximo passo.

4° - Procurar um nível mais alto em direção ao geral: lembre-se do pressuposto de que quanto mais estivermos falando em um nível geral maior a chance de obtermos acordo.

5° - Formar uma pergunta (sobre o assunto em questão) num nível geral: e aqui começa a “magia”. Quando você faz uma pergunta o outro tende a responder. É irresistível. O ato de responder requer que a pessoa pense a respeito. Se ela começa a pensar é sinal de que as emoções começam a perder espaço no seu processo de resposta. Ou seja, ela começa a pensar mais e sentir menos. Como se fossem duas chaves: você liga a chave racional e a chave do emocional começa a ser desligada.

6° - Obter no mínimo três acordos: mantenha a estratégia de fazer perguntas. Ou seja, evite fazer afirmações e colocar a sua opinião, pelo menos nesse momento. E mesmo que você queira expressar a sua opinião a faça através de perguntas. Mantenha o assunto num nível geral e faça perguntas até obter no mínimo três respostas do tipo “concordo”



RESSIGNIFICAÇÃO

“A arte de transformar limão em limonada”.



Imagine esta situação. Você está indo, numa noite de chuva, a uma festa ou uma reunião muito desejada e esperada. Está um pouco atrasado para este compromisso. No meio do caminho, o pneu de seu carro fura, e você fica então sob uma chuva torrencial, à noite, bem-vestido, já atrasado para o compromisso, e com um pneu furado. Como é que você se sente? Frustrado? Furioso? Chateado? Impotente?

Não importa o nome que você dê aos seus sentimentos desse momento, o fato é que a maioria das pessoas sente-se mal, de um jeito ou de outro, em face a uma situação dessas, ou numa situação cotidiana igualmente frustrante de qualquer outra natureza, porque esses acontecimentos significam uma perda. E quando alguma situação tem conotação de perda, a emoção e a reação se tornam previsíveis. É como se as pessoas, de um modo geral, tivessem a obrigação inquestionável de reagir automaticamente dessa maneira sempre que tais estímulos do mundo exterior ocorressem. É como se estivessem presos, impotentes, dentro de uma relação matemática e indestrutível de causa e efeito. Essas pessoas sentem-se mal não em resposta ao evento em si, mas ao significado que elas dão para estes acontecimentos. Como já dizia um filósofo: “O importante não são os problemas que acontecem conosco e sim a maneira como os encaramos”.

Por outro lado, há uma categoria de pessoas corajosas, líderes de sucesso, que assumem responsabilidade e são decididas o suficiente para escolher os melhores significados para os eventos de sua vida. Essas pessoas podem decidir escolher um novo significado para esses momentos ou eventos de sua vida. Podem escolher acreditar que um pneu furado, nessas condições, é uma excelente oportunidade que a vida lhes ofereceu para exercitar sua paciência e compreensão. E decidem acreditar que tudo o que acontece em sua vida tem um propósito maior e benigno, encerra um aprendizado importante, mesmo que ainda não o compreendam totalmente.

Para melhor compreensão, citamos aqui um trecho dos contos de Tom Sawyer:

- Olá, companheiro, trabalhando?
 - O quê?...Ah! É você, Ben? Não o tinha visto – responde Tom.
 - Ei, estou indo nadar, sim, senhor, se estou! Não seria bom se você também pudesse ir? Mas você tem que trabalhar, não é? É claro que tem!

Tom olhou para o garoto por uns instantes e disse:

- O que você quer dizer com “trabalho”, hein?

Tom volta a pintar a cerca branca e responde indiferente:

Bem, talvez seja... talvez não. Tudo o que sei é que isto me diverte.

- Ora, vamos... Você não vai querer me dizer que você gosta disso, não é?

- E você acha que um garoto tem a chance de pintar uma cerca todos os dias?

Isto colocou o assunto sob uma nova perspectiva.

Ben parou de comer sua maçã. Tom, extasiado, movia o pincel para cima e para baixo, dava um passo para trás para apreciar o efeito, acrescentava um toque aqui, outro ali e voltava avaliar o resultado. Ben observava todos os seus movimentos, sentindo-se cada vez mais interessado e absorto. Até que, num dado momento, não resistindo mais, pergunta a Tom:

- Ei, Tom, me deixa pintar um pouco? Deixa? Eu lhe dou minha maçã. Que tal? Por favor!”

Dr. VICTOR FRANKL

Falando em significado, não podemos deixar de citar o grande médico e professor Victor Frankl, criador da Logoterapia, o introdutor dos estudos científicos e dos trabalhos terapêuticos do homem em busca de significado. Frankl era um jovem médico psiquiatra, judeu austríaco, quando estourou a Segunda Guerra Mundial. E, como a maioria dos judeus da época, ele foi confinado no terrível campo de concentração de Auschwitz. Durante os primeiros meses, o horror e as humilhações físicas e mentais fizeram que Frankl se envolvesse com os pensamentos negativos que imperavam entre os prisioneiros. Nos campos de extermínio, a pergunta “Por que isto aconteceu comigo?” conduzia as pessoas ao desespero e frustração, pois, no nível humano, não havia resposta para isto. Num certo dia, Frankl se surpreendeu enojado com a qualidade de seus pensamentos – deveria dar seu toco de cigarro a um “supervisor” para que este o deixasse ficar alguns minutos a mais perto da cerca onde batia o sol, ou deveria trocá-lo por cadarços para amarrar melhor seus sapatos já destruídos? Ou será que valia mais a pena negociá-lo com o pessoal da cozinha, em troca de uma batata na sua sopa rala do dia... Esses fatos que o enojaram e levaram tantos amigos seus ao suicídio fizeram Frankl sonhar, naquela noite, com um salão admiravelmente decorado, onde dezenas de professores e estudantes de medicina ouviam atentos a uma palestra que ele estava proferindo. E o assunto era no mínimo curioso para ele: estava apresentando as lições e descobertas psiquiátricas das experiências que estivera aprendendo naquele campo de extermínio nazista. Assim, quase todas as noites, ele viajava mentalmente para esses salões e auditórios, dando palestras e seminários sobre suas experiências e conhecimentos

adquiridos durante o dia. Ele começou a perceber e a analisar que havia vítimas desse holocausto que, ao invés de perguntarem a si mesmas “Por que isto está acontecendo comigo?”, diziam o seguinte: “Está bem, aconteceu... e agora, o que posso fazer?” Estas eram as pessoas que tinham muito mais esperança e energia para seguir adiante. A esperança era a sobrevivência, mas não visando seu próprio bem apenas. Tratava-se de sobreviver para cumprir uma missão para a qual a vida estaria preservando a pessoa; reunir-se com a pessoa, proteger um filho, terminar um livro, ou simplesmente testemunhar ao mundo um horror que jamais deveria voltar a acontecer com a raça humana. Sobreviver, para esses poucos bravos, tinha um significado dentro do qual, mesmo inconscientemente, repousava uma crença de que alguma espécie de ordem e intenção positiva prevalecia e que poderia ser alcançada se estivesse disposto a enfrentar o caos. Esta era a mensagem de Frankl naquelas noites de fantasia, a mesma que está contida em suas obras, após ter sobrevivido ao campo de Auschwitz.

“A lição que se tira de Auschwitz é que o homem é um ser em busca de um significado. Se existe alguma coisa que possa preservá-lo, mesmo nas mais extremas situações, é a consciência de que a vida tem um sentido, embora nem sempre imediato. A mensagem de Auschwitz é: a existência humana depende da autotranscendência, a sobrevivência depende de um sentido. E creio que isto é verdadeiro não apenas para a sobrevivência dos indivíduos como também para a sobrevivência da humanidade.” (Victor Frankl)

As lições que Frankl tirou de Auschwitz podem ser resumidas na sua convicção de que mesmo quando somos despojados de tudo o que temos – família, amigos, influência, status e bens – ninguém pode nos tirar a liberdade de tomar a decisão sobre aquilo em que vamos nos transformar, porque esta liberdade não é algo que possuímos, mas algo que somos. Frankl dizia que ser homem necessariamente implica uma ultrapassagem transcender a si próprio. Afirmava que o homem realmente quer, em derradeira instância, não a felicidade em si mesma, mas um motivo para ser feliz. E de fato, tão logo se sinta motivado para ser feliz, a felicidade e o prazer por si mesmos se fazem presentes. Este é o verdadeiro livre-arbítrio que possuímos.

O significado de todo acontecimento depende do “filtro” (as lentes) através do qual o vemos. Ressignificar é mudar esse “filtro” mental para vermos os mesmos acontecimentos sob uma outra ótica. E quando o significado muda, as reações emocionais e os comportamentos automaticamente também mudam.

PRÓ-ATIVIDADE E REATIVIDADE

Para entendermos melhor a ressignificação, precisamos compreender as diferentes atitudes de pessoas reativas e pessoas proativas.

Modelo Reativo

Pessoas reativas são aquelas que pensam e atuam dentro do paradigma de causa e efeito. Elas acreditam, por herança cultural, que todas as suas reações emocionais e comportamentais devem ter uma causa e que ela geralmente é exterior. Se elas acreditam nisso, acreditam também que todas as causas devem gerar as mesmas reações. Por exemplo, se passo a acreditar que a voz de tal pessoa me irrita, toda vez que ouvir sua voz, devo ficar irritado. E isto passa a funcionar programadamente, automatizando as reações.

Um efeito pode ter milhares de causas, e, na verdade, o que fazemos é apenas escolher aquela causa que fizer mais sentido à nossa compreensão do momento. Mas as pessoas reativas ainda não sabem disso.

Quando as coisas acontecem imprevisivelmente (como um pneu furado) devo sentir-me frustrado ou chateado. E se acredito nisso, não tem sentido sentir-me de outra maneira... (ciclo de ação e reação, de causa e efeito).

O paradigma reativo de ação e reação é muito antigo. Vem das raízes deterministas. Antigamente, rotulavam-se as reações das pessoas com base em suas origens genéticas (determinismo genético). Seres pertencentes a tribos distintas tinham que ter reações e comportamentos diferentes. Ainda hoje, caracterizamos e rotulamos as pessoas por suas origens raciais e nacionais. Os italianos, por exemplo,

são considerados mais românticos e expressivos; os japoneses e chineses, mais sábios; os americanos, mais práticos; os brasileiros, mais tolerantes e com mais calor humano, etc. No início do século XX, outro tipo de determinismo aflora, invalidando o anterior, afirmando que as pessoas reagem não apenas em função de suas características genéticas e culturais, mas através de suas experiências e traumas infantis, adquiridos desde o nascimento. Era o paradigma psicanalítico. A família e os traumas determinavam a pessoa que se viria a ser.

Em meados de 1940, surge um novo paradigma determinista, sustentando que seres humanos agem e reagem em função não exclusivamente de seus traumas e experiências infantis, mas do condicionamento ambiental e dos modelos comportamentais com os quais convivem. Era o advento do determinismo comportamental. O ambiente social determinava as reações e comportamentos pessoais. Enfim, eram modelos conceituais com um padrão em comum: de que os seres humanos não eram responsáveis pelas suas reações, uma vez que essa responsabilidade sempre provinha de fora do homem. Eles eram apenas vítimas infelizes das circunstâncias externas, fossem elas raciais, regionais, familiares ou ambientais. Este paradigma fez que as pessoas passassem a concentrar sua atenção e energia apenas nas coisas sobre as quais elas não tinham nenhuma influência.

É realmente tragicômico o modo como se procura, nos dias de hoje, analisar a miséria da nossa época e solucionar a crise espiritual do indivíduo e da massa, partindo do pressuposto de que o homem, em última análise, não passa de um produto desses fatores: a hereditariedade, traumas infantis e meio ambiente. Todas as tentativas para solucionar a problemática humana por esses ângulos ficaram condenada ao fracasso, por um simples motivo: o que existe de singular no homem escapa a essas tentativas de abordagem reducionista. Muitas vezes se ouve dizer que a PNL era reducionista, por tentar “reprogramar” um ser complexo como o homem. Na verdade, despertar o homem para seus próprios potenciais ainda latentes e mostrar-lhe que ele é dono e responsável pela sua vida, para que com isso realize seu propósito de estar aqui neste planeta e poder se curar das próprias limitações através de estratégias específicas detectadas em pessoas que já conseguiram realizar estes propósitos, não caracteriza uma abordagem reducionista. Reduccionismo é tentar tirar do homem, independentemente da metodologia usada, sua responsabilidade, seu poder de escolher, de criar e de ser proativo o suficiente para ele mesmo realizar seus objetivos e sonhos. A PNL não é reducionista quando se propõe a alertar as pessoas de que a própria cultura social ainda impõe sobre elas a política de zelador de zoológico. Os governos e políticos, o sistema judiciário e as crenças médicas, só para citar alguns exemplos, ainda insistem em querer assumir a responsabilidade sobre os atos e situação das pessoas, assumindo a responsabilidade de atender as necessidades do povo, justificando crimes hediondos como patologias mentais (onde os criminosos são isentados de suas responsabilidades sociais), mantendo a crença de que a doença independe do homem e idolatrando as mil maneiras de eliminá-la sem preparar o homem preventivamente para que ela não volte a afligi-lo. Este despertar que a PNL oferece, é mais complexo e difícil do que se possa imaginar, porque todas as propostas preventivas nessa cultura são sistematicamente desvalorizadas. E a proposta de que cada um de nós é responsável por sua qualidade de vida é algo que fere muitas mentes acomodadas.

A grande contribuição de Victor Frankl à humanidade foi provar que o ser humano pode se libertar desses grilhões deterministas, mostrando a todos os homens que a lei da ação e reação é válida apenas para certos contextos da física mecânica. E nem na física esta lei newtoniana é válida para todos os contextos, conforme foi demonstrado por Albert Einstein, em sua teoria da relatividade. A lei da ação e reação não é válida para grandes espaços siderais, nem para altas velocidades como a da luz, e nem para estruturas subatômicas. E Frankl demonstra, por seu lado, que essa lei também não vale para estruturas superiores da mente humana.

Modelo Proativo

Dizia Pitágoras: “Aprende, como uma de tuas primeiras obrigações, a dominar-te a ti mesmo”. Ninguém pode nos substituir, pôr em ordem nossa consciência, afirmar nossa vontade, coordenar nossas ideias, sem nosso esforço individual. Por outro lado, não se pode sonhar em governar ou liderar os outros sem primeiramente aprender a governar e liderar a si mesmo.

Buda dizia: “Tudo o que somos é resultado do pensamento – se uma pessoa fala mal e age com maus pensamentos, o sofrimento o segue como as rodas seguem os pés dos bois que puxam o carro. Se uma pessoa fala e age com bons pensamentos, a felicidade o segue como a sombra que nunca o abandona”.

Estruturalmente falando, bons e maus pensamentos são gerados de acordo com os significados que colocamos em nossa mente. Significados superiores geram pensamentos superiores. E todos os estímulos externos resultam em pensamentos, reações e comportamentos correspondentes ao significado que está sendo filtrado em relação a determinado evento. Seres humanos têm a liberdade interior de escolher a reação desejada, independentemente dos estímulos.

Ser proativo é a base do autoconhecimento – é a habilidade de escolher suas respostas. Contrariamente aos reativos, aqui se busca continuamente a auto-eficácia, através da autoconscientização. “Eu conheço minhas tendências. Conheço as programações que existem na minha mente. Posso reprogramar e escolher programações melhores e eficazes”. Os proativos estão conscientes de que são as próprias forças criativas de sua vida. Não se sentem vítimas das circunstâncias. Conseguem escolher respostas e reações a qualquer situação ou pessoa. O grau de liberdade de cada um situa-se naquela faixa correspondente àquilo que acontece com a pessoa e sua reação. Esse poder e liberdade de escolher a reação desejada ou mais eficaz é acessada por intermédio da estratégia da ressignificação que todos possuímos e que em última instância, todos nós somos.

Reagimos de acordo com os significados que designamos para cada estímulo ou ação que ocorre conosco. E escolher um significado adequado que nos seja útil é algo que está dentro de nossa iniciativa e controle. Cada pessoa pode escolher o significado para a sua vida ou para as coisas que acontecem com ela. Isto é livre-arbítrio, e esta é a boa notícia. Agora, a má notícia: se não escolhermos conscientemente, alguém o fará por nós, inconscientemente, e podemos acabar aceitando significados inadequados vindos de outra pessoa.

Sabemos que as pessoas reagem de modo diferente a uma mesma experiência. Como isto acontece? Se o evento é o mesmo, pressupõe-se que as pessoas que dele participam deveriam apresentar as mesmas reações. Mas não é isto o que ocorre na realidade. É comum notar que as pessoas reagem de modo diferente aos mesmos estímulos. E, mais, a mesma pessoa pode ter reações diferentes ao mesmo estímulo, em momentos diferentes de sua vida. Tudo isso tem a ver com o “filtro” que ela esteja usando no momento e os significados que estão dentro desse filtro.

“A cura não se processa através de novas respostas e sim através de novas perguntas”.

RESSIGNIFICAÇÃO DE CONTEXTO

A ressignificação de contexto trabalha com base em generalizações comparativas. Quando você ouve uma queixa na forma de “Estou...demais” ou “Aquela pessoa está muito...”, você pode usar a ressignificação de contexto. A pessoa está se queixando porque colocou aquele comportamento em um contexto no qual está em desvantagem. Se você mudar o contexto, mudará o significado.

Exemplos:

Frase	Ressignificação
“Sou obsessivo demais com pequenos detalhes”	“Você provavelmente consegue fazer com que tudo fique perfeito”
“Sou teimoso demais”	“Aposto que isto é útil quando você precisa defender o seu ponto de vista, não?”
“Sou muito tímido”	“Você é uma pessoa que sabe ouvir mais do que falar, não é?”

RESSIGNIFICAÇÃO DE CONTEÚDO

A ressignificação de conteúdo pode ser utilizada quando você percebe que a pessoa que está fazendo o comentário ou queixa o faz em função de que não está gostando da maneira pela qual reage a um evento ou classe de eventos. Esta pessoa percebe esta resposta emocional e comportamental como um erro ou uma desvantagem.

Exemplos:

Frase	Ressignificação
"Tive que comprar um carro menor"	"Isto significa que a partir de agora você poderá economizar"
"Minha televisão quebrou ontem à noite"	"Uma ótima oportunidade para ler mais e conversar com a família?"
"Estou desempregado"	"Uma ótima oportunidade para você se preparar para o próximo emprego ou então, quem sabe, até abrir o seu próprio negócio?"

Ambos os tipos de resignificação exercitam a flexibilidade mental que permite que possamos perceber os eventos sob um prisma diferente. Não mudaremos o evento em si, mas a forma como o percebemos. Isto significa que teremos condições de reagir de forma diferente. Quando mudamos a nossa percepção sobre o evento, mudamos o nosso comportamento. Quando mudamos comportamento, mudamos os nossos resultados. Isto nos dá uma sensação de liberdade de pensamento e de atitudes. Nos sentimos livres dos paradigmas que "compramos" dos outros.

Para exercitar a resignificação certifique-se que você está em rapport com o outro e seja congruente com o que você pensa e sente. Pois se você resignificar uma frase, mas não acredita neste novo significado que você acabou de dar para a tal frase, o outro perceberá e o efeito da sua resignificação ficará anulado.



O Modelo de Mudança em PNL

A forma como nós Practitioners, Masters e Trainers em PNL entendemos o processo de mudança do ser humano se baseia em três princípios básicos:

1. *Querer* 2. *Saber* como 3. *Permitir-se*

O desejo (querer) no processo da mudança em PNL é fundamental. O desejo está ligado à nossa essência, às nossas necessidades básicas. Desejar é uma força motora que impulsiona o ser humano para a ação. Quando desejamos, seja o que for, mobilizamos os recursos necessários dentro de nós, em nosso sistema nervoso, para realizarmos aquele sonho, atingirmos o nosso objetivo. A mente consciente tende a julgar o que estamos fazendo para alcançar o que desejamos.

Saber como atingir o objetivo é fundamental. O “como” é o meio pelo qual utilizaremos para realizar o nosso sonho. É o processo, é o modelo mental que utilizamos para conquistarmos o que queremos. Em PNL temos a “Estrutura da Mudança” que nos apresenta um método comprovadamente eficaz de provocar mudanças e atingir os objetivos. Trata-se de três fases básicas: Estado Presente; Estado desejado e Acesso a recursos através das técnicas. Este modelo será amplamente explicado e trabalhado na apostila e em nossas aulas através das práticas.

A terceira parte deste processo de mudança – além do “Querer” e do “Saber Como” – é o “Permitir-se”. A permissão tem a ver com as crenças de cada um de nós quando nos deparamos com uma situação que desejamos mudar. Muitas vezes temos o desejo de mudar e até sabemos como, ou contamos com alguém que saiba, no entanto, poderemos não acreditar ser possível que aquela mudança ocorra ou não nos percebemos merecedores dos resultados daquela mudança. Estamos falando das crenças; estamos falando das interferências que surgem para muitas vezes nos impedir de mudar. Segundo os nossos estudos, basicamente existem três crenças que nos impedem de mudar: crenças de possibilidade, crenças de capacidade e crenças de merecimento.

Estas crenças criam uma interferência, um impedimento na realização dos nossos objetivos. É a mente inconsciente trabalhando como guardião de nossa vida, de nossa sobrevivência. Estas crenças formam o nosso conjunto de aprendizados adquiridos ao longo de nossas vidas através de nossas experiências, desde o primeiro momento que o sistema nervoso de cada um de nós começou a captar informações do mundo exterior.

Assim, para que de fato a mudança desejada ocorra, há a necessidade de estruturarmos a mudança através de um Estado Presente amplamente explorado através das perguntas de precisão (Metamodelo) e do Estado Desejado consistentemente organizado através das Condições de Boa Forma.

O MODELO MENTAL (FORMA PROBLEMA / FORMA RESULTADO)

Uma antiga lenda sobre a Esfinge conta que cada viajante que por ela passava tinha que parar e decifrar um enigma. Se ele não fosse capaz de responder certo, seria devorado.

Do mesmo modo, cada um de nós é um viajante nesta jornada chamada VIDA e assim nos deparamos diariamente com problemas e dilemas a serem resolvidos. São como os enigmas da Esfinge, e sofremos quando deixamos de dar a resposta certa, ou seja, somos “devorados” por nossa apatia, por nossa acomodação e pelo pouco uso do potencial ilimitado das nossas capacidades mentais.

A questão central no modelo de PNL que utilizamos para provocar as mudanças desejadas e atingirmos os resultados que almejamos é como acessar os recursos necessários para provocarmos esta mudança. A pergunta aqui a fazer é: qual o modelo mental que adotamos para *pensar* sobre este problema. De um modo geral, encontramos dois tipos de modelos mentais denominamos Forma Problema e Forma Resultado.

O modelo mental tipo Forma Problema tem o foco as limitações, as dificuldades, os prejuízos do problema em si. O modelo Forma Resultado busca “alavancar” alternativas de soluções e atitudes em busca destas soluções. A seguir, uma sequência de perguntas que exemplificam os modelos mentais chamados Forma Problema e Forma Resultado:

Forma Problema

1. O que está errado?
2. Há quanto tempo isso está errado assim?
3. Qual foi a pior vez que você experimentou isso errado desse jeito?
4. O que o fato de estar errado assim lhe impede de fazer/ter?
5. De quem é a culpa pelo estado no qual você se encontra?
6. Quais as piores consequências você pode esperar por causa do seu erro?
7. Porque você está errado dessa forma?

Forma Resultado

1. O que você quer?
2. Quando quer isso?
3. Como você saberá quando tiver alcançado o que deseja?
4. Quando conseguir o que quer o que mais mudará em sua vida?
5. Que recursos você já dispõe para conseguir o que deseja?
6. Como você pode usar melhor os seus recursos disponíveis?
7. O que você vai começar a fazer agora mesmo para alcançar o que quer?

Observe-se que as perguntas do modelo mental Forma Problema possuem as seguintes características: o foco está no problema; há uma tendência à especialização sobre todos os aspectos do problema; a percepção de tempo está no passado.

Já as perguntas do modelo mental Forma Resultado contém as seguintes características: foco na solução e na mudança do estado atual das coisas; há uma tendência de busca por alternativas e possibilidades de se acessar recursos; a percepção está na comparação do estado presente com o estado desejado futuro.

O modelo mais útil para provocar a mudança que se deseja, seja no campo profissional seja no pessoal, é o modelo mental Forma Resultado.

O modelo da PNL para se atingir objetivos baseia-se neste conjunto de perguntas e que experimentado por Richard Bandler e John Grinder em suas pesquisas fora denominado Condições de Boa Forma, o que veremos a seguir passo a passo.

COMO ALCANÇAR SEUS OBJETIVOS

Pergunte-se o que você realmente quer na vida. Você quer um casamento amoroso? Você deseja respeito de seus filhos? Quer muito dinheiro, carros importados, um negócio bem estruturado ou uma mansão? Quer viajar pelo mundo inteiro, visitar lugares exóticos? Quer trabalhar com organizações especializadas em salvar milhares de pessoas da fome?

Independentemente do que queira, você deve perguntar-se: "Para que eu quero isto?" ou "O que isto vai trazer de bom para mim?" Você quer um carro importado pelo prestígio que você acredita que isto pode lhe proporcionar? Talvez porque você creia que isto pode lhe trazer emoções e sentimentos de respeito, carinho, amor, de ter realizado algo? Você quer ajudar e contribuir para melhorar o mundo porque você acredita que podem achar que você faz diferença?

Em resumo, não é verdade que o que você realmente quer é simplesmente mudar a maneira como você se sente? Tudo o que você quer é um meio, um jeito de experimentar sentimentos ou emoções diferentes.

A maneira como nos sentimos é que faz toda a diferença. A diferença entre sucesso e fracasso depende de nossa capacidade mental desenvolvida e de nossos estados mental e físico em que vivenciamos em determinado momento.

Você pode ser dotado da determinação de Amir Klink, da graça e elegância de Fred Astaire, da força e energia de um Gandhi e da inteligência de um Einstein; mas se insistir em se manter num estado negativo, de poucos recursos, você nunca irá utilizar estes potenciais de excelência.

Se você souber acessar os estados que lhe proporcionam recursos, você estará realizando as maravilhas com que sempre sonhou. Saiba que seu comportamento não é o resultado da sua capacidade em si, mas do estado emocional e físico que você experimenta em dado momento. Isto leva à conclusão de que, para mudar suas capacidades, você deve mudar o seu estado interior. Seu estado muitas vezes pode impedi-lo de perceber a situação à sua volta.

Assim, muitas pessoas têm sido derrotadas por seus problemas porque suas emoções nunca lhes permitiram saber do que se tratava e muito menos de perceber em que situação se encontravam.

E isto sugere a primeira pergunta que se deve fazer toda vez que surge um problema: "Onde estou?"

Onde estou?

Depois de comer o fruto proibido e, com isto, franquear ao homem o mundo dos problemas, Adão escondeu-se, amedrontado. Segundo o Gênese, Deus chamou-o, dizendo: "Adão, onde estás?" Os estudiosos têm indagado por que Deus, que tudo sabe, teria de fazer tal pergunta. A resposta, segundo eles, é que Deus sabia onde Adão estava, mas queria que ele próprio também o soubesse.

A pergunta "Onde estou?" deve ser feita com muito cuidado. Ela simboliza uma avaliação de todos os pontos de vista possíveis da situação, o mais isenta possível de rótulos ou julgamentos. Em outras palavras, é preciso usar toda a acuidade sensorial para obter com precisão todas as informações necessárias.

Para definir de modo eficiente o que é problema, é importante ter em mente o significado desta palavra. O professor Karl Duncker, que realizou consideráveis pesquisas sobre a psicologia da solução dos problemas, apresenta sua conclusão com as seguintes palavras: "O problema surge quando o ser vivo possui um objetivo, mas não sabe como alcançá-lo".

Baseado na definição de Duncker, o problema é a distância entre o ponto em que nos encontramos (estado atual) e aquele onde desejamos estar (estado desejado). Ou seja, "problemas" – como

convencionamos chamar os desafios do nosso dia-a-dia – são oportunidades para crescermos e evoluirmos. Se assim tivermos capacidade de ressignificarmos o conceito de “problema”.

Em nossa dissertação de Mestrado em Administração finalizada em 2003, estas questões foram analisadas no contexto das organizações privadas do Rio Grande do Sul pesquisadas entre as 40 maiores e melhores empresas do Estado, segundo o Anuário da Revista Exame do ano 2000. E aqui reproduzimos um trecho da dissertação:

“... Este trabalho, por sua vez, se propõe a lançar um olhar sobre uma fase específica do planejamento estratégico, ou seja, sobre o momento em que os executivos e demais responsáveis estão decidindo quais são os objetivos a serem atingidos pela empresa. Neste processo de definição de objetivos, por se tratar de temas sobre o futuro, os executivos e demais responsáveis pelo planejamento estratégico estão desenvolvendo um pensamento criativo, ou seja, a criação de uma visão de um futuro que se deseja realizada e que, no entanto, ainda não se concretizou. E é através deste processo de definição de objetivos que se estabelece novos parâmetros de resultados para um determinado departamento da empresa, o qual gerenciam, ou para a empresa em geral.

Nesta fase de concepção do planejamento, segundo Oliveira (1995), quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, têm-se duas possibilidades:

Ou primeiro se define, em termos da empresa como um todo, ‘onde se quer chegar’ e depois se estabelece ‘como a empresa está para se chegar na situação desejada’; ou primeiramente se define em termos da empresa como um todo ‘como se está’ e depois se estabelece ‘onde se quer chegar’ [...] Cada uma dessas possibilidades tem a sua principal vantagem. No primeiro caso, é a possibilidade de maior criatividade no processo pela não-existência de grandes restrições. A segunda possibilidade apresenta a grande vantagem de colocar o executivo com o ‘pé no chão’ quando inicia o processo de planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 1995, p. 62).

Em relação às duas possibilidades citadas, verifica-se que em comum há um momento onde se analisa a *situação presente* e a *situação desejada*. Para corroborar com esta constatação, destaca-se o posicionamento de Peter Drucker (apud GRACIOSO, 1996, p. 27) sobre as três perguntas que determinam as premissas essenciais para o êxito de um planejamento estratégico:

- a) Onde estamos – o que somos?
- b) Onde queremos chegar – quem desejamos vir a ser?
- c) O que é preciso fazer para chegar lá?

Em linhas gerais, essas três perguntas resumem de forma simplificada as etapas de um planejamento estratégico. Conceitualmente, pode-se acrescentar a seguinte ideia:

Nestes momentos, percebe-se claramente que o ponto de partida é um estado ou uma situação genérica, às vezes, uma tanto abstrata, que finaliza com uma dimensão de concretude evidente. Assim sendo, no início há uma lateralidade e abrangência que, ao longo do desenvolvimento do plano estratégico, cedem lugar a um foco cada vez mais concentrado nas principais questões estratégicas da organização. (ROSSI; LUCE, 2002, CD-ROM)

Muitas pessoas reclamam que têm objetivos na vida, mas nunca conseguem realizá-los. Isto porque os objetivos que estabelecem são inespecíficos e muito generalizados, do tipo "Quero ser rico", "Quero ser feliz", "Quero ficar em paz" etc. Ou são formulados de modo negativo, como "Não quero mais sofrer", "Nunca mais quero me sentir assim", "Não vou acabar desse jeito" etc. Ou seus objetivos dependem da iniciativa e controle dos outros, como "Só vou ter tranquilidade se fulano parar de fazer isto", "Quero que sicrano me faça feliz", "Quando beltrano mudar, vou poder ser o que quero" etc.

Muitos, ainda, têm os objetivos em mente e a "intelectualização" das soluções. São verdadeiras enciclopédias ambulantes em matéria de teorias e de informações, porém, fracassam em atingir os resultados desejados por faltar-lhes algo muito importante — AÇÃO. E a ação é um comportamento

que depende estritamente do Estado Emocional apropriado para a realização deste objetivo. Devemos conquistar um alinhamento entre desejo, estado emocional e ação. Como conquistar este alinhamento? Condições de boa forma para formulação de objetivos é um modelo desenvolvido por Richard Bandler e John Grinder que procura provocar uma experiência de alinhamento entre pensamento, estados emocionais e atitudes.



Condições de Boa Forma para Formulação de Objetivos

- 1) Os objetivos devem ser expressos em termos positivos (afirmativos);
- 2) Os objetivos devem ser especificados;
- 3) Sugerir evidências sensoriais específicas (ver, ouvir e sentir);
- 4) Deve-se identificar os responsáveis pela realização do objetivo;
- 5) Que seja ecológico para todas as pessoas importantes envolvidas;
- 6) Deve-se verificar os verdadeiros ganhos (relevância);

1) Os objetivos devem ser expressos em termos positivos: ou seja, diga o que você deseja e não o que você não deseja. Você quer emagrecer ou ficar elegante? Você quer sair da mesmice ou fazer uma viagem diferente? Emagrecer significa perder peso. Quem gosta de perder alguma coisa? Portanto, focalize o que você realmente deseja que poderá ser neste caso ficar mais elegante, mais saudável, mais atraente, enfim, você escolherá o que você quer e colocar foco neste objetivo.

2) Os objetivos devem ser especificados: quanto mais especificados forem os objetivos mais você estará conectado com o que você deseja e, principalmente, conectado com o que você fará para realizá-lo. Assim, ao definir o que você deseja será importante dizer para quando você deseja, onde, com quem e demais informações que ajudarão na especificação e clarificação dos objetivos

3) Sugerir evidências sensoriais específicas: a pergunta é "Como você vai saber se atingiu o resultado desejado?". Não é necessário que a descrição seja verbal. Um relato comportamental completo é melhor do que uma descrição verbal. "Mostre-me como você seria se tivesse confiança em si. O que os outros iriam ver, ouvir ou sentir se você atingisse esse objetivo?"

Faça uma descrição sensorial de seus comportamentos, de modo a concentrar-se em sua autoimagem como se estivesse sendo observado por outra pessoa. Imagine com detalhes e movimentos você e sua vida com seu objetivo já realizado.

"Quando você tiver alcançado o resultado desejado, o que você estará fazendo e qual será seu comportamento?" Você deve descrever sensorialmente as experiências exteriores que você imagina que estará vivenciando, suas ações, seus movimentos, comportamentos, tensão muscular.

"Quando você atingir o resultado desejado, que tipos de sensações você irá experimentar?"

Isto faz que você se concentre em suas sensações interiores.

"Quando você atingir o resultado desejado, que tipos de pensamentos você terá?"

Isto focaliza sua atenção em seu diálogo interno.

4) Deve-se identificar os responsáveis pela realização do objetivo: ao colocarmos a responsabilidade dos nossos desejos nas mãos dos outros estamos entregando a “direção” da nossa vida. É hora de nos responsabilizarmos pela nossa felicidade. Fomos treinados desde crianças a aceitar comandos dos pais, dos familiares, dos professores, dos amigos, dos cônjuges e até dos filhos. Como se somente pudéssemos alcançar a nossa felicidade se o outro agir nesta direção. Este hábito toma uma outra dimensão se pensarmos que muito da nossa vida depende dos líderes do governo e demais entes políticos.

A questão é: este desejo, objetivo depende de quem? De você? 100% de você? Se a resposta é sim há uma grande chance deste objetivo ser realizado. Se a resposta é não você deverá estabelecer uma estratégia muito clara e definida de como lidar com isso.

5) Que seja ecológico para todas as pessoas importantes envolvidas: fazer uma verificação ecológica e avaliar as consequências e possíveis efeitos colaterais do sucesso desse objetivo nos diversos contextos de sua vida. Avaliar com calma como este objetivo realizado pode afetar sua vida pessoal, familiar, profissional, emocional ou espiritual.

Perguntas que normalmente fazemos aqui são:

“Alguém perde se você realizar este objetivo?”

“Alguém ganha se você NÃO realizar este objetivo?”

“Como este objetivo poderá afetar as pessoas importantes de sua vida?”

6) Deve-se verificar os verdadeiros ganhos – relevância: é preciso compreender que a nossa mente inconsciente não entende o que é dinheiro. Entende sim o prazer e os benefícios que o dinheiro poderá nos trazer. Ou seja, quando alguém deseja comprar um carro novo, o carro é apenas um “veículo” para se atingir desejo mais subjetivos como o prazer, status, conforto, segurança e etc.

Assim, para podermos mobilizar a mente inconsciente em direção aos nossos objetivos devemos perguntar “o que você ganha se atingir este objetivo?” e insistir nesta pergunta em relação à resposta que vier até obter sinais não-verbais significativos.



ÂNCORAS

“Dize-me com quem andas, e eu te direi quem és”.

Em períodos eleitorais, podemos observar vários políticos discursando ao lado de sua bandeira estadual ou nacional, de artistas e músicos famosos, ou figuras proeminentes da sociedade, enfim, pessoas que inspiram credibilidade, seriedade ou outras emoções positivas junto ao público que tais políticos querem influenciar.

E com isso é curioso também observar as reações dos ouvintes e as emoções que toda essa apresentação desperta no público ali presente.

Tanto a bandeira quanto a presença de artistas e músicos famosos nos palanques ou comerciais de TV são âncoras, isto é, estímulos (visuais, auditivos ou cinestésicos) ligados a um conjunto de emoções específicas. Com a presença da bandeira ou desses artistas o que se procura é despertar no público sensações ou emoções positivas, receptivas, próprias de cada um desses artistas ou símbolos. Despertam-se, então, estados interiores que o político e os comerciais de TV aproveitam para divulgar suas idéias ou produtos, num clima mais positivo para seus ouvintes.

Âncoras são gatilhos visuais, auditivos ou cinestésicos que se tornam associados a uma resposta ou a um estado específico. As âncoras estão ao nosso redor – sempre que respondemos sem pensar, estamos sob a influência de uma âncora. A ancoragem é o processo através do qual qualquer estímulo interno ou externo se torna um gatilho que provoca uma resposta. Isso pode acontecer aleatoriamente no decorrer da vida ou pode ser proposital.

▪ **Exemplos de âncoras visuais:**

- a bandeira nacional
- retratos
- um sorriso
- propaganda
- um dia ensolarado

▪ **Exemplos de âncoras auditivas:**

- seu nome
- música
- tom de voz
- canto dos pássaros
- ruídos específicos

▪ **Exemplos de âncoras cinestésicas:**

- uma cadeira confortável
- um banho ou ducha
- um gesto poderoso, por exemplo, socar o ar após um gol

▪ **Exemplos de âncoras olfativas e gustativas:**

- o cheiro de asfalto em uma estrada
- o cheiro de um hospital
- o cheiro de pão recém assado
- o sabor da comida predileta
- o gosto de chocolate
- o gosto de café

Quem já não se sentiu de uma forma toda especial e familiar cada vez que ouve uma música especial, que desperta sempre a mesma emoção? Ou um cheiro de bebê, um perfume característico, o aroma do bolo da vovó, desencadeando sensações internas próprias de cada um?

Estamos imersos num mundo cheio de âncoras, algumas potentes e outras superficiais. E toda ancoragem é uma associação de pensamentos, ideias, sensações ou emoções disparados por um estímulo sensorial específico (visual, auditivo, tátil, olfativo ou gustativo). E as âncoras têm uma participação intensa em nossa vida emocional diária. A boa notícia é que temos muitas âncoras que despertam emoções agradáveis e motivadoras; a má notícia é que temos também, em contrapartida, inúmeras âncoras que disparam emoções negativas, e não sabemos disso. Exatamente como as experiências dos cachorros de Pavlov, que salivavam a cada toque de campainha (âncoras auditivas). O problema é que não estamos conscientes da maioria dessas âncoras negativas que geram comportamentos inconscientes e incontroláveis.

O poder das âncoras está em suas respostas, que são tão rápidas e consistentes, que uma vez disparadas as pessoas ficam inapelavelmente à mercê das sensações que elas provocam.

A PNL baseou-se nos estudos de Ivan Pavlov (1849-1936) para a utilização eficaz das Âncoras para o processo de mudanças de estados emocionais. No final do século XIX e no início do século XX, um fisiologista russo chamado Ivan Pavlov, ao estudar a fisiologia do sistema gastrointestinal, fez uma das grandes descobertas científicas da atualidade: o reflexo condicionado. Foi uma das primeiras abordagens realmente objetivas e científicas ao estudo da aprendizagem, principalmente porque forneceu um modelo que podia ser verificado e explorado de inúmeras maneiras, usando a metodologia da fisiologia. Pavlov inaugurava, assim, a psicologia científica, acoplando-a a neurofisiologia. Por seus trabalhos, recebeu o prêmio Nobel concedido na área de Medicina e Fisiologia em 1904. Enquanto estudava a digestão de cães de laboratório, casualmente descobriu que certos sinais provocavam a salivação e a secreção estomacal no animal, uma reação que deveria ocorrer apenas quando houvesse ingestão de alimento. Teorizou que o comportamento estava condicionado a esses sinais, que habitualmente precediam a chegada do alimento, e que faziam o cão antecipar seus reflexos alimentares. Pavlov procedeu experimentalmente, fazendo soar uma campainha anunciando o alimento, e constatou que em pouco tempo o cão respondia com salivação somente ao soar da campainha, que passou a ser um estímulo e a provocar o reflexo da salivação mesmo sem a presença da comida. Em nossa linguagem (PNL), Pavlov criou uma âncora, ou seja, um estímulo externo (companhia) que provocava no cão uma reação interna (salivação).

Nós também estamos submetidos a estes efeitos internos provocados por estímulos externos. Muitos destes efeitos e estímulos estão presentes em nosso dia-a-dia de forma tão consistente que nem nos damos conta mais que o efeito (sensação) está ligado a um determinado estímulo. Assim, passamos a aceitar como uma reação normal e inevitável. Por exemplo, vejamos outros exemplos de âncoras:

Estímulo Externo	Reação Interna
Aviso bancário	Aperto no estômago
Cães latindo à noite	Descarga de adrenalina no sangue
"Tenho más notícias..."	Tensão, com frio na espinha
Som do carro da pessoa amada	Sentir-se bem
A visão dos filhos numa foto após uma longa viagem	Sentir um aperto na garganta, saudade e vontade de abraçá-los
O riso dos ouvintes em uma palestra	Sentir confiança no rapport e maior criatividade

Ao dominarmos o processo de criação das Âncoras poderemos acessar recursos na estrutura profunda de nossa mente (inconsciente) e provocarmos mudanças em nossas reações. Assim, nos tornaremos mais flexíveis e aptos a responder com criatividade aos eventos do dia-a-dia.

“A liberdade emocional vem de estar consciente das âncoras que se tem e de optar por responder apenas às que deseja”.

Estabelecendo Âncoras

Uma experiência intensa pode estabelecer uma âncora. É assim que as fobias começam – um trauma emocional intenso pode criar um medo para a vida toda.

Âncoras podem ser igualmente estabelecidas pela repetição. A maioria das âncoras são criadas de forma aleatória através da repetição. Passamos o dia respondendo a pessoas, eventos, sons e vozes, objetos e música sem pensarmos nisso. Não prestamos atenção às âncoras em nossas vidas.

Âncoras são atemporais. Uma vez estabelecidas, podem dirigir nossas vidas a partir daquele momento.

Como Mudar de Estado

A capacidade de mudar seu estado e escolher como se sentir é uma das habilidades necessárias para a liberdade emocional e uma vida feliz. A liberdade emocional não significa jamais sentir estados negativos, e sim ser capaz de senti-los, lidar com eles e escolher a sua resposta.

Corpo e mente podem ser duas palavras, mas são um só sistema. Estados são associados a padrões de pensamento, fisiologia e substâncias neuroquímicas. Mudar qualquer um destes pode influenciar seu estado.

Quando você se vê em um estado desprovido de recursos em sua vida diária, aceite-o como parte normal da vida. Dizer a si mesmo que "não deveria" sentir-se assim ou que há algo de errado com você, ou que é fraco por sentir-se dessa forma apenas fará com que as coisas fiquem piores. Já é ruim o suficiente sentir-se mal, e ainda você vai sentir-se mal por estar se sentindo mal?

Primeiro, conscientize-se de que tem escolha. Você pode permanecer nesse estado ou mudá-lo. Você quer mudar o seu estado?

Encadeamento, Empilhamento e Colapso de Âncoras

❖ Encadeamento de Âncoras

O encadeamento de âncoras leva uma pessoa através de uma série sequencial de estados.

Isso é útil quando a lacuna entre um estado presente sem recursos e um estado desejado com recursos é muito grande, e você a atravessa realizando uma "cadeia" de uma série de estados. Por exemplo, uma cadeia entre um estado sombrio e um estado alegre pode ir de sombrio para despreocupado; de despreocupado para calmo; e de calmo para alegre. Para encadear esses estados, você ancoraria cada um em um lugar diferente e então dispararia as âncoras para trazer a pessoa através da série para o estado desejado. A repetição da cadeia várias vezes dá à pessoa um caminho para sair de seu estado sem recursos.

❖ Empilhamento de Âncoras

O empilhamento de âncoras utiliza mais de um recurso para intensificar o efeito.

Às vezes, um estado de recursos por si só não é o bastante para mudar uma situação. Então você "empilha" estados, colocando mais de um estado com recursos na mesma âncora. Quando essa âncora é disparada, todos os estados são acessados, formando um só poderoso estado com recursos.

❖ Colapso de Âncoras

O colapso de âncoras é quando você dispara duas âncoras diferentes simultaneamente.

O estado resultante é geralmente diferente de cada um dos dois estados originais. O colapso de âncoras é como uma reação química, na qual dois produtos químicos reagem para produzir um terceiro que é uma combinação dos dois, mas diferente.

A Mente Inconsciente

A PNL utiliza a palavra “inconsciente” para significar qualquer coisa que não está na consciência do momento presente. A mente inconsciente é composta de todos aqueles processos mentais que continuam sem nosso conhecimento. A frase “mente inconsciente” é uma nominalização. O inconsciente não é uma coisa, e sim um processo. Ele lida com todas as profundas funções de sustentação da vida e com todos os processos de pensamento que irrompem na mente consciente como bolhas estourando na superfície de um lago. A mente consciente é aquilo de que temos consciência, mas, como o mar, ela tem profundezas ocultas que a sustentam.

Tendemos a pensar que o pensamento é inteiramente consciente, mas raramente nos engajamos em pensamento consciente. Em vez disso, nos tornamos conscientes de pensamentos que são resultado do processo inconsciente. Isso é facilmente provado. Se o pensar fosse inteiramente consciente, você poderia interrompê-lo quando quisesse. Tente. Não conseguirá.

O processo de pensamento é inconsciente. Percebemos os resultados de forma consciente.

Percebemos apenas uma parte muito pequena de nosso processo de pensamento, a parte que tem prioridade suficientemente alta para romper a superfície da consciência. Algumas experiências neurológicas sugerem, no entanto, que estamos potencialmente conscientes de tudo que já nos aconteceu e que essas memórias podem ser disparadas em determinadas circunstâncias. Você provavelmente já teve a experiência de repentinamente lembrar algo de anos atrás que você não só havia esquecido, mas tinha esquecido de ter esquecido. No entanto, sua mente inconsciente o lembrou do fato. Âncoras podem trazer de volta estados e recordações de muito tempo atrás e é estranho que, à medida que envelhecemos, recordações antigas passem a ser mais vívidas.

A mente inconsciente contém tanto nossos pensamentos, sonhos e aspirações mais valorizados quanto os mais desprezados. Em PNL denominamos “inconsciente” em vez de “subconsciente” para evitar a implicação de que é “sub”, embaixo de e de alguma forma inferior ou perigoso. É visto como um tesouro de experiências, recordações e habilidades.

Todas as nossas habilidades ocorrem em competência inconsciente. A mente consciente quase não possui habilidades. Pode apenas lidar com sete mais ou menos dois pedaços ou blocos de informações de uma vez. A mente inconsciente pode processar muito mais.

Toda mudança ocorre no nível inconsciente. Todos nós percebemos a mudança conscientemente quando estamos prontos.

O inconsciente parece ser o reino da emoção – é difícil sentirmos emoções de forma consciente. A parte límbica do cérebro, uma das partes mais antigas da cadeia da evolução, é o centro das emoções.

O inconsciente utiliza comunicação indireta em vez de comunicação direta. Ele responde a símbolos e metáforas mais do que à linguagem, expressando-se de formas indiretas, divertidas e com trocadilhos. Como não usa linguagem diretamente, não processa negativos. Assim, “Não faça X” e “Faça X” são a mesma coisa para o inconsciente, porque “X” é representado em ambos. É por isso que objetivos expressos no negativo não funcionam bem. Conscientemente, queremos evitar algo, mas no nível inconsciente aquilo que queremos evitar é conscientemente tido como ideia e, portanto, continua a influenciar nosso pensamento.

De algumas maneiras, o inconsciente é como um amigo e servente fiel e poderoso, trabalhando nos bastidores para apoiá-lo. Ele merece respeito. Ganhe rapport com seu inconsciente cuidando de seu corpo e prestando atenção aos insights e às mensagens que ele lhe dá. Sintomas, dor, bloqueios e intuições são todos mensagens que lhe dizem que você precisa agir.

Uma vida saudável tem um equilíbrio entre consciente e inconsciente, como uma bela obra de arte. Para viver com graça e equilíbrio você precisa transformar o poder e a energia do inconsciente com a mente consciente para que lhe dê suporte e lhe nutra.

O Estado de transe

Como acessamos os recursos do inconsciente? Através do estado de transe. O transe é um estado de consciência com um foco interno de atenção. Quanto mais você focaliza o mundo interior de seus próprios pensamentos e sentimentos, menos atenção dá ao mundo externo. Quanto mais profundamente você entrar em transe, mais profundamente irá internamente, até que, no limite do transe, você adormece. Assim, o transe não é um estado de tudo ou nada. Ao passarmos pelo dia, prestamos atenção no mundo interno ou no externo, dependendo de nossas atividades e humor. Entramos e saímos de transe.

73

O transe é um tipo de estado conhecido como “*downtime*” em PNL.

Downtime é quando você está predominantemente prestando atenção no mundo interno. *Uptime* é quando você está predominantemente prestando atenção no mundo externo.

O sono é o *downtime* extremo – o mundo externo não mais existe para você, e o mundo interno dos sonhos parece ser completamente real.

A consciência normal acordada é uma mistura sem costuras de *uptimes* e *downtimes*. *Uptime* e *downtime* não são nem bons nem ruins em si mesmos, depende do que estiver fazendo. Atravessar a rua, dar uma palestra, calibrar a fisiologia e praticar um esporte são todas atividades *uptime* (especialmente atravessar a rua!) Planejar, trabalhar resultados, fantasiar, jogar xadrez, meditar e relaxar são principalmente atividades *downtime*.

O transe é também uma espécie de estado hipnótico. “Hipnose” significa sono. Uma pessoa que está em transe pode parecer estar dormindo para o mundo externo, mas a experiência subjetiva de alguém em transe é um estado rico e criativo de consciência interna.

“Pessoas em transe estão mais acordadas para si mesmas”.

A versão popular de hipnose, com uma figura parecida com um mago dominando um cliente indefeso é pura ficção. A hipnose não pode controlar ninguém e não pode obrigar uma pessoa a fazer algo que vá contra sua moral e seus valores importantes. A maior habilidade do hipnotizador de palco é a de selecionar as pessoas que desejam subir ao palco e entreter o restante da plateia.

Transe e hipnose ajudam pessoas a aprender sobre si mesmas e a se expressarem melhor.

Linguagem de transe ou linguagem hipnótica

O modelo Milton é um conjunto de padrões de linguagem utilizado para induzir transe ou um estado alterado de consciência e utilizar recursos do inconsciente para realizar mudanças desejáveis e solucionar problemas difíceis. Foi modelado por Richard Bandler e John Grinder a partir de Milton Erickson em 1974 por sugestão de Gregory Bateson. Os resultados foram publicados em dois livros – *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D., Volume 1 (1975)* e *Volume 2 (1977)*, ambos publicados pela Meta Publications.



Dr. Milton Erickson

Milton Erickson (1901-1980) foi um terapeuta excepcional, tendo sido pioneiro na abordagem à hipnoterapia que ainda leva o seu nome (hipnoterapia ericksoniana) e é praticada em todo o mundo. Embora confinado a uma cadeira de rodas durante a parte final de sua vida, Erickson continuou a ser extremamente ativo e animado, atendendo muitos clientes, escrevendo, viajando, ensinando e dando seminários. Sempre foi generoso com seu tempo e seu conhecimento.

A abordagem de Erickson foi muito mais permissiva do que os estilos anteriores de hipnoterapia. Ele usou um método naturalista e flexível para a indução de transe que trabalhava com o cliente, não no cliente. Variava sempre sua abordagem, dependendo do problema e da personalidade individuais do cliente. Esse estilo coloca exigências maiores sobre os terapeutas; não podem usar o mesmo roteiro para todos.

Milton Erickson coletava informações sobre o cliente através de perguntas e observação para descobrir o que queriam e que tipo de pessoa eram. Então saberia a melhor maneira de induzir o transe para aquela pessoa e podia trabalhar com ela em seus próprios termos.

Milton Erickson não reconhecia a resistência; usava tudo que o cliente dizia e fazia para ajudá-lo a acessar recursos. “Resistência”, dizia, “é apenas o resultado de não ser suficientemente flexível como terapeuta”. Acreditava que todos podiam entrar em transe. Desde então, demonstrou-se que embora algumas pessoas o façam com mais facilidade que outras, entrar em transe é uma habilidade que se torna mais fácil com a prática. Resultados estatísticos que alegam mostrar que algumas pessoas não podem ser hipnotizadas apenas comprovam que algumas pessoas não podem ser hipnotizadas pelos métodos abordados naquele estudo.

Milton Erickson sempre se encontrava com os clientes no modelo de mundo deles, e acreditava que já possuíam todos os recursos de que necessitavam, apenas não sabiam como acessá-los. Via seu trabalho como uma maneira de colocá-los em contato com seus recursos e dar a eles mais escolhas. Supunha que, se lhes fosse oferecida uma escolha melhor, optariam por ela. As pessoas fazem as melhores escolhas que podem, dado o que sabem no momento. A abordagem de Erickson é agora amplamente aceita como sendo a mais eficaz para hipnoterapia.

Milton Erickson era extremamente pragmático; não estava interessado em classificação e diagnóstico, e sim em obter a mudança desejada pelo cliente. Sua linguagem hipnótica era habilidosa e multinível. Era excelente em metáforas e ia ao cerne do problema do cliente. Era também um observador arguto sendo capaz de calibrar mudanças muito pequenas na fisiologia do cliente e de entendê-las.

Metáforas

A realidade é um clichê do qual fugimos pela metáfora.
Wallace Stevens

Wallace Stevens usou a metáfora para descrever a metáfora. Jamais poderemos descrever o mundo diretamente; portanto, de certa forma toda linguagem é uma metáfora – ela aponta algo além de si mesma. No entanto, algumas metáforas fogem mais da realidade do que outras ou, para colocar de uma forma diferente, algumas comunicações são mais diretas do que outras. Quanto menos direta,

mais metafórica. Isso não quer dizer que a metáfora não possa transmitir significado. Ela é especialmente boa para transmitir significados múltiplos ou ambíguos. Uma boa metáfora pode valer mil palavras e várias imagens. Ser capaz de usar metáforas é uma base da boa comunicação e redação, do bom treinamento, ensino e da boa terapia. A palavra "metáfora" vem de uma raiz grega que significa "levar além". A metáfora nos leva além de um significado e abre a nossa mente para muitos significados possíveis.

Em PNL, a metáfora abrange figuras de linguagem, histórias, comparações, símiles e parábolas. A metáfora é um passo para o lado; ela "segmenta para o lado" em termos de PNL. Metáforas não entram em maiores detalhes (segmentar para baixo). Não entram em classes mais gerais ou aspectos mais amplos (segmentar para cima). Comparam um aspecto a outro para iluminar. Uma metáfora é como um holofote dirigido a um objeto, fazendo com que pareça ser de cor diferente, ou transpor uma partitura para outra escala ao mesmo tempo tornando-a mais elaborada. A melodia é a mesma, mas a expressão é diferente.

Metáforas do Dia-a-Dia

Metáforas fazem uma comparação. Segmentam para o lado para iluminar um objeto, para mostrar que é como outra coisa. Paradoxalmente, ao fazerem uma comparação, tornam o significado original mais claro. Precisamos de comparação para compreendermos.

Toque as costas de sua mão com um dedo. Você obterá algumas informações sobre como são as costas de sua mão. Agora mova seu dedo ao longo das costas de sua mão. Você obtém muito mais informações a partir das diferenças. Precisamos da diferença para compreendermos qualquer coisa, e a diferença deve envolver uma comparação.

Metáforas estão por todo lado em nosso entorno. Boas metáforas do dia-a-dia passam para a linguagem comum como clichês. Por exemplo: "Ele caiu como uma jaca madura" ou "Está chovendo canivetes". Se pensar – racionalizar - nessas duas metáforas, verá que são ridículas, no entanto claramente fazem sentido em algum nível porque as pessoas dizem isso o tempo todo.

Metáforas também surgem nas histórias. Histórias são importantes. São nossa herança. Em sociedades sem linguagem escrita, as histórias são como a sabedoria, a ciência, a lei e as ideias políticas e econômicas, são passadas adiante.

Numa empresa, a cultura é elaborada a partir de histórias – histórias sobre os gerentes e os diretores, histórias sobre como a empresa foi fundada, como chegou onde está hoje. Há também as histórias contadas na hora do cafezinho, as histórias que os gerentes seniores jamais ouvem mas que afetam profundamente como as pessoas respondem a eles e como trabalham. Se um consultor quiser compreender uma empresa, precisa ouvir as histórias contadas pelos funcionários. Verdadeiras ou não, elas definem a cultura.

Organizações inteiras têm metáforas de identidade. Claramente, uma organização que se vê como "um negócio familiar" fará negócios de forma diferente e tratará seus funcionários de forma diferente de uma organização que pensa em si mesma como uma "implacável máquina de luta" ou "uma organização que aprende".

O mundo financeiro está encharcado de metáforas. Falamos de "fluxo de caixa", "ativos líquidos", "ativos imobilizados" e "congelamento de recursos". O dinheiro parece ser como água de muitas formas. (Por que está sempre se esvaindo por entre nossos dedos?) Há também o dinheiro "sujo", que é "lavado".

O mundo de vendas tem tantas metáforas quanto há canhões nas muralhas de uma fortaleza. Muitas organizações utilizam metáforas de guerra – tomar o mercado e derrotar a concorrência. Alguns profissionais de vendas se "armam" com a mais recente tecnologia, enquanto outros falam de cortejar o cliente, de seduzi-lo.

A saúde e a medicina também estão repletas de metáforas – a guerra contra o câncer, lutar contra o resfriado comum, erradicar germes e assim por diante. Nosso sistema imunológico é comparado a uma sofisticada máquina de matar.

Também temos metáforas que descrevem como nos sentimos, frequentemente chamadas de "linguagem orgânica". Por exemplo:

"Ele está se queimando naquele emprego".

"Você me dá náuseas."

"Aquilo foi difícil de engolir."

"Está partindo meu coração."

"Você está dando nos meus nervos."

Nenhuma dessas metáforas é literalmente verdadeira, mas são espantosamente sugestivas, e muitas podem ter algum efeito em algum nível. Sabemos de pessoas com postura curvada que não "lutam por si mesmas" e algumas situações podem lhes causar náuseas.

Assim, metáforas não são boas nem más, mas têm consequências relativas a como nos relacionamos com o mundo, com outras pessoas e com nosso próprio corpo. Uma metáfora que confere poder o ajudará. Uma metáfora pessimista o enfraquecerá. As histórias que contamos e como as contamos, a nós mesmos e a outros, afetam profundamente nossas vidas. Elas criam nossa realidade.



**Dilts/NLP University Academy
Global Training and Consulting Community**

Modelagem

Modelagem é o processo de observar e mapear os elementos chave que produzem algum tipo de desempenho notável ou bem sucedido. O propósito da modelagem é criar um mapa ou modelo de um fenômeno particular que pode ser usado para reproduzir este fenômeno por qualquer pessoa motivada a fazê-lo. O objetivo do processo de modelagem é identificar os elementos essenciais de pensamento e comportamento requeridos para criar a resposta ou resultado desejado. Isto é, descobrir qual é a “diferença que faz a diferença”. Ao invés de puramente identificar dados estatísticos correlacionados, um modelo precisa fornecer uma descrição do que é necessário e suficiente para realmente atingir o objetivo.

77

Visão geral da Modelagem em PNL

Modelagem envolve tomar um evento complexo ou uma série de eventos e quebra-los em pedaços menores para que possa ser repetido de forma gerenciável. O campo da PNL se desenvolveu a partir da modelagem das habilidades do pensamento humano. O processo de modelagem na PNL envolve analisar os padrões de linguagem (Linguística) e comunicação não verbal para descobrir como o cérebro (Neuro) está operando. Os resultados desta análise são expressos através de estratégias passo-a-passo ou programas (Programação) que podem ser usados para transferir a habilidade a outras pessoas ou áreas.

Na verdade, a PNL começou quando Richard Bandler e John Grinder modelaram padrões de linguagem e comportamento nos trabalhos de Fritz Perls (fundador da terapia Gestalt), Virginia Satir (fundadora da terapia familiar e terapia sistêmica) e Dr. Milton Erickson (fundador da Sociedade Americana de Hipnose Clínica). As primeiras técnicas de PNL foram derivadas de padrões verbais e não verbais observados por Grinder e Bandler no comportamento destes excepcionais terapeutas. A escolha do título do seu primeiro livro, “A Estrutura da Magia”, foi em função de que parecia mágico e inexplicável, frequentemente possuía uma estrutura mais profunda que ao ser revelada, podia ser compreendida, comunicada e posta em prática por outras pessoas, além daqueles poucos exímios magos que haviam inicialmente realizado a magia.

A PNL desenvolveu técnicas e distinções para identificar e descrever padrões de comportamento verbal e não verbal das pessoas. Em outras palavras, aspectos chave do que as pessoas falam e fazem. Os objetivos básicos da PNL são modelar e possibilitar a transferências de habilidades especiais e excepcionais de uma pessoa para outra. O propósito deste tipo de modelagem é por em prática de forma produtiva e enriquecedora, o que foi observado e descrito.

O objetivo do processo de modelagem da PNL não é extrair a descrição “correta” ou “verdadeira” do processo de pensamento de uma pessoa específica, mas criar um mapa instrumental que nos permite aplicar, de uma forma útil, as estratégias que modelamos. Um mapa instrumental é aquele que nos possibilita agir mais efetivamente. A precisão do mapa é menos importante que a utilidade. Assim, a aplicação instrumental das estratégias modeladas de uma pessoa ou grupo envolve coloca-las em estruturas que nos permitam usá-las para um propósito prático. Este propósito pode ser similar ou diferente do uso inicial do modelo.

Por exemplo, algumas aplicações de modelagem incluem:

1. Compreender melhor algo sobre os processos visando ensiná-lo.

2. Repetir ou aperfeiçoar desempenho (como uma situação de esporte ou gerencial) através de especificar os passos seguidos por peritos ou durante exemplos otimizados da atividade.
3. Alcançar um resultado específico (como soletrar corretamente ou a cura de fobias ou alergias). Ao invés de modelar um único indivíduo, isto é atingido ao desenvolver técnicas baseadas na modelagem de um número de diferentes exemplos e casos de sucesso.
4. Extrair e/ou formalizar um processo visando aplica-lo a um conteúdo ou contexto diferente. Por exemplo, uma estratégia efetiva para gerenciar um time esportivo pode ser usada para gerenciar um negócio e vice versa. De uma certa forma, o desenvolvimento do método científico veio deste tipo de processo, onde estratégias de observação e análise que foram desenvolvidas para uma área de estudo (como a Física) foram aplicadas a outras áreas (como a Biologia).
5. Derivar inspiração para algo levemente baseado no processo real do mundo. Um bom exemplo disto é o retrato de Sherlock Holmes por Sir Arthur Conan Doyle, que foi baseado nos métodos de diagnose do seu professor de medicina Joseph Bell.

Análise Contrastiva

Um das formas mais simples e contundentes de encontrar padrões cognitivos e pistas comportamentais é através do que chamamos de “análise contrastiva”. Análise contrastiva refere-se ao processo de comparar diferentes estados, representações, mapas, desempenhos ou descrições, com o propósito de descobrir as “diferenças que fazem a diferença”. Ao comparar e contrastar, uma pessoa pode descobrir informações que a possibilitam alcançar uma melhor compreensão da estrutura da experiência. Por exemplo, se uma pessoa tem uma experiência de criatividade num contexto, e falta de criatividade em outro, estas duas experiências podem ser analiticamente contrastadas em relação às diferenças envolvidas. A pessoa pode notar como os sentimentos, linguagem corporal, foco de atenção, crenças e valores, estratégias de pensamento, e pistas ambientais diferem. Ao obter conhecimento destas pistas e áreas de diferença, estratégias de aprendizagem podem ser aplicadas para mudar partes das experiências. Análise contrastiva está na base de muitos dos processos de utilização da PNL.

Exercício de Análise Contrastiva

Como uma experiência pessoal de análise contrastiva, compare estados de desempenho efetivo com estados de travamento e distração. Por exemplo:

1. Pense em uma situação onde você desempenhou com confiança e competência. Volte àquela experiência tão profundamente quanto possível.
2. Compare o estado com uma situação na qual você estava travado ou distraído.
3. Observe quais pistas comportamentais, tanto óbvias quanto sutis, variaram entre os dois estados.



APÊNDICE I – Técnicas

Jornada de Recursos.....	90
Âncora de Recursos	91
Decision Making Spot	92
Ressignificação Seis Passos.....	93
Padrão Swish.....	95
Mudanças com Submodalidades.....	96
Modelagem do Mentor	97
Estratégia de Criatividade Disney.....	98



1) Técnica: “Jornada de Recursos”

O objetivo principal desta técnica é criar uma oportunidade para que o aluno do Curso **Practitioner** possa exercitar os conhecimentos e as habilidades adquiridas até este momento da sua formação. Nesta técnica, vamos trabalhar a nossa capacidade de perceber a linguagem verbal e não verbal, fazer a calibragem, conquistar o rapport, fazer perguntas de precisão (metamodelo), identificar o estado presente e estabelecer o estado desejado através de perguntas de condições de boa forma.

Ações do Guia	Observações
1. Estabeleça um espaço neutro (meta posição) onde você (guia) trabalhará com o seu cliente/ explorador.	1. Este espaço é para você assegurar a dissociação.
2. Identifique o estado presente (EP) que o explorador deseja mudar. Sempre na meta posição e dissociado.	2. Utilize perguntas de precisão (metamodelo) para especificar o EP.
3. Peça ao explorador para que ele crie um espaço à frente onde ele colocará o EP.	3. Ajude-o a posicionar o EP e mantenha a dissociação.
4. Peça ao explorador para que ele se veja no EP experimentando aquela situação limitante.	4. Aqui você ajuda o explorador a criar o espaço para o EP
5. Solicite ao explorador para que ele entre no espaço do EP e associe-se. Ajude-o a identificar a estrutura do EP (VACOG).	5. Faça a calibragem.
6. Faça com que ele volte para a meta posição após explorar suficientemente o EP e analise o aprendizado.	6. Assegure a dissociação.
7. Identifique o estado desejado (ED), ou seja, como ele deseja ficar/ ser/ responder/ reagir/ agir.	7. Faça perguntas de Condições de boa forma do ED*.
8. Peça ao cliente para que ele se veja no ED experimentando aquela situação desejada.	8. Aqui você ajuda o explorador a criar o espaço para o ED
9. Solicite ao cliente para que ele entre no espaço do ED. Ajude-o a identificar a estrutura do ED (VACOG).	9. Mantenha a calibragem.
10. No espaço do ED, peça ao cliente para que ele crie o seu futuro, ou seja, como ele será/ ficará ao experimentar cada vez mais o seu ED.	10. Neste momento o explorador criará o seu “Eu futuro”.
11. Solicite ao cliente para que ele entre no espaço do “Eu futuro”.	11. Verifique a Ecologia e a Relevância. Faça a calibragem.
12. Faça com que ele volte para a meta posição após explorar suficientemente o “Eu futuro”.	12. Assegure a dissociação.
13. Ajude-o explorador a identificar os RECURSOS necessários para que ele possa realizar esta mudança, do EP para o ED.	13. Poderá ser identificado um ou mais Recursos.
14. Identifique um evento onde o explorador um dia experimentou estes RECURSOS . Logo em seguida peça para ele se associar a este evento.	14. Peça para ele colocar no espaço à frente o local do RECURSO .
15. Após experimentar os RECURSOS deste evento, peça para o explorador enviar estes RECURSOS ao EP.	15. Começa o processo de transferência de RECURSOS .

16. Após visualizar a mudança do EP através dos RECURSOS , peça ao explorador para se associar ao EP.	16. Começa a jornada de mudança.
17. O explorador, agora com os RECURSOS desejados, começa a jornada que passa pelo ED e vai até o "Eu futuro".	17. O guia acompanha o explorador até o fim da jornada.
18. Explorador e Guia voltam para a meta posição.	18. Encerramento.

*Positivo// Específico // Depende de quem// Verificação.

2) Técnica: Âncora de Recursos (Padrão Colapso de Âncoras)

1. Identifique o estado presente que o cliente vem experimentando (estado limitante) e que deseja mudar.
2. Elicie (provoque) o estado limitante (EP) e calibre o estado. Ancore-o cinesteticamente - com um toque. Por exemplo: no joelho do cliente.
3. "Quebre" o estado (distrái-o).
4. Ancore o EP no mínimo 3 vezes.
Observação: Entre uma vez e outra, quebre o estado (faça algo para distraí-lo).
5. Peça ao cliente que encontre um estado com os recursos desejados para ele experimentar e mudar o seu comportamento quando aquele determinado evento – ou parecido – se repetir. Faça perguntas de "Condições de boa forma".
6. Elicie (provoque) o estado desejado e o calibre. Ancore-o cinesteticamente com um toque no outro joelho. (É importante ancorar os estados em lados diferentes do corpo).
7. Ancore no mínimo 3 vezes.
8. Peça ao cliente que ele crie um evento onde ele deseja experimentar este estado desejado. Perceba o momento certo para que as duas âncoras sejam disparadas ao mesmo tempo (colapso de âncoras).
9. Faça o colapso de âncoras. Toque os pontos ancorados ao mesmo tempo nos joelhos. Se você tiver dúvida se vai conseguir tocar nos dois joelhos ao mesmo tempo, toque primeiro no joelho da âncora do recurso desejado e depois no joelho da âncora estado limitante.
10. Permaneça o tempo que você considerar necessário (calibragem) e solte as duas âncoras ao mesmo tempo.
11. Faça o colapso de âncoras no mínimo três vezes (três eventos).

Ponte para o futuro: Peça ao cliente criar mais um evento futuro onde ele deseja experimentar este estado (recurso) desejado. Deixe-o experimentar por si só este novo estado sem a necessidade de colapso de âncoras.

3) Técnica: Decision Making Spot

Esta técnica foi desenvolvida pelo Prof. Marcos Brasil Moraes como parte das atividades do seu trabalho de conclusão no Curso para formação de Trainers em PNL na NLP University (Universidade da Califórnia): Trainer & Consultancy Certification NLP 400 – NLP University.

Ela tem sido utilizada com sucesso em situações onde o cliente está em dúvida sobre um determinado assunto. Normalmente, a dúvida está relacionada com opções que ele não consegue escolher.

Guia do Comunicador	Ações do Comunicador
1. Identifique com o cliente uma situação específica onde ele perceba estar em dúvida para tomar uma decisão	1. Perguntas de precisão (Metamodelo)
2. Ajude o cliente a identificar as opções que o colocam em dúvida	2. Crie um ambiente de confiança (rapport)
3. Estabeleça um espaço neutro onde o cliente ficará dissociado: metaposição	3. Indique para o cliente o espaço e o significado dele
4. Crie à frente de onde o cliente está (metaposição) espaços que representem as opções	4. Cada espaço representa uma opção
5. Peça para o cliente criar outro diferente espaço que representará uma situação no passado onde o cliente tomou uma decisão importante e ficou satisfeito com o modo de tomar decisão e os seus resultados	5. Este espaço passa a se chamar "Zona de recursos"
6. Antes de o cliente experimentar suas opções que estão à frente, ele visitará (associar-se) a Zona de recursos	6. Utilize linguagem hipnótica e colabore para a associação (ver, ouvir e sentir)
7. Com o cliente associado à Zona de recursos, ajude-o a perceber como ele decide quando decide e como faz para obter resultados desejados	7. O cliente passa a identificar sua estratégia de tomada de decisão
8. Ajude-o a tornar a experiência rica em informações sensoriais (ver, ouvir e sentir)	8. Linguagem hipnótica
9. Quando perceber (calibragem) que a experiência do cliente na Zona de recursos é suficiente, peça para ele voltar para a metaposição.	9. Na metaposição, garanta a dissociação
10. Agora, com parâmetros sensoriais, peça para o cliente experimentar (associação) cada uma das opções, uma de cada vez	10. Aqui o cliente se associa e depois se dissocia. Cuide bem deste processo
11. Cada vez que ele voltar para a metaposição – após experimentar uma opção – peça para ele comparar esta experiência com a experiência da Zona de recursos	11. Faça isso na metaposição com o cliente dissociado
12. Após fazer este processo com todas as opções, desafie o cliente a descartar a (s) opção (s) que ele considerar que não é mais necessária.	12. Ajude-o neste processo
13. Com as opções que ficaram, comece o processo de verificação de ecologia. Conduza o cliente para a opção em questão e depois peça para	13 Cada escolha terá um espaço à frente com o nome de "futuro". Sempre utilize linguagem hipnótica para o cliente ver, ouvir e sentir

ele seguir para o Futuro onde ele experimentará as consequências desta escolha.	
14. Faça este processo com cada uma das opções que ficaram	14. A cada final de experiência, metaposição.

Com todas as informações das experiências nas opções comparando-as com a Zona de recursos, mais as informações obtidas nas experiências no “futuro”, o cliente se sentirá naturalmente mais seguro e confiante para fazer uma escolha, tomar uma decisão.

4) Técnica: Resignificação Seis Passos

A resignificação em seis passos é uma técnica que aborda qualquer comportamento que parece estar fora do controle consciente. Você quer parar ou mudar alguma coisa, mas não parece ser capaz de fazê-lo. São sinais de que o comportamento é sustentado em um nível inconsciente e não pode ser mudado apenas em um nível consciente, caso contrário você simplesmente faria o que deseja sem pensar a respeito. Quando você não pode mudar um comportamento em um nível consciente, isso é uma indicação de que há um ganho secundário – o comportamento está lhe proporcionando alguma coisa que é importante e da qual você não quer abrir mão. No entanto, a intenção positiva e o ganho secundário são inconscientes.

A resignificação em seis passos leva à mudança de segunda ordem – passa para um nível lógico mais elevado e conecta o comportamento à intenção em vez de procurar mudar o comportamento no mesmo nível.

A beleza da técnica da resignificação em seis passos é que ela pode ser realizada em um nível totalmente inconsciente – a mente consciente não precisa ter qualquer das respostas, mas o padrão ainda pode funcionar.

OS SEIS PASSOS DA TÉCNICA

1. Identifique o problema.

O problema, por exemplo, fumar, roer as unhas, ansiedade, dor e desconforto sem qualquer causa física aparente, aparecerá tipicamente na forma de: "Quero fazer isso, mas algo me impede..." ou "não quero fazer isso, mas parece que o faço de qualquer jeito..."

2. Estabeleça comunicação com a parte que é responsável pelo comportamento.

Entre em contato com a parte X responsável pelo comportamento em questão e solicite que ela - a parte X - se comunique com você usando um sinal, claro, visível e exuberante do qual terá conhecimento consciente. Diga algo como: "A parte responsável por esse comportamento pode me dar um sinal agora?" Ouça, observe e sinta por um sinal. Pode ser visual, auditivo ou cinestésico. A resposta pode não ser aquilo que pensa que deveria ser. Quando obtiver um sinal, agradeça a parte e pergunte se esse pode ser um sinal para "sim". Você deveria obter o sinal novamente. Se não, continue a perguntar até que obtenha um sinal confiável que possa calibrar de forma consciente.

3. Identifique a intenção positiva da parte e separe-a do comportamento indesejado.

Pergunte à parte X se ela está disposta a revelar sua intenção positiva. Se obtiver um sinal "sim", deixe que essa intenção positiva se torne clara para o seu cliente. O que a parte está tentando alcançar que tem valor? Se obtiver uma intenção positiva negativa, por exemplo: "Não quero que sinta medo", segmente para cima até que seja expressa de forma positiva; por exemplo: "Quero que se sinta

seguro". Separe a intenção positiva do comportamento. O cliente pode detestar o comportamento, mas a intenção vale a pena. Agradeça a parte por deixá-lo conhecer a sua intenção positiva.

4. Peça a parte criativa que gere novos meios de satisfazer a intenção positiva.

Todos têm uma parte criativa e cheia de recursos. Essa parte é principalmente inconsciente, porque é difícil ser criativo sob comando – isso é como tentar ser espontâneo por ordem.

Interiorize-se e peça à parte criativa que apresente pelo menos três escolhas que satisfaçam a intenção positiva de uma forma diferente. Peça para que sejam pelo menos tão boas quanto o comportamento original, se não melhores. (Caso contrário você se arrisca a saltar da frigideira para o fogo!)

Peça à parte criativa que lhe avise quando tiver feito isso e agradeça. Ou seja, envie sinais claros, visíveis e exuberantes.

5. Obtenha a concordância da parte original de que ela usará uma ou mais dessas escolhas em vez do comportamento original.

Essa é uma forma de fazer ponte ao futuro. Pergunte a ela diretamente se está disposta a usar as novas escolhas. Você deve obter um sinal de "sim" da parte original. Se não o fizer, poderá voltar ao passo quatro e gerar mais escolhas ou supor que a parte está disposta a aceitar as novas escolhas.

6. Verifique a ecologia.

Se tiver consciência dessas novas escolhas, imagine realizando-as no futuro. Veja-se fazendo as novas escolhas como se estivesse vendo um filme. Parece correto?

Quer saiba das escolhas ou não, pergunte: "Alguma outra parte se opõe a essas novas escolhas?" Seja sensível para quaisquer novos sinais que possam indicar que essas escolhas não sejam ecológicas. Se obtiver um sinal, volte ao passo quatro e peça à parte criativa, que ofereça algumas novas escolhas que satisfaçam a parte que se opõe e ainda assim respeitem a intenção positiva original. Verifique essas novas escolhas para ver se há objeções.

A ressignificação em seis passos lida com o ganho secundário, ela proporciona um relacionamento mais produtivo com seu inconsciente e é realizada em transe leve, à medida que você se interioriza e explora diferentes partes de sua personalidade.

5) Técnica: Padrão Swish (The Swish Pattern)

Esta técnica foi retirada do livro “An Insider’s Guide to Sub-modalities”, por Richard Bandler e Will MacDonald.

Esta técnica é comumente utilizada para mudar padrões de comportamento indesejáveis, e que a pessoa deseja mudar, disparados pela imagem de algo que serve como um disparador para tal comportamento.

86

PASSO 01 – Identifique qual o comportamento que a pessoa deseja mudar. Identifique o que acontece para que a pessoa acesse aquele estado emocional que provoca o tal comportamento indesejável.

PASSO 02 – Peça para o cliente fechar os olhos e dizer o que ele estaria vendo se estivesse naquele evento. Procure identificar o que provoca o estado emocional disparador do comportamento. Quando identificado a imagem que provoca o estado emocional limitante, peça para o cliente abrir os olhos e “limpar” a sua tela mental.

PASSO 03 – Solicite que o cliente feche os olhos novamente. Desta vez peça para ele ver um quadrado (como se fosse uma tela de projeção) grande e com muito brilho. Nesta tela ele colocará aquela imagem que provoca o estado emocional limitante. Desta vez, este quadrado (tela) deverá estar emoldurado. Agora peça para ele tornar esta imagem mais brilhante, com mais brilho, e peça para ele perceber se o estado emocional limitante fica mais intenso ou não. Se não, mude outras submodalidades até encontrar o que faz provocar este estado emocional mais intenso. Assim que encontrar a submodalidade disparadora interrompa o padrão.

PASSO 04 – Instrua o cliente a criar outra imagem onde ele mesmo estará como se ele já tivesse feito a mudança desejada. Verifique quais são os estados emocionais provocados por esta nova imagem, se são agradáveis, positivos ou não. Em caso negativo, peça para o cliente criar uma imagem até ele se sentir satisfeito.

PASSO 05 – Peça para o cliente abrir os olhos e dê as seguintes instruções a ele: “Você agora tem duas imagens: a primeira você vê o que dispara o seu comportamento. Na segunda você vê como deseja ficar e se comportar. Você irá diminuir o tamanho da segunda imagem até que ela fique do tamanho de um ponto preto. E aí você olhará para a outra imagem (primeira) que tem uma borda em volta e colocará este ponto preto em um dos cantos. A imagem grande está brilhante e a outra está pequena e escura. Então, neste momento, faça com que a primeira imagem, aos poucos, vá ficando escura e menor. Cada vez menor e mais escura. Enquanto que a segunda imagem cresce, fica maior e mais clara e brilhante até tomar conta de todo o seu campo de visão e a outra ficar coberta.

PASSO 06 – Verifique se o cliente entendeu as instruções e está apto a fazer o exercício.

PASSO 07 – Peça para o cliente fazer o exercício de olhos fechados. Oriente e repita as instruções se necessário for. Faça a calibragem do não verbal.

PASSO 08 – Interrompa o padrão e então teste o exercício solicitando para o cliente lembrar daquela imagem que disparava o estado emocional limitante. Verifique o quanto ele ainda sente o que sentia.

PASSO 09 – Faça com o cliente a viagem ao futuro.

PASSO – Faça uma avaliação dos resultados com o cliente e faça o fechamento.

6) Técnica: Mudanças com Submodalidades

87

Após aprendermos sobre os Sistemas Representacionais (Visual, Auditivo Tonal, Cinestésico e Auditivo Digital) no curso Practitioner da Formação Clássica em PNL, passamos a exercitar mudanças de nossa experiência subjetiva através das Submodalidades. Esta técnica a seguir nos proporciona este aprendizado.

Ações	Observações
1. Identificar junto ao cliente um evento do passado que hoje ele lembra e sente-se mal com a lembrança (EP).	1. Faça a calibragem do não verbal.
2. Identificar a estrutura desta experiência: o que ele vê, ouve e sente (VACOG).	2. Não é necessário revelar o conteúdo.
3. Em seguida, verifique quais são as submodalidades mais importantes e impactantes dentre as submodalidades visuais, auditivas e cinestésicas existentes na experiência.	3. A identificação das submodalidades: calibragem verbal e não verbal.
4. Peça para o cliente definir como ele deseja (ED) sentir-se ao lembrar deste evento.	4. Aqui começa o processo de acesso aos recursos
5. Escolha outra experiência, um evento do passado, o qual hoje gera uma experiência (sensação) tal qual ele deseja.	5. Começa o processo de modelagem de experiências
6. Ajude-o a identificar as Submodalidades presentes neste evento da forma como ele lembra hoje.	6. Identificação verbal e não verbal.
7. Modificar a experiência (evento) original (EP) através das submodalidades identificadas. Alterar as submodalidades até o cliente experimentar o que deseja (ED)	7. Enquanto altera as submodalidades verifique o resultado através da calibragem
8. Verifique os resultados com o cliente e faça uma análise do processo (feedback).	8. Faça a calibragem o tempo todo.

7) Técnica: Modelagem do Mentor

Esta técnica é inspirada em exercícios propostos e realizados por Robert Dilts e Judith DeLozier. O objetivo principal é proporcionar a experiência sensorial (ver, ouvir e sentir) de como é possível acessarmos modelos de comportamentos, capacidades e crenças que são criados em nossa mente inconsciente através das experiências de vida e das pessoas com quem temos alguma forma de contato.

Ações	Metaposição	Observações
1. Criar um espaço com três posições distintas: a) Metaposição; b) Self c) Mentor		1. Ajude o cliente a criar este espaço a sua frente
2. Criar um holograma da pessoas: o Self e o Mentor		2. Garantir a dissociação
3. Associar-se ao Self e explorar os Níveis Lógicos: ambiente; comportamento, capacidades e crenças		3. Garantir a associação e calibrar os resultados
4. Peça ao cliente para ele voltar à Metaposição e avaliar os resultados		4. Garantir a dissociação
5. Associar-se ao Mentor e explorar a experiência: ouvir, ver e sentir como se fosse o Mentor		5. Garantir a associação e calibrar os resultados
6. Idem ao item 4		6. Garantir a dissociação
7. Na Metaposição, peça para o cliente preparar-se para fazer uma pergunta. Peça para ele escolher uma pergunta que seja importante e fundamental para sua vida.		7. Ajude o cliente a preparar-se para este momento importante
8. Associar-se ao Self e quando estiver pronto fazer a pergunta fundamental		8. Garantir a associação e calibrar os resultados
9. Idem ao item 4		9. Garantir a dissociação
10. Associar-se ao Mentor e quando o Mentor estiver pronto responder a pergunta		10. Garantir a associação e calibrar os resultados
11. Idem ao item 4		11. Garantir a dissociação
12. Associar-se ao Self e preparara-se para ouvir a resposta. Após ouvir a resposta agradeça ao Mentor e despeça-se		12. Garantir a associação e calibrar os resultados
13. Voltar à Metaposição e avaliar resultados.		12. Fazer o Fechamento.

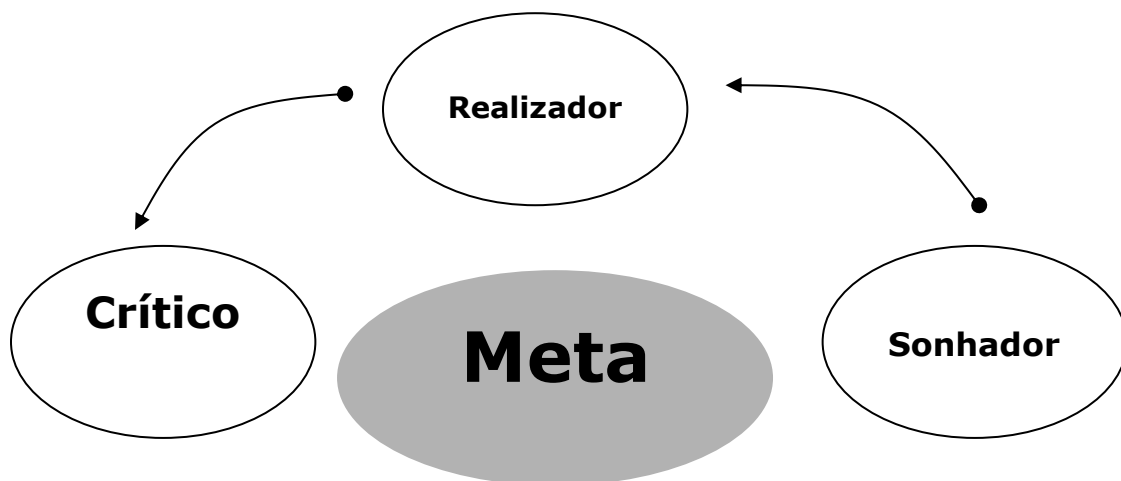


8) Técnica: Estratégia de Criatividade Disney

A estratégia Disney foi modelada por Robert Dilts com base em Walt Disney. É uma boa estratégia geral para pensamento criativo e é eficaz quando utilizada informalmente para sessões em equipe.

Pense no resultado ou na situação que deseja explorar. A estratégia Disney funciona bem em qualquer situação em que você precise formular um plano geral, para, por exemplo, uma apresentação ou um treinamento.

Você precisa ancorar três estados espacialmente: o sonhador, o realista e o crítico. Marque três espaços no chão, um para cada estado, para que possa entrar neles.



➤ Posição do sonhador

Nesta posição, você cria possibilidades. Você é visionário, vendo o quadro maior. Seja criativo sem restrições. A posição do sonhador geralmente usa o sistema representacional visual. Pergunte a si mesmo: “O que desejo?”

➤ Posição do realista

Nesta posição, você organiza seus planos, avalia aquilo que é realmente possível, pensa de forma construtiva e elabora um plano de ação. A posição do realista geralmente usa o sistema representacional cinestésico.

Pergunte a si mesmo: “O que farei para tornar esse plano realidade?”

➤ Posição do crítico

Esta é a posição onde você testa seu plano. Você está procurando problemas, dificuldades e consequências inesperadas. Pense no que pode dar errado, no que está faltando e quais os resultados positivos. A posição do crítico geralmente usa o sistema representacional auditivo (diálogo interno).

Pergunte a si mesmo: “O que pode dar errado?”

Se não tiver experiências pessoais desses estados, então:

❖ Use o quadro “como se”. Como seria ser assim?

❖ Ou pense em um modelo que seja bom no estado e coloque-se em segunda posição com essa pessoa.

Uma vez que tenha decidido as três posições, siga os seguintes passos:

1. Visualize a sua frente três círculos dispostos numa forma triangular.	- Veja a figura da página anterior
2. Lembre-se de uma situação no passado na qual você foi muito criativo, sonhador. Veja a situação, projetada (dissociado) no primeiro círculo à sua direita.	- Assegure-se de que a representação seja dissociada.
3. Entre na experiência projetada, dando um passo e entrando naquele círculo (associando-se).	- Ajude-o a associar-se e calibre a fisiologia. Âncora # 1.
4. Assim que tiver uma boa idéia de como é ser sonhador, dê um passo para trás e volte à posição inicial (Meta).	- Fale lentamente, tom baixo. Assim que ele sair do círculo do Sonhador, solte a âncora # 1.
5. Olhe seu <i>Eu-Sonhador</i> no primeiro círculo. Agora, veja dentro do segundo círculo - central - uma imagem sua do passado, na qual você foi planejador, realizador.	- Esse processo garante que o explorador se dissocie quando está na meta posição.
6. Dê um passo entrando naquele círculo (associando-se).	Ajude à associação, calibre e ancore. Âncora # 2.
7. Assim que tiver uma boa idéia de como é ser realizador, planejador, dê um passo para trás e volte à posição inicial (Meta).	- Fale lentamente, tom baixo. Assim que ele sair do círculo do Realizador, solte a âncora.
8. Olhe seu <i>Eu-Realizador</i> no círculo central. Agora, veja dentro do terceiro círculo uma imagem sua do passado, na qual você foi muito crítico, detalhista.	- Esse processo garante que o explorador se dissocie quando está na meta posição.
9. Dê um passo entrando naquele círculo (associando-se).	- Ajude à associação, calibre e ancore. Âncora # 3.
10. Assim que tiver uma boa idéia de como é ser crítico, dê um passo para trás e volte à posição inicial (Meta).	- Fale lentamente, tom baixo. Assim que ele sair do círculo do Crítico, solte a âncora # 3.
11. Agora, veja seus três estados, o sonhador, o realizador e o crítico, nos três círculos à sua frente.	- Assegure-se da dissociação.
12. Agora, você vai entrar no círculo do Sonhador e ficar lá apenas sonhando com o seu objetivo (ED). Quando estiver satisfeito, saia e volte à posição meta.	- Ajude-o a associar-se, calibre a fisiologia e dispare a âncora # 1.
13. Agora, você vai entrar no círculo do Realizador e ficar lá apenas planejando o seu objetivo (ED), quando estiver satisfeito, saia e volte à posição meta.	- Ajude-o a associar-se, calibre a fisiologia e dispare a âncora # 2. Quando ele sair, solte a âncora.

<p>14. Agora, você vai entrar no círculo do Crítico e ficar lá apenas identificando os possíveis pontos fracos do seu objetivo (ED), quando estiver satisfeito, saia e volte à posição meta.</p>	<p>- Ajude-o a associar-se, calibre a fisiologia e dispare a âncora # 3. Quando ele sair, solte a âncora.</p>
<p>15. Se considerar necessário, repita todo o processo em sequência, quantas vezes desejar.</p>	<p>- Vá disparando de forma encadeada as âncoras # 1, # 2 e # 3</p>

Esse exercício é excelente também para trabalhos em equipe. Muitas equipes não trabalham bem por terem uma preponderância de um tipo de pensamento. Equipes com muitos sonhadores elaboram planos maravilhosos, mas jamais os colocam em prática. Equipes com muitos realizadores agem cedo demais e tentam implementar o plano antes que esteja completo. Equipes com muitos críticos frequentemente não vão a lugar algum porque nenhum plano é perfeito o suficiente para a sua aprovação.

APÊNDICE II - Glossário

ACOMPANHAMENTO: Método usado por comunicadores para estabelecer rapidamente um nível de harmonia (*rapport*) com outra ou outras pessoas, sincronizando alguns aspectos do comportamento do outro incluindo a postura, o tom e a cadência da voz, a respiração, etc. (Vide *Rapport*).

ACUIDADE SENSORIAL: A capacidade de ouvir, olhar ou sentir cinestesticamente pistas mínimas mostradas por outra pessoa em sua analogia.

ANCORAGEM: O processo de criar e produzir uma âncora, ou seja, associar um estado emocional interno a um estímulo externo, como música, aroma, cor, imagem, sabor, palavra e etc. Bandler e Grinder descobriram que é possível estabelecer um estímulo com um gesto, um toque ou um som, para manter estável um estado emocional.

CALIBRAGEM: Uso da acuidade sensorial (visão, audição, tato) para observar mudanças específicas no comportamento da pessoa, ou seja, nas palavras, no tom de voz, na postura, nos gestos, na cor de pele e na tensão muscular, para saber quando estão ocorrendo mudanças em seu estado interior.

COMO SE: Método que consiste em "fingir" um determinado comportamento como se fosse verdadeiro. Usado para criar um recurso.

CONGRUÊNCIA: Quando todas as "partes" da pessoa concordam com seu comportamento num contexto específico.

ESTADOS DISSOCIADOS: Quando o indivíduo se coloca na posição de observador mental de suas próprias ações e se vê como se fosse uma terceira pessoa – um observador.

ESTADOS ASSOCIADOS: Estados nos quais o indivíduo vivencia um acontecimento como se ele estivesse ocorrendo naquele exato momento. Por meio do seu próprio corpo, vendo pelos seus próprios olhos, a pessoa fica completamente envolvida naquilo que está vivenciando ou revivendo.

ESTADO: Reunião de todos os processos mentais da pessoa num único processo mental que afeta diretamente a fisiologia.

ESTRATÉGIA: Uma sequência de representações internas (imagens, sons, palavras, sensações) que permitem atingir um objetivo determinado.

IMPASSE: Uma cortina de fumaça. A pessoa "tem um branco" ou fica confusa quando o terapeuta está tratando de um problema.

INCONGRUÊNCIA: Ocorre quando a pessoa tem um conflito interno e duas mensagens são enviadas. O comportamento externo e as sensações internas não combinam e com frequência revela-se uma assimetria na fisiologia da pessoa.

LADO (ou parte): Um conjunto de comportamentos ou uma estratégia. Por exemplo: "Há um lado meu que quer que eu emagreça".

METAMODELO: padrões de perguntas de precisão

METAPROGRAMAS: Processos mentais que as pessoas usam habitualmente para classificar informações e entender o seu mundo.

OBJETIVO: Um resultado final; a indicação de que ele foi atingido são determinados sinais sensoriais.

PISTAS VISUAIS DE ACESSO: Movimentos oculares relacionados ao pensamento visual, auditivo ou cinestésico.

PONTE OU "VIAGEM PARA O FUTURO: Fazer com que a pessoa se associe a uma situação futura na qual uma pista externa irá provocar uma determinada reação interna ou um comportamento específico. Uma vez que o cérebro tiver experimentado esse processo, o comportamento ficará automaticamente disponível no contexto futuro.

RAPPORT: Estar em sintonia, harmonia com outra pessoa.

SISTEMA REPRESENTACIONAL: As imagens, sons, palavras e sensações internos e externos que usamos para "representar" e tornar o mundo que nos rodeia mais compreensível.

SUBMODALIDADE: Modalidade é o termo usado para definir um dos cinco sentidos – visão, audição, cinestesia, etc. A submodalidade é um dos componentes ou das qualidades de uma modalidade. Por exemplo, sob a modalidade visual, as submodalidades incluem luminosidade, clareza, foco e tamanho de imagem, associação em contraste com dissociação, etc. Dentre as submodalidades auditivas, temos: tom, volume, tonalidade, cadência, duração do som, etc. E, dentre as submodalidades cinestésicas, temos: pressão, extensão, duração. etc.

Bibliografia:

- ANDREAS, S.; ANDREAS, C. **A Essência da Mente:** usando o seu poder interior para mudar. São Paulo: Summus Editorial, 1993.
- BANDLER, R.; GRINDER, J. **Estrutura da magia I:** um livro sobre linguagem e terapia. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1977.
- BANDLER, R.; GRINDER, J. **Ressignificando:** Programação Neurolinguística e a transformação do significado. São Paulo: Summus Editorial, 1986.
- BANDLER, R.; GRINDER, J. **Sapos em Príncipes:** Programação Neurolinguística. São Paulo: Summus Editorial, 1982.
- BANDLER, R.; GRINDER, J. **The Structure of magic:** a book about communication and change. Palo Alto, Califórnia - UE: Science and Behavior books, 1976.
- CHUNG, T. **Qualidade começa em mim:** manual neurolinguístico de liderança e comunicação. São Paulo: Maltese, 1996.
- CUDICIO, C. **Programação neurolinguística e comunicação:** a dimensão da criatividade. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- DAVIDOFF, L. L. **Introdução à psicologia.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- DEL NERO, H. S. **O sítio da mente:** pensamento, emoção e vontade no cérebro humano. São Paulo: Collegium Cognitio, 1997.
- DILTS, R. B. **Aprendizagem Dinâmica I.** São Paulo: Summus Editorial, 1999
- DILTS, R. B. **Aprendizagem Dinâmica II.** São Paulo: Summus Editorial, 1999
- DILTS, R. B; DELOZIER, J. **Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding.** Scotts Valley/ CA: NLP University Press, 2000
- DILTS, R. B; DELOZIER, J. **NLPU 100 – NLP Practitioner Certification Course –** Ben Lomond, CA: Dynamic Learning Publications/ NLP University Press - 2008
- DILTS, R. B. **Strategies of genius.** California, USA: Meta Publications, 1994
- FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade.** São Paulo: Harbra, 1986.
- FALCÃO, G. M. **Psicologia da aprendizagem.** São Paulo: Ática, 1986.
- HALL, C. S.; LINDZEY, G.; CAMPBELL, J. G. **Teorias da personalidade.** Porto Alegre: ARTMED, 2000.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas:** a utilização de recursos humanos. São Paulo: EDUSP, 1974.
- KATZENBACH, J. R. **Real Change Leaders.** New York: Time Business, 1995.
- KNIGHT, S. **A programação neurolinguística e o sucesso nos negócios:** a diferença que faz diferença. Rio de Janeiro: Ediouro, 1998.
- MARINO JR., R. **A religião do cérebro:** as novas descobertas da neurociência a respeito da fé humana. São Paulo: Editora Gente, 2005.
- MOLDEN, D. **A neurolinguística nos negócios:** conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MURRAY, E.J. **Motivação e emoção.** Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- O'CONNOR, J. **Manual de programação neurolinguística:** um guia prático para alcançar o que você quer. Rio de Janeiro: Qualimark, 2003.
- O'CONNOR, J.; SEYMOUR, J. **Introdução à programação neurolinguística:** como entender e influenciar pessoas. São Paulo: Summus, 1995.
- PINKER, S. **Como a mente funciona.** São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- PUENTE, M. de la. **Tendências contemporâneas em psicologia da motivação.** São Paulo: Autores Associados, 1982.
- SARY, P. **Guia de programação neurolinguística para a sua empresa.** Rio de Janeiro: Record, 1996.

- SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **História da psicologia moderna**. São Paulo: Cultrix, 1981.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: USAID, 1965
- SPRITZER, N. **Pensamento e mudança: um guia para a excelência pessoal. Desmistificando a programação neurolinguística**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- STERNBERG, R. J. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- VERNON, M.D. **Motivação humana**. Rio de Janeiro: Vozes, 1973.
- WATZLAWICK, P. **Change: Principle of Problem Formation and Problem Resolution**. New York: W.W. Norton & Company, 1974.
- WATZLAWICK, P. **The Language of Change**. New York: W.W. Norton & Company, 1978.

APRENDENDO A DESAPRENDER

Autora: Martha Medeiros

Passamos a vida inteira ouvindo os sábios conselhos dos outros. Tens que aprender a ser mais flexível, tens que aprender a ser menos dramática, tens que aprender a ser mais discreta, tens que aprender... aprender praticamente tudo.

Mesmo as coisas que a gente já sabe fazer, é preciso aprender a fazê-las melhor, mais rápido, mais vezes. Vida é constante aprendizado. A gente lê, a gente conversa, a gente faz terapia, a gente se puxa pra tirar nota dez no quesito "sabe-tudo". Pois é. E o que a gente faz com aquilo que a gente pensava que sabia? As crianças têm facilidade para aprender porque estão com a cabeça virgem de informações, há muito espaço para ser preenchido, muitos dados a serem assimilados sem a necessidade de cruzá-los: tudo é bem-vindo na infância. Mas nós já temos arquivos demais no nosso winchester cerebral. Para aprender coisas novas, é preciso antes deletar arquivos antigos. E isso não se faz com o simples apertar de uma tecla.

Antes de aprender, é preciso dominar a arte de desaprender. Desaprender a ser tão sensível, para conseguir vencer mais facilmente as barreiras que encontramos no caminho. Desaprender a ser tão exigente consigo mesmo, para poder se divertir com os próprios erros. Desaprender a ser tão coerente, pois a vida é incoerente por natureza e a gente precisa saber lidar com o inusitado. Desaprender a esperar que os outros leiam nosso pensamento: em vez de acreditar em telepatia, é melhor acreditar no poder da nossa voz. Desaprender a autocomiseração: enquanto perdemos tempo tendo pena da gente mesmo, os demais seguiram em frente. A solução é voltar ao marco zero. Desaprender para aprender. Deletar para escrever em cima.

Houve um tempo em que eu pensava que, para isso, seria preciso nascer de novo, mas hoje sei que dá pra renascer várias vezes nesta mesma vida. Basta desaprender o receio de mudar.

