

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO MERCOSUL  
ISAE/FGV  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE  
GESTORES

TABATA MIELI FURLAN

**A UTILIZAÇÃO DA PNL NA MELHORIA DAS RELAÇÕES  
INTRAPESSOAL E INTERPESSOAL**

NOVA LONDRINA – PR

2014

TABATA MIELI FURLAN

**A UTILIZAÇÃO DA PNL NA MELHORIA DAS RELAÇÕES  
INTRAPESSOAL E INTERPESSOAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista, do Curso de Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas.

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Marcia Cassitas Hino**

NOVA LONDRINA – PR

2014

## RESUMO

As pessoas são seres sociáveis que vivem junto às outras pessoas. Um convívio complexo, onde há vivências, temperamentos e comportamentos diferentes, mas o bom relacionamento se torna essencial. Para existir esse relacionamento, é necessário primeiro que a pessoa tenha o mesmo consigo, se autoconhecendo e se desenvolvendo. Somente assim será capaz de estabelecer uma boa relação. Diante dessa realidade, buscam-se alternativas para conseguir superar essa necessidade, e a partir do estudo sobre a Programação Neurolinguística têm-se condições de entender um pouco mais como tratar de diversas situações que possam colaborar com o crescimento das relações dos indivíduos. Esse estudo, de caráter teórico-descritivo com pesquisa de campo, teve por objetivo relatar como a Programação Neurolinguística pode ajudar nas relações intrapessoal e interpessoal. Para atingir este objetivo foi necessário avaliar como uma pessoa pode mudar seu estado emocional se autoconhecendo, como através do processo de níveis neurológicos pode-se alterar as crenças limitantes das pessoas, avaliar como os sistemas representacionais e os metaprogramas podem melhorar as relações entre as pessoas, descrever como o indivíduo pode através dos cinco sentidos se tornar mais consciente de seu modelo mental e da visão que tem do que está a sua volta, descrever a necessidade de equiparar a maneira de se comunicar com as pessoas e avaliar como o consciente e o inconsciente influenciam o comportamento, mostrando como as pessoas se organizam e se adaptam ao meio externo. A conclusão desse estudo foi que a PNL contribui no desenvolvimento do indivíduo, no que tange relacionamento intrapessoal e interpessoal, tanto pessoalmente como profissionalmente. Com a sua aplicação é possível que o indivíduo se conheça melhor interiormente, levando o mesmo a uma forma diferente de pensar a respeito de si próprio, alterando seu comportamento, utilizando de técnicas que favoreçam essa melhoria e assim obtendo bons resultados nas relações.

**Palavras-chave:** Programação Neurolinguística. Relações. Relacionamento. Inconsciente. Consciente. Sentidos.

## ABSTRACT

People are social beings who live with other people, a complex interaction where there are different temperaments and behaviors, but the good relationship becomes essential. For this relationship to exist, it is first necessary that the person is the same with itself, if self-aware and developing. Only then will be able to establish a good relationship. Given this reality, are sought alternatives to be able to overcome this need, and from the study of neurolinguistic programming have become able to understand a little more how to deal with various situations that can assist in the growth of the relations of individuals. This study, theoretical and descriptive with field research aimed to report how NLP can help in intrapersonal and interpersonal relationships. To achieve this goal it was necessary to evaluate how a person can change your emotional state if self-aware as neurological levels through the process you can change the limiting beliefs of the people, assess how representational systems and Metaprogrammes can improve relations between people describe how the individual can through the five senses become more aware of their mental model and vision that has what is around you, describe the need to equate way to communicate with people and assess how conscious and unconscious influence behavior, showing how people organize themselves and adapt to the external environment. The conclusion of this study was that NLP helps in the development of the individual, regarding intrapersonal and interpersonal relationships, both personally and professionally. With its application is possible that patients become better known within, leading them to a different way of thinking about yourself, changing your behavior, using techniques that promote the improvement and thus obtaining good results in relations form.

**Keywords:** Neuro Linguistic Programming. Relations. Relationship. Unconscious. Conscious. Senses.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Modelo da pnl de percepção e comunicação..... | 21 |
| Figura 2 – Pistas de acesso.....                         | 29 |
| Figura 3 – Pistas de acesso oculares.....                | 30 |
| Figura 4 – Pirâmide dos níveis neurológicos.....         | 44 |
| Figura 5 – Iceberg.....                                  | 45 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Identificação do sistema representacional predominante..... | 56 |
| Gráfico 2 – Identificação do sistema representacional predominante..... | 57 |
| Gráfico 3 – Identificação do sistema representacional predominante..... | 57 |
| Gráfico 4 – Como a pessoa processa uma informação.....                  | 59 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Avaliação do autoconhecimento dos colaboradores da cooperativa Sicredi Rio Paraná PR/SP que estão cursando o curso de desenvolvimento humano de gestores – 2014.....           | 61 |
| Tabela 2 – Identificação dos padrões metaprogramas dos colaboradores da cooperativa Sicredi Rio Paraná PR/SP que estão cursando o curso de desenvolvimento humano de gestores – 2014..... | 62 |

## SUMÁRIO

|               |   |           |
|---------------|---|-----------|
| <b>1</b>      | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>09</b> |
| <b>2</b>      | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>   | <b>10</b> |
| 2.1           | CONSCIENTE E INCONSCIENTE.....  | 12        |
| 2.2           | APRENDIZAGEM.....   | 14        |
| 2.3           | LEME INTERNO – AUTOCONSCIÊNCIA.....   | 15        |
| <b>2.3.1</b>  | <b>O mapa cerebral do corpo e seus sinais.....</b>                                  | <b>16</b> |
| <b>2.3.2</b>  | <b>Vendo a si mesmo como os outros os veem.....</b>                                 | <b>17</b> |
| <b>2.3.3</b>  | <b>Através dos olhos e ouvidos dos outros.....</b>                                  | <b>18</b> |
| <b>2.3.4</b>  | <b>Pensamento de grupo: pontos cegos compartilhados.....</b>                        | <b>19</b> |
| 2.4           | SENTIDOS.....   | 19        |
| 2.5           | PERCEPÇÃO E COMUNICAÇÃO.....  | 21        |
| 2.6           | FATO X LEITURA MENTAL.....  | 22        |
| <b>2.6.1</b>  | <b>Sudmodalidades.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>2.6.2</b>  | <b>Submodalidades digitais e analógicas.....</b>                                    | <b>23</b> |
| <b>2.6.3</b>  | <b>Submodalidades visuais, auditivas, cinestésicas, olfativas e gustativas.....</b> | <b>23</b> |
| 2.7           | LINGUAGEM.....  | 24        |
| 2.8           | PROCESSAMENTO DOS SENTIDOS.....   | 26        |
| 2.9           | SISTEMAS REPRESENTACIONAIS.....   | 27        |
| 2.10          | METAPROGRAMAS.....  | 30        |
| <b>2.10.1</b> | <b>Padrões metaprogramas.....</b>   | <b>31</b> |
| 2.10.1.1      | Em direção a – afastando-se de.....   | 32        |
| 2.10.1.2      | Interno – externo.....  | 32        |
| 2.10.1.3      | Opções – métodos.....   | 33        |
| 2.10.1.4      | Proativo – reativo.....   | 34        |
| 2.10.1.5      | Geral – específico.....   | 34        |
| 2.10.1.6      | Semelhança – diferença.....   | 35        |
| 2.10.1.7      | Independente – cooperativo.....   | 36        |
| 2.11          | RAPPORT: COMUNICAÇÃO COMO ESSENCIAL PARA AS RELAÇÕES<br>HUMANAS.....                | 36        |
| 2.12          | LINHA DO TEMPO.....   | 38        |
| <b>2.12.1</b> | <b>Usando linhas do tempo.....</b>  | <b>49</b> |



|               |   |           |
|---------------|---|-----------|
| <b>2.12.2</b> | <b>Linguagem do tempo.....</b>            | <b>41</b> |
| 2.13          | PADRÃO SWISH.....                         | 42        |
| 2.14          | NÍVEIS LÓGICOS DA NEUROLINGUISTICA.....   | 43        |
| <b>2.14.2</b> | <b>Níveis lógicos da PNL.....</b>         | <b>43</b> |
| <b>2.14.3</b> | <b>Níveis neurológicos.....</b>           | <b>43</b> |
| 2.15          | CRENÇAS LIMITANTES.....                   | 46        |
| <b>2.15.1</b> | <b>Como são formadas.....</b>             | <b>46</b> |
| <b>2.15.2</b> | <b>Frases limitantes.....</b>             | <b>47</b> |
| <b>2.15.3</b> | <b>Mudando as crenças limitantes.....</b> | <b>48</b> |
| 2.16          | ÂNCORAS.....                              | 49        |
| <b>2.16.1</b> | <b>Estabelecendo âncoras.....</b>         | <b>52</b> |
| <b>2.16.2</b> | <b>Criando uma âncora.....</b>            | <b>53</b> |
| 3             | METODOLOGIA.....                          | 55        |
| 4             | ANÁLISE DOS RESULTADOS.....               | 56        |
| <b>6</b>      | <b>CONCLUSÃO.....</b>                     | <b>66</b> |
|               | <b>APÊNDICES.....</b>                     | <b>73</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas estão associadas às outras, vivem em sociedade, comunidade e grupos, mas não sozinhas. São sociáveis e por isso estão sempre rodeadas por pessoas em casa, no bairro, no trabalho ou lazer. Um convívio complexo, onde há vivências, temperamentos e condutas diferentes. Cada um tem seu modo de pensar e agir.

É essencial que nesse convívio se mantenha um bom relacionamento e se procure formas de melhoria para as partes. Mas, para se existir esse bom relacionamento, é necessário primeiro que a pessoa tenha o mesmo consigo. Que tenha capacidade de se autoconhecer, de fazer seu diálogo interno, de conhecer e gerir suas emoções e sentimentos. De estar bem consigo mesma, de reconhecer seus pontos que precisam ser melhorados para que possa fazer o mesmo com o outro e ter a mesma sintonia.

Somente assim será capaz de estabelecer uma boa relação, se desenvolver na busca de melhorias e reconhecer a necessidade de gerar mudanças quando necessário. A Programação Neurolinguística, trás ferramentas e recursos que podem ser copiadas, espelhadas e aprimoradas, justamente para facilitar a vida do indivíduo no que tange ao seu autoconhecimento e desenvolvimento, seja na vida pessoal ou profissional.

Pretende-se com este estudo relatar como a Programação Neolinguística pode ajudar nas relações intrapessoal e interpessoal. Fato este que nos permite buscar e entender sobre a PNL, sua origem, como é usada; avaliar como uma pessoa pode mudar seu estado emocional se autoconhecendo; identificar como através do processo de níveis neurológicos podem-se alterar as crenças limitantes das pessoas; avaliar como os sistemas representacionais e metaprogramas podem melhorar as relações entre as pessoas; descrever como o indivíduo pode através dos cinco sentidos se tornar mais consciente de seu modelo mental e da visão que tem do que está a sua volta; descrever a necessidade de equiparar a maneira de se comunicar com as pessoas; avaliar como o consciente e inconsciente influenciam em nosso comportamento, mostrando como as pessoas se organizam e se adaptam ao meio externo. Utilizaremos como método o relato através de fundamento teórico, descritivo com pesquisa de campo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Programação Neurolinguística surgiu de estudos realizados inicialmente por John Grinder e após Richard Bandler, na Universidade da Califórnia, nos Estados Unidos no início dos anos setenta, ambos com interesses semelhantes na psicologia.

Influenciados por terapeutas renomados como Virginia Satir, Milton Erickson, Gregory Bateson e Fritz Perls, que apresentavam resultados excepcionais com os seus pacientes, tinham interesse em aprender como eles faziam para obter esses resultados, para depois ensinar outras pessoas que conseqüentemente teriam resultados excelentes também.

Assim construíram estratégias que pudessem ser usadas por qualquer pessoa, independente do conhecimento desta sobre a PNL, sendo possível vivenciar estratégias mentais e ter benefícios com elas (ANDREAS; FAULKNER, 1998).

Seymour e O'Connor (1995) destacam a PNL pelo estudo de como os indivíduos se destacam em qualquer área, e de como ensinar esses padrões a outras pessoas para que elas também possam obter os mesmos resultados.

Compreende-se que a Programação Neurolinguística estimula o ser humano a disponibilizar o seu melhor com uma maior frequência, através da modelagem de práticas de excelência.

Segundo esses autores, atualmente a PNL é a única ferramenta que permite a estruturação da experiência interna, sendo possível que práticas eficazes sejam ensinadas a outras pessoas.

Ao descreverem a PNL, Bandler e Grinder (2012), sugeriram o estudo e a aplicabilidade de três terminologias, que são utilizadas no decorrer das suas pesquisas, sendo estas essenciais para a modelagem:

- Programação: a programação permite entender como o indivíduo realiza a sequência de suas ações, para obter metas e estados internos.
- Neurologia: Compreensão da mente e pensamento.
- Linguística: Como o indivíduo utiliza a linguagem e sua influência.

Dessa forma, a Programação Neurolinguística explora como os pensamentos são influenciados por palavras levando a uma ação. Esse ciclo é constante na vida das pessoas e com a utilização da PNL é possível torná-lo produtivo e que cada um utilize sua mente de forma favorável, fazendo mais com menos. Ela permite que o indivíduo explore o seu

potencial que muitas vezes está adormecido permitindo assim um melhor resultado caminhando em direção ao que se deseja.

A PNL se configura como um processo de modelagem que oferta o “como” transformar pensamentos, comportamentos, capacidades, crenças e a própria identidade de um indivíduo. Se um bom resultado é evidente em uma pessoa, a PNL estrutura e examina o “como” foi feito, sendo possível que outras pessoas façam o mesmo e tenham o resultado desejado.

Apesar desta característica de modelagem para obter a excelência, a PNL propõe organização das ideias e ações, pois o processo mental de cada pessoa é único e distinto, assim como suas impressões digitais. E compreendendo essa característica, refere-se a esses processos mentais como o “mapa do mundo” da pessoa, ou “mapa mental”, que é responsável pela representação da realidade do indivíduo.

Para a construção deste “mapa mental”, o indivíduo recebe informações que chegam através dos cinco sentidos - visão, audição, sensação, olfato e gustação. Ao processar as informações, o sujeito constitui um mapa com a utilização de filtros perceptivos que permitem enfatizar partes da experiência e ignorar outras. Este mapa configura-se na representação da realidade. Assim, a pessoa nunca conhece a realidade, mas apenas a sua percepção da realidade.

Geralmente, não é a realidade que limita ou fortalece uma pessoa, mas sim, seu mapa da realidade. A PNL estuda como cada indivíduo representa a realidade em sua mente e ensina como alterar esta representação para obter os resultados desejados

Atualmente pessoas que tem interesse em autodesenvolvimento, buscam crescimento pessoal e profissional acelerado são essas que mais recorrem a PNL. Porém, esta metodologia está apta a ser utilizada em qualquer contexto que se deseja obter excelência.

Para O’Connor (2013) a PNL traz autodesenvolvimento e mudança, através de um processo que cada indivíduo percorre para obter a excelência, citando alguns passos.

Em um primeiro momento, o indivíduo precisa trabalhar a si mesmo, buscando se tornar a pessoa que realmente quer poder ser. Da mesma forma, trabalha para que possa ajudar outras pessoas de forma eficaz.

Após esse primeiro momento, há a necessidade de estabelecer o “*Rapport*”, ou seja, buscar um relacionamento de confiança e influência mútua.

Em seguida o indivíduo precisa definir o que realmente deseja alcançar nessa mudança, tendo comprometimento para não sabotar a si mesmo. Por fim, é necessário que o sujeito mentalize o futuro e imagine como quer ser, e então o ensaie no presente.

Desse modo, percebe-se a PNL como o estudo de como cada pessoa representa a realidade em sua mente e de como se pode perceber, descobrir e alterar esta representação para atingir resultados desejados.

## 2.1 CONSCIENTE E INCONSCIENTE

A partir do ditado “Se você quiser mudar a sua vida, você deve mudar primeiro a maneira como percebe a sua vida”, extraído do artigo A Estrutura da Realidade de Roger Ellerton Ph.D (2014, p. 01) pode-se haver um entendimento do consciente e inconsciente.

Segundo O’Connor (2013) todas as pessoas possuem os recursos necessários para a mudança, ou então podem criá-los, mas muitos acham que não possuem esses recursos. O que acontece, é que elas não têm a consciência de que tem estes recursos, mas eles estão guardados em algum lugar da mente, podendo ser acessados nas circunstâncias certas.

O autor justifica que toda mudança inicia no nível inconsciente e só depois há a consciência dela. O consciente, localizado no lado esquerdo do cérebro, é responsável pelas percepções imediatas, ou seja, a consciência de tudo que acontece num determinado momento. Mas, há muitas outras percepções ao redor da pessoa e que ela desconhece pelo fato deste lado da mente ser limitado.

De acordo com O’ Connor (2013, p. 10-11) “podemos conscientemente reter cerca de sete informações separadas em um determinado momento. No entanto, muito depende de como organizamos as informações”.

Para O’Connor (2013), a mente consciente é limitada e por isso retém apenas uma parte da grande quantidade de informações que recebe. Para agilizar o processo de aprendizagem as pessoas deletam, distorcem ou generalizam muitas informações recebidas. Essa má compreensão da comunicação ocasiona danos graves às pessoas e empresas.

Bandler (1982, p. 52) descreve que o “consciente é como se define qualquer coisa da qual se tenha consciência num dado momento de tempo. Inconsciente é o resto do todo”. Este mesmo autor, diz que a aprendizagem e a mudança ocorrem no lado que esteja fora da

conscientização, ou seja, no inconsciente da mente, parte responsável por 95% da aprendizagem e habilidades humanas.

Para O'Connor (2013) o lado inconsciente é o lado que explora todo o potencial ilimitado da pessoa. Ele está ativo e em alerta a todo o momento. Ele explica, por exemplo, o fato do batimento cardíaco.

Esse autor diz que seria um incômodo se tivéssemos que avisar nosso coração conscientemente que deveria bater a cada segundo. Por esta razão que este processo sempre será inconsciente, porém muito poderoso. Ainda diz, que quanto mais importante e vital for a sua função, mais provável que seja inconsciente.

Segundo o autor Mlodinow (2013, p. 09 apud JUNG, 1964, p. 05) “há certos eventos que não percebemos de modo consciente; eles permanecem, por assim dizer, abaixo do limite da consciência. Eles aconteceram, mas foram absorvidos de maneira subliminar”.

Para este autor a palavra subliminar significa abaixo do limite e é utilizada para se referir ao que está abaixo do limite da consciência. Apesar de ser o lado invisível a nós, têm grande influência na experiência consciente do mundo, na maneira como as pessoas veem os outros, no significado que atribuem para os fatos da vida, na capacidade de fazer julgamentos e tomar decisões rápidas, entre outras.

Nós percebemos, lembramos nossas experiências, fazemos julgamentos e agimos – mas em todas essas atitudes somos influenciados por fatores das quais não temos consciência. A verdade é que nossa mente inconsciente está ativa, é independente e tem um propósito. Essa mente pode estar oculta, mas seus efeitos são muito visíveis, pois têm um papel crítico na formação da maneira como nossa mente consciente vivencia e responde ao mundo (MLODINOW, 2013, p. 38).

O inconsciente é usado na PNL, segundo O'Connor (2013), para indicar tudo àquilo que não seja consciente. É nele que ficam guardados os sentimentos, os valores, crenças, emoções, pensamentos, enfim, tudo aquilo que não está sob atenção em qualquer determinado momento, mas que, a partir do momento que essa atenção se desloca a ele, passasse ao consciente.

Para distinguir mente consciente de mente inconsciente, O'Connor (2013) comparou o consciente como um cavaleiro que orienta e guia em busca de resultados. O inconsciente é o cavalo que responde ao seu pedido, ou seja, faz o que pede, executa o trabalho.

Entende-se assim a afirmação do ditado inicial. Se você percebe sua vida de uma forma negativa e faz uma afirmação, esta pode ser contrária a você, pois seu inconsciente responde a um estímulo ou comportamento que você pede e que neste caso é negativo.

## 2.2 APRENDIZAGEM

O processo de aprendizagem ou “mudança” acontece naturalmente e a todo o momento, mas nem sempre é visto pelas pessoas como aprendizagem. Ela envolve um aprender diferente, um pensar diferente. Envolve o autodesenvolvimento (O’CONNOR, 2013).

Dilts (1998) diz que a aprendizagem envolve a consciência que é o conhecimento e a competência que é a ação de fazer. Envolve a capacidade de fazer aquilo que sabe e saber o que está fazendo.

O’Connor (2013) diz que a aprendizagem pode ser dividida em quatro estágios, que são: incompetência inconsciente, incompetência consciente, competência consciente e competência inconsciente e qualquer um destes níveis exige tempo e esforço para se ter resultados.

- Incompetência inconsciente: Nesse estágio de aprendizagem, a pessoa não tem a consciência e também não têm habilidade, ela não sabe que não sabe. Por exemplo: o saber andar. Houve um tempo que não se sabia nada a respeito e que hoje desempenha bem essa habilidade.

- Incompetência consciente: Nesse estágio, a pessoa sabe de alguma atividade, mas ainda não tem a habilidade. Nessa fase há um desconforto com o saber que não sabe e busca treinar tal habilidade em busca de conseguir fazer.

- Competência consciente: Nesse estágio, a pessoa sabe que sabe, mas apesar de ter a habilidade, é preciso de um grande esforço para alcançar um ganho maior.

- Competência inconsciente: Nesse estágio, a pessoa contempla o conhecimento mais o saber fazer. Uma aprendizagem que se torna automático nesse estágio, que a pessoa nem percebe que está fazendo, nem sabe que sabe.

Você pode empregar sua consciência para decidir conquistar uma determinada habilidade que, em sua opinião, é útil no contexto de suas atividades profissionais e pessoais. Ao usar nossos modelos, você tem a oportunidade de praticar essa habilidade. Após ter conscientemente praticado, durante um certo tempo, você pode permitir que essa habilidade funcione inconscientemente. Todos vocês tiveram que praticar conscientemente as várias habilidades necessárias para se guiar um carro. Hoje você pode guiar uma longa distância, sem tomar consciência disso, a menos que haja alguma situação especial que obrigue a atenção a despertar (BANDLER, 1982, p.24).

### 2.3 LEME INTERNO – AUTOCONSCIÊNCIA

Goleman (2013), em seu livro *Foco: A atenção e seu papel fundamental para o sucesso*, conta a história de seu amigo da época de escola. Um menino que teve sua criação em um sítio com forte interesse em livros de ficção científica, mas que, não se dedicava muito aos estudos. Além disto, era fascinado por carros antigos. Pouco antes de se formar, ele estava virando a esquerda para entrar em sua casa, quando veio outro veículo e bateu com força no seu pequeno carro esportivo, quase o matando.

Pouco tempo depois já recuperado do acidente, ingressou na faculdade local e tomou gosto por algo que chamou sua atenção e mexeu com seu lado criativo - o fazer cinema. Como projeto de fim de curso, desenvolveu um filme, onde o mesmo atraiu atenção de um diretor de cinema de Hollywood, que o contratou para trabalhar em um projeto seu. Ele próprio se encarregou do roteiro e no desenvolvimento de toda a produção que exigiu muito dele antes da estreia, mas espetacularmente resultou em um trabalho melhor do que se esperava.

Porém, se deparou com uma experiência ruim nesse processo, pois foram realizados vários cortes e adaptações pelos donos do estúdio antes da estreia, sendo que ele prezava tanto pela criatividade e todo o detalhe da obra.

A partir deste ocorrido, começou a se dedicar a um filme de seu próprio roteiro. Recebeu propostas de um estúdio em Hollywood, onde novamente ele não deteria o controle artístico de seu filme e estaria sujeito as alterações do estúdio. Por isso, não aceitou a proposta. Ao invés disto, pegou todo o orçamento do que tinha ganhado em seu trabalho anterior e investiu na compra do controle criativo.

Para o desenvolvimento de seu filme ele ficou quase sem dinheiro e teve que recorrer a vários bancos, que na época negaram a sua necessidade, quando por final somente um concedeu e ele conseguiu tocar para frente seu projeto.

Assim, George Lucas, conseguiu criar o filme “Guerra nas Estrelas”, mesmo tendo todas as dificuldades de controle de criação e sem recursos financeiros. Ele mostrou integridade como também uma decisão de negócios que lhe rendeu muito.

Para esta ação de George Lucas, foi necessário uma firmeza muita grande em seus valores e experiência. Como se algo profundo o guiasse para o seu objetivo maior de realização.



Este se define o leme Interno, a autoconsciência. Vem através dos sinais que o corpo emite como se fosse uma voz interior que conduz as pessoas na certeza daquilo que estão prestes a fazer. As vivências e experiências que se tornam extremamente relevantes na tomada de decisões.

Essas experiências são somadas e armazenadas as redes neurais no decorrer da vida criando o leme interno pouco conectado com as áreas verbais neocórtex, mas amplamente ligadas à intuição que articulam todas as sensações dentro do íntimo de cada um. Assim buscando sempre o que vem do inconsciente, memórias guardadas da vida.

Por isso, a autoconsciência é foco essencial, que através de estímulos internos guiam as pessoas pela vida. Ela se torna o radar para realizar e de que forma será feito. “Este íntimo mecanismo de controle faz toda a diferença entre uma vida bem vivida e outra hesitante” (GOLEMAN, 2013, p.67).

### **2.3.1 O mapa cerebral do corpo e seus sinais**

Para Goleman (2013), o corpo humano emite sinais importantes, onde através da insulina é feito um mapeamento de órgãos vitais internos, como o coração, intestino, pulmões, fígado e genitálias, permitindo a manutenção e o controle sobre a vitalidade e funcionamento dos mesmos. Esse trabalho realizado pela insulina é altamente amplificado em atenção ao local que está sendo monitorado.

A insulina não age somente no controle destes órgãos em específico. Ela ativa os neurônios que mandam mensagens de como a pessoa está, se está se sentindo bem e até mesmo se percebe o que seu corpo está pedindo, estes são os sinais.

Para as pessoas é uma boa forma de autoconsciência parar e prestar atenção nestes sinais, assim como as batidas do coração e respiração auxilia no processo de se autoconhecer e ter consciência das sensações e o que pode ser feito com essas descobertas de vital importância. Não se pode ignorar até mesmo por causa dos aspectos emocionais que cada indivíduo possui.

Esses sentimentos viscerais são os sinais encaminhados em forma de mensagens pelo sistema inconsciente que direciona nas tomadas de decisões ou até mesmo qual o melhor e mais simples caminho a ser tomado. Cada vez que se interpreta melhor essas mensagens,

melhor são as intuições que se tem sobre determinado assunto. Logo será melhor a decisão tomada.

Ao ignorar os sinais que o corpo e a mente emitem, pode-se perder tempo e até mesmo não concluir o objetivo buscado. Vale ressaltar o exemplo do livro de Goleman, (2013), onde uma maratonista estava se preparando para uma corrida de 650 quilômetros de distância. Ela sentiu um incômodo, mas o ignorou. Uma vez já na autoestrada a caminho do evento de corrida, aquele sentimento ainda a angustiava, algo que parecia ter esquecido.

Foi quando lhe veio à mente, havia esquecido seu tênis de corrida. Parou de imediato em um shopping. Comprou um tênis que não era o mesmo que usava e foi para a sua corrida. Em resumo, ela ficou machucada em utilizar algo que não era de seu costume na prática desse esporte.

Os fluxos de grande importância na autoconsciência são: o “eu” que constrói uma história entre passado e futuro e o “eu” que tem o presente como imediato. Um se relaciona diretamente “através do tempo” e o outro vivenciando somente o que acontece em “tempo real”.

A autoconsciência bem trabalhada permite uma vida de experiências com a própria intimidade e valores da pessoa, para a construção de decisões intuitivas importantes.

### **2.3.2 Vendo a si mesmo como os outros os veem**

O melhor exercício para aplicar sobre a autoconsciência e a avaliação 360 graus. É a pessoa solicitar para aqueles que lhe conhece bem, responder um questionário simples sobre características e comportamentos característicos dela deixando claro que eles não precisam se identificar, para assim, ficarem mais a vontade em responder honestamente aquilo que pensam sobre a pessoa.

Essa experiência de poder ver como outras pessoas os veem é a melhor para autoconsciência, assim pode perceber o que realmente falta nela, o que pode ser melhorado e até mesmo o que incomoda.

Existe uma relação muito forte entre autoconsciência e o poder. De fato quanto mais alta é sua posição, mais cego à pessoa fica com relação a sua autoconsciência. Isso acontece, pois, quanto mais o nível de cargo aumenta, mais essa pessoa tende a buscar pessoas que falem abertamente sobre suas visões e tendem a ser objetivos e sinceros. Neste momento

torna-se difícil o relacionamento com a própria equipe, onde os mesmos estão em níveis hierárquicos mais baixos, é preciso saber continuar trabalhando esses estímulos e sinais para não perder a autoconsciência.

Goleman (2013 apud Robert Burns, 2013, p.72), celebra isso em seu livro “Ah, se os deuses nos dessem o presente de vermos a nós mesmos como os outros nos veem”.

### **2.3.3 Através dos olhos e ouvidos dos outros**

Goleman (2013) relata que são poucas as oportunidades na vida de se verificar como as outras pessoas veem as outras. Outra forma de descobrir como avaliar a autoconsciência é toda vez que a pessoa se abre e conta sua história de vida a outra pessoa. Quando isso acontece é porque já existe um laço de confiança, essa percepção de como ser é o que realmente importa.

Bill George um professor da Harvard Business School, criou o que ele chama de “Grupos de verdadeiro norte”, um curso que permite as pessoas enxergarem além do que elas demonstram o que está em seu íntimo, os valores mais profundos.

Para isso, é criado um ambiente diferenciado, seguro, possibilitando a abertura entre as pessoas do grupo, onde elas se abrem e expõem o seu “eu” mais verdadeiro. Umas escutam as outras.

Não se trata apenas de enxergar a si mesmo como as outras pessoas os enxergam, mas também de ouvir a si mesmo como as outras pessoas os ouvem, e na grande maioria das vezes não se faz isso. Ignorar os sinais do corpo. Sempre no piloto automático. Não se prestar atenção de como se está falando com a outra pessoa, estar mais preocupado em dar a resposta imediata para a outra pessoa, que não se percebe de como esta resposta foi dada ou realmente no assunto em si.

Segundo Goleman (2013, p.74), “é importante criar uma sensibilidade de autoconsciência para poder se comunicar com outras pessoas”. Essa comunicação quando realizada sem cuidado como, por exemplo: falar muito tecnicamente, rápido demais, brusco de mais, expor detalhes que não farão diferença a outras pessoas e até se tornarão prejudicial, pode causar transtornos e até problemas para ambas as partes.

Em um caso que conta em seu livro, de um cirurgião que explica a seu paciente de como serão os procedimentos da cirurgia, os riscos e a grande preocupação que há em todo o

processo, de forma fria e direta, ele acaba criando em seu paciente inconscientemente, uma tensão além da normal e possivelmente sem “confiança”. Se algo der errado neste procedimento, o cirurgião tem uma grande chance de ser processado. Não houve empatia e cuidado com a forma de se comunicar que faz toda a diferença.

Goleman (2013) conta que a acústica do crânio é diferente da forma que as outras pessoas nos escuta, e uma alternativa para que essa dificuldade fosse vencida, como sugestão a solução proposta seria em gravar essas pessoas falando e colocar elas para ouvir.

Possibilitando assim, as pessoas além de enxergarem também ouvirem como os outros estão as ouvindo. A partir deste ponto, se inicia um processo de compreensão de seus métodos na comunicação e de seu próprio autoconsciente. Este processo é o de reaprender a ter como transmitir mais confiança às outras pessoas que estão ouvindo.

### **2.3.4 Pensamento de grupo: pontos cegos compartilhados**

Goleman (2013), conta que as pessoas têm uma necessidade de validar sempre uma opinião importante, ou seja, quando se está prestes a tomar uma decisão, realizar um negócio ou desenvolver algo, acaba validando uma opinião que é considerada pelo grupo “a mais importante”. Deixando de lado fatos importantes, aspectos técnicos, histórico e até mesmo se é útil, para confirmar logo de cara que realmente a melhor opinião é daquela pessoa cujo prestígio no grupo é maior.

Isso acontece com grupos isolados, que não fazem as perguntas necessárias para saber tudo que está envolvido para a tomada de decisão. Esses aspectos acima citados se não foram levados em consideração podem causar danos catastróficos ao processo e conclusão do objetivo. Isso é chamado de espiral descendente de autoafirmação.

## **2.4 SENTIDOS**

O’Connor (2013, p. 53) descreve que a “PNL se baseia em como usamos nossos sentidos”. No entendimento de Saib e Chagas (2012) quanto às ideias da expressão programação neurolinguística, a PNL trata de como as pessoas organizam suas experiências humanas por meios dos sentidos.

Dizem que os comportamentos apresentados por elas surgem dos cinco sentidos onde

primeiro se compreende a informação recebida por meio destes e após age-se. E que, a linguagem influencia os pensamentos, comportamentos e a comunicação das pessoas com ela mesma e com os outros.

Estes sentidos, nomeados como VACOG: visual, auditivo, cinestésico, olfativo e gustativo, são utilizados na coleta de informações e para estruturar as experiências de mundo das pessoas, (O'CONNOR, 2013). Transferindo essa citação num exemplo, Bandler (1987, p. 16) diz que:

As palavras são etiquetas inadequadas das experiências. Uma coisa é ler sobre como pregar um prego. Outra é sentir o martelo em suas mãos e ouvir o ruído característico do prego penetrando na parte lisa da madeira. Outra ainda é sentir a vibração e o movimento do martelo e ver o prego entortar quando existe um nó na madeira.

Segundo O'Connor (1990 apud Saib e Chagas 2012, p. 18), a “PNL é o estudo de como representamos a realidade em nossas mentes e de como podemos perceber, descobrir e alterar essa representação para atingirmos resultados desejados”.

Os sentidos estão agrupados em interno e externo. Sentido externo é como a pessoa descreve as coisas/fatos. Sentido interno é como ela representa o que está pensando internamente (TOMPKINS; LAWLEY, 2008).

Na opinião de O'Connor (2013) a atenção às experiências de mundo das pessoas é direcionada através dos sentidos. A atenção acontece no mundo interno e externo. Ao prestar atenção no exterior, a pessoa enriquece o seu pensamento, enquanto a atenção ao interior os torna mais sensíveis e seguros a respeito de seus próprios sentimentos e pensamentos e assim capazes de dar atenção ao exterior.

Na atenção externa, por exemplo, as pessoas se tornam conscientes de fatos significativos que ainda não era percebido, como exemplificado pelo autor O'Connor (2013) os movimentos dos olhos. A PNL presta atenção nos movimentos dos olhos das pessoas e quando passasse a estudar ela, se torna consciente dos movimentos dos olhos de uma forma que jamais o enxergara antes, pois “algumas coisas passam despercebidas porque as pessoas favorecem um sentido. Você pode notar muita coisa visualmente, mas ouvir pouco” (O'CONNOR, 2013, p. 54).

Na atenção interna, por exemplo, as pessoas se tornam capazes de compreender a si mesmo, ou seja, se tornam conscientes dos seus sentimentos, pensamentos e emoções, independentes destes, serem afáveis ou não. Quanto mais a pessoa se tornar consciente de seu mundo interno, mais compreenderá e conhecerá a si melhor (O'CONNOR, 2013).

## 2.5 PERCEPÇÃO E COMUNICAÇÃO

As pessoas estão a todo o momento se comunicando, seja verbalmente ou não. Segundo Saib e Chagas (2012), independente da intenção daquele que está comunicando algo a alguém, o significado da comunicação é a resposta que se obtém a partir da experiência da pessoa de acordo com as imagens, sons e sensações que compõe o seu mapa interno ou também chamado de mapa individual.

Em uma comunicação harmoniosa, há o respeito do modelo de mundo do outro. No processo de comunicação os problemas e dificuldades surgem devido à percepção da realidade externa, do entendimento do ser humano de como percebe as coisas, a realidade a sua volta, através dos sentidos (CHAGAS; SAIB, 2012).

O modelo de comunicação na PNL, segundo Ellerton (2011), trata o modo como a pessoa compreende o seu mundo filtrando as informações e os comportamentos que ela manifesta como resultado em resposta a esse filtro.

Em síntese o processo de percepção surge de um evento externo experimentado por meio dos sentidos. A pessoa recebe uma informação externa e a processa por meio de um desses sentidos. Devido às crenças, valores, decisões e memórias das pessoas parte dessa informação são filtrados por meio da omissão, generalização ou distorção deixando apenas o que trata como importante a ela. A partir desse filtro, gera o estado presente. A pessoa monta sua representação interna da informação, considerando aquilo real ao seu mundo, desenvolvendo assim o seu comportamento/conduita.

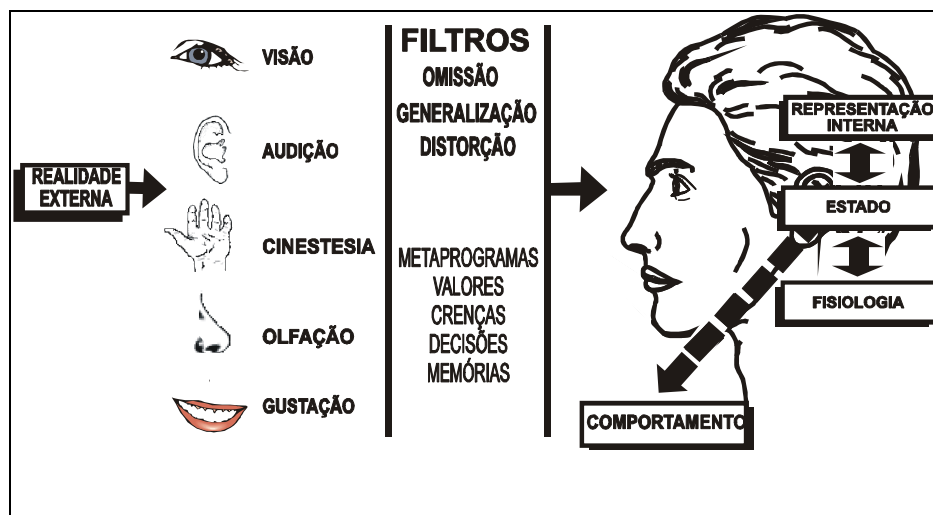


Figura 1 - Modelo da PNL de percepção e comunicação  
Fonte - Mancilha (Instituto de Neurolinguística Aplicada)

## 2.6 FATO X LEITURA MENTAL

O'CONNOR (2013), menciona em seu livro como saber se o que realmente está se vendo é verdade, se as experiências que se tem são reais, ou o que se vive não faz parte somente da imaginação? As submodalidades servem para isso, atribui-se sentido para aquilo se tem de experiências, com aquilo que se acredita e se espera acontecer.

Suas imagens mentais, seus sentimentos, seus sons e sentidos todos possuem determinadas qualidades. Suas imagens, por exemplo, tem brilho e cor, seus sons têm ritmo e tom, seus sentimentos, certa textura e temperatura. Em PNL, essas qualidades são conhecidas como “submodalidades”. Os sentidos são as “modalidades” que usamos para pensar: assim, a qualidade da experiência sensorial são as submodalidades. Embora sejam conhecidas como submodalidades, não são inferiores, subordinadas ou abaixo das modalidades, e sim uma parte destas. Não se pode ter uma experiência sensorial sem essas qualidades (O'CONNOR, 2013, p. 107).

### 2.6.1 Submodalidades

Segundo O'Connor (2013) a neurolinguística explica que as submodalidades, fazem parte da construção dos sistemas representacionais. Assim são formadas as qualidades básicas e são estruturadas as experiências do ser humano de acordo com as vivencias que vão passando.

Como saber se tal fato é real para a pessoa ou não, como poder acreditar ou não acreditar quando se pensa em algo específico. As submodalidades tem essa função de codificar a realidade do que não é real pelas experiências pelas quais a pessoa já passou.

Pode-se mudar a forma de montar as experiências, para mudar as submodalidades e isso pode ter um reflexo importante na forma de pensar e agir.

Já estudada anteriormente por Aristóteles, as submodalidades antes chamadas de “sensíveis comuns”, se resumem em quatro qualidades compartilhadas pelo sentido, isso, para a distinção de “fato” o que realmente é, de “leitura mental” alucinação ou a pessoa achar algo com base nas suas experiências.

Essas qualidades compartilhadas por nossos sentidos são:

- Localização – toda experiência sensorial, percebida e vivida como vindo de algum lugar.

- Distância – a localização estará a certa distância de um ponto de referência para cada uma, podendo ser perto ou longe.

- Intensidade – julgasse toda a experiência sensorial como sendo mais ou menos intensa, dependendo da importância que aquilo tem para a pessoa.

- Associação ou dissociação – Estar dentro ou fora de suas experiências. Isso depende se a pessoa consegue se visualizar fora da situação ou dentro dela.

Quando mais a pessoa aprofunda e refina suas submodalidades nos sentimentos sensoriais, mais específicos ficam sobre as qualidades de suas escolhas, mais assertivos ficam com relação a um determinado assunto como, por exemplo, o músico. Quanto mais atividade sensorial e sensibilidade auditiva ele tiver, melhor será sua qualidade de música.

E isso acontece normalmente em todos os ramos profissionais, dependendo das qualidades compartilhadas sensoriais de cada um.

### **2.6.2 Submodalidades digitais e analógicas**

O'Connor (2013, p. 108) descreve digital como “variar entre uma série de estados”. Dentro das variantes de submodalidades digitais podem-se ter, por exemplo, o claro do escuro, lado direito ou esquerdo, um interruptor de luz ligado ou desligado, sempre associado a ou/ou. Estas submodalidades são tijolos na construção dos sistemas representacionais, ou seja, como percebemos as coisas, os sentidos que temos com relação a algo, usados para pensar e as experiências que temos com essa percepção sensorial são as submodalidades digitais que variam radicalmente e podem ser alteradas de um lado para outro, ser uma coisa ou outra, mas nunca ficará no meio termo, sempre terá opção diferente, alternativa entre duas situações bem distintas.

Já nas submodalidades analógicas as variações serão sempre contínuas entre limites que vão desde tamanhos, brilhos e volume. Uma imagem pode ser grandiosa ou pequena, muito clara ou escura, brilhante ou fosca e assim por diante. Possuem flexibilidades e não tem distinção absoluta ou determinante entre uma situação ou outra.

### **2.6.3 Submodalidades visuais, auditivas, cinestésicas, olfativas e gustativas**

Segundo O'Connor (2013) em situações visuais, os padrões serão vistos de acordo com a visão de cada pessoa, assim como a associação e dissociação.

Tamanhos, formatos, dimensões, cores, profundidade, movimento, localização, foco,



velocidade, número, brilho, distância, limite e contraste fazem parte do que as pessoas percebem para visualizar a imagem e formar a submodalidade visual na mente.

Na submodalidade auditiva, serão utilizados palavras ou sons que se enquadram em verbais e não verbais. O tom, volume, se o timbre é fino ou de som completo e se a localização será a direção, esquerda, direita, para cima ou para baixo, fará parte da estruturação em submodalidades auditivas.

No sistema representacional cinestésico, os movimentos serão levados em conta, à consciência corporal neste momento é parte fundamental para a experiência e como isso ficará gravado no inconsciente da pessoa, se é forte ou suave, o equilíbrio dentre outras submodalidades completam esse sistema.

Submodalidades Olfativas e Gustativas estão diretamente ligadas ao sistema emocional, assim como um simples cheiro de pão saindo do forno, como uma fragrância de perfume ou então um sabor doce, podem resgatar lembranças de infância boas ou ruins. Algo que a pessoa tenha experimentado em outras ocasiões de sua vida

Falamos principalmente de sabor e odor através de metáfora – “o gostinho da vida boa” ou “o doce cheiro do sucesso”, por exemplo. Avaliamos sabores e odores em um metanível através do sentido cenestésico. Experimentamo-nos como agradáveis ou desagradáveis, e as submodalidades desse metanível de avaliação sinestésica (por exemplo, o quanto você gosta desses sabores e odores) são outra forma de discriminar entre odores e sabores (O’CONNOR, 2013, p. 111).

## 2.7 LINGUAGEM

O’Connor (2013) descreve a linguagem como parte da programação neurolinguística do ser humano. Envolve os pensamentos, palavras e ações realizadas por ele mesmo. Faz parte do convívio social. É importante para se relacionar e compartilhar as experiências vividas, expressar ideias, se colocar diante a compreensão do que a própria pessoa pensa como também avaliar a compreensão dos outros.

Todos são seres individualizados, cada qual nasceu e cresceu tendo uma experiência de vida sobre cada assunto, portanto, cada palavra, imagem, som e cheiro têm uma importância ou significado diferenciado para cada pessoa. Tudo pode ser diferente para todas as pessoas, vai depender muito de suas experiências.

As crenças e valores podem ser limitantes e talvez na hora de se expressar, pode ser levado ao mau entendimento do que foi dito. O uso das palavras, podem não transmitir o que realmente as pessoas querem dizer.

Por exemplo: “A sala está muito fria por causa do ar condicionado”. Para a pessoa A a sala está fria, mas a sensação de quente ou frio para a pessoa B é diferente, pois ela tem outras experiências de frio e calor e adequação para seus sentidos.

Ainda pode-se dizer: “Esta obra deu errado por causa do não acompanhamento do engenheiro”. Na realidade, nesta frase está atribuída a causa em uma única pessoa, quando na verdade é uma junção de vários fatores para dar errada a obra.

Por isso da expressão do Mapa (palavras) não é o Território (experiência sensorial). O que é representacional de modelo vivencial, não é o mesmo para a outra pessoa. Assim, surgem às diferenças. Compreender melhor a realidade, analisar mais os verdadeiros fatos. Em resumo a experiência vale mais que apenas palavras.

Segundo Bandler (1982, p. 29), “as palavras são gatilhos que tendem a disparar para sua consciência certas partes de suas experiências e não outras”. As experiências necessariamente precisam ser compartilhadas para que as palavras tenham referência sensorial para a outra pessoa, para que as palavras sejam coerentes ao modelo de mundo que tem a pessoa com quem se fala.

Sempre quando nos expressamos por linguagem de palavras, acabamos utilizando o sistema sensorial, que é adquirido por experiências vividas. Assim quando vamos dizer algo essas experiências se transformam em três aspectos utilizados para comunicar:

**Deleção ou Omissão:** Omitem-se certos aspectos por não terem palavras para expressar, e acabam omitindo fatos importantes para aquilo que estão dizendo, por não ter tido uma experiência o suficiente para a expressão, essas deleções são o ponto cego em suas experiências. Porém, se tivessem todas as palavras e respostas possíveis, ficariam completamente confusos diante de tanta informação, então se faz necessário ter a omissão.

**Generalização:** na generalização, as pessoas sempre se utilizam de experiências que tiveram. Toma-se como exemplo e ela se torna base para a linguagem representacional. A generalização vem da aprendizagem que as pessoas tiveram e que se traduz de importância para elas.

É preciso cuidar com as generalizações, pois não se pode esperar que os exemplos que tiveram no passado, se tornem padrão para todas as situações e que também existam as exceções aos exemplos que se utilizam.

**Distorções:** é quando na linguagem as pessoas acabam aumentando, floreando, colocando as palavras de outro modo e em outras proporções. Alteram a sequência dos

eventos e suas dimensões da forma que acreditam ser a melhor ou que percebem ser daquele jeito.

A busca de informações, as ações que se tem e o tempo em que empregam a linguagem, influenciam os resultados com relação ao que as pessoas querem expressar. Esta é a importância de se ampliar as experiências sensoriais e sempre respeitar que as pessoas como as que mantêm comunicação, interpretam e possuem outras experiências diferenciadas sobre o mesmo assunto.

As palavras emitidas refletem qual sentido a pessoa está usando em seu pensamento, se é visual, auditivo ou cinestésico. À medida que seja capaz de detectar isso, a pessoa poderá converter a sua linguagem ao da pessoa, ajustando as comunicações e criando assim um “*rapport*” profundo (LAWEY; TOMPKINS, 2008).

Bandler (1982, p. 31) diz que, “vocês sempre obterão respostas para suas perguntas na medida em que tiverem o aparato sensorial para notarem as respostas”.

## 2.8 PROCESSAMENTO DOS SENTIDOS

Para Nebeker (1996, p. 1), todas as pessoas realizam o processamento de informação, por meio do que recebem de seus sentidos. Assim que essa informação chega, fazem a classificação e a direcionam conforme sua necessidade e objetivo. Colocam um sentido para essa informação obtida, de acordo com as suas experiências e seu próprio mapa de mundo, ou seja, classificam de acordo com o que concluem “leitura mental”.

Por consequência, a leitura mental se dá através de suas crenças e valores. Podem encontrar significados ou concluir algo de acordo com o que tem de pensamentos sobre determinado assunto.

Os pensamentos dirigem a ação. Tudo aquilo que se vive e que está no inconsciente, acaba direcionando as ações. Essas ações estão ligadas a linguagem que por sua vez se inicia no pensamento.

Cada um tem capacidade para expressões de pensamento e modo de agir, podendo ainda, modelar e estruturar essas habilidades para tornar mais flexíveis com relação aos assuntos tratados com outras pessoas, para que encontrem soluções de situações na vida, baseado em seu modelo de pensamento, mas também no de outras pessoas que tiveram outras experiências diferentes.

Quanto mais os tornam flexíveis e conscientes de seu modelo mental, mais ficam aptos ao discernimento de valores e crenças que tem e toda essa troca de informações com outras pessoas permite aprender a avaliar comportamentos e ideias.

## 2.9 SISTEMAS REPRESENTACIONAIS

Na PNL, nossos sentidos são chamados de sistemas representacionais. Ao elaborar a representação final de uma comunicação, o cérebro sofre influencia do estilo de percepção do indivíduo e privilegia um dos principais sistemas representacionais: visual, auditivo ou cinestésico.

Segundo Bandler (1982, p. 29), “pessoas diferentes pensam efetivamente de modo diferente e tais diferenças correspondem aos três principais sentidos: visão, audição e tato, ao que denominamos de cinestesia”. Para ele, ao fazer contato com uma pessoa, ela necessariamente estará pensando dentro de um destes três sentidos.

Os autores Tompkins e Lawey (apud Anthony Robbins, 2008, p. 01) em seu artigo eu vejo, ouço e sinto o que você quis dizer: sistemas representacionais, dizem que “quando você está aprendendo as estratégias das pessoas para entender como elas tomam uma decisão, você também precisa saber qual o sistema representacional principal dela porque só assim você poderá apresentar sua mensagem de modo que ela atinja o seu objetivo”.

Compreendendo o sistema representacional da pessoa é possível que se consiga interpretar a maneira de pensar dela e assim se adaptar a sua maneira, fazendo as colocações corretas de acordo com o seu mundo para conquistar um relacionamento mais harmonioso.

O'Connor (2013) diz que assim como os sentidos são utilizados para acessar o mundo externo, também são utilizados pelas pessoas para representar como pensam internamente, para recriar as sensações destes sentidos em suas mentes, fazendo assim, uma rerepresentação do mundo a si mesmo através do uso interno dos sentidos.

Para o autor Connolly (2007) os sistemas representacionais referem-se a qual sentido as pessoas estão prestando atenção. As pessoas prestam atenção ao que acontece em seu processo mental e ao mundo externo. Assim com seu sentido auditivo pode ouvir sons do mundo externo ou diálogo do seu interior.

O'Connor (2013) diz que as pessoas utilizam os sistemas representacionais em tudo que fazem. Ela pode acessar uma experiência passada verdadeira, denominada de imagem

recordada ou imaginar experiências futuras possíveis ou impossíveis, denominada de imagem construída.

Bandler (1982) define as imagens recordadas àquelas pelas quais a pessoa teve experiências e por isso em algum momento se lembrou delas e imagens construídas aquelas onde a pessoa jamais passou pela experiência visual da situação e por isso necessitou fazer a construção da mesma para visualizar.

Embora se empregue todos os sistemas representacionais, há predominância de um para se processar as informações. O perfil visual, presta atenção às imagens e as processa com muita rapidez. O perfil auditivo organiza suas informações pelos sons. São pessoas sequenciais, que levam mais tempo para processar a comunicação. O perfil cinestésico precisa sentir as sensações.

Para se reconhecer o perfil predominante nas pessoas é preciso identificar pistas, palavras ou frases, chamadas de predicados. Os predicados são palavras que repousam sobre um dos sistemas.

Quando a pessoa diz estar vendo claramente a solução indica que naquele momento está construindo sua experiência interna de maneira visual. Quando a pessoa diz não ter contato com você indica que ele está avaliando a experiência que possui do relacionamento com você de modo cinestésico. Quando a pessoa diz que está analisando os dados para tomada de decisão indica que ele está acessando sua representação mental de forma auditiva.

Uma vez sensível a predicados, você começará a notar como as pessoas descrevem eventos de formas diferentes que implicam diferentes modos de pensar. Também estará mais consciente de sua própria linguagem, como ela se liga ao seu próprio modo de pensar e como se equipara (ou não) ao modo de pensar de outras pessoas, como mostrado em seus predicados (O'CONNOR 2013, P. 74).

Abaixo, resumem-se algumas expressões segundo esse autor que manifestam o sistema representacional preferencial:

Predicados visuais: olhar, imaginar, cena, visualizar, refletir, esclarecer, olho, revelar, mostrar, ver, observar, branco, escuro, brilhante, brilhar, notar;

Predicados Auditivos: dizer, som, ritmo, ressonar, pedir, claro, discutir, comentar, ouvir, sussurrar, contar, silêncio, harmonia, dialogo, escutar, acordo;

Predicados Cinestésicos: tocar, manusear, frio, sentir, agarrar, firme, contato, empurrar, esfregar, sensível, estresse, gentil, segurar, tensão.

Ao escutar cada uma dessas palavras, frases ou pistas, se tem condições de saber como o indivíduo constrói instante a instante sua experiência da realidade. Numa situação de

tomada de decisão, por exemplo, para o visual, ver é crer; já o auditivo precisa de algo que lhe fale; o cinestésico terá necessidade de senti-lo.

Dentro de si, ela estará gerando imagens visuais, ou tendo sensações ou ainda falando consigo mesmo e ouvindo sons. Uma forma de a pessoa que está fazendo contato com ela saber disso é dar atenção aos tipos de palavras emitidos por ela.

Além dos predicados, Bandler (1982) e O'Connor (2013) diz que a informação acerca dos sistemas representacionais chega através de uma enorme quantidade de modos diferentes, tais como: movimento dos olhos, gestos, tom de voz, postura, padrões de respiração e etc.

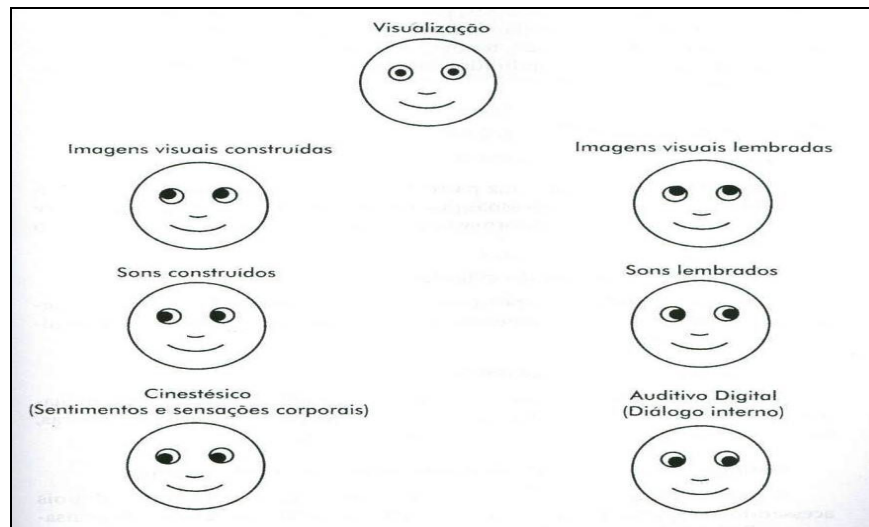
|                         | VISUAL  | AUDITIVO  | CINESTÉSICO  |
|-------------------------|---|---|--|
| MOVIMENTOS OCULARES     | Desfocados, ou para cima à direita ou à esquerda.   | Na linha mediana.   | Abaixo da linha mediana, geralmente para a direita.  |
| TOM E VELOCIDADE DE VOZ | Geralmente, fala rápida, tom de voz alto e claro.   | Tom melodioso, risonante, em ritmo médio. Frequentemente possui um ritmo subjacente.  | Tonalidade baixa e mais profunda, frequentemente lento e macio, com muitas pausas.                               |
| RESPIRAÇÃO              | Respiração alta e pouco profunda, na parte superior do peito.   | Respiração regular no meio do peito.  | Respiração, mais profunda, vinda do abdômen.   |
| POSTURA E GESTOS        | Mais tensão no corpo, frequentemente com o pescoço estendido. Frequentemente, tipo corporal mais magro (ectomórfico). | Tipo corporal frequentemente mediano (mesomórfico). Pode haver movimentos rítmicos do corpo, como se estivesse ouvindo música. A cabeça pode estar inclinada para o lado, como se estivesse pensando, na "posição de telefone". | Ombros arredondados, cabeça baixa, tom muscular relaxado, pode gesticular para o abdômen e para a linha mediana. |

**Figura 2 - Pistas de Acesso**  
**Fonte: O'Connor (2013, p. 58)**

Os movimentos dos olhos são outro meio para identificar a qual sistema representacional a pessoa acessa, ou melhor, tem preferência. Segundo Cayrol e Barrère (1999) estes dois trabalham em harmonia.

No contato com pessoas de sistema representacional preferencialmente visual, a mesma tenderá a olhar para o alto. Uma pessoa auditiva tenderá a olhar para o horizonte. E, uma pessoa preferencialmente cinestésica, tenderá a olhar para baixo.

Para estes autores, é importante dizer que os movimentos dos olhos precedem a expressão verbal do pensamento. Assim, uma pessoa dirigirá, mais ou menos rapidamente, seus olhos para o alto antes de declarar: "Percebo o que você quer dizer".



**Figura 3 - Pistas de Acesso Oculares**  
**Fonte – O’Connor (2013, p. 59)**

Assim, numa comunicação, a pessoa conseguirá moldar o seu comportamento semelhante ao da outra pessoa, utilizando de uma linguagem semelhante a dela, e por consequência criando “*rapport*”, para que assim consiga a resposta que deseja e evitar falhas na comunicação.

Um ponto importante que cada pessoa precisa observar no intuito de se desenvolver é trabalhar os sistemas representacionais fracos ao seu modelo de mundo. As pessoas usam os sistemas representacionais o tempo todo, mas tendem a priorizar um ou dois que sejam os seus favoritos. O’Connor (2013, p. 68) descreve que “tipicamente nos voltaremos para nosso sistema preferencial quando estivermos sob pressão e estresse. Isso poderia ser uma fraqueza se limitasse nosso pensamento ao que nos é familiar em situações desconhecidas”.

É importante que se exercite e seja flexível buscando acessar outros sistemas. Isso desenvolve a pessoa tornando-a capaz de diante de qualquer sistema representacional, lidar facilmente.

## 2.10 METAPROGRAMAS

Nas relações humanas, para se ter um bom clima, há a necessidade de se entender e respeitar a ponto de vista do outro. Uma única informação, repassada a duas pessoas são recebidas e reagidas de maneiras diferentes, pois cada um aprende a seu modo, ritmo e estilo. Isso se deve a um conjunto de fatores.

De acordo com Bandler e Grinder (2012), o que distingue as pessoas dos animais são a criação e o uso da linguagem, que usamos com duas intenções. Primeiro como forma de representar ou criar o modelo de suas experiências, que é embasado nas percepções de mundo das pessoas e em segundo plano, para comunicar aos outros esse modelo de mundo.

Esses mesmos autores, identificaram em estudos que as pessoas pareciam se comunicar usando padrões de linguagens similares e que por conta disso desenvolviam um profundo “*rapport*” rapidamente, e quando esses padrões de linguagem não estavam alinhados haviam desentendimentos nas relações humanas.

Os metaprogramas encaixam-se na Programação Neurolinguística, como meios que auxiliam na identificação dos padrões linguísticos das pessoas para que se saibam quais informações são pertinentes a cada um e como repassá-las de forma assertiva.

Para Ellerton (2011, p 01) os metaprogramas podem ser considerados como uma ferramenta que demonstram como as pessoas se comportam, se comunicam com os outros e como percebem o mundo a sua volta. De forma inconsciente, eles filtram a experiência da pessoa, reestruturando-o e organizando-o e guiam os processos mentais dela, podendo gerar resultados significativos nas mudanças de comportamentos.

Eles têm ampla contribuição. Podem ajudar numa mudança organizacional, formação de equipes, negociação e até mesmo na vida pessoal ou familiar, a qualquer momento em que a pessoa precise comunicar bem o seu modo de pensar ou até mesmo entender porquê se comportam de tal forma. Também para que a pessoa seja suficientemente capaz de ser flexível e moldar a sua comunicação ao modelo de mundo da outra pessoa.

### **2.10.1 Padrões metaprogramas**

Para O’Connor (1996) os metaprogramas ajudam a determinar quais informações serão percebidas e de que maneira, pois considerando que nossa mente é limitada é preciso fazer a seleção. Sendo uma mesma informação, enquanto uma pessoa percebe o lado positivo, a outra, nota a deficiência dela. Com a ajuda dos metaprogramas, podem-se compreender as reações das informações e qual a melhor forma de lidar com elas.

De acordo com Robbins e McClendon (1999), para se entender como os metaprogramas atuam pode-se pensar no cérebro como um computador que processa informações, onde ele recebe um conteúdo grande de informações e com o auxílio de um



programa específico ele estrutura essas informações de forma que faça sentido para ele e os conduza na realização de tarefas. É assim com os metaprogramas.

Cabe ressaltar que não se trata de afirmação de personalidade das pessoas, mas sim maneiras de se processar naquele momento, a informação e comunicação. Embora existam muitos padrões metaprogramas, na visão do autor alguns são mais úteis nas relações humanas.

#### 2.10.1.1 Em direção a – afastando-se de:

“Uma importante diferença nos estilos de aprendizagem está entre a pessoa que vai em direção ao objetivo positivo e aquela que se afasta dos problemas e dificuldades”. (O’CONNOR, 1996, p. 151). Enquanto umas sentem-se motivadas e se questionam como poderão alcançar resultados daquilo que desejam, outras veem possíveis problemas e por isso motivam-se a evitar os problemas e dificuldades.

Esse metaprograma, segundo Ellerton (2011, p 01) mostra se a motivação da pessoa está em realizar coisas ou identificar problemas na intenção de evita-los. As pessoas com força para metaprograma em “direção a”, são pessoas focadas em metas, em alcançar coisas, em atingir resultados. Tem bem definido onde querem chegar, quais são suas prioridades. Na intenção de identificar pessoas assim e influenciá-las, deve-se utilizar termos como: alcançar, executar, recompensar, metas resultados.

Por outro lado as pessoas de padrão “afastando-se de” são pessoas que procuram evitar problemas de qualquer nível ou que diante deles querem resolver e se livrar deles. São ótimas pessoas para identificar erros e corrigi-los. Podem até trabalhar com metas, mas se algo der errado, rapidamente largam tudo para tentar resolver. Para lidar com isso, é necessário acompanhar os problemas, reconhecendo-os e orientando a pessoa como ele pode ser evitado. E, para identifica-las e motivá-las, deve-se utilizar de palavras como: prevenir, solucionar, evitar, resolver.

#### 2.10.1.2 Interno - externo

Segundo O’Connor (1996, p. 151) “para muitas pessoas é importante tomar as próprias decisões e definir os seus modelos, pois têm referências internas. Por outro lado, as pessoas com referências externas adquirem os seus padrões no exterior e buscam direção e

instrução nos outros”. Nessa visão, entende-se que as pessoas avaliam seu desempenho por suas crenças ou pelas informações de origem externa. Para lidar com isso, as pessoas de referências internas, precisam de tempo para assimilar os fatos. Já as pessoas de referências externas, logo que conhecem sobre o fato e seu valor, colocam em prática imediatamente.

Esse metaprograma, para Ellerton (2011, p 01) diz respeito em como a pessoa sabe que fez um bom trabalho. Retrata se a pessoa avalia o seu desempenho com base no seu próprio julgamento ou com base na opinião externa, e é muito importante o conhecimento dele quando se fala em feedback. As pessoas que usam de metaprograma “interno” são pessoas que tem dificuldade em aceitar a opinião dos outros, mesmo que sejam boas.

São pessoas que avaliam a qualidade do seu trabalho com base em seu próprio julgamento. Avaliando em um âmbito organizacional, se essas recebem feedback corretivo ou negativo com relação a um trabalho que para ela tenha julgado como bom, pode gerar conflitos. São pessoas difíceis de ser supervisionadas e gostam de trabalhar tomando suas próprias decisões. Na intenção de motivar pessoas com esse metaprograma, é necessário utilizar frases como: você sabe o que é melhor, está por sua conta.

Já as pessoas de metaprogramas “externo” necessitam de opiniões externas e feedback para se sentirem motivadas e acreditarem que estão desempenhando um bom trabalho. Ao contrário daqueles de padrão interno, se pessoas assim se não receberem validação externa, terão dificuldades em continuar ou iniciar um trabalho. Com pessoas assim, deve-se usar frases como: você vai ser reconhecido pelos seus esforços, os outros terão uma opinião boa de você, etc.

#### 2.10.1.3 Opções - métodos

Este padrão, segundo O'Connor (1996), enquanto uma pessoa sente-se motivada executando procedimentos estabelecidos, etapas fixas ou sequenciais, outra deseja ter escolhas, alternativas e julgam difícil seguir procedimentos estabelecidos.

Para as pessoas que gostam de alternativas, é necessário incluir certo grau de flexibilidade nos procedimentos estabelecidos. Já os que gostam desses procedimentos, deve-se mostrar a eles como isso pode lhes proporcionar muito mais escolhas.

Segundo Ellerton (2011, p 01) esse metaprograma retrata se a pessoa procura a melhor maneira de fazer as coisas e gosta de ter opções, alternativas ou procura realizar de

acordo com procedimentos já estabelecidos, gostam de seguir maneiras testadas de fazer as coisas.

Pessoas “opção” não gostam de seguir regras/procedimentos, e se iniciam um processo assim podem ter problemas e não finalizar. Elas gostam de procurar novas maneiras, alternativas, explorar novas ideias para se realizar as tarefas. Na intenção de identificar e motivar essas pessoas, é estratégico utilizar palavras como: alternativas, opção, quebra de regras, flexibilidade.

Na outra extremidade, têm-se os “procedimentos”, que são pessoas que gostam de realizar tarefas com processos estabelecidos, testados, e irão sempre fazer da mesma forma. Termos como quebrar regras estão fora do seu contexto. São motivadas com palavras como: maneira certa, modo comprovado, siga esse procedimento.

#### 2.10.1.4 Proativo - reativo

Esse metaprograma, para Ellerton (2011, p 01) retrata como a pessoa se preocupa com a realização de uma tarefa. Se ela espera pelos outros ou toma iniciativa. Os “proativos” são pessoas que tendem a iniciar sem esperar pelos outros. São pessoas boas para realizar todo o trabalho, mas do ponto de vista do “reativo” são pessoas que não avaliam o risco, precipitadas, sem analisar as situações. Pessoas assim vale utilizar frases como: vá atrás, tome conta, é com você. Para identifica-las note se falam como se estivessem no controle e se não conseguem permanecer por muito tempo sentadas.

Os “reativos” já preferem demandar tempo na avaliação do cenário, na análise da situação até que se sintam completamente confiantes e tendem a esperar pelos outros para iniciar o trabalho. Essas pessoas usam frases longas, acreditam na oportunidade e sorte. Para motiva-las, podem-se usar palavras como: analise isso, considere o seguinte, olhe isso com mais detalhes.

#### 2.10.1.5 Geral - específico

“As pessoas do padrão geral sentem-se mais à vontade lidando com grandes segmentos de informação. Elas prestam pouca atenção aos detalhes. As pessoas de padrão específico prestam atenção aos detalhes e precisam de pequenos segmentos para entender a

imagem mais ampla”. (O’CONNOR, 1996, p. 152). Em síntese, o autor mostra que há pessoas que preferem trabalhar com detalhes e outras tem uma visão ampla/global não se apegando aos detalhes.

Ellerton (2011, p 01) diz que esse padrão mostra se as pessoas gostam de trabalhar focado nos detalhes do processo ou no todo. Pessoas de metaprograma “específico” gostam de trabalhar com muitos detalhes, por longos períodos, com etapas específicas e gostam de receber pequenas partes de informações, pois veem as informações em sequencias. Em seu padrão de fala tem sequencia definida e com muitos detalhes. A fim de motivar essas pessoas, forneça muitos detalhes numa sequencia claramente definidas e as palavras impulsionadoras são: exatamente, especificamente.

Já as pessoas do grupo “geral”, são generalistas, tem facilidade em trabalhar com a visão global das coisas. Podem até trabalhar com os detalhes, mas se sentirão entediados e frustrados. Quando falam, podem fornecer um resumo do fato em uma simples frase. Assim que tem a visão geral, já faz suas conclusões. Nesse caso, quando estiver apresentando informações para pessoas de padrão geral, deve-se evitar detalhes e descrever a visão geral das coisas.

#### 2.10.1.6 Semelhança - diferença

Algumas pessoas notam, principalmente, as semelhanças entre diversas coisas. Elas também tendem a apreciar a estabilidade e a continuidade em suas vidas. Outras observam aquilo que é diferente e, geralmente, buscam experiências e trabalhos diferentes. Essas pessoas mostram as diferenças e tendem a envolver-se em discussões. Ou seja, a pessoa presta atenção em como as coisas são iguais ou como são diferentes?

Ellerton (2011, p 01) esse padrão evidencia se as pessoas buscam por mudanças ou sempre querem fazer as coisas iguais. Se elas prestam atenção em como as coisas são iguais ou diferentes. As pessoas com comportamento direcionado a “semelhanças” observam o que há de comum nas coisas, reparam no que é similar, em como as coisas são do mesmo modo como sempre foram acreditando que as coisas realmente não mudaram.

Não buscam por mudanças, gostam de viver da mesma forma, quer que seu mundo permaneça o mesmo e se aceitam mudanças isso acontece muito devagar ao longo do tempo,

como por exemplo, a cada 15 anos. Para motivar essas pessoas, deve-se utilizar de palavras e frases como: igual, semelhante, como você sempre fez.

Em paralelo, as pessoas com metaprograma “diferenças” acreditam que as coisas mudam a todo o momento. Tendem a destacar como as coisas são diferentes, a reparar o que falta nelas. São receptivas as mudanças, buscam por isso, tratam essa palavra como seu modo de vida, e que aconteça em um curto espaço de tempo. Palavras impulsionadoras para essas pessoas são: nova, moderno, totalmente diferente.

#### 2.10.1.7 Independente - cooperativo

Esse metaprograma retrata se a pessoa gosta de trabalhar sozinho ou em equipe. Pessoas “independentes” preferem trabalhar sozinhas. Quando são obrigadas a trabalhar no coletivo, podem ter perda de produtividade em seu trabalho. Gostam de ter responsabilidade exclusiva para executar uma tarefa e não gostam de consultar os outros. Para motivar essas pessoas deve-se oferecer a ela total responsabilidade nas tarefas.

Os “cooperativos” gostam de trabalhar com os outros. Compartilham das responsabilidades e liderança, de modo que todos se envolvam nesse processo. Em seu vocabulário será corriqueiro ouvir termos como nós, equipe, todos, juntos. Acreditam que as responsabilidades e bons resultados é contribuição de todos. Para motivar essas pessoas, é necessário utilizar termos que denotem o coletivo, como: estamos nisso juntos, nós, responsabilidade compartilhada, somos uma equipe, trabalho em conjunto (ROGER ELLERTON PHD, 2011, p 01).

### 2.11 RAPPORT: COMUNICAÇÃO COMO ESSENCIAL PARA AS RELAÇÕES HUMANAS

Atualmente, as pessoas estão utilizando cada vez mais as ferramentas tecnológicas, e privando-se de relações subjetiva, o que pode gerar problemáticas relevantes de comunicação, tanto a nível pessoal como profissional, principalmente pela dificuldade em comunicar-se de forma adequada com distintos indivíduos.

Pensando nisso, faz-se necessário o estudo do “*rapport*”, entendendo que todas as pessoas precisam aprimorar em algum momento esta ferramenta, para obter excelência nas suas relações.

“*Rapport*” é uma palavra de origem francesa que significa “relação”. Representa gerar empatia, ou seja, uma relação de confiança e harmonia dentro de um processo de comunicação no qual a pessoa fica mais aberta e receptiva para interagir, trocar e receber informações.

Para compreender a essência desta terminologia, é necessário compreender os elementos que o compõe, em sua essência e amplitude, sendo eles: contato Visual; Expressão Facial; Postura Corporal; Equilíbrio Emocional; Tom de Voz (Timbre); Andamento – (Timing); Volume – (Intensidade da voz); Comunicação Verbal; Comunicação Não verbal (MARQUES, 2014).

Assim, o autor propõe que através desses elementos que se pode constituir a maneira ideal de conversar com qualquer indivíduo, possibilitando uma comunicação saudável, em que os interlocutores sintam-se confortável na relação estabelecida, e mesmo que discordem em alguns aspectos esse dialogo pode perpetuar por horas, gerando a sensação de minutos.

A comunicação de excelência, que somente é possível através do “*rapport*”, permite que as pessoas sintam que são compreendidas e acreditem que seus interesses são altamente considerados pelo outro. Assim, “*rapport*” significa receptividade ao que o outro está dizendo, e não que se concorde com o que está sendo dito, pode-se dizer que em um nível inconsciente, existe o confortável sentimento de "essa pessoa pensa como eu, eu posso relaxar".

O verdadeiro “*rapport*” cria uma atmosfera de confiança mútua, assim, quando o indivíduo torna-se um perito na arte desta ferramenta e a sua intenção é ouvir e ser ouvido, é possível alcançar soluções ganha-ganha ou criar amizades genuínas, e se tornar um comunicador poderoso e confiável.

Para O’Connor (2013), “*rapport*” pode ser considerada a principal qualidade de um relacionamento de influência e respeito mútuo entre pessoas. Um indivíduo não tem essa qualidade até que construa um bom relacionamento com outra pessoa, uma vez construída, ambas estão em “*rapport*”.

Segundo esses mesmos autores o “*rapport*” não é manipulação, amizade ou empatia, mas sim uma qualidade agradável, que permite estabelecer uma comunicação saudável e

prazerosa com alguém que não goste, pois uma vez em “*rapport*” com o outro, se estão dispostos a tentar compreender a outra pessoa a partir do ponto de vista dela. Assim, quando se constroem “*rapport*” com outra pessoa, o sujeito precisa estar disposto a influenciar e ser influenciado.

A construção do “*rapport*” e de bons relacionamentos, inicia-se quando uma pessoa começa a acompanhar o ritmo da outra, e entra no modelo de mundo dela. É exatamente como andar ao lado dela no mesmo passo.

Relacionamentos satisfatórios são construídos com “*rapport*”, não por concordância, mas pelo interesse genuíno na outra pessoa, curiosidade quanto a quem é e como pensa o outro; estando disposto a ver o mundo a partir do ponto de vista da outra pessoa.

Os autores Tompkins e Lawey (apud Anthony Robbins, 2007, p. 01), concluem pontuando que “*rapport*” é a capacidade de entrar no mundo de alguém, fazê-lo sentir que o indivíduo o entende e que os dois têm um forte laço em comum. É a capacidade de ir totalmente do seu mapa do mundo para o mapa do mundo do outro, ou seja, é a essência da comunicação bem sucedida. E somente através do “*rapport*” é possível equiparar-se ao outro e manter uma comunicação saudável e produtiva.

## 2.12 LINHA DO TEMPO

Como as pessoas definem tempo para elas? Essa pergunta é feita a todo o momento, seja no passado ou no futuro. Provavelmente não se cabem respostas generalizadas, mas com certeza está nas mãos de cada pessoa saber medir o seu tempo.

O'Connor (2013) descreve que dentro de uma linha representacional, imaginária ou até mesmo de forma descritiva, ao parar para pensar e realizar uma junção de pontos entre o passado e o futuro, as pessoas saberão onde exatamente estão em sua linha do tempo.

A grande maioria das pessoas ainda não fez ou nem chegarão a pensar em seu tempo desta forma, sobre uma linha do tempo. Passarão suas vidas, apenas se lembrando de um passado ou almejando um futuro incerto, sem planejamento de ações. Pensa-se em tempo como distância e não analisasse o valor que isso tem e como pode mudar uma vida.

Para medir o tempo, pode-se usar de um método simples, mas representacional e que fará com que as pessoas que nele estiver inserido, realizam reflexões e se organizam com relação as suas ações.

Por representação, pode-se pedir a pessoa que fique de pé, trace uma linha representacional do passado e do seu futuro, dizendo onde exatamente fica seu passado e para onde vai seu futuro apontando com a mão. Sendo dois pontos, o passado seria o primeiro ponto e o futuro seria o outro ao final.

Ela deve pensar em algo que seja seu objetivo de vida, podendo ser na área pessoal ou profissional. Deve estar no ponto de partida do seu passado sobre a linha e começar a caminhar, lembrando o que foi necessário ela realizar para chegar ao atual momento em que ela vive. O que precisou fazer para que este objetivo cada vez mais estivesse próximo de se concretizar, seus desafios, as coisas que teve que deixar para trás, abdições, momentos felizes, pessoas que compartilhou ou até auxiliaram a chegar mais próximo de seu objetivo.

Esse processo fará com que a pessoa internalize dentro dela, o que foi feito, o que ela ainda está fazendo, se precisa de correção ou de melhoria em seu processo. Assim, ela saberá onde exatamente em sua linha do tempo ela está e o tempo que ela destinou para cumprir seu objetivo com data marcada.

Quando se pede para que a pessoa trace uma linha representacional de seu tempo e que indique apontando com a mão onde fica seu passado e seu futuro, é possível perceber a forma que esta pessoa se relaciona com seu tempo pelos seguintes aspectos:

No tempo: quando ela indicar o passado para trás e o futuro em sua frente. Isso significa que ela vê o seu tempo através delas mesmas, onde estão associadas no agora, fazem parte de sua linha do tempo.

Através do tempo: a pessoa indica normalmente que seu passado está de um lado e o futuro esta de outro. Normalmente elas estão dissociadas do seu tempo, percebem que o tempo passa e conseguem com mais facilidade planejar ao contrário de que tem sua linha do tempo no tempo.

É de grande importância às pessoas conseguirem saber qual é a forma que elas se relacionam com o tempo. Normalmente são escolhas, mas na verdade sempre existe uma forma que será mais predominante dependendo de sua aprendizagem de vida e informações que a mesma tiver.

### **2.12.1 Usando linhas do tempo**



O Connor (2013) diz que a utilização da linha do tempo faz com que as pessoas acessem recursos que elas mesmas possuem. Esses auxiliam na formação de melhores resultados planejados, organização pessoal e até mesmo profissional.

**Gestão do tempo:** Uma linha através do tempo visa sempre o futuro. As pessoas que possuem sua linha através do tempo tem a noção de seu próprio tempo, tudo que forem planejar, sua gestão de tempo é clara, consegue enxergar e focar no objetivo. A principal habilidade desta pessoa é conseguir dissociar-se da sua linha do tempo e planejar com mais clareza.

**Lidar com o passado e acessar recursos:** saber acessar recursos nele inseridos para auxiliar no presente ou até mesmo no futuro, se torna complicado à medida que a pessoa tenha seu passado atrás de si próprio, ele terá problemas em acessar experiências por ela vividas que o auxiliem na conclusão de seu objetivo futuro. O contrário também influencia se este passado estiver sempre presente ou a sua frente, pois, sempre estará acessando as recordações e assim impedindo e até mesmo bloqueando a visão para o futuro.

**Olhar para o futuro:** Pessoas com dificuldades de planejar o futuro, normalmente estão ligadas ao seu passado de uma forma muito intensa. Para que essas pessoas consigam um melhor resultado em planejamento de ações, seu objetivo deve chamar sua atenção, ser algo especial, atingível, que ela almeje chegar lá e principalmente esteja claro.

**Linha do tempo têm submodalidades críticas:** em geral as pessoas têm muitas lembranças, memórias e recordações guardadas em sua mente. Quando acessam essas recordações elas ajudam a criar um cenário de perspectiva sobre algo que querem, assim, quanto mais fortes forem essas recordações ou até mesmo a imagem, cheiro e tamanho que as pessoas têm delas for maior e mais intenso, estará mais próximo ou mais distante de seu presente. Para isso dá-se o nome de submodalidades críticas, que representa a distância crítica que a pessoa tem no acesso dessas recordações.

**Ecológica:** é de grande importância para a identidade da pessoa o sentido do tempo. Ao se ponderar as consequências de uma ação no relacionamento entre uma pessoa e os seus pensamentos, estratégias, emoções, comportamentos, valores, crenças e realizar mudanças em sua linha do tempo, para ajustar sua realidade ou até mesmo auxiliá-la em seu plano de ação, deve-se tomar cuidado se aquela alteração realmente é ecológica para ela e para outras pessoas envolvidas, como exemplo; roubar uma pessoa por necessidades, mesmo que a auxiliem resolver uma questão naquele momento, não será ecológico nem para pessoa e nem

para a outra envolvida.

Não trará um modo sustentável e correto para o objetivo de não passar mais necessidades. Já uma promoção ou até mesmo um trabalho novo, trata-se de uma mudança, para algo novo, que vai lhe trazer algumas alterações na vida, como por exemplo: passar mais tempo fora de casa e longe da família, ganhar mais por isso, frequentar outros lugares antes não frequentados e conviver com pessoas antes não conhecidas e fora de seu convívio social.

### **2.12.2 Linguagem do tempo**

Segundo O'Connor (2013) muito se tem a perceber como as pessoas vivenciam seu tempo, pela linguagem que elas empregam no seu dia-a-dia. Se prestar atenção pode-se observar diferenças significativas de como as submodalidades críticas estão diretamente ligadas a essas linguagens de tempo utilizadas.

Uma pessoa pode dizer, por exemplo: “Meu filho terá um futuro brilhante”, “Estamos perdendo tempo com isso”, “faz muito tempo que isso aconteceu e foi em um passado distante” ou “Estamos lado a lado neste evento hoje”.

Nos casos acima, observa-se os verbos sendo conjugados de forma a se localizar na linguagem do tempo e ao mesmo tempo sendo aplicadas com as submodalidades críticas com relação à distância que cada expressão tem como importante para o indivíduo.

As pessoas podem mudar sua linha do tempo, escolhendo outras submodalidades críticas, trazendo mais flexibilidade e criando atividades mais agradáveis em seu planejamento do futuro. Basta apenas pensar diferente de suas crenças e verificar as possibilidades.

No livro Manual de Programação Neurolinguística, O'Connor (2013) sugere para melhor compreensão deste item, o filme “Sociedade dos poetas mortos”, com o personagem professor interpretado pelo ator Robin Williams.

Ele faz com que os alunos recriem suas submodalidades, como o significado de uma ideia pode ser repensado e visto de outra forma. Ele faz os alunos refletirem e vivenciarem seus desejos verdadeiros, permitindo a eles elaborar uma linha do tempo do que realmente almejam para as suas vidas e o que serão no futuro e porque serão o que escolheram ser, se faz sentido e gera valor pessoal.

Mas ele coloca “*Carpe Diem*” como ponto crucial para o planejamento de ações e uma melhor construção dos objetivos futuros da vida. Ouvir a voz interna, essa voz que impulsiona a realização de grandes feitos ou apenas impulsiona a fazer a melhor coisa e da melhor forma.

### 2.13 PADRÃO SWISH

Segundo O’Connor (2013), pode-se compreender “*swish*” como uma maneira de "dar um sinal" ao cérebro para retirá-lo de uma situação sem recursos para pensar, sentir e reagir às coisas e levá-lo a uma forma nova e melhor de resposta.

O “*swish*” é utilizado em qualquer forma representacional e seu objetivo central é transportar a pessoa de um estado problemático para um estado desejado.

Assim, O’Connor (2013), propõe que o indivíduo realize um exercício mental, e através da prática envie um sinal ao cérebro que permitirá que este acredite no que o indivíduo se propõe a acreditar, conforme exemplificado a seguir o “*swish*” visual:

- Identifique o problema: pode ser um comportamento ou hábito que deseja mudar.
- Identifique a imagem que dispara o problema: é necessário que o problema tenha uma imagem específica que funcione como gatilho.
- Identifique duas submodalidades críticas da imagem-pista que lhe conferem impacto. As mais utilizadas são o tamanho e o brilho. Se aumentar o tamanho da imagem a tornar mais eficaz, então essa é a submodalidade correta.
- Quebre o estado.
- Crie a imagem de uma auto imagem desejada: Como o indivíduo se veria se não tivesse esse problema?
- Quebre o estado.
- Coloque as imagens na mesma moldura: traga para sua mente a imagem do problema e a que você tem de referência para a solução, isso deve ser feito da maneira como seu cérebro representa, a imagem do problema agora é grande, e a da solução é pequena se esta for sua submodalidade escolhida.
- Faça o “*swish*” das duas imagens: transforme a imagem da solução que agora é a pequena, na imagem grande até o ponto de esta imagem preencher toda a moldura.
- Quebre o estado visualmente: deixe de enxergar as imagens.

- Repita o “*swish*” e quebre o estado novamente.
- Teste e faça ponte com o futuro: o problema que antes era grande, agora começa a ficar no passado e possivelmente o indivíduo nem consiga mais enxergar a imagem do problema.

## 2.14 NÍVEIS LÓGICOS DA NEUROLINGUÍSTICA

### 2.14.1 Níveis Lógicos na PNL

O conceito dos níveis lógicos na PNL se refere estruturalmente aos tipos de aprendizagem de Bateson (1991). Em seus trabalhos, Bateson (1991) distingue quatro tipos lógicos de aprendizagem e frisa que modificações em níveis mais baixos não necessariamente levam a modificações nos níveis mais altos.

Existe uma hierarquia natural de classificação, ou níveis diferentes, para as nossas estruturas mentais de aprendizagem, mudança, linguagem e sistemas perceptuais. A função de cada nível é organizar e controlar a informação do nível imediatamente abaixo. Portanto, uma mudança em um nível mais alto necessariamente acarretará mudanças nos níveis mais baixos. O nível de baixo pode, mas não necessariamente, efetuar mudanças nos níveis acima.

Kluczny (1996, p. 22) afirma que “cada nível apresenta êxitos e atributos que não podem ser encontrados em outros níveis e cada nível mais alto engloba o componente anterior e o modifica acrescentando suas próprias qualidades”.

Quando se estuda o conceito de níveis neurológicos, desenvolvido por Robert Dilts com base no trabalho de Gregory Bateson (1993), e muito usados dentro da Programação Neurolinguística, vê-se como é construído essa visão de mundo inerente a cada pessoa, entende-se como as experiências ocorrem nos diversos níveis e como a comunicação é indispensável para a construção e estruturação emocional e linguístico de cada um.

### 2.14.2 Níveis Neurológicos

O modelo de Níveis Neurológicos criado por Dilts (1998) é extremamente útil na medida em que ajuda as pessoas a se conhecerem, e encontrarem soluções voltadas ao processo de estagnação de ações.

Os níveis neurológicos são: ambiente, comportamento, capacidade, crenças/valores, identidade e espiritualidade.

5º. Nível: Fatores Ambientais: Determinam as oportunidades ou limites externos aos quais a pessoa deve reagir. Responder as perguntas: Onde? Quando?

4º. Nível: Comportamento: É constituído de ações ou reações específicas dentro do meio ambiente. Responder a pergunta: O que?

3º. Nível: Capacidades: Orientam e norteiam as ações comportamentais através de um mapa mental. Responder a pergunta: Como?

2º. Nível: Crenças e Valores: Fornecem reforço (motivação e permissão), que dá suporte ou nega as capacidades. Responder a pergunta: Por quê?

1º. Nível: Identidade: Determinam objetivos gerais, missão, e molda crenças e valores por meio da noção de si. Responde à pergunta Quem?

Nível Maior: Espiritual: Está relacionado com a experiência de pertencer a um sistema que vai além de nós como indivíduos e inclui a nossa família, comunidade e sistemas globais (transmissão). Responde à pergunta Quem mais?



**Figura 4 - Pirâmide dos Níveis Neurológicos**  
 Fonte: SMCoaching (2011)

A pirâmide de níveis neurológicos é uma evolução do modelo da pirâmide de Maslow no qual o ser humano passa por sete estágios no seu processo de desenvolvimento. Stephen R. Covey (1989), co-fundador da Franklin Covey, escreveu que a natureza humana é

quadri-dimensional: corpo, mente, coração e espírito. Cada um desses sete níveis de motivação foca uma necessidade existencial particular e inerente à natureza humana.

Cada um desses processos engloba um nível diferente de organização e mobiliza sucessivamente comprometimento e mobilização mais profundos do circuito neurológico.

Dilts (1998) apresenta os sistemas de cada nível:

- Espiritual - Sistema holográfico - Sistema nervoso como um todo;
- Identidade - Sistema imunológico e endócrino - Funções de Sustentação profunda da vida;
- Crenças e Valores - Sistema nervoso autônomo - Batimentos cardíacos, dilatação da pupila, etc. - Reações inconscientes;
- Capacidades - Sistemas corticais - Ações semiconscientes - movimento ocular, postura, etc;
- Comportamentos - Sistema motor (piramidal e cerebelo) - ações conscientes;
- Meio Ambiente - Sistema nervoso periférico - Sensações reflexas.

Imagine os níveis neurológicos como um iceberg, onde a parte visível (superficial) são os níveis ambiente e comportamento, facilmente identificados pelo observador. A cada nível que se avança essa visibilidade vai se diminuindo, ficando cada vez mais difícil de ver e perceber o seu interior e o que ele esconde, é onde se descobre e se identifica a verdadeira pessoa, o que pensa, como reage, no que acredita, quais seus propósitos, o que é mais importante, o que defende.

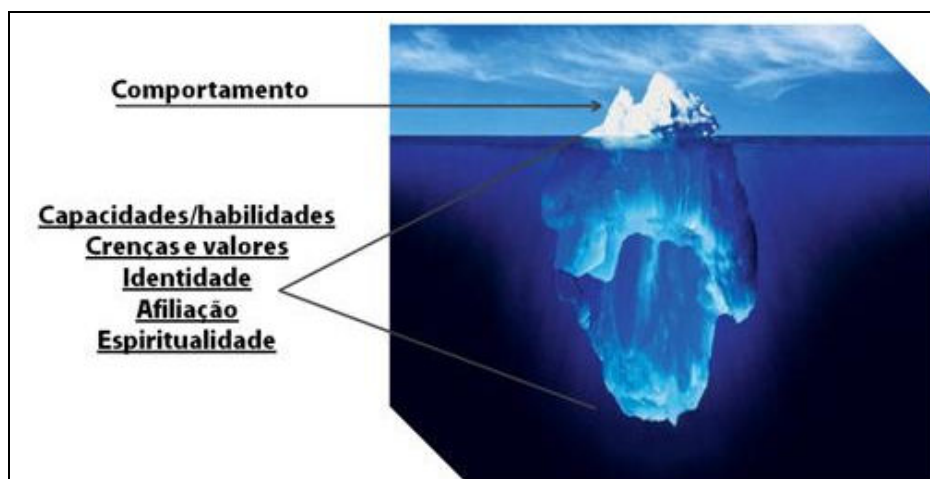


Figura 5 – Iceberg  
Fonte: Guedes (2012)

Com base nestes níveis, pode-se ter suporte para o desenvolvimento do indivíduo a nível global, partindo desde seu ambiente externo (mais superficial) até sua consciência universal (complexa e profunda). Compreendendo e conhecendo cada vez mais o indivíduo.

Para compreender melhor como identificar em que nível neurológico encontrasse uma pessoa, alguns exemplos de expressões ditas sobre um mesmo assunto demonstram inconscientemente o nível neurológico do indivíduo. Expressões referentes à doença de uma pessoa:

- Ambiente: “O câncer está me matando”;
- Comportamento: “Tenho um tumor”;
- Habilidades: “Sou incapaz de ficar bom”, “Estou indefeso”;
- Crenças e Valores: “É uma falsa esperança acreditar numa recuperação”, “Não tenho mais esperanças”;
- Identidade: “Sou uma vítima do câncer e mereço essa doença”, “Eu não tenho valor nenhum”;
- Espiritualidade: “A vida não tem sentido”;

Visto de cima para baixo cada um desses níveis é mais forte e abrangente que o seguinte. Fica claro para o observador que uma mudança no meio ambiente ou no comportamento é muito mais fácil de ser conseguida do que uma mudança nos sistemas de crença e valores.

## 2.15 CRENÇAS LIMITANTES

### 2.15.1 Como são formadas

Ao longo da vida e, desde a infância, as pessoas são influenciadas positivamente e negativamente por outras, como também pelas experiências de situações do dia a dia. Deste modo, se formam modelos mentais e percepções do mundo, porém, nem sempre correspondendo à realidade, menciona Marques (2013).

Assim nascem as crenças limitantes, ou seja, quanto mais se submete a experiências ruins, mais se acumula um histórico mental negativo sobre si mesmo e demais pessoas. Na infância, por exemplo, se um pai diz a seu filho que ele é fraco e incapaz ou o compara com

um irmão mais forte, muito provavelmente esta atitude sabotará sua auto estima e o deixará mais inseguro em suas ações.

Em seu artigo Ainsbinder (2011) diz que estas afirmações dos pais e das pessoas significativas na vida da criança funcionam como um encantamento. Elas deram suas opiniões sem ao menos pensar, às vezes com raiva de outras coisas. Acreditar nessas opiniões transforma, infelizmente, a realidade, assumindo como uma verdade imutável certas crenças que impedem as mudanças.

No que se diz respeito a crenças limitantes a grande dificuldade reside em se dar conta do problema: a pessoa internaliza suas 'verdades' de tal maneira que não consegue perceber que está se auto-sabotando (CAMPOS, 2012, p.1). Sem que haja essa percepção nenhum progresso acontece.

Uma crença limitante ocorre normalmente a partir de uma generalização de alguma experiência dolorosa. Traumas são bons exemplos de crenças limitantes graves, que produzem sérias limitações na vida da pessoa; fobias como medo de nadar, de falar em público, de subir num elevador, de voar num avião, etc.

É aquele tipo de crença, ou vários tipos, que o bloqueia de maneira inconsciente, sem que preste atenção nas consequências que ela pode proporcionar.

Isso acontece quando se quer fazer algo na vida, quando se tem um objetivo, mas no fundo acredita-se que não é capaz de realizar tais ações ou mesmo objetivos que se deseja alcançar.

E isto pode gerar um grande conflito mental, porque o pensamento é de concretizar um resultado, e ao mesmo tempo, acredita-se que não pode ou que não tem o potencial necessário para fazer acontecer.

### **2.15.2 Frases limitantes**

Desde sempre as pessoas são condicionadas a acreditar que tem determinados limites e que não seria sensato ultrapassá-los. Pequenas vozes que convencem de que não pode ser/fazer/ter alguma coisa (SHELDON, 2012).

E assim, internalizar frases do tipo:

- "Isso é demais para você, procure algo que esteja ao seu alcance".
- "Quem nasceu para tostão nunca vai chegar a milhão".



- "Você não vai conseguir".

O indivíduo vai assimilar tudo isso e reproduzir como se fossem verdades absolutas:

- Eu não consigo me organizar;
- Eu nunca vou conseguir atingir meus objetivos;
- Eu não tenho direito a ter esta conquista;
- Eu não sei como posso resolver este problema;
- Eu não tenho capacidade de aprender isto;
- Eu não consigo, eu não posso, eu não sei.

Como é possível quebrar esse tipo de padrão de comportamento? As pessoas gostam de dizer que isso é muito difícil. Na verdade é um processo que exige tempo e perseverança.

### **2.15.3 Mudando as crenças limitantes**

É certo que maioria das crenças limitantes são formadas na infância, oriundas de frases ditas, conforme Ferrareto (2014), pelos pais, professores, membros da igreja e demais pessoas com alguma influência sobre a criança e acabam passando para ela as suas principais crenças. Muitas delas são boas, essenciais para moldar seu caráter, mas muitas são limitações do tipo “não pode fazer isso”, “isso é pecado”, “não gosto que você faça isso”.

Sabendo identificar as crenças, mesmo aquelas criadas na infância, é importante verificar se elas estão de alguma forma, impedindo ou ajudando o crescimento pessoal ou profissional. Aquelas que ajudam deve-se mantê-las, mas aquelas que impedem devem ser mudadas.

Utilizando os aprendizados sobre os níveis neurológicos em conjunto com perguntas de metaprogramas se tem condições razoáveis de conseguir mudar crenças limitantes. Ao identificar a crença limitante, o próximo passo é descobrir em qual nível neurológico do indivíduo a crença se encontra, depois utilizando questões de metaprogramas a crença é reprogramada, possibilitando supera-la.

Aquele que auxilia outra pessoa a reprogramar as crenças limitantes é chamado de “*coach*”. O “*coach*” utiliza um exercício muito simples: uma pergunta poderosa de metaprograma do tipo "que evidências você tem de que isso é realmente assim?". Sempre que o cliente buscar refúgio na reafirmação de suas "verdades".

Um exemplo prático hipotético para ilustrar: Uma pessoa que deseja fazer exercícios para perder peso e não consegue levar o programa adiante:

Pessoa: "Isso não serve para mim; já tentei de tudo e não consigo praticar exercícios; simplesmente não funciona para mim".

“Coach”: "O que significa ‘já tentei de tudo’? O que você fez exatamente?"

Pessoa: "Já fiz de tudo; tentei correr, por exemplo, e em poucos dias estava com dor nas costas. Tentei praticar artes marciais e não conseguia nem fazer os exercícios de aquecimento, de tão fora de forma que estava".

“Coach”: "E o que mais?"

Pessoa: "Bom, isso é tudo. Bastou para ver que não dava certo, oras."

“Coach”: "E o que você não tentou que poderia ajudar?"

Pessoa: "Bem, já que você mencionou isso, nunca me ocorreu procurar acompanhamento de um médico para me orientar sobre o melhor tipo de atividade física para mim. Pensando bem, não me esforcei tanto assim para praticar esportes; vejo que com um pouco de esforço e orientação posso tranquilamente conseguir".

Quando alguém se dá conta do processo pode então começar a treinar ou desenvolver um novo padrão de comportamento, mudando a crença limitante.

## 2.16 ÂNCORAS

Atualmente, entende-se que o autoconhecimento é o ponto crucial para a resolutividade dos principais problemas enfrentados pelo ser humano. É fato que uma pessoa que não se conhece, se torna refém de suas atitudes, sentimentos, pensamentos, pois muito do que o indivíduo vivencia vêm do seu histórico de vida, sua criação e educação, seus valores e crenças.

Como ressaltado acima, a Programação Neurolinguística, é uma metodologia que auxilia o indivíduo a buscar a excelência através de mudanças na sua vida cotidiana e profissional. Assim, para ampliar a compreensão desta temática, há a necessidade da abordagem das âncoras e padrão “*swish*”.

O estudo de ancoras e padrão “*swish*” escrevem a necessidade do indivíduo em se reconhecer intimamente para obter os resultados da PNL, ou seja, um estado emocional que o deixe confortável e confiante.

Segundo O'Connor (2013), âncora tem a função de propiciar que as emoções não fiquem a deriva. Ela pode ser classificada como um processo de associação que se cria entre um estímulo causado e um bom estado emocional, que permite recuperar este estado interno quando se julgar necessário.

Porém para compreender essa terminologia, é necessário ter clareza sobre a essência do significado do estado emocional. No manual da Programação Neurolinguística, o teórico traz uma importante reflexão para esta temática, que conduz para a compreensão do comportamento do ser humano.

Um estado é a nossa maneira de ser em qualquer dado momento. Advém de nossa fisiologia, nossa forma de pensar e de nossas emoções e é maior que a soma de suas partes. Experienciamos estados por dentro, mas possuem marcadores externos que podem ser medidos de fora, como uma dada frequência de ondas cerebrais, velocidade de pulso, etc. Mas nenhum desses pode lhe dizer como é sentir-se zangado ou apaixonado (O'CONNOR, 2013, p. 83).

Por meio dos apontamentos do autor acima citado, é perceptível que o estado emocional permeia as experiências positivas e negativas do indivíduo, uma vez que este influencia o pensamento e ação no cotidiano das pessoas. Desta forma, é possível alcançar a estabilidade emocional através do autoconhecimento.

O acesso a este estado emocional propício precisa de um "gatilho", uma associação que permita o contato com a experiência "boa" original. O "gatilho" pode ser auditivo, visual, cinestésico, olfativo ou até mesmo gustativo. Por exemplo, uma música que trás à tona uma recordação agradável, sempre que a pessoa ouvi-la terá as mesmas sensações prazerosas, e à associação de prazer ligada a música se fortalece.

Por meio dos "gatilhos" o indivíduo tem a liberdade de escolher seu estado interno e controlar seus pensamentos e sentimentos, por consequência suas habilidades fluirão mais facilmente e será possível permanecer em um estado positivo por um período de tempo prolongado.

Assim, muitas pessoas acreditam que os estados emocionais são causados por eventos externos, alheios a si, porém não é esta a realidade, uma vez que é o próprio ser humano que os propicia, através dos mecanismos de gatilhos.

Por mais que a PNL contribua para o indivíduo escolher o seu estado emocional e influenciar as pessoas a sua volta, é importante levar em consideração que o estado pode mudar várias vezes durante o dia, não sendo possível manter-se indefinidamente em um único estado sendo ele positivo ou negativo.

Uma característica importante do estado emocional, é que este pode afetar a capacidade laborativa do ser humano. Como por exemplo, em uma reunião de trabalho, quando o indivíduo precisa discursar sobre uma temática, mesmo que a domine e já tenha refletido o seu discurso, na hora de se expressar ao público ele tem medo de não ter sucesso em pontuar suas ideias. Isso acontece geralmente por algo conhecido como ansiedade de desempenho.

Segundo O'Connor (2013) a ansiedade pode reduzir o desempenho em vinte ou a trinta por cento da população. Este medo pode inclusive paralisar uma pessoa, não por ela ser incapaz, mas sim porque precisa aprender a gerenciar o seu estado emocional.

Desta forma, se o indivíduo tiver clareza da condição do seu estado emocional, e o que possibilita se sentir bem terá subsídios para gerenciar esse estado e conseguir um melhor desempenho em diversas áreas de sua vida.

Como já mencionado as âncoras são gatilhos que se tornam associados a uma resposta, sempre que a pessoa responde a algo sem pensar, ou até mesmo tem uma ação automática como, por exemplo, parar em um sinal vermelho sem precisar pensar, ela está sobre influência de uma âncora.

O'Connor (2013) ressalta que as âncoras são perceptíveis por meio dos cinco sentidos fundamentais, assim quando uma pessoa utiliza a audição, olfato, paladar, tato ou visão pode mudar de estado.

Poderia ser exemplificado, em uma situação que o indivíduo ao encerrar o expediente de trabalho e retornar de carro para casa tenso com as problemáticas vivenciadas, escuta uma música que recorda momentos felizes, e através de um sorriso, expressa um novo estado de humor. É perceptível que ele está sob efeito de uma âncora auditiva que possibilitou mudar de estado emocional, uma vez que aquela música fez parte de um momento especial em sua vida.

A mídia é um exemplo nítido que compreendendo os benefícios da ancoragem, utiliza este recurso em benefício do desenvolvimento do seu trabalho. Assim, as propagandas tentam conectar uma sensação positiva ao produto que está à venda, não sendo necessário que o anúncio tenha todas as características do produto de forma direta, porque em um primeiro momento o objetivo é oferecer uma sensação agradável com aquisição do produto.

Este processo permite que o indivíduo tenha uma âncora relacionada ao objeto anunciado, e conclua necessidade de adquiri-lo para completar sua felicidade. Esta aquisição

geralmente não está ligada à razão ou necessidade do bem adquirido, mas sim a um estado emocional.

### 2.16.1 Estabelecendo âncoras

As âncoras podem ser descritas como estabelecida ou natural. Segundo o autor O'Connor (2013), uma experiência intensa pode estabelecer uma âncora, assim, um trauma emocional intenso pode criar um medo para a vida toda, e este pode se tornar uma fobia. O exemplo citado se refere à de uma âncora natural, que ancora o indivíduo a algo negativo. Porém em outros momentos é possível utilizar outros sentimentos, como humor, confiança entre outros.

Uma âncora causada ocorre quando, se estabelece uma âncora que não existia, com o objetivo de permitir que uma pessoa enfrente um estado emocional com mais recursos. Uma âncora estabelecida é útil quando o indivíduo estiver:

- Realizando um teste;
- Em uma apresentação ao público;
- Em uma reunião complexa;
- Lidando com situações estressantes;
- Responsável por uma decisão difícil.

Nestes momentos a âncora é essencial, para possibilitar ao indivíduo ter clareza nos pensamentos, concentração para analisar a situação, confiança no que está desenvolvendo, porém o recurso a ser ancorado dependerá da situação com a qual o indivíduo tem que lidar.

Podem-se citar ainda alguns quesitos essenciais para que o indivíduo consiga atingir a ancoragem de recursos, sendo eles:

- Mudança de estado emocional: Mudar o estado emocional de outra pessoa é complexo, porém os estados emocionais são contagiosos, o que exige que para mudar o estado do outro seja necessário que primeiro o indivíduo esteja no estado desejado.
- Trazer uma lembrança de volta: É necessário que o indivíduo pense em um momento em que se sentisse da maneira como quer se sentir. É importante que a pessoa não somente sinta aquela sensação, mas também a reveja através de seus próprios olhos. É primordial que o indivíduo sinta-se associado a essa recordação, do contrário ele terá apenas uma sensação de como seria estar assim novamente.

- Conte uma história: Contar uma história para uma pessoa de forma que ela viva e associe-se a um dos personagens, e dessa forma sinta as sensações daquele momento. Por exemplo, se o foco dessa ancoragem for fazer com que o indivíduo sinta confiança, essa história deve representar um personagem extremamente confiante em algo que tenha feito. O tom de voz também é importante para que o ouvinte seja envolto nesta sensação de confiança.
- Mude a fisiologia: Mente e corpo são um só sistema. Portanto, o indivíduo pode mudar a fisiologia diretamente, mudar de posição, ficar em pé, respirar mais profundamente ou olhar pra cima e sorrir. Nesta mudança de fisiologia, é essencial agir como se o indivíduo já estivesse no estado em que deseja. Por exemplo: uma pessoa imaginar naquele momento que é uma pessoa extremamente confiante, ser questionada como ela se vê? O'Connor (2013) cita que o ato de sorrir ativa neurotransmissores que são partes de um estado feliz. Esse agir “como se”, não é ser falso, é ter a intenção de ser, e é a intenção que conta.

### **2.16.2 Criando uma âncora**

A âncora pode ser criada de forma auditiva, cinestésica ou visual, conforme o sistema representacional de preferência do indivíduo. No caso de uma âncora cinestésica, por exemplo, o indivíduo pode ancorar sua sensação desejada a um toque em sua mão, braço, pulso ou em qualquer toque que o acesso seja fácil e de pouca percepção para quem está assistindo.

Na hora da elaboração de uma âncora, quanto mais forte for o estado emocional em que a pessoa se encontra, mais eficaz será esta âncora. Ela deve ser ao mesmo tempo singular e capaz de ser repetida, e deve ser estabelecida imediatamente antes do ápice do estado encaixando-se de forma adequada ao que a pessoa necessita.

Após estabelecer a âncora, é preciso testá-la, pode ser que seja necessário fazer o processo de ancoragem novamente. Ela deve ser utilizada frequentemente, aproximadamente vinte vezes para que seja eficaz e confiável.

Por fim, entende-se por âncora, um recurso que pode ser automático ou criado. No caso das âncoras automáticas elas veem através de uma lembrança positiva ou negativa, que remete o indivíduo a um estado emocional relativo à sua âncora. Quanto às âncoras criadas, o indivíduo tem a possibilidade de escolher de que maneira quer que ela seja ativada, por qual sistema representacional ele mais se identifica, e neste caso ele opta para cada âncora que

oferecer a sensação que deseja obter. As âncoras podem promover momentos em que a pessoa possa ser calma, corajosa, confiante, feliz, bem humorada ou qualquer outro sentimento que tenha vontade.

Conclui-se assim, o pensamento de O'Connor (2013), que pontua que a Programação Neurolinguística não é um tipo de psicologia alegre e feliz que visa eliminar os estados negativos, uma vez que se tornam essenciais momentos positivos e negativos para constituir a vivência em sociedade. A meta da PNL ao descrever o processo de âncora, não é favorecer que o indivíduo negue seus sentimentos através de uma alegria forçada, mas ter a liberdade de escolher mudar o estado emocional que se encontra.

### 3 METODOLOGIA

Na intenção de oferecer apoio necessário para responder o questionamento inicial desse trabalho em como a PNL pode ajudar nas relações intrapessoais e interpessoais, foi realizado a pesquisa abaixo, levando em consideração pontos fundamentais que estão relacionados nessa melhoria.

Esta pesquisa foi realizada com os colaboradores da Cooperativa Sicredi Rio Paraná PR/SP que estão realizando o Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Humano de Gestores pela Fundação Getúlio Vargas.

Quanto ao propósito do trabalho, trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, que segundo GIL (1991, p. 47) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A amostra abrangeu 14 colaboradores, ou seja, 54% dos colaboradores da cooperativa que estão participando da pós-graduação em desenvolvimento humano de gestores.

Foi elaborado um questionário contendo onze perguntas fechadas e sete perguntas abertas, compreendendo variáveis como sistema representacional preferencial, metaprogramas, autoconhecimento, níveis neurológicos e “*rapport*”.

A análise dos dados foi feita após a organização dos dados coletados que formaram um banco de dados para tratamento no programa estatístico *Excel* versão 2010.

Inicialmente buscou-se traçar o perfil do público em questão. O resultado apontou que com relação ao sexo, há predominância do público masculino correspondendo a 71% dos pesquisados. Em relação ao estado civil, o percentual identifica-se ao anterior considerando os casados.

Quanto à idade, 43% dos colaboradores estão na faixa etária entre 20 a 29 anos, 36% entre 30 a 39 anos, 21% acima de 40 anos.

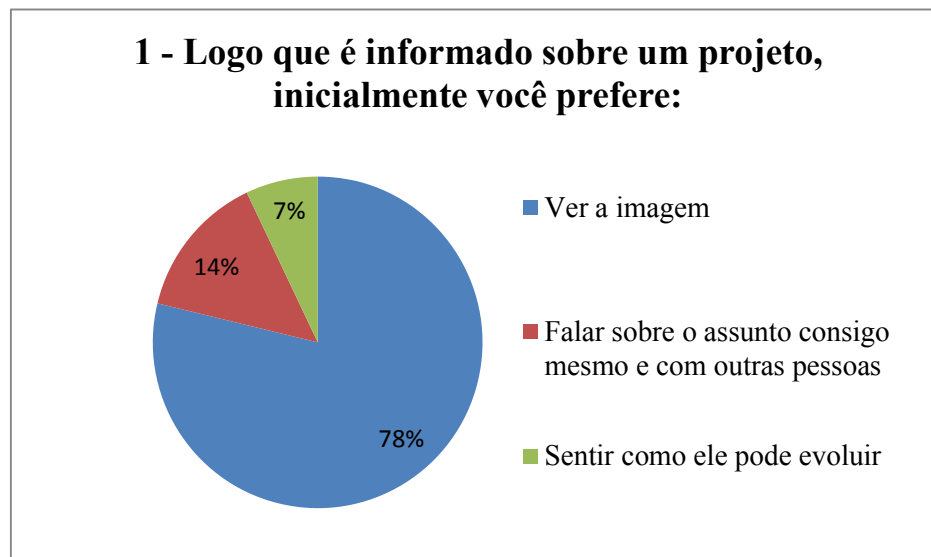


#### 4 ANALISE DOS RESULTADOS

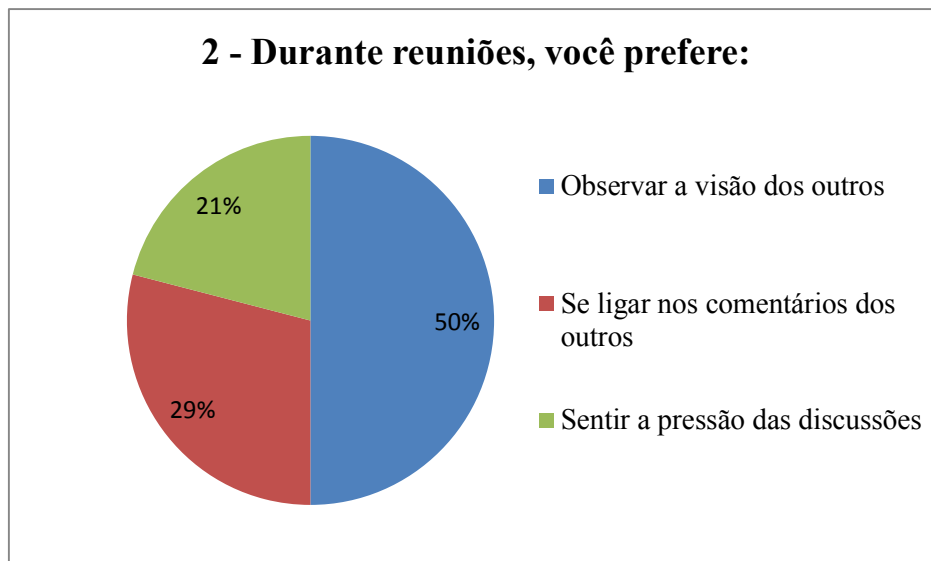
Com relação às questões de nº 01 a 03, buscou-se traçar a preferência pelo sistema representacional. Com base no referencial teórico, devido às experiências internas de cada um, as pessoas agem de modos diferentes em uma mesma situação e a todo o momento, utilizando os sistemas representacionais: visual, auditivo e cinestésico.

É entendido que não se pode descrever a pessoa como unicamente sendo visual, auditiva ou cinestésica, mas sim dizer que elas adotam preferencialmente um ou mais que um desses sistemas em respostas às situações.

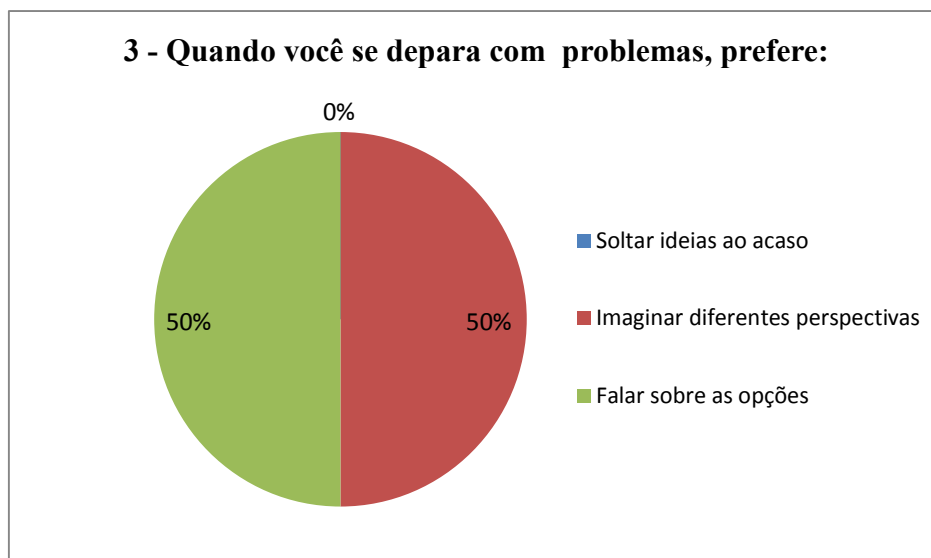
Diante disso, o resultado das três questões apontou no público estudado predominância pelo sistema representacional visual, onde representou 78% dos respondentes nas questões 01, 50% na questão 02 e 50% na questão 03. Para melhor se relacionar com pessoas assim, é importante falar a linguagem dela, utilizar de frases e imagens comuns ao seu sistema representacional preferencial, além de ser mais direto devido à rapidez com que esse perfil processa as informações.



**Gráfico 1 - Identificação do Sistema Representacional Predominante**  
Fonte: Questionário aplicado pelos autores, 2014.



**Gráfico 2 - Identificação do Sistema Representacional Predominante**  
 Fonte: Questionário aplicado pelos autores, 2014.



**Gráfico 3 - Identificação do Sistema Representacional Predominante**  
 Fonte: Questionário aplicado pelos autores, 2014.

Na questão de número 4, a intenção foi identificar em qual nível neurológico o perfil estudado se encontra e assim entender o que ele trata como prioridade em sua vida. Com relação ao referencial teórico, ao estudar os níveis neurológicos é possível mapear como cada indivíduo reage a determinadas situações que podem vir a ocorrer ao longo da vida. Algumas barreiras e obstáculos encontrados ao decorrer do tempo que bloqueia ou impede o crescimento e desenvolvimento das pessoas que muitas vezes está ligada a uma mudança na vida é chamada de crenças limitantes.

Normalmente essas crenças limitantes são formadas na infância, período em que se é criado às crenças e valores, assim como algumas verdades que muitas vezes são limitadores de desenvolvimento. Quando um pai fala para o filho que ele é inútil, fraco, incapaz ou o compara com o irmão mais velho, é muito provável que isso comprometa sua autoestima o deixando inseguro em suas ações. Com essa atitude pode-se criar algumas verdades inconscientes e absolutas quando a pessoa diz ou pensa “Não sou bom o suficiente. Não sou inteligente. Sou um perdedor. Outras pessoas vão fazer isso porque são melhores do que eu. Eu não tenho capacidade de aprender isto”.

Cada pessoa possui sua própria crença limitante que o impede de realizar algumas coisas seja qual for. É nesse ponto que compreender os níveis neurológicos pode auxiliar essas pessoas a superar suas crenças limitantes e caminhar para uma mudança de vida.

Foi questionado especificamente o que eles consideravam importantes em sua vida em critério de prioridade, um total de 04 coisas. De todas as respostas, o que mais surgiu e deixou claro, principalmente em 10 respondentes, foi à validação de família e fé como alicerces em suas vidas, conforme mencionado pelo respondente 05 “1. Família, 2. Fé, 3. Amigos, 4. Trabalho” e pelo respondente 04 “1. Deus, 2. Família, 3. Amigos, 4. Trabalho”. Isso mostra, seguindo a linha dos níveis neurológicos que há uma preocupação maior com os outros, como estão ligados as outras pessoas e com o espiritual.

Além disso, a manifestação da presença de crenças e valores como lealdade e honestidade que mostram o modo como agem de determinada forma para as situações, conforme exposto pelo respondente 02 “1. Lealdade, 2. Honestidade, 3. Verdade, 4. Atitude” e pelo respondente 01 “1. Deus, 2. Fé (Crença), 3. Família, 4. Honestidade”.

Fica evidente que quando se trata de questões ligadas ao lado pessoal e balizadores da vida, o indivíduo se preocupa com pessoas que ela considera extremamente importantes em sua vida e em valores que o direcionam para o certo, e ainda uma ligação muito forte com o lado espiritual, nível neurológico considerado mais alto. Ou seja, se o indivíduo possuir alguma crença limitante neste nível, é muito difícil que ele o supere, pois envolve tudo que aprendeu como verdade absoluta.

Por outro lado, as respostas mostraram que as prioridades de terceiro e quarto lugar estão ligadas diretamente com os níveis de capacidade, comportamento e ambiente. Onde as respostas foram “Iniciativa, Criatividade, Honestidade, Atitude, Lealdade, Verdade, Justiça, Amigos, Amizade, Pessoas, Trabalho, Emprego”.

A questão 5, procurou avaliar as preferencias das pessoas, por como elas percebem o que as outras falam e de que forma elas processam as informações, através dos sentidos internamente, fazendo-as refletir sobre o assunto e também expor aspectos relevantes destas suas preferencias como segue:

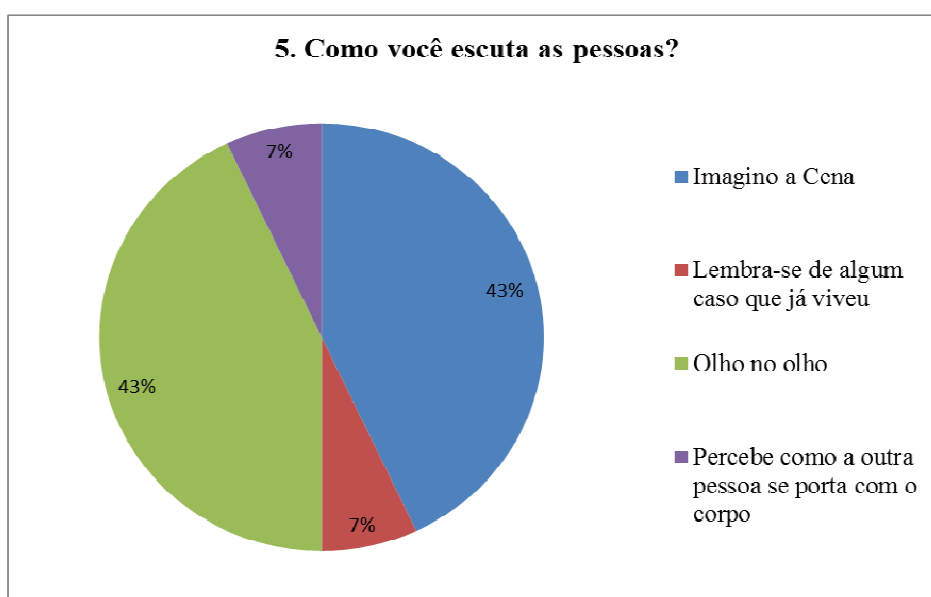
No questionário havia quatro alternativas, onde os resultados foram:

1. **Imagino a cena** - sendo que 6 participantes escolheram esta alternativa, ou seja 43%, tem preferencia a imaginar sobre aquilo que a outra pessoa esta lhe contado, para poder realizar a conexão com seu mapa mental, sentidos e posteriormente criar sua percepção, seguida de conclusão e até mesmo opinião sobre o assunto.

2. **Lembra-se de algum caso que já viveu** - apenas 1 participante, ou seja 7%, tem preferência por associar a casos já vividos o assunto que a outra pessoa está lhe falando. E por experiências tomar suas próprias conclusões e formar sua opinião.

3. **Olha no olho** - 6 participantes, ou seja, 43% prefere manter o contato visual, estabelecendo assim uma conexão visual com a outra pessoa que esta a contar sobre determinado assunto.

4. **Percebe como a outra pessoa se porta com o corpo** - apenas 1 participante, ou seja 7%, avalia como a outra pessoa se por com o corpo na hora em que está falando sobre seu assunto, avaliando assim, o que a pessoa quer transmitir com a mensagem.



**Gráfico 4 – Como a pessoa processa uma informação**  
 Fonte: Questionário aplicado pelos autores, 2014.

Concluindo, 86% dos participantes têm por preferencia imaginar a cena ou olhar no olho de quem eles estão escutando, para poder assimilar sobre o assunto. Estas preferencias

estão correlacionadas a um dos cinco sentidos, que é a visão, mesmo que seja olho no olho, ou imaginando uma cena, em sua cabeça a pessoa cria imagens daquilo que já é uma experiência de vida e visualmente realiza a sua própria análise do assunto.

A intenção da pergunta 6 foi evidenciar no autoconhecimento dos entrevistados o que realmente tem importância em suas vidas. Quando uma pessoa é questionada sobre o que faria se soubesse que iria morrer, geralmente passa em sua mente um filme de tudo que de fato é importante pra ela, e, portanto lhe trará uma vontade imensa de viver um pouco mais tudo aquilo que ama.

Dos sete itens elencados por eles um foi unanimidade dos 14 entrevistados, 100% dos participantes apontam como sendo uma de suas prioridades passarem mais tempo com a família.

O segundo item comum a 78% do público foi viajar, seguido por festar mais e se dedicar mais a fé representado por 43% dos entrevistados. Os dois últimos itens comuns a 36% dos entrevistados pontuaram igualmente elencando como importante pedir perdão às pessoas que magoou, e viver intensamente seus últimos meses de vida.

Apesar de terem ainda algumas respostas aleatórias e não comum a todos com um baixo percentual cada uma pode-se observar que o público entrevistado tem um perfil muito parecido tendo como prioridade a família, lazer e descanso, religião ou fé, que resume praticamente todos os anseios do público em questão. Também demonstra que todos os entrevistados se conhecem e sabem o que os fazem se sentir feliz e realizado. Isso fica evidente conforme mencionado pelo respondente 01, “1. Mudaria para perto da minha mãe, 2. Iria num retiro católico, 3. Me casaria, 4. Viajaria para a Disney, 5. Sairia do trabalho atualmente para fazer trabalhos voluntários, 6. Faria outra viagem com minha mãe, Faria uma viagem com meu pai”, e respondente 09, “1. Viajaria, 2. Aproveitaria a família, 3. Redimir pelas falhas, 4. Trabalharia menos, 5. Aproveitaria mais a vida, 6. Praticaria mais esporte, 7. Estaria ao lado dos amigos de verdade”.

As questões de nº 07 a 09 avaliam a questão do autoconhecimento. O autodesenvolvimento é considerado como uma etapa inicial para o desenvolvimento pessoal, e por consequência, na melhoria das relações humanas. É fundamental a pessoa se conhecer para poder se desenvolver, pois cada um tem seus pontos fortes e fracos e é preciso conseguir identificá-los para assim desenvolvê-los/melhorá-los. O conhecer-se bem gera um entendimento do propósito de vida da pessoa, do que prioriza como valores e como enxerga a

vida. Analisando o resultado da tabela, com relação às questões pode-se observar que apesar de a maioria dos entrevistados pontuarem necessidade de agradar aos outros e culpa por negar solicitações, 43% dos entrevistados, em outras questões pontuam facilidade para analisar e controlar seus sentimentos.

Diante dos estudos realizados sobre padrão “*swish*” e âncora pôde-se julgar que as pessoas que buscam agradar aos outros ao invés de si mesmas, não se auto conhecem, pois colocam os outros em primeiro lugar esquecendo-se de suas prioridades deixando-as para o segundo plano. O autoconhecimento permite que o indivíduo julgue e separe a importância de se priorizar não se culpando por atender suas necessidades antes de se anular para satisfazer o outro.

| Questão   | Frequência das respostas (%) |                |          |                 |
|---|------------------------------|----------------|----------|-----------------|
|   | Sempre                       | Frequentemente | Às vezes | Muito raramente |
| 7. Está sempre buscando agradar aos outros, esquecendo-se de si mesmo e quando diz “não”, sente-se culpado? | 50                           | 14             | 0        | 36              |
| 8. Sente dificuldade para conversar consigo mesmo, analisar seus sentimentos e comportamentos?              | 0                            | 7              | 43       | 50              |
| 9. Sente dificuldade em identificar cada sentimento e emoção, não conseguindo controlá-lo?                  | 0                            | 14             | 43       | 43              |

**Fonte: Questionário aplicado pelos autores, 2014.**

As perguntas de números 10 a 12 tratam sobre os metaprogramas. Como apontado no referencial teórico, os metaprogramas ajudam a identificar pelo perfil do analisado quais informações ele irá reter e a maneira que irá tratá-la. Dessa forma, na intenção da melhoria nas relações humanas, conhecendo os padrões das pessoas, o relacionamento poderá ser mais assertivo. Na questão 10, diante da pergunta pode-se avaliar os padrões específico e geral. Considerando o número expressivo de respostas acima da escala 05, pode-se dizer que são pessoas de padrão específico, sendo pessoas não preocupadas com o amplo, mas sim com as partes se apegando muito aos detalhes. Pessoas assim preferem por informações detalhadas, são estimuladas com os detalhes, com as etapas.

Na questão número 11, pode-se dizer que a maioria dos respondentes dá atenção a sua voz interior para a tomada de decisões. Isso mostra que avaliando o metaprograma interno

e externo, há predominância pelo interno, ou seja, as pessoas não dão tanta importância ao externo, aos argumentos das pessoas, às informações, para se tomar decisões, mas sim ao seu diálogo interno. São pessoas que fazem seu próprio julgamento e tem dificuldade em aceitar a opinião dos outros.

Na questão número 12, foi possível avaliar o metaprograma Em direção a – Afastando-se de. Pelo expressivo número de respostas acima da escala 05, pode-se dizer que essas pessoas preocupam-se e estão centradas em metas, em desafios, não buscam fugir dos desafios para não se deparar com problemas, sabem aonde quer chegar.

Ainda com relação ao metaprograma Interno e Externo e Em direção a – Afastando-se de, pode-se analisar a questão número 15. Todas as respostas mostram que as pessoas consideram profundamente seu diálogo interno e procuram enfrentar e achar as soluções para os problemas seguindo seu julgamento e não estão preocupados com as opiniões alheias.

Podemos identificar isso pelas respostas, como descreveu o respondente nº 07 “Trabalho muito esta questão comigo mesmo, gosto de sempre que possível pensar fora do ambiente corporativo, em minha opinião funciona mais, quando estou efetuando alguma atividade física lendo e até mesmo na hora de dormir”, ou na descrição do respondente nº 02 “Não acredito que um problema tenha uma única solução, e sim que todo problema tem varias soluções, o que é preciso coragem para resolvê-lo. Meu dialogo interno é no sentido de avaliar cada uma das opções, e medir os impactos dessa decisão”.

**Tabela 2 - Identificação dos padrões metaprogramas dos colaboradores da Cooperativa Sicredi Rio Paraná PR/SP que estão cursando o Curso de Desenvolvimento Humano de Gestores - 2014**

| Questão   | Quantidade de respondentes em cada escala (n) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|   | 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10. Numa escala de 0 a 10, assinale quando você enfrenta um desafio, o quanto é importante estar atento aos detalhes? | 0   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 5 | 4  |
| 11. Numa escala de 0 a 10, assinale o quanto você ouve sua voz interior para tomar decisões?                          | 0   | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2  |
| 12. Numa escala de 0 a 10, assinale o quanto você prefere de tarefas novas e que representam desafios?                | 0   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 7 | 4  |

**Fonte: Questionário aplicado pelos autores, 2014.**

Nas questões de número 13 e 14, foi possível avaliar o “*rappor*t” na relação de trabalho entre equipe e chefia. As respostas mais representativas com 21% identificaram

como sendo primordial: 1. Confiança, 2. Ouvir o outro, 3. Lealdade e 4. Diálogo. O que não foge à essência do que é o “*rapport*”, que se resumido de uma maneira simples é a receptividade ao que a outra está dizendo; não necessariamente que se concorde com o que está sendo dito. Num nível inconsciente, existe o confortável sentimento de "Essa pessoa pensa como eu, eu posso relaxar". O verdadeiro *Rapport* cria uma atmosfera de confiança mútua, para alcançar soluções ganha-ganha ou para criar amizades genuínas.

A questão 15 esperou avaliar como os participantes buscam em seu interior, ou seja, (inconsciente), avaliar aspectos positivos e negativos sobre “enfrentar problemas”.

Dentre os participantes tivemos 11, que responderam positivamente a esta questão, utilizando sempre as palavras chaves (opções, alternativas e paciência), ou seja, sempre visando buscar resolução, ponderando da melhor forma dentro das opções encontradas.

Teve um participante que não respondeu a questão. Apenas um participante que respondeu negativamente, utilizando-se da palavra-chave (difícil) em encontrar solução. E um participante que correlacionou paciência e agressividade de forma a qual impossibilitou a avaliação entre o positivo e negativo.

Dentro desta avaliação, percebe-se que, mesmo sendo difícil de enfrentar problemas, 85% das pessoas, buscam sempre positivamente avaliar os fatos, refletir, ter paciência e verificar quais são suas opções. Em outras palavras, o trabalho é feito de forma “subliminar”, pelo inconsciente que é fundamental para nosso sistema de desenvolvimento e sobrevivência.

Isso fica evidenciado pelas palavras dos respondentes nº 03, “Analiso a dimensão do problema e seus possíveis efeitos. Busco alternativas para melhor solucioná-los” e nº 01, “Paciência, tudo tem solução”.

Na questão 16, buscou-se foi avaliar o processo de “tomada de decisão” dos participantes. Se suas respostas foram perguntas sobre si mesmos, sobre a alternativa de mudança ou se é sobre as duas coisas.

Dos entrevistados, 08 responderam sobre si mesmos, ou seja, realizaram perguntas questionando a si próprios sobre o querer a alternativa de mudança, se lhes fariam bem, se estão preparados. Porém, 2 participantes realizaram perguntas de como seria essa alternativa, com a tomada de decisão baseada na informação que teriam dela. E por fim, 4 participantes, realizaram questionamentos sobre si próprios e também sobre a alternativa de mudança, mostrando assim, que a sua tomada de decisão estaria nas duas coisas, tanto em pensar em si próprios como também no que seria essa mudança e de que forma ela se daria.



Conclui-se que 57%, na hora da tomada de “decisão por mudança”, pensam em si primeiro e em seu “querer”, para pode tomar a decisão efetiva. Isso mostra mais uma vez, que a grande maioria das pessoas, busca nos seus sentimentos mais íntimos na hora de tomadas de decisões importantes para a vida. Aqui vão as palavras exatas evidenciando o resultado, dos respondentes 05 “Será que vou conseguir?”, respondente nº 08 “É isso que quero pra mim?”.

O objetivo da questão 17 foi avaliar o comportamento dos participantes com relação aos seus valores e crenças, comparados ao que eles buscam em outros para um relacionamento de confiança.

Dez participantes descreveram que para confiar nas outras pessoas é preciso conhecê-las muito, sendo que dentre as características principais elencadas de valores e crenças foram: honestidade, caráter, transparência, verdade, princípios, ética, responsabilidade, dentre outras. Corroborar com essa avaliação, por exemplo a resposta “Para confiar em uma pessoa, preciso conhecê-la bem, e saber como pensa e que tenha as características a honestidade, lealdade e que fale a verdade” do respondente número 02.

Três participantes avaliaram a forma que estas pessoas se portariam, com relação a gestos, expressões, olhar, enfim, utilizaria uma análise do aspecto comportamental, para só depois ter confiança nelas. E ainda 01 participante que disse que para realizar seu trabalho no dia a dia é necessário confiar nas pessoas, então não teria nenhuma característica predominante.

Dentre as características mais fortes encontradas sobre valores e crenças, 71% dos participantes responderam as mesmas para estabelecer confiança em relação a outras pessoas.

Isso mostra que eles irão sempre avaliar as outras pessoas, baseado em seu mapa mental de valores e crenças, e estabelecer um relacionamento de confiança, caso as respostas venham de encontro com as suas.

Por fim, a última questão da pesquisa teve como objetivo mostrar o quanto os entrevistados se conhecem e se observavam. Dos 14 entrevistados apenas 7% não soube dizer o que o faz mudar seu estado de humor ou até mesmo a causa do seu mau ou bom humor.

O intuito desta questão não era analisar suas respostas isoladas, mais apenas identificar se os indivíduos sabem reconhecer os motivos da oscilação de humor, e o mais importante se quando identificado seu mau humor ele tem um “gatilho” que o traga de volta o bom humor. Portanto ficou evidenciado que 93% dos entrevistados têm conhecimento sobre o

que pode trazer seu estado emocional para uma posição confortável onde se sente bem para manter uma relação amistosa com as pessoas a sua volta.

## 5 CONCLUSÃO

Do levantamento bibliográfico, sob a ótica de alguns autores, pode-se entender que a Programação Neurolinguística é um assunto ainda pouco explorado e com grande potencial de pesquisa, uma vez que são considerados vários fatores, como padrões linguísticos, comportamentais e mentais de cada indivíduo.

A Programação Neurolinguística estuda uma forma diferente de pensar a respeito de si mesmo, dando condições ao indivíduo de uma nova atuação diante da vida, possibilitando assim novos resultados. É uma metodologia que auxilia na mudança de pensamentos, comportamentos, capacidades e crenças. Pode-se dizer que Programação Neurolinguística ajuda a representar a realidade nas mentes, fazendo com que tenha condições de perceber, descobrir e modificar esta representação para atingir os resultados desejados.

Uma das questões mais importantes da PNL é o autoconhecimento, ou seja, ter a percepção dos sentimentos e como reagir às emoções. Isso é inteligência emocional. Trabalhar a habilidade de reconhecer cada momento e as oscilações de humor que causam reações positivas e negativas, e assim, saber controlar e não tornar-se refém delas mesmas.

Cabe ressaltar, que nos relacionamentos existentes entre pessoas, o autoconhecimento é fundamental para uma boa compreensão dos fatos e modelos mentais para que todos tenham sucesso em suas relações. Na abordagem de âncoras e padrão “*swish*”, fica nítido as técnicas que auxiliam pessoas a se relacionarem melhor, ter clareza de pensamentos, concentração para avaliar cada situação e confiança para desenvolver.

Para o bom aproveitamento dessas relações intrapessoais e interpessoais, devem-se conhecer os níveis neurológicos das pessoas com quem se relaciona. O acesso à informação fica mais claro, pode-se ainda ter discernimento do modelo mental da outra pessoa e até remodelá-lo se necessário para elevar a capacidade de realização pessoal. Ainda, realizar mudanças de estados negativos ou indesejáveis, de forma a trazer situações positivas, uma direção mais clara para o bem estar pessoal, com harmonia, saúde e felicidade. De forma a trabalhar o estado e capacidade de relacionamento para que isso aconteça.

Para trabalhar essa capacidade, os sistemas representacionais, ou seja, aspectos visuais, auditivos e cinestésicos, devem ser observados e trabalhados para uma melhor comunicação. As pessoas são diferentes por suas vivências e isto faz com que se comunique através destas diferenças. O importante é descobrir qual o sistema predominante de cada

pessoa, para uma melhor comunicação. Com a ajuda dos metaprogramas, podem-se compreender os padrões linguísticos de cada pessoa e a maneira que a informação está sendo absorvida, para utilizá-la de forma mais assertiva. Conclui-se que tanto o perceber a forma como a pessoa se comunica, quanto o que ela absorve desta comunicação é importante para se melhorar as relações entre as pessoas.

Os sentidos auxiliam na criação do mapa mental. Todas as experiências vividas, dependendo da intensidade, localização, cor, cheiro, sabor e forma, são estruturados e concluídos como a leitura mental de mundo. A partir daí, se toma decisões baseado nas experiências que são resgatadas do inconsciente. Cada vez que se interpreta, aprofunda e refina essas leituras mentais a partir de outras pessoas, torna-se mais assertivo com relação às escolhas que podem ser feitas.

Faz-se necessário igualar a comunicação entre as pessoas, para o atingimento de bons resultados, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional. A comunicação é a chave para o desenvolvimento e para que a mesma seja realizada de forma sustentável e saudável o “*rapport*”, é o primeiro passo para que isso de certo. Ele estabelece um elo de confiança, relação entre as partes para dar início à comunicação. Para quem entra neste processo com harmonia, interage com mais facilidade, abertura, troca e recebe informações. Através do interesse genuíno pela outra pessoa, conquista-se uma comunicação bem sucedida.

A percepção da influência que o consciente e inconsciente tem sobre o comportamento, leva a uma maneira de encontrar recursos necessários para realizar mudanças e até explorar um potencial ilimitado que antes não era percebido. A mente inconsciente está ativa de maneira subliminar ao consciente, e quando se trabalha para acessá-la, percebe uma forma mais crítica de avaliar os fatos do que o consciente que possui as percepções imediatas. Quando acionado, o inconsciente permite realizar procedimentos vitais e necessários para a vida. Da mesma forma, se você quiser mudar a sua vida, deverá primeiro mudar a forma de como percebe a mesma.

Do resultado da pesquisa foi detectado que o estilo predominante na maioria dos analisados conforme sistema representacional é o visual, seguindo a preferência dos mesmos em níveis neurológicos, na pesquisa ficou claro que a preocupação maior dos entrevistados é com os “outros”, e que em sua maioria eles estão ligados às pessoas a sua volta e ao mundo espiritual.

Mesmo as pessoas analisadas tendo preferências parecidas, elas possuem uma forma

de expressão diferenciada baseada na escolha de suas respostas, adotam modelos diferentes para se comunicar. Já na avaliação das questões de autoconhecimento percebe-se que a grande parte dos analisados conseguem priorizar e analisar suas necessidades antes de satisfazer a outra pessoa, eles possuem consciência do que querem. Ainda, pode-se dizer que são pessoas de padrão específico, não se preocupam com o amplo, mas sim com as partes se apegando a detalhes, isso representa a forma de reter a informação e como eles irão trabalhá-la.

A grande maioria, na tomada de decisão, tem como base um diálogo interno, ou seja, avalia introspectivamente e não externamente a situação. Mesmo assim, para essas pessoas, estabelecer uma boa comunicação é fundamental, elas identificam como primordial a confiança e ouvir o outro para ter maior receptividade. De forma inconsciente, essas pessoas analisadas, buscam a solução positiva para os problemas e questões enfrentados e questionam a si mesmos se é possível à resolução e qual o caminho a seguir. Mas, para isso é necessário que elas estejam confortáveis com relação ao conhecer a outra pessoa, onde na grande maioria dos analisados a palavra “confiar”, é fundamental para estreitar essas relações.

Os recursos estão dentro de cada um. Basta aprender como acessá-los para as devidas alterações que se acredita serem melhorias no processo como competências pessoais e sociais

A inteligência emocional bem trabalhada, leva aos resultados melhores nas relações interpessoais e intrapessoais. Reproduzir de forma melhorada as competências da natureza humana, através do acesso a corpo, mente coração e espírito. Lembrando-se de uma passagem em seu livro de Paul Watzlawick (O'Connor, 2013, p. 308 apud, 1984), “não somos receptores passivos de um mundo já existente, somos co-criadores dele”.

Por meio do levantamento bibliográfico e pesquisa de campo, foi possível identificar a importância da Programação Neurolinguística (PNL) e como ela pode ajudar nas relações intrapessoais e interpessoais, no desenvolvimento do indivíduo. Para identificar tal importância, foi necessário antes, compreender a Programação Neurolinguística e suas principais ferramentas.

Pode-se afirmar que todos os objetivos foram alcançados a partir do levantamento bibliográfico e análise dos dados levantados. Sugere-se a ampliação deste estudo em diferentes organizações para que sirva de base para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AINBINDER, Dr. Luiz. **Crenças Limitantes. A Luz da Psicologia.**

Disponível em: <http://www.aluzdapsicologia.com.br/palavras-de-fogo/crencas-limitantes/>  
Acesso em 21 de maio de 2014.

ANDREAS, S.; FAULKNER, C. **Breve História da PNL.**

Disponível em: <http://www.golfinho.com.br/artigos pnl/histpnl.asp> Acesso em: 18 de Junho de 2014.

BANDLER, R.; GRINDER, J. **A estrutura da magia: um livro sobre linguagem e terapia.**

Tradução Raul Bezerra Pedreira Filho. Revisão Técnica Alzira Soares da Rocha. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

BANDLER, Richard. **Usando sua mente: as coisas que você não sabe que não sabe:**

**programação neurolinguística.** Tradução Heloisa de Melo Martins Costa. São Paulo: Summus, 1987.

BANDLER, Richard. **Sapos em príncipes: programação neurolinguística.** Tradução Maria Silva Mourão Netto. 11. Ed. São Paulo: Summus, 1982.

BATESON, Gregory. **Una Unidad Sagrada: Pasos Ulteriores hacia una Ecología de la Mente** (or. A Sacred Unity: Further Steps to an Ecology of Mind), Barcelona, Editorial Gedisa, 1993.

CAMPOS, Marcelo L. **O que são Crenças Limitantes? Coaching na prática.**

Disponível em: <http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-sao-crencas-limitantes-c.php>

Acesso em: 22 de maio de 2014.

CARVALHO, Luiz F. **5 Passos Para Vencer Crenças Limitantes Facilmente.** FocusLife.

Disponível em: <http://www.focuslife.com.br/blog/artigos/5-passos-para-vencer-crencas-limitantes-facilmente> Acesso em: 22 de maio de 2014.

CAYROL, A.; BERRÈRE, P. **Os movimentos dos olhos.**

Disponível em: <http://www.golfinho.com.br/artigos pnl/artigodomes0999.asp> Acesso em: 10 de maio de 2014.

CONNOLLY, Reg. **Sistemas representacionais: predicados.**

Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigos pnl/artigodomes200701.asp>> Acesso em: 20/10/2013.

COVEY, Stephen. R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Muito Eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.

DILTS, Robert B. **A estratégia da genialidade**, vol. I. São Paulo: Summus, 1998.

FERRARETO, Adriana. **Crenças limitantes – como reduzir o peso que você carrega**. Disponível em: <<http://adrianaferrareto.com.br/2014/01/12/crencas-limitantes-como-reduzir-o-peso-que-voce-carrega/>> Acesso em: 22 de maio de 2014.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/Stress.html>> Acesso em: 14 de junho de 2014.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLEMAN, Daniel. **Foco: A atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. 1ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

KLUCZNY, Johann W. **Programação Neurolinguística; guia básico para pessoas e empresas**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

Macedo, Silvana. **O que é coaching**. Disponível em: <<http://smcoaching.wordpress.com/>> Acesso em: 20 de junho de 2014.

MANCILHA, Jairo. **Programação Neurolinguística aplicada ao ensino e à aprendizagem**. Instituto de Neurolinguística Aplicada. Disponível em: <<http://www.softwareeboocecia.com/PNL%20aplicada%20a%20aprendizagem%20%20www.softwareeboocecia.com%20-%20Software,%20Ebook%20e%20Cia.pdf>> Acesso em: 10 de maio de 2014.

MARQUES, José R. **Exemplos de Crenças Limitantes**. Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-e-psicologia/exemplos-de-crencas-limitantes/>> Acesso em: 21 de maio de 2014.

MARQUES, José Roberto. **O que é Rapport.**

Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-e-psicologia/o-que-e-rapport/>> Acesso em 05 de maio de 2014.

MLODINOW, Leonard. **Subliminar: Como o inconsciente influencia nossas vidas.**

Tradução Claudio Carina. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

NEBEKER, Duanne. **Buscando a intenção positiva que existe por detrás dos conflitos no trabalho**

Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigos pnl/artigodomes042000.asp>> Acesso em: 20 de junho de 2014.

O'CONNOR, Joseph. **Manual de programação neurolinguística: PNL: um guia prático para alcançar os resultados que você quer.** Tradução de Carlos Henrique Trieschmann; Revisão Técnica Jairo Mancilha. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

O'CONNOR, J; SEYMOUR, J. **Treinando com a PNL: recursos para administradores, instrutores e comunicadores.** Tradução Denise Maria Bolanho. 3. Ed. São Paulo: Summus, 1996.

O'CONNOR, J; SEYMOUR, J. **Introdução a Programação Neurolinguística.** São Paulo: Summus, 1995.

PHD, Roger E. **Metaprogramas da PNL.**

Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigos pnl/artigodomes201103.asp>> Acesso em: 10 de maio de 2014 as 15:30.

ROBINS, Antony. **PNL – Poder sem limites.** São Paulo: Ed. Best Seller, 1987.

ROBINS, A.; MCCLENDON III, J. **Diferenças da Excelência: Metaprogramas.**

Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigos pnl/artigodomes1199.asp>> Acesso em: 10 de maio de 2014

SHELDON, Christie M. **Crenças Limitantes: O que elas fazem e como mudá-las.**

Despertando Deuses.

Disponível em:<<http://despertandodeuses.blogspot.com.br/2012/08/crencas-limitantes-o-que-elas-fazem-e.html>> Acesso em: 22 de maio de 2014.



Tompkins, P.; Lawley, J. **Rapport – O ingrediente Mágico.**

Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigodomes200702.asp>> Acesso em: 29 de março de 2014.

Tompkins, P.; Lawley, J. **Eu vejo, ouço e sinto o que você quis dizer: sistemas representacionais**

Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigodomes200809.asp>> Acesso em: 10 de maio de 2014.

ZAIB, J; CHAGAS, M.J. **PNL: teorias e ferramentas da programação neurolinguística.**  
Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

GUEDES, Tatiane. **Pirâmide de Níveis Neurológicos.**

Disponível em: <<http://tatianeguedes.wordpress.com/2012/02/05/piramide-de-niveis-neurologicos/>> Acesso em: 20 de janeiro de 2014

## APÊNDICE A - Questionário base aplicado – tcc

### APRESENTAÇÃO

---

Este questionário pretende coletar dados para um estudo sobre como a PNL pode ajudar nas relações intrapessoais e interpessoais. Gostaríamos de contar com sua colaboração respondendo a este questionário. Ele está mesclado de perguntas abertas e fechadas. Portanto, nas perguntas abertas seja o mais sincero possível. Dê suas respostas conforme as instruções, não deixando NENHUMA questão em branco.

Gratos por sua colaboração.

Vanessa Gutowski

Erica Delmira Mazaron

Roberto Massugiro Ayoague Zamin

Tabata Mieli Furlan

Desenvolvimento Humano de Gestores

---

**1** Logo que é informado sobre um projeto, inicialmente você prefere:

- Ver a imagem
- Falar sobre o assunto consigo mesmo e com outras pessoas
- Sentir como ele pode evoluir

**2** Durante reuniões, você prefere:

- Observar a visão dos outros
- Se ligar nos comentários dos outros
- Sentir a pressão das discussões

**3** Quando você se depara com problemas, prefere:

- Soltar ideias ao acaso
- Imaginar diferentes perspectivas
- Falar sobre as opções

**4** O que é importante para você? Em ordem de prioridade indique ao menos 4 coisas que são consideradas por você alicerce em sua vida.

**5** Como você escuta as pessoas?

Imagina a cena? Lembra-se de algum caso que já viveu? Olha no olho? Percebe como a outra pessoa se porta com seu corpo? Diga-nos, apenas um destes elencados acima, qual é mais forte em você?

**6** Faça uma lista de 7 itens (sucintos): o que você faria se tivesse apenas seis meses de vida?

**7** Está sempre buscando agradar aos outros, esquecendo-se de si mesmo e quando diz “não”, sente-se culpado?

Sempre  Frequentemente  As vezes  Muito raramente

**8** Sente dificuldade para conversar consigo mesmo, analisar seus sentimentos e comportamentos?

Sempre  Frequentemente  As vezes  Muito raramente

**9** Sente dificuldade em identificar cada sentimento e emoção, não conseguindo controlá-lo?

Sempre  Frequentemente  As vezes  Muito raramente

**10** Numa escala de 0 a 10, assinale quando você enfrenta um desafio, o quanto é importante estar atento aos detalhes?

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**11** Numa escala de 0 a 10, assinale o quanto você ouve sua voz interior para tomar decisões?

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**12** Numa escala de 0 a 10, assinale o quanto você prefere de tarefas novas e que representam desafios?

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**13** De forma específica, como você busca criar uma boa relação de trabalho com os membros da sua equipe e sua chefia imediata?

**14** Você se prepara para ter uma conversa de relação ganha-ganha com outra pessoa?

( ) SIM ( ) NÃO

**15** Quando você enfrenta um problema, como é o seu diálogo interno? Descreva

**16** Quando você enfrenta um processo de mudança, qual a primeira pergunta que você faz para si mesma?

**17** Quanto você precisa conhecer de outra pessoa para confiar nela? Descreva e depois elenque 3 principais características.

**18** Você se conhece a ponto de saber o que te faz mudar de humor? Descreva duas coisas que te cause mau humor e duas que te traga de volta o bom humor.

**APÊNDICE B – Como os sistemas representacionais e os metaprogramas ajudam numa melhor comunicação entre o gerente da unidade de atendimento Sicredi e sua equipe de colaboradores.**

Tabata Mieli Furlan

## **1 INTRODUÇÃO**

Com as mudanças acontecendo de forma acelerada no mundo empresarial, as empresas vêm mudando seu foco a fim de garantir a competitividade e sobrevivência no mercado. Desvia-se o foco da estrutura e processos e abre-se espaço para a valorização e desenvolvimentos das pessoas. Se desperta a consciência de que são as pessoas o maior patrimônio da empresa e essas responsáveis pelos bons resultados.

Sabe-se que uma organização é formada por pessoas com interesses e características diferentes. Existem vários fatores que faz do ser humano um ser único, com habilidades, percepções e comportamentos diferentes onde muitas vezes os conflitos são inevitáveis.

Para se ter um bom clima, é essencial entender e respeitar a ponto de vista do outro. Uma única informação, repassada a duas pessoas são recebidas e reagidas de maneiras diferentes, pois cada um aprende a seu modo, ritmo e estilo. Nesse contexto a Programação Neurolinguística encaixa-se como forma de ajudar empresas e pessoas, através de inúmeras ferramentas que dispõe.

Por este motivo, pretende-se com esse estudo demonstrar como os sistemas representacionais e os metaprogramas ajudam numa melhor comunicação entre as pessoas, neste caso específico, entre o gerente da unidade de atendimento Sicredi Rio Paraná PR/SP e sua equipe de colaboradores.

## 2 SENTIDOS

O'Connor (2013, p. 53) descreve que a “PNL se baseia em como usamos nossos sentidos”. No entendimento de Saib e Chagas (2012) quanto às ideias da expressão programação neurolinguística, a PNL trata de como as pessoas organizam suas experiências humanas por meios dos sentidos.

Os comportamentos apresentados por elas surgem dos cinco sentidos onde primeiro se compreende a informação recebida por meio destes e após age-se. Estes sentidos, nomeados como VACOG: visual, auditivo, cinestésico, olfativo e gustativo, são utilizados na coleta de informações e para estruturar as experiências de mundo das pessoas, (O'CONNOR, 2013).

A atenção às experiências de mundo das pessoas é direcionada através dos sentidos. A atenção acontece no mundo interno e externo. Ao prestar atenção no exterior, a pessoa enriquece o seu pensamento e se conscientiza de fatos significativos que ainda não era percebido.

A atenção ao interior torna as pessoas mais sensíveis e seguras a respeito de seus próprios sentimentos e pensamentos e assim capazes de dar atenção ao exterior. Quanto mais a pessoa se tornar consciente de seu mundo interno, mais compreenderá e conhecerá a si melhor.

Neste processo, a linguagem influencia os pensamentos, comportamentos e a comunicação das pessoas com ela mesma e com os outros.

O'Connor (2013) descreve a linguagem como parte da programação neurolinguística do ser humano. Envolve os pensamentos, palavras e ações realizadas por ele mesmo. Faz parte do convívio social. É importante para se relacionar e compartilhar as experiências vividas, expressar ideias, se colocar diante a compreensão do que a própria pessoa pensa como também avaliar a compreensão dos outros.

Todos são seres individualizados, cada qual nasceu e cresceu tendo uma experiência de vida sobre cada assunto, portanto, cada palavra, imagem, som e cheiro têm uma importância ou significado diferenciado para cada pessoa. Tudo pode ser diferente para todas as pessoas, vai depender muito de suas experiências.

As crenças e valores podem ser limitantes e talvez na hora de se expressar, pode ser levado ao mau entendimento do que foi dito. O uso das palavras, podem não transmitir o que realmente as pessoas querem dizer.

Por exemplo: “A sala está muito fria por causa do ar condicionado”. Para a pessoa A a sala está fria, mas a sensação de quente ou frio para a pessoa B é diferente, pois ela tem outras experiências de frio e calor e adequação para seus sentidos.

Ainda pode-se dizer: “Esta obra deu errado por causa do não acompanhamento do engenheiro”. Na realidade, nesta frase está atribuída a causa em uma única pessoa, quando na verdade é uma junção de vários fatores para dar errada a obra.

Por isso da expressão em PNL de que o mapa (palavras) não é o território (experiência sensorial). O que é representacional de modelo vivencial, não é o mesmo para a outra pessoa. Assim, surgem às diferenças. Compreender melhor a realidade, analisar mais os verdadeiros fatos. Em resumo a experiência vale mais que apenas palavras.

Segundo Bandler (1982, p. 29), “as palavras são gatilhos que tendem a disparar para sua consciência certa parte de suas experiências e não outras”. As experiências necessariamente precisam ser compartilhadas para que as palavras tenham referência sensorial para a outra pessoa. Para que elas sejam coerentes ao modelo de mundo que têm a pessoa com quem se fala.

Sempre quando nos expressamos por linguagem de palavras, acabamos utilizando o sistema sensorial, que é adquirido por experiências vividas. Assim quando vamos dizer algo essas experiências se transformam em três aspectos utilizados para comunicar:

**Deleção ou Omissão:** Omitem-se certos aspectos por não terem palavras para expressar, e acabam omitindo fatos importantes para aquilo que estão dizendo, por não ter tido uma experiência o suficiente para a expressão. Essas deleções são o ponto cego em suas experiências. Porém, se tivessem todas as palavras e respostas possíveis, ficariam completamente confusos diante de tanta informação, então se faz necessário ter a omissão.

**Generalização:** na generalização, as pessoas sempre se utilizam de experiências que tiveram. Toma-se como exemplo e ela se torna base para a linguagem representacional. A generalização vem da aprendizagem que as pessoas tiveram e que se traduz de importância para elas.

É preciso cuidar com as generalizações, pois não se pode esperar que os exemplos que tiveram no passado, se tornem padrão para todas as situações e que também existam as exceções aos exemplos que se utilizam.

Distorções: é quando na linguagem as pessoas acabam aumentando, floreando, colocando as palavras de outro modo e em outras proporções. Alteram a sequência dos eventos e suas dimensões da forma que acreditam ser a melhor ou que percebem ser daquele jeito.

A busca de informações, as ações que se tem e o tempo em que empregam a linguagem, influenciam os resultados com relação ao que as pessoas querem expressar. Esta é a importância de se ampliar as experiências sensoriais e sempre respeitar que as pessoas com as que mantêm comunicação, interpretam e possuem outras experiências diferenciadas sobre o mesmo assunto.

Em uma comunicação harmoniosa, há o respeito do modelo de mundo do outro. No processo de comunicação os problemas e dificuldades surgem devido à percepção da realidade externa, do entendimento do ser humano de como percebe as coisas, a realidade a sua volta, através dos sentidos.

As palavras emitidas refletem qual sentido a pessoa está usando em seu pensamento, se é visual, auditivo ou cinestésico. À medida que seja capaz de detectar isso, a pessoa poderá converter a sua linguagem ao da outra pessoa, ajustando as comunicações e criando assim um “*rapport*” profundo (LAWEV; TOMPKINS, 2008).

O modelo de comunicação na PNL, segundo Roger Ellerton PhD (2011), trata o modo como a pessoa compreende o seu mundo filtrando as informações e os comportamentos que ela manifesta como resultado em resposta a esse filtro.

Em síntese o processo de percepção surge de um evento externo experimentado por meio dos sentidos. A pessoa recebe uma informação externa e a processa por meio de um desses sentidos. Devido às crenças, valores, decisões e memórias das pessoas parte dessa informação são filtrados por meio da omissão, generalização ou distorção deixando apenas o que trata como importante a ela. A partir desse filtro, gera o estado presente. A pessoa monta sua representação interna da informação, considerando aquilo real ao seu mundo, desenvolvendo assim o seu comportamento/conduita.



## 2.1 SISTEMA REPRESENTACIONAL

Os sentidos relatados aqui, na PNL são chamados de sistemas representacionais. Ao elaborar a representação final de uma comunicação, o cérebro sofre influência do estilo de percepção do indivíduo e privilegia um dos principais sistemas representacionais: visual, auditivo ou cinestésico.

Os autores Tompkins e Lawey (apud Anthony Robbins, 2008, p. 01), dizem que “quando você está aprendendo as estratégias das pessoas para entender como elas tomam uma decisão, você também precisa saber qual o sistema representacional principal dela porque só assim você poderá apresentar sua mensagem de modo que ela atinja o seu objetivo”.

Compreendendo o sistema representacional da pessoa é possível que se consiga interpretar a maneira de pensar dela e assim se adaptar a sua maneira, fazendo as colocações corretas de acordo com o seu mundo para conquistar um relacionamento mais harmonioso.

O'Connor (2013) diz que as pessoas utilizam os sistemas representacionais em tudo que fazem. Ela pode acessar uma experiência passada verdadeira, denominada de imagem recordada ou imaginar experiências futuras possíveis ou impossíveis, denominada de imagem construída.

Bandler (1982) define as imagens recordadas àquelas pelas quais a pessoa teve experiências e por isso em algum momento se lembrou delas e imagens construídas aquelas onde a pessoa jamais passou pela experiência visual da situação e por isso necessitou fazer a construção da mesma para visualizar.

Embora se empregue todos os sistemas representacionais, há predominância de um ou dois para se processar as informações. O perfil visual, presta atenção às imagens e as processa com muita rapidez. O perfil auditivo organiza suas informações pelos sons. São pessoas sequenciais, que levam mais tempo para processar a comunicação. O perfil cinestésico precisa sentir as sensações.

Para se reconhecer o perfil predominante nas pessoas é preciso identificar pistas, palavras ou frases, chamadas de predicados. Os predicados são palavras que repousam sobre um dos sistemas.

Quando a pessoa diz estar vendo claramente a solução indica que naquele momento está construindo sua experiência interna de maneira visual. Quando a pessoa diz não ter contato com você indica que ele está avaliando a experiência que possui do relacionamento

com você de modo cinestésico. Quando a pessoa diz que está analisando os dados para tomada de decisão indica que ele está acessando sua representação mental de forma auditiva.

Uma vez sensível a predicados, você começará a notar como as pessoas descrevem eventos de formas diferentes que implicam diferentes modos de pensar. Também estará mais consciente de sua própria linguagem, como ela se liga ao seu próprio modo de pensar e como se equipara (ou não) ao modo de pensar de outras pessoas, como mostrado em seus predicados (O'CONNOR, 2013, p. 74).

Abaixo, resumem-se algumas expressões que manifestam o sistema representacional preferencial:

Predicados visuais: olhar, imaginar, cena, visualizar, refletir, esclarecer, olho, revelar, mostrar, ver, observar, branco, escuro, brilhante, brilhar, notar;

Predicados Auditivos: dizer, som, ritmo, ressonar, pedir, claro, discutir, comentar, ouvir, sussurrar, contar, silêncio, harmonia, dialogo, escutar, acordo;

Predicados Cinestésicos: tocar, manusear, frio, sentir, agarrar, firme, contato, empurrar, esfregar, sensível, estresse, gentil, segurar, tensão.

Ao escutar cada uma dessas palavras, frases ou pistas, se tem condições de saber como o indivíduo constrói instante a instante sua experiência da realidade. Numa situação de tomada de decisão, por exemplo, para o visual, ver é crer; já o auditivo precisa de algo que lhe fale; o cinestésico terá necessidade de senti-lo.

Dentro de si, ela estará gerando imagens visuais, ou tendo sensações ou ainda falando consigo mesmo e ouvindo sons. Uma forma de a pessoa que está fazendo contato com ela saber disso é dar atenção aos tipos de palavras emitidos por ela.

Além dos predicados, Bandler (1982) e O'Connor (2013) diz que a informação acerca dos sistemas representacionais chega através de uma enorme quantidade de modos diferentes, tais como: movimento dos olhos, gestos, tom de voz, postura, padrões de respiração e etc.

Os movimentos dos olhos são outro meio para identificar a qual sistema representacional a pessoa acessa, ou melhor, tem preferência. Segundo Cayrol e Barrère (1999) estes dois trabalham em harmonia.

No contato com pessoas de sistema representacional preferencialmente visual, a mesma tenderá a olhar para o alto. Uma pessoa auditiva tenderá a olhar para o horizonte. E, uma pessoa preferencialmente cinestésica, tenderá a olhar para baixo.

Para estes autores, é importante dizer que os movimentos dos olhos precedem a expressão verbal do pensamento. Assim, uma pessoa dirigirá, mais ou menos rapidamente, seus olhos para o alto antes de declarar: "Percebo o que você quer dizer".

Assim, numa comunicação, a pessoa conseguirá moldar o seu comportamento semelhante ao da outra pessoa, utilizando de uma linguagem semelhante, e por consequência criar um "*rappor*t" com ela, para que assim consiga a resposta que deseja e evitar falhas na comunicação.

Um ponto importante que cada pessoa precisa observar no intuito de se desenvolver é trabalhar os sistemas representacionais fracos ao seu modelo de mundo. As pessoas usam os sistemas representacionais o tempo todo, mas tendem a priorizar um ou dois que sejam os seus favoritos. O'Connor (2013, p. 68) descreve que "tipicamente nos voltaremos para nosso sistema preferencial quando estivermos sob pressão e estresse. Isso poderia ser uma fraqueza se limitasse nosso pensamento ao que nos é familiar em situações desconhecidas".

É importante que se exercite e seja flexível buscando acessar outros sistemas. Isso desenvolve a pessoa tornando-a capaz de diante de qualquer sistema representacional, lidar facilmente.

## 2.2 METAPROGRAMAS

Em estudos que Bandler e Grinder fizeram, identificaram que as pessoas pareciam se comunicar usando padrões de linguagens similares e que por conta disso desenvolviam um profundo "*rappor*t" rapidamente, e quando esses padrões de linguagem não estavam alinhados haviam desentendimentos nas relações humanas.

Os metaprogramas encaixam-se na Programação Neurolinguística, como meios que auxiliam na identificação dos padrões linguísticos das pessoas para que se saibam quais informações são pertinentes a cada um, quais serão percebidas por elas e assim como repassá-las de forma assertiva.

Para Roger Ellerton PhD (2011, p 01) os metaprogramas podem ser considerados uma ferramenta que demonstram como as pessoas se comportam, se comunicam com os outros e como percebem o mundo a sua volta. De forma inconsciente, eles filtram a experiência da pessoa, reestruturando-o e organizando-o e guiam os processos mentais dela, podendo gerar resultados significativos nas mudanças de comportamentos.

Eles têm ampla contribuição. Podem ajudar numa mudança organizacional, formação de equipes, negociação e até mesmo na vida pessoal ou familiar, a qualquer momento em que a pessoa precise comunicar bem o seu modo de pensar ou até mesmo entender porquê se comportam de tal forma. Também para que a pessoa seja suficientemente capaz de ser flexível e moldar a sua comunicação ao modelo de mundo da outra pessoa.

Cabe ressaltar que não se trata de afirmação de personalidade das pessoas, mas sim maneiras de se processar naquele momento, a informação e comunicação. Embora existam muitos padrões metaprogramas, alguns são mais úteis nas relações humanas, como:

- Em direção a - Afastando-se de: Esse metaprograma mostra se a motivação da pessoa está em realizar coisas ou identificar problemas na intenção de evitá-los. As pessoas com força para metaprograma “em direção a”, são pessoas focadas em metas, em alcançar coisas, em atingir resultados. Tem bem definido onde querem chegar, quais são suas prioridades. Na intenção de identificar pessoas assim e influenciá-las, deve-se utilizar termos como: alcançar, executar, recompensar, metas resultados.

Por outro lado às pessoas de padrão “afastando-se de” são pessoas que procuram evitar problemas de qualquer nível ou que diante deles querem resolver e se livrar deles. São ótimas pessoas para identificar erros e corrigí-los. Podem até trabalhar com metas, mas se algo der errado, rapidamente largam tudo para tentar resolver. Para lidar com isso, é necessário acompanhar os problemas, reconhecendo e orientando a pessoa como ele pode ser evitado. E, para identificá-las e motivá-las, deve-se utilizar de palavras como: prevenir, solucionar, evitar, resolver.

- Interno – Externo: Esse metaprograma diz respeito em como a pessoa sabe que fez um bom trabalho. Retrata se a pessoa avalia o seu desempenho com base no seu próprio julgamento ou com base na opinião externa, e é muito importante o conhecimento dele quando se fala em “*feedback*”. As pessoas que usam de metaprograma “interno” são pessoas que têm dificuldade em aceitar a opinião dos outros, mesmo que sejam boas.

São pessoas que avaliam a qualidade do seu trabalho com base em seu próprio julgamento. Avaliando em um âmbito organizacional, se essas recebem “*feedback*” corretivo ou negativo com relação a um trabalho que para ela tenha julgado como bom, pode gerar conflitos. São pessoas difíceis de ser supervisionadas e gostam de trabalhar tomando suas próprias decisões. Na intenção de motivar pessoas com esse metaprograma, é necessário utilizar frases como: você sabe o que é melhor, está por sua conta.

Já as pessoas de metaprogramas “externo” necessitam de opiniões externas e “*feedback*” para se sentirem motivadas e acreditarem que estão desempenhando um bom trabalho. Ao contrário daqueles de padrão interno, se pessoas assim se não receberem validação externa, terão dificuldades em continuar ou iniciar um trabalho. Com pessoas assim, deve-se usar frases como: você vai ser reconhecido pelos seus esforços, os outros terão uma opinião boa de você, etc.

- Opções – Métodos: Roger Ellerton PhD (2011, p 01) diz que esse padrão retrata se a pessoa procura a melhor maneira de fazer as coisas e gosta de ter opções, alternativas ou procura realizar de acordo com procedimentos já estabelecidos, gostam de seguir maneiras testadas de fazer as coisas.

Pessoas “opção” não gostam de seguir regras/procedimentos, e se iniciam um processo assim podem ter problemas e não finalizar. Elas gostam de procurar novas maneiras, alternativas, explorar novas ideias para se realizar as tarefas. Na intenção de identificar e motivar essas pessoas, é estratégico utilizar palavras como: alternativas, opção, quebra de regras, flexibilidade.

Na outra extremidade, têm-se os “procedimentos”, que são pessoas que gostam de realizar tarefas com processos estabelecidos, testados, e irão sempre fazer da mesma forma. Termos como quebrar regras estão fora do seu contexto. São motivadas com palavras como: maneira certa, modo comprovado, siga esse procedimento.

- Proativo – Reativo: Esse metaprograma mostra como a pessoa se preocupa com a realização de uma tarefa. Se ela espera pelos outros ou toma iniciativa. Os “proativos” são pessoas que tendem a iniciar sem esperar pelos outros. São pessoas boas para realizar todo o trabalho, mas do ponto de vista do “reativo” são pessoas que não avaliam o risco, precipitadas, sem analisar as situações. Pessoas assim vale utilizar frases como: vá atrás, tome conta, é com você. Para identificá-las note se falam como se estivessem no controle e se não conseguem permanecer por muito tempo sentadas.

Os “reativos” já preferem demandar tempo na avaliação do cenário, na análise da situação até que se sintam completamente confiantes e tendem a esperar pelos outros para iniciar o trabalho. Essas pessoas usam frases longas, acreditam na oportunidade e sorte. Para motivá-las, podem-se usar palavras como: analise isso, considere o seguinte, olhe isso com mais detalhes.

- Geral – Específico: Esse padrão mostra se as pessoas gostam de trabalhar focado nos detalhes do processo ou no todo. Pessoas de metaprograma “específico” gostam de trabalhar com muitos detalhes, por longos períodos, com etapas específicas e gostam de receber pequenas partes de informações, pois veem as informações em sequencias. Em seu padrão de fala tem sequencia definida e com muitos detalhes. A fim de motivar essas pessoas, forneça muitos detalhes numa sequencia claramente definida e as palavras impulsionadoras são: exatamente, especificamente.

Já as pessoas do grupo “geral”, são generalistas, tem facilidade em trabalhar com a visão global das coisas. Podem até trabalhar com os detalhes, mas se sentirão entediados e frustrados. Quando falam, podem fornecer um resumo do fato em uma simples frase. Assim que tem a visão geral, já faz suas conclusões. Nesse caso, quando estiver apresentando informações para pessoas de padrão geral, deve-se evitar detalhes e descrever a visão geral das coisas.

- Semelhança – Diferença: Algumas pessoas notam, principalmente, as semelhanças entre diversas coisas. Elas também tendem a apreciar a estabilidade e a continuidade em suas vidas. Outras observam aquilo que é diferente e, geralmente, buscam experiências e trabalhos diferentes. Essas pessoas mostram as diferenças e tendem a envolver-se em discussões. Ou seja, a pessoa presta atenção em como as coisas são iguais ou como são diferentes?

Segundo Roger Ellerton PhD (2011, p 01) esse padrão evidencia se as pessoas buscam por mudanças ou sempre querem fazer as coisas iguais. Se prestam atenção em como as coisas são iguais ou diferentes. As pessoas com comportamento direcionado a “semelhanças” observam o que há de comum nas coisas, reparam no que é similar, em como as coisas são do mesmo modo como sempre foram acreditando que as coisas realmente não mudaram.

Não buscam por mudanças, gostam de viver da mesma forma, quer que seu mundo permaneça o mesmo e se aceitam mudanças isso acontece muito devagar ao longo do tempo, como por exemplo, a cada 15 anos. Para motivar essas pessoas, deve-se utilizar de palavras e frases como: igual, semelhante, como você sempre fez.

Em paralelo, as pessoas com metaprograma “diferenças” acreditam que as coisas mudam a todo o momento. Tendem a destacar como as coisas são diferentes, a reparar o que falta nelas. São receptivas as mudanças, buscam por isso, tratam essa palavra como seu modo

de vida, e que aconteça em um curto espaço de tempo. Palavras impulsionadoras para essas pessoas são: nova, moderno, totalmente diferente.

- Independente – Cooperativo: Esse metaprograma retrata se a pessoa gosta de trabalhar sozinho ou em equipe. Pessoas “independentes” preferem trabalhar sozinhas. Quando são obrigadas a trabalhar no coletivo, podem ter perda de produtividade em seu trabalho. Gostam de ter responsabilidade exclusiva para executar uma tarefa e não gostam de consultar os outros. Para motivar essas pessoas deve-se oferecer a ela total responsabilidade nas tarefas.

Os “cooperativos” gostam de trabalhar com os outros. Compartilham das responsabilidades e liderança, de modo que todos se envolvam nesse processo. Em seu vocabulário será corriqueiro ouvir termos como nós, equipe, todos, juntos. Acreditam que as responsabilidades e bons resultados é contribuição de todos. Para motivar essas pessoas, é necessário utilizar termos que denotem o coletivo, como: estamos nisso juntos, nós, responsabilidade compartilhada, somos uma equipe, trabalho em conjunto.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa foi realizada na unidade de atendimento Sicredi de Nova Londrina, que compõe junto às dezoito unidades de atendimento, a Cooperativa Sicredi Rio Paraná PR/SP, com sede no município de Nova Londrina, no estado do Paraná.

Faz parte do sistema Sicredi que opera com noventa e nove cooperativas de crédito, mais de mil e duzentas unidades de atendimento e aproximadamente dezessete mil colaboradores que estão presentes em onze estados brasileiros.

O intuito dessa pesquisa foi de demonstrar como os sistemas representacionais e os metaprogramas ajudam numa melhor comunicação entre o gerente da unidade de atendimento Sicredi e sua equipe de colaboradores.

A amostra abrangeu 12 colaboradores. Foi elaborado um questionário composto por 20 perguntas fechadas, divididos em duas partes. Da primeira a décima terceira pergunta se procurou identificar o sistema representacional preferencial de cada colaborador. Composta de três alternativas, todas as letras “A” com predicados retratando o “visual”. Todas as alternativas “B” com predicados retratando o “auditivo” e as de letra “C” retratando o cinestésico. Das perguntas décima quarta a vigésima, buscou-se identificar os padrões de comportamentos, chamados de metaprogramas.

Inicialmente foi traçado o perfil do quadro funcional da unidade de atendimento, identificando a idade, sexo, estado civil, tempo de serviço e grau de instrução dos colaboradores pesquisados.

Quanto à idade, 66% dos colaboradores estão na faixa etária entre 20 a 29 anos, 17% entre 30 a 39 anos, 17% acima de 39 anos. Percebe-se que se trata de uma unidade com a maior parte dos colaboradores considerados jovens.

Quanto ao sexo dos colaboradores, constatou-se predominância do público feminino correspondendo a 66% dos pesquisados, e 34% pertencem ao sexo masculino. Em relação ao estado civil, 08 são casados, 03 solteiros e 01 dos colaboradores assinalou a opção outros.

Referente ao tempo de trabalho na empresa, 17% possui menos de um ano, 42% possuem de 1 a 3 anos, 8% de 4 a 6 anos, 8% de 7 a 9 anos e 25% acima de nove anos.

Quanto ao grau de instrução dos colaboradores pesquisados, todos possuem nível superior sendo que, 17% ainda estão em curso, 50% possuem graduação superior completo e 33% especialização.



Com base no desenvolvimento apresentado, o que se observa é que a PNL fornece várias ferramentas que permite/dá subsídios para a pessoa entender o modo com que as pessoas constroem suas experiências internamente e têm determinada conduta.

Dentre elas aparecem os sistemas representacionais e os metaprogramas. Ambas permitem uma “leitura” dos comportamentos e do modo de pensar das pessoas na intenção de que, à medida que a pessoa se torne capaz de identificar as preferências do outro e sua também, tenha flexibilidade para adaptar a sua linguagem ao modelo de mundo da outra pessoa, gerando assim um bom relacionamento.

Diante disso, na pesquisa em questão, a avaliação se deu a partir da análise das preferências do gerente da unidade de atendimento, pois se entende que a imagem do gerente se reflete como a principal influenciadora e motivadora de equipes. Assim a análise das suas preferências é primordial para que este consiga se adaptar ao modelo de cada colaborador, ajustando as comunicações, conquistando um bom relacionamento e bons resultados.

Assim, na avaliação da primeira parte identificou-se um gerente com preferência pelo sistema representacional “visual”. Como identificado no desenvolvimento, pessoas com este tipo de preferência tem atenção retida pela visualização de imagens.

No entendimento da execução de uma tarefa são pessoas que preferem ler o que deve ser feito. São pessoas que processam as informações com muita rapidez, gostam de ir direto ao ponto, sem rodeios.

São pessoas que possuem em seu vocabulário interno e externo, expressões como: olhar, visualizar, imaginar, observar, notar, mostrar, etc. Avaliando suas pistas de acesso, são pessoas que quando expressam um pensamento, tendem a olhar para o alto, ter um tom de voz alto e claro, uma respiração profunda, com uma postura mais firme.

Dentro da equipe foram mapeados 04 colaboradores com sistema representacional “visual”, 06 colaboradores “cinestésicos” e 02 “auditivos”. Para os visuais o gerente pode utilizar da mesma linguagem que a sua, pois os sistemas preferenciais são iguais.

Porém se percebe uma diversidade de preferências. Para os perfis diferentes de sua preferência, ele deve ter flexibilidade e se adequar a linguagem reconhecida por cada um, sabendo que:

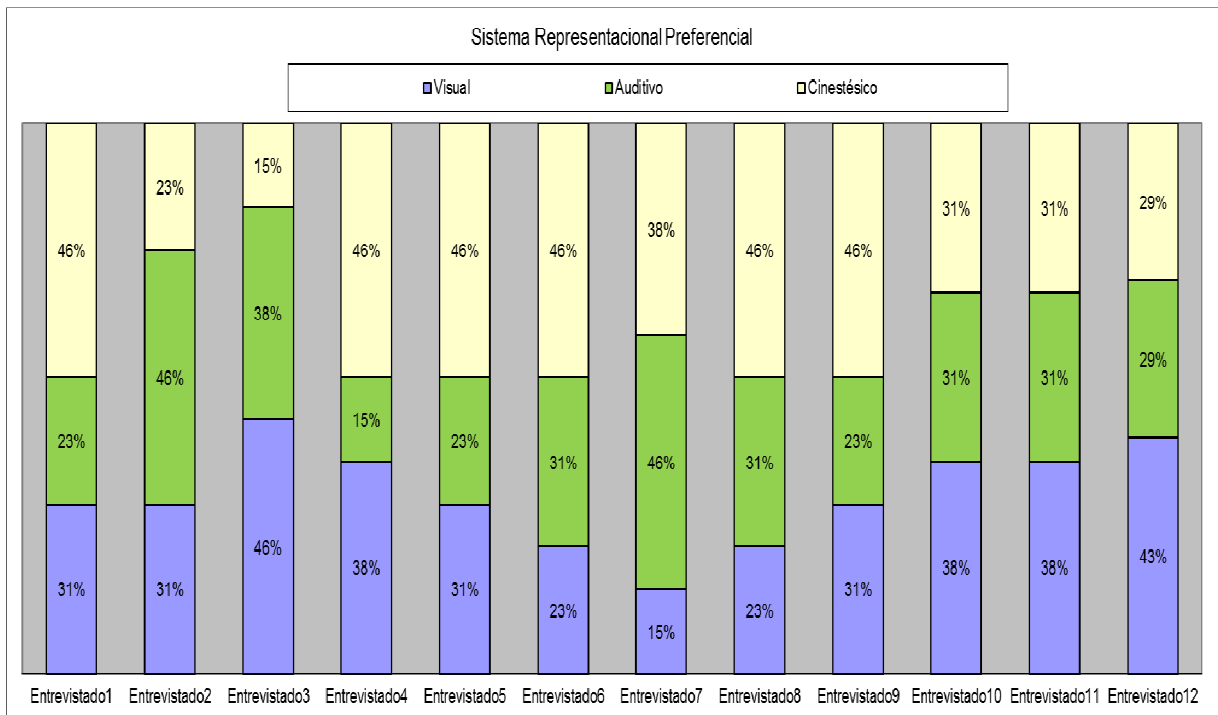
Os “cinestésicos” são pessoas que tem atenção retida pelas sensações. São pessoas que tem necessidade de sentir, ter o contato com as coisas/fatos. No entendimento da

execução de uma tarefa são pessoas que preferem realizar o que deve ser feito, sentir que é capaz.

São pessoas que possuem em seu vocabulário interno e externo, expressões como: tocar, sentir, contato, segurar, gentil, sensível, etc. Avaliando suas pistas de acesso, são pessoas que quando expressam um pensamento, tendem a olhar para baixo, um tom de voz baixo, profundo e lento, com muitas pausas, uma respiração profunda, com uma postura relaxada.

Já os “auditivos” são pessoas que tem atenção retida pelos sons. No entendimento da execução de uma tarefa são pessoas que preferem escutar uma explicação do que deverá ser feito.

São pessoas sequenciais que levam mais tempo para se processar a informação. São pessoas que possuem em seu vocabulário interno e externo, expressões como: dizer, som, discutir, comentar, ouvir, escutar, etc. Avaliando suas pistas de acesso, são pessoas que quando expressam um pensamento, tendem a olhar para o horizonte.



**Gráfico 1 – Identificação do sistema representacional preferencial dos colaboradores da unidade Sicredi**  
**Fonte: Questionário aplicado pelo autor, 2014.**

Com relação aos padrões de comportamento, na ocasião identificou-se que:

O gerente em seu trabalho trata como prioridade a identificação de possíveis problemas, a fim de evitá-los (afastando-se de). Dentro desse padrão encaixa-se 09 colaboradores.

Os outros 03 priorizam o alcance de metas (em direção a). Pessoas que se afastam de problemas e dificuldades ou procuram identificá-los para solucioná-los (afastando-se de) são motivadas com palavras como: prevenir, solucionar, resolver e evitar.

Já aquelas que priorizam as metas (em direção a) são pessoas focadas em atingir resultados e podem ser motivadas com palavras como: alcançar, resultados, executar.

Com relação a como avalia o seu desempenho no trabalho, o mesmo usa padrão “externo”, ou seja, aceita a opinião e visão dos outros. Dentro desse padrão encaixa-se 11 colaboradores.

Apenas 01 colaborador usa padrão “interno”, fazendo seu próprio julgamento sobre o seu desempenho. Pessoas com referências “internas” são pessoas que precisam de tempo para assimilar os fatos. Tem dificuldades em receber “*feedback*” por mais que sejam para melhorias e isso para esse padrão de comportamento é motivo de conflitos. São pessoas motivadas quando escutam: é por sua conta, você sabe o que é melhor.

Já as pessoas com referências “externas” sentem-se motivadas ouvindo a opinião e “*feedback*” dos outros quanto ao seu trabalho. Ouvindo frases do tipo: você vai ser reconhecido pelo seu esforço.

Quanto a como procura executar uma tarefa, o gerente busca seguir procedimentos/regras estabelecidas (procedimentos), maneiras já testadas de fazer as coisas.

Esse metaprograma mostra que as pessoas irão sempre ou quase sempre fazer a coisa da mesma forma pelo fato de já ter sido testada e ter dado certo. São pessoas que trabalham com etapas sequenciais. São motivadas ouvindo frases como: maneira certa, siga esse procedimento.

Dentro desse padrão encaixa-se metade dos colaboradores. A outra metade busca alternativas/novas formas de se fazer a coisa (opções). São pessoas que tem dificuldade em seguir regras, gostam de explorar novas maneiras de fazer as coisas. São motivadas com palavras como: alternativas, opção, quebra de regras.

Ainda com relação à condução de uma tarefa, usa metaprograma “reativo”. Esse padrão indica que as pessoas tem a tendência de esperar pelas outras para iniciar uma tarefa e gostam de gastar um bom tempo avaliando e considerando o cenário que estará se deparando.

São pessoas que se não estiverem totalmente seguras do ambiente, não iniciam o trabalho. São pessoas que usam frases longas e para motivá-las gostam de ouvir: analise isso, olhe isso com mais detalhes. Dentro desse metaprograma aparecem 09 colaboradores.

Os outros 03 tomam iniciativa e já saem fazendo as coisas sem avaliar e analisar as situações e os riscos (proativo). São pessoas com dificuldades de parar quietos e são motivados com frases como: vá atrás, é por sua conta.

Nas questões 18 e 19, foi atribuída uma escala em que cada extremidade apontou um padrão. Na questão 18, foi questionado o quanto o colaborador estaria disposto a mudanças.

De 0 a 5 representou o padrão “semelhança”, ou seja, pouca aceitação a mudança, gostar de estabilidade, enxergar o que as coisas têm de similar, motivadas por palavras como igual ou semelhante.

De 06 a 10 representou o padrão “diferenças” e todos os colaboradores enquadraram-se nesse metaprograma. O metaprograma “diferença” retrata que as pessoas são receptivas as mudanças, buscam por experiências diferentes e tendem a destacar o que há de diferente nas coisas. São pessoas movidas por palavras como: nova, moderno e diferente.

Na questão 19, foi questionado o quanto estar atento a detalhes é importante a ele. De 0 a 5 representou o padrão “geral”, ou seja, sem apego a detalhes, havendo a preocupação com o todo da informação.

De 06 a 10 representou o padrão “específico” e todos os colaboradores enquadraram-se nesse metaprograma. O metaprograma “específico” retrata que as pessoas prestam muita atenção aos detalhes, precisam de informações em pedaços para entender, pois veem elas como sequenciais. São pessoas motivadas quando recebem bastante detalhe nas informações e ouvem palavras como especificamente ou exatamente.

Por fim, o gerente se sente mais a vontade de trabalhar em equipe (cooperativo). Dentro desse padrão encaixa-se 11 colaboradores. Esse padrão compartilha as responsabilidades, gosta de envolver todos no processo, são motivados por trabalho em conjunto, responsabilidade compartilhada e ouvindo termos como: nós, equipes, juntos.

Apenas 01 colaborador gosta de trabalhar sozinho (independente). Essas pessoas gostam de ter responsabilidade exclusiva sobre determinada tarefa e não gostam de consultar os outros.

**Tabela 2 – Identificação dos padrões linguísticos dos colaboradores da unidade Sicredi de Nova Londrina, 2014.**

| METAPROGRAMAS          |                                  |                     |                          |                        |                          |                      |                              |
|------------------------|----------------------------------|---------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------------|
|                        | 14. Em direção a Afastando-se de | 15. Externo Interno | 16. Opções Procedimentos | 17. Proativo - Reativo | 18. Diferença Semelhança | 19. Especifico Geral | 20. Independente Cooperativo |
| <b>Entrevistado 1</b>  | Em direção a                     | Externo             | Procedimentos            | Proativo               | Diferença                | Especifico           | Cooperativo                  |
| <b>Entrevistado 2</b>  | Em direção a                     | Externo             | Opções                   | Reativo                | Diferença                | Especifico           | Independente                 |
| <b>Entrevistado 3</b>  | Afastando-se de                  | Externo             | Procedimentos            | Proativo               | Diferença                | Especifico           | Cooperativo                  |
| <b>Entrevistado 4</b>  | Afastando-se de                  | Externo             | Opções                   | Proativo               | Diferença                | Especifico           | Cooperativo                  |
| <b>Entrevistado 5</b>  | Afastando-se de                  | Externo             | Opções                   | Reativo                | Diferença                | Especifico           | Cooperativo                  |
| <b>Entrevistado 6</b>  | Afastando-se de                  | Externo             | Procedimentos            | Reativo                | Diferença                | Especifico           | Cooperativo                  |
| <b>Entrevistado 7</b>  | Afastando-se de                  | Externo             | Procedimentos            | Reativo                | Diferença                | Especifico           | Cooperativo                  |
| <b>Entrevistado 8</b>  | Afastando-se de                  | Externo             | Opções                   | Reativo                | Diferença                | Especifico           | Cooperativo                  |
| <b>Entrevistado 9</b>  | Em direção a                     | Interno             | Procedimentos            | Reativo                | Diferença                | Especifico           | Cooperativo                  |
| <b>Entrevistado 10</b> | Afastando-se de                  | Externo             | Opções                   | Reativo                | Diferença                | Especifico           | Cooperativo                  |
| <b>Entrevistado 11</b> | Afastando-se de                  | Externo             | Opções                   | Reativo                | Diferença                | Especifico           | Cooperativo                  |
| <b>Entrevistado 12</b> | Afastando-se de                  | Externo             | Procedimentos            | Reativo                | Diferença                | Especifico           | Cooperativo                  |

**Fonte: Questionário aplicado pelo autor, 2014.**

## 4 CONCLUSÃO

As pessoas buscam preferencialmente se relacionar com pessoas de características parecidas. Enquanto gestores de organizações, a vontade que se tem é de ter uma equipe de pessoas com características semelhantes, que pensam e tenham comportamentos semelhantes do que lidar com diferentes pontos de vista e comportamentos. No entanto, essa diversidade de pontos de vista, percepções, características e comportamentos diferentes é necessária e muito importante para a organização.

Por esta razão é preciso entender e respeitar cada um, seu ponto de vista, sua maneira de viver, seu modo de agir mesmo que para a outra pessoa tudo esteja fora da sua realidade de mundo. É preciso respeitar o modelo de mundo da pessoa e falar da mesma linguagem para criar bom relacionamento.

A PNL fornece várias ferramentas que dá subsídios para a pessoa entender o modo com que as pessoas constroem suas experiências internamente e têm determinada conduta. Dentre elas aparecem os sistemas representacionais e os metaprogramas.

Ambas permitem uma “leitura” dos comportamentos e do modo de pensar das pessoas na intenção de que, à medida que a pessoa se torne capaz de identificar as preferências do outro e sua também, tenha flexibilidade para adaptar a sua linguagem ao modelo de mundo da outra pessoa, gerando assim um bom relacionamento.

Não é válido afirmar que uma pessoa tenha o mesmo metaprograma ou sistema representacional para todos os momentos e todos os contextos. Tudo depende do momento e das circunstâncias em que a pessoa se encontra. Eles podem mudar ao longo do tempo com base em novas experiências e novas informações. É preciso avaliar o agora, o presente da pessoa.

Essa “leitura” dos comportamentos e modo de pensar das pessoas facilita que a outra parte adapte a sua linguagem a dela, na intenção de que o relacionamento se torne mais harmonioso e numa comunicação consiga de fato passar a mensagem que necessita, pois, se nesse processo uma das partes persistir em não ser flexível e se adequar ao modelo da outra, poderá desgastar a relação, demandar tempo para se conseguir processar a informação do seu modo ou ainda causar conflito e nem se estabelecer “*rapport*”.

## APÊNDICE C - Questionário base aplicado do apêndice B

### APRESENTAÇÃO

---

Caro colaborador: Este questionário pretende coletar dados para um estudo sobre como os sistemas representacionais e os metaprogramas ajudam em uma melhor comunicação entre o gerente da Unidade Sicredi de Nova Londrina e sua equipe de colaboradores. Está composto de 20 perguntas fechadas. Assinalem o que mais se aproxima de você, não deixando **NENHUMA questão em branco** e tratando as respostas com muita sinceridade.

Gratos por sua colaboração.

**Tabata Mieli Furlan**

**Desenvolvimento Humano de Gestores**

---

**1** Quando não tenho nada para fazer à noite, prefiro:

- a.  Ver televisão ou ler alguma coisa.
- b.  Ouvir música ou conversar com alguém.
- c.  Relaxar o corpo ou fazer uma caminhada.

**2** Quando ouço uma música:

- a.  Faço logo uma imagem do cantor ou do tema da música.
- b.  Presto bem atenção na melodia e na letra.
- c.  Não consigo deixar de batucar com os pés ou mãos.

**3** Quando penso em alguém de quem gosto muito, logo me lembro:

- a.  Da sua imagem.
- b.  Do som da sua voz.
- c.  Do calor de sua mão/corpo.

**4** Fica mais fácil entender e executar uma tarefa, quando:

- a.  Me passam por escrito/lendo
- b.  Me explicam o que deve ser feito/escutando.
- c.  Sinto que sou capaz de realiza-la/fazendo.

**5** Para tomar uma decisão eu:

- a.  Visualizo todas as possibilidades para poder decidir.
- b.  Ouço todos os argumentos em um diálogo interno.
- c.  Peso os prós e os contras, sentindo qual a melhor escolha.

**6** Num primeiro encontro, meu julgamento a respeito das pessoas é baseado mais:

- a.  Na aparência.
- b.  No que elas dizem.
- c.  Nas atitudes.

**7** Quando faço contas, verifico a resposta:

- a.  Olhando os números para ver se estão corretos.
- b.  Contando os números baixinho.
- g.  Contando nos dedos.

**8** Se eu precisar ir a um lugar e não souber exatamente onde fica, prefiro:

- a.  Localizar-me, olhando um guia de rodas ou um mapa.
- b.  Perguntar a alguém onde fica.
- c.  Seguir minha intuição que sempre me conduz ao caminho certo.

**9** Quando me interesso por alguma coisa, procuro:

- a.  Olhar bem.
- b.  Ouvir com atenção
- c.  Participar.

**10** Eu comunico mais facilmente o que se passa comigo:

- a.  Pelo modo como me visto.
- b.  Pelo tom da minha voz.
- c.  Pelos sentimentos que compartilho.

**11** Quando assisto um jogo de futebol ou de outro esporte qualquer, o que mais me chama atenção:



- a. ( ) São os esportistas correndo, armando jogadas.
- b. ( ) São os gritos e as músicas das torcidas.
- c. ( ) É a emoção que passa todo aquele povo torcendo.

**12** Eu sei que estou me desenvolvendo, profissionalmente, quando:

- a. ( ) Vejo-me mudando para um escritório mais sofisticado.
- b. ( ) Ouço alguém dizer: “você vai longe”
- c. ( ) Sinto-me satisfeito (a) por estar realizando um bom trabalho.

**13** Fazendo uma analogia à frase “Eu compreendo”, você a substituiria por qual:

- a. ( ) Entendi o quadro.
- b. ( ) Isso soa bem.
- c. ( ) Sinto que está certo.

**14** No meu trabalho, trato como prioridade:

- a. ( ) Alcançar metas.
- b. ( ) Identificar possíveis problemas, a fim de evita-los.

**15** Para saber se desempenhei um bom trabalho, prefiro:

- a. ( ) Aceitar opinião/visão dos outros.
- b. ( ) Fazer meu próprio julgamento sobre o meu desempenho.

**16** Na execução de uma tarefa, prefiro:

- a. ( ) Buscar alternativas/novas formas de fazer.
- b. ( ) Seguir procedimentos/regras estabelecidas, maneiras já testadas de fazer a coisa.

**17** Na condução de uma tarefa, prefiro:

- a. ( ) Tomar a iniciativa e já sair fazendo sem avaliar muito o cenário em que estarei entrando.
- b. ( ) Esperar pelos outros para iniciar a tarefa e gastar um tempo avaliando e considerando o cenário em que estarei entrando.

**18** Numa escala de 0 a 10, assinale o quanto está disposto a mudança?

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**19** Numa escala de 0 a 10, assinale é importante para você estar atento a detalhes?

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**20** Como você se sente mais a vontade para trabalhar?

a.  Sozinho

b.  Equipe.

### **Dados Complementares**

Sexo:  Masculino  Feminino

Idade: \_\_\_\_\_ Anos.

Estado Civil:  Solteiro  Casado  Outros

Tempo de trabalho nesta empresa: \_\_\_\_\_ Anos.

Se for menos de um ano assinale aqui:

Escolaridade (Indique o nível mais alto alcançado):

Superior completo  Superior incompleto  Especialização  Mestrado

Doutorado.