



CHRISTIANE GRAU MARTENET

COACHING COM PNL

PACTOR

EDIÇÃO

PACTOR – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação
Av. Praia da Vitória, 14 A – 1000-247 LISBOA
Tel: +351 213 511 448
pactor@pactor.pt
www.pactor.pt

DISTRIBUIÇÃO

Lidel – Edições Técnicas, Lda.
R. D. Estefânia, 183, R/C Dto. – 1049-057 LISBOA
Tel: +351 213 511 448
lidel@lidel.pt
www.lidel.pt

LIVRARIA

Av. Praia da Vitória, 14 A – 1000-247 LISBOA
Tel: +351 213 511 448 • Fax: +351 213 173 259
livraria@lidel.pt

Copyright (edição portuguesa) © 2018, PACTOR – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação
® Marca registada da FCA – Editora de Informática, Lda.
ISBN edição impressa: 978-989-693-066-0
1.ª edição impressa: julho 2018

Tradução: Ana Paula Damasceno
Paginação: Carlos Mendes
Impressão e acabamento: Tipografia Lousanense, Lda. – Lousã
Depósito Legal n.º 443481/18
Capa: José Manuel Reis
Imagem de capa: Composição a partir de original de ©Starlineart

Todos os nossos livros passam por um rigoroso controlo de qualidade, no entanto, aconselhamos a consulta periódica do nosso *site* (www.pactor.pt) para fazer o *download* de eventuais correções.

Não nos responsabilizamos por desatualizações das hiperligações presentes nesta obra, que foram verificadas à data de publicação da mesma.

Os nomes comerciais referenciados neste livro têm patente registada.



Reservados todos os direitos. Esta publicação não pode ser reproduzida, nem transmitida, no todo ou em parte, por qualquer processo eletrónico, mecânico, fotocópia, gravação, digitalização, sistema de armazenamento e disponibilização de informação, *sítio Web*, *blogue* ou outros, sem prévia autorização escrita da Editora, exceto o permitido pelo CDADC, em termos de cópia privada pela AGECOP – Associação para a Gestão da Cópia Privada, através do pagamento das respetivas taxas.

Índice

Agradecimentos	XI
Prefácio	XIII
Coaching e PNL	XIX
Parte I – Quadro Concetual Útil ao Coach	1
1. Origem e Definições da PNL.....	3
2. Pressupostos Pedagógicos	9
2.1. Não Se Pode Não Comunicar	9
2.2. O Mapa Não É o Território	9
2.3. Cada Pessoa Faz a Melhor Escolha entre as Que Lhe Parecem Possíveis.....	10
2.4. Qualquer Comportamento Tem ou Teve uma Intenção Positiva.....	10
2.5. Cada um Tem dentro de Si os Recursos Necessários	11
2.6. Se Algo Não Funciona, Tente Outra Coisa	12
2.7. O Ser Humano É Sempre mais Complexo do Que as Teorias Que o Descrevem.....	13
3. O Comportamento Humano	15
3.1. Características.....	15
3.2. Exploração do Mapa do Mundo Pessoal.....	16
Ciclo Comportamental	16
Estrutura da Lógica Pessoal: os Metaprogramas	18
Tipos de Metaprogramas	22
Metaprogramas de Análise da Realidade Percebida.....	23

	Metaprogramas Motores de Ação	25
	Uma Categoria de Metaprogramas: os Sistemas Sensoriais	27
3.3.	Percepções e Representações Sensoriais: as Submodalidades da Experiência Subjetiva	31
	Experiência 1: Variação das Submodalidades Visuais	31
	Expressão da Resposta	32
	Análise da Linguagem Verbal: o Metamodelo	34
3.4.	O Índice de Computação	38
	Processo	38
	Experiência 2: Interdependência dos Três Setores do Comportamento	38
	Calibragem da Linguagem Não Verbal e Paraverbal	40

Parte II – Metodologia de Coaching..... 43

4.	Princípios Gerais.....	45
5.	Organização Pessoal do Coach	49
5.1.	O Profissional Eficaz	49
	Exemplos de Respostas	52
5.2.	Posicionamento do Coach e Respetivas Ferramentas.....	53
5.3.	Posição de Percepção: Meta	57
	Primeira Posição de Percepção: Associado	58
	Segunda Posição de Percepção: Identificado.....	58
	Terceira Posição de Percepção: Dissociado	58
	Quarta Posição de Percepção: Meta	58
6.	Requisitos para um Coaching Eficaz	61
6.1.	Justificação.....	61
6.2.	Qualidade da Relação e Sincronização.....	62
7.	Pedagogia Intervencionista	65
7.1.	Etapas de um Coaching de Qualidade: a Primeira Entrevista	65
	Distinção entre Desencadeador e Estado Presente	65

	Procedimento: SCORE	67
	Estado Desejado: Critérios do Objetivo	68
7.2.	O Contrato	72
7.3.	Condução da Mudança	73
	Autoridade do Profissional	73
	Recolha de Informações sobre o Mapa do Mundo do Cliente	75
	Sincronização com a Lógica do Cliente	77
	Reconhecimento da Triagem de Percepção	77
	Sincronização com os Motores de Ação	79
	Características do <i>Feedback</i>	83
	Resumo do Processo	84

Parte III – Escolher as Ferramentas de Mudança 87

8.	Tipos de Intervenção e Estabilidade da Mudança: Considerações Gerais	89
9.	Motivar-se, Motivar Alguém e Deixar-se Motivar?	93
9.1.	Considerações Gerais sobre a Motivação	93
9.2.	Princípios Adotados	95
9.3.	Condições Estratégicas para Gerar Motivação	99
	Eixo Afetivo, Existencial: Estratégia de Organização Mental	99
	Exercício: Coerência entre a Visão e a Ação	100
	Eixo Cognitivo: Motores de Ação	101
9.4.	Tomada de Consciência da Estratégia de Sucesso	103
10.	Técnicas Associativas	105
10.1.	As Âncoras	106
10.2.	Procedimento para Conduzir uma Ancoragem Cinestésica ..	107
10.3.	Autoancoragem	108
10.4.	Instalação do Objetivo	108
10.5.	Círculo de Excelência	110
10.6.	Desativação de Âncoras	111

Processo.....	111
Preparação do Exercício de Mudança	112
Desativação.....	112
Controlo do Resultado	113
10.7. Resolução de Crises com Ancoragens Espaciais.....	113
11. Técnicas Dissociativas.....	115
11.1. Características.....	115
11.2. Modelização.....	116
Resumo das Etapas do Processo de Modelização.....	116
Processo de Modelização para a Aprendizagem.....	117
11.3. Desenvolvimento de um Projeto	118
11.4. Gerador de Comportamento	118
11.5. Preparação de uma Entrevista	119
11.6. Viagem de Balão sobre a Disneylândia	120
Sonhar Acordado	121
11.7. Dissociação por Desativação de Âncoras no Espaço-Problema Colocado no Chão	122
11.8. Dupla Dissociação: Exemplo para o Tratamento de Fobias..	123
12. Reenquadramentos do Mapa do Mundo.....	125
12.1. Tipos de Reenquadramento.....	125
12.2. O Modelo das Partes.....	126
12.3. Procedimento para Guiar o Reenquadramento em Seis Passos (ou Seis Pontos).....	129
Prescrições para Conduzir a Mudança	130
12.4. Negociação entre Partes em Conflito	130
12.5. A Metáfora	132
Os Tipos de Metáforas	135
Construir uma Metáfora	136
13. Utilização das Submodalidades.....	139
13.1. Apresentação do Conceito.....	140
13.2. Ferramentas de Mudança	141

	Sobreposição das Submodalidades Significativas	141
13.3.	Mudança de Crença por Variação das Submodalidades Significativas	142
	Objetivo	142
	Preparação do Exercício	143
	Evidenciar as Submodalidades Significativas	144
	Inverter a Crença com Certeza	145
13.4.	<i>Swish</i>	145
	Objetivo	145
	Procedimento	145
13.5.	<i>Swish</i> em Oito Imagens.....	146
13.6.	Prossecação de Objetivos com os Símbolos em Movimento	147
	Procedimento	147
13.7.	Estratégias de Metacognição	150
	Procedimento	150
13.8.	Grande <i>Swish</i> para Gerar a Mudança através da Alteração do Diálogo Interno	151
	Procedimento	152
14.	Estudo dos Níveis Lógicos	155
14.1.	Os Níveis Lógicos de Resolução de Problemas.....	158
14.2.	Alinhamento dos Níveis Lógicos da Aprendizagem.....	159
14.3.	Instalação da Excelência Pessoal.....	160
14.4.	Resolução de Problemas por Transferência das Respostas-Recurso	162
	Procedimento	164
14.5.	Mudança de Crenças.....	165
14.6.	Mudança de Crença com Sinestesia Sensorial	167
	Procedimento	168
14.7.	Reconciliação das Crenças na Linha do Tempo	169
	Procedimento	169
14.8.	Mudança de Crença com Ancoragens Espaciais	170

Procedimento	170
14.9. Mudança de Crenças através de Diversos Reenquadramentos.....	172
14.10. Um Exemplo de Aplicação: os Níveis Lógicos de um Grupo – o Casal.....	173
Procedimento	175
15. Ferramentas Combinadas	179
15.1. Alinhamento dos Objetivos no Tempo.....	180
15.2. Metáfora da Vida sobre a Linha do Tempo	182
Procedimento	182
15.3. Otimização das Provas	183
Procedimento	184
15.4. Mudança de Experiência de Cunhagem.....	185
Natureza do Trabalho e Objetivo	185
Pressupostos Necessários	185
Procedimento	185
15.5. Transformações Essenciais.....	186
15.6. Estratégia de Criatividade	187
Walt Disney e as Três Fases da Criatividade.....	188
Exercício de Criatividade	190
16. O <i>Praticien Feliz</i>	193

Parte IV – Ferramentas de Coaching	195
1 – Quadro Concetual de Referência.....	197
2 – Quadro de Comunicação	198
3 – Quadro Metodológico	199
4 – Ferramentas de Mudança	200
Teste 1 – Sistema Sensorial Dominante para a Percepção	201
Interpretação dos Resultados	203
Teste 2 – Sistema Sensorial Dominante para a Análise de Informação.....	204

Interpretação dos Resultados	206
Teste 3 – Metaperfil de Percepção	207
Interpretação dos Resultados	215
Teste 4 – Metaperfil de Análise de Informação.....	216
Interpretação dos Resultados	229
Teste 5 – Metaperfil de Motivação.....	232
Interpretação dos Resultados	238
Grelhas de Coaching	240
Glossário	243
Referências.....	249

Coaching e PNL

As aquisições não se fazem, como às vezes se julga, pelo estudo das regras e das leis, mas pela experiência.

Célestin Freinet

Como formadora de trabalhadores sociais e professores desde há mais de 30 anos, parece-me evidente – e torna-se banal sublinhá-lo – que os novos paradigmas das nossas sociedades ocidentais, ao exigirem cada vez mais rendimento em todos os campos da experiência humana, colocam as pessoas de todas as idades e de todas as camadas da população sob pressão. Daí emerge um forte pedido de ajuda por parte das crianças e dos adolescentes em dificuldades sociais ou escolares, dos reformados e adultos em busca de sentido, das famílias, dos casais, dos profissionais da educação, da saúde e do plano social, assim como dos serviços ou da indústria.

Agir para criar indivíduos em perpétua adaptação ao mundo, para os ajudar a realizar de maneira equilibrada o seu pleno potencial físico, afetivo, intelectual e social, é uma grande tarefa. Para favorecer o desenvolvimento do melhor possível e contribuir para construir personalidades, é preciso reunir um número considerável de requisitos.

À pedagogia cabe, tradicional e etimologicamente, a tarefa de conduzir e educar as crianças, pequenas e grandes, e, aos profissionais da relação de ajuda, cabe-lhes exercer a sua atividade. Mas numa época em que o espírito analítico ainda reina, favorecendo o individualismo, a fragmentação social, a redução do mundo a números, estatísticas e dados impessoais, a noção de pedagogia modifica-se. Seria necessário distinguir teorias, noções, métodos, modelos, sistemas, dispositivos, procedimentos, estilos e outros movimentos pedagógicos. Contudo, este rico vocabulário não fixa realmente os conceitos de maneira consensual.

Da pedagogia, escolhi sobretudo o eixo metodológico, as regras e os métodos úteis para favorecer a aprendizagem. De facto, enquanto teoria da ação educativa, a pedagogia reúne conhecimentos científicos e práticos, competências relacionais e sociais, ou seja, todas as qualidades requeridas por parte do professor

para transmitir os conhecimentos e assegurar a educação. Neste sentido, pode considerar-se que se assemelha ao coaching, ou que este é uma pedagogia.

O coaching, inicialmente reservado ao mundo desportivo, entra atualmente em força no domínio da psicologia, do desenvolvimento pessoal, da empresa, e interessa a todos e a cada um sem, contudo, ser ainda considerado como um método pedagógico pelos meios académicos. Isto explica-se talvez pelo facto de, apesar da existência de numerosas associações de coaches, as definições de coaching dependerem da prática profissional dos coaches que o formularam.

Porém, quase todas as definições sublinham os elementos-chave característicos deste acompanhamento:

- É o próprio cliente que clarifica os seus objetivos antes de se comprometer a agir, graças a uma relação personalizada com o coach, que o convida a desenvolver o seu potencial;
- A tónica recai sobre a emergência de soluções concretas específicas para a pessoa ou para a equipa;
- O processo concentra-se na situação presente do coachee e naquilo que ele está disposto a colocar em prática para atingir os seus objetivos com o máximo de autonomia.

Na sua aceção corrente, o coaching é frequentemente aplicável ao mundo empresarial e, por diversas razões, precisa imperativamente de uma reflexão ética. Além disso, este termo corre por vezes o risco de manter a intervenção na procura obsessiva do desempenho, ainda que os bons coaches desportivos e artísticos disponibilizem ao seu cliente o acesso ao conjunto dos seus recursos, para o ajudar a ser cada vez mais ele mesmo. Este aspeto adiciona-se às teorias pedagógicas a privilegiar atualmente.

No início do século XXI, a PNL constitui uma das abordagens mais rápidas e duravelmente eficazes em coaching. Se a PNL é tão valiosa é porque especifica quatro eixos de um trabalho de qualidade:

- Clarifica de maneira simples a compreensão do comportamento humano, que é cada vez mais confirmada pelas neurociências;
- Estabelece as bases de uma comunicação cuja eficácia não é casual;
- Preconiza uma metodologia estruturada e que respeita a individualidade do cliente;
- Desenvolve um grande número de estratégias de mudança originais. Oferece ao profissional uma diversidade de ferramentas, a partir das quais ele

cria um procedimento específico, tendo em conta, por um lado, a estrutura de funcionamento do cliente e, por outro, a interação específica que este último mantém com a realidade, para que se torne um problema.

O coaching, enriquecido pela PNL, livra-se resolutamente dos processos que colocam a tónica sobre a compreensão do Passado. É, portanto, uma pedagogia dinâmica que suscita no cliente a emergência dos seus próprios recursos para facilitar a mudança na perspetiva de um bem-estar, para viver melhor e com mais saúde, apesar dos constrangimentos do ambiente.

É uma abordagem de desenvolvimento pessoal que pode ser utilizada por todos os formadores nos diversos campos da experiência humana. Se pretendemos servir de imediato todos os contextos, é porque a metodologia aqui preconizada se apoia na constatação de que os mesmos processos, as mesmas leis, estão ao alcance do infinitamente pequeno ao infinitamente grande, no desenvolvimento pessoal e vida profissional, nas aprendizagens escolares e treinos desportivos, no crescimento humano e na cura.

É uma forma de pedagogia dinâmica na qual a pergunta deixa de ser “**Porque** é que a pessoa falhou?”, passando a ser “**Como** é que vai fazer para criar um Futuro que corresponda às suas aspirações?”.

O âmbito de um coaching em PNL pretende ser aberto. Muitas vezes, é um problema complexo – *stress*, conflito, angústia, dependência, fracasso, separação, luto, desemprego, *mobbing* (assédio moral), etc. – que leva o cliente a uma consulta ou a ser submetido a uma suposta ajuda profissional. O pedido não é forçosamente claro. Daí que a fronteira entre terapia, suporte educativo ou psicológico, educação, apoio para resolver problemas e coaching não seja fácil de determinar.

Ou seja, ao procurar concretizar o objetivo de alterar a atual situação insatisfatória, o coachee aprende ativamente a criar as mudanças necessárias para:

- Instalar rapidamente uma serenidade interior;
- Resolver as sequelas do Passado que ainda lhe colocam obstáculos;
- Elaborar o seu projeto de vida e desenvolver os recursos necessários para o realizar.

Isso é feito pelo *praticien* coach individualmente, tendo em conta as características do cliente e os seus valores.

O coach deve ser um profissional competente, capaz de analisar o pedido, compreender o sofrimento ligado ao problema. Se, no final do acompanhamento,

o coach constata que o processo tomou uma orientação terapêutica ou paraterapêutica, deve informar o seu coachee de que as questões com as quais se confrontou ultrapassam o âmbito de uma relação de ajuda normal. Seria pretensioso e irreal pensar que uma doença que levou décadas a desenvolver-se pode ser resolvida em absoluto em poucas sessões de coaching. Assim sendo, praticando a PNL com competência, correm-se poucos riscos de ampliar as dificuldades do coachee, ainda que este apresente uma estrutura patológica. Escutar, reformular, conduzir até à escolha de um objetivo, com bom senso, aprende-se mais com a prática do que com a teoria.

No entanto, é evidente que para conduzir alguém à sua realização pessoal, o instrutor deve especializar-se antecipadamente em diversas áreas e, além disso, dispor da melhor pedagogia para ajudar.

Assim, os termos cliente, criança ou adulto em aprendizagem, coachee, aluno, explorador, sujeito, pessoa, usados para descrever o coachee, e coach, profissional, *praticien*, professor, formador, consultor, guia, usados para desenhar quem recebe a intervenção profissional, quem é conduzido, serão utilizados indiferentemente ao longo do livro.

Se é terapeuta, professor, treinador desportivo, médico, psicólogo, enfermeiro, e/ou pai/mãe, pratica o coaching com outras pessoas e tem razões para adquirir uma pedagogia inspirada na PNL para o fazer de maneira responsável, autónoma, e com entusiasmo e eficiência.

Se a sua principal ferramenta de trabalho é você mesmo, irá assim desenvolver a sua criatividade para harmonizar a interdependência entre pensamentos, corpo e emoções na perspetiva de viver melhor, e de realizar os seus objetivos pessoais e profissionais respeitando quem é. As estratégias propostas para o seu cliente são também aconselhadas para si, uma vez que lhe dão a oportunidade de se tornar cada vez mais o decisor da sua própria vida. Além de que será mais fácil utilizá-las para conduzir o seu semelhante a percorrer o caminho que também é seu.

De acordo com os seus recentes desenvolvimentos, a PNL constitui uma abordagem pedagógica eficaz. É a gramática de excelência, como anunciou Richard Bandler, um dos dois fundadores. Os rápidos e duradouros resultados obtidos levá-lo-ão a verificar que os recursos estão na pessoa e que, graças à sua hábil intervenção, tornam-se operacionais. Ou seja, a PNL oferece técnicas específicas para ajudar de forma eficiente e graciosa alguém a mudar as suas crenças limitantes para crenças favoráveis que implicam a confiança no Futuro, um sentimento de capacidade e de responsabilidade, e um senso de valor e de pertença.

Tem entre mãos um manual de ensino e prática, assim como um manual do *praticien* em PNL; encontrará apresentadas passo a passo as noções que são trabalhadas no âmbito de uma formação. No entanto, a PNL aprende-se pela experiência e não apenas neste livro.

Este livro é simples, podendo ser utilizado por todos, com o mínimo de termos técnicos e de justificações científicas, sendo que estas se encontram em muitos livros especializados mencionados na lista de referências, enumerados no final. A sua originalidade reside tanto na utilização pedagógica do coaching como da PNL, e no facto de as ferramentas se integrarem numa metodologia cujas bases são explicadas e utilizadas por um formador congruente.

A estrutura desta obra assenta em quatro partes distintas e interligadas:

- **Parte I** – O quadro concetual inclui uma breve definição da PNL, a ética, os pressupostos pedagógicos do coaching em PNL e ainda um modelo de comportamento que ilustra a subjetividade da experiência humana.
- **Parte II** – As bases metodológicas de intervenção especificam:
 - Os requisitos que um coaching de qualidade tem de reunir, bem como as etapas que deve seguir;
 - A organização pessoal do formador;
 - As condições necessárias para criar e manter uma relação pedagógica de qualidade.
- **Parte III** – Uma caixa de ferramentas rica classificada por famílias. Essas ferramentas, as mais convencionais em PNL, constituem os modelos básicos que o técnico irá combinar entre si para criar uma abordagem original adequada à estrutura de funcionamento individual do coachee e às particularidades da sua interação com o meio ambiente no qual vivencia a dificuldade.
- **Parte IV** – Ferramentas básicas para identificar as especificidades do coachee são colocadas à disposição do técnico. São complementadas por testes originais desenvolvidos para identificar o perfil da lógica de percepção, análise e ação da pessoa com quem o coach trabalha. Estes instrumentos complementares são preciosos, na medida em que permitem identificar as características relativamente estáveis da estrutura do pensamento de uma pessoa e, portanto, prever o seu comportamento.

Origem e Definições da PNL

A PNL é uma atitude metodológica da qual decorre um conjunto de técnicas. É uma certa maneira de compreender as pessoas. Uma visão do mundo.

Richard Bandler, fundador da PNL

No movimento da corrente sistémica nascida do grupo de Palo Alto, na Califórnia, nos anos de 70 do século XX, dois doutores em psicologia, Richard Bandler e John Grinder, começam a colaborar. Bandler é também matemático e Grinder linguista. Em conjunto, colocam a si próprios a questão pertinente da importância que faz a diferença entre um psicoterapeuta "comum" e o seu colega conhecido como "excelente". Começam, assim, por observar sistematicamente e ao pormenor as estratégias dos melhores terapeutas do momento. Os modelos cujas características descrevem são principalmente de Milton Erikson, o grande especialista da hipnose; Virginia Satir, conhecida pelo seu papel-chave no desenvolvimento da terapêutica familiar sistémica; e Fritz Perls, o pai da terapia Gestalt. Outros investigadores de primeiro plano, como Gregory Bateson, Paul Watzlawick, Edward T. Hall, Alfred Korzybski ou Noam Chomsky influenciaram igualmente Grinder e Bandler para o desenvolvimento das primeiras ferramentas da PNL.

É ainda necessário associar aos primeiros fundadores outros impulsionadores de grande qualidade, como Robert Dilts, Leslie Cameron, Judith Delozier ou David Gordon, graças aos quais o campo de intervenção da PNL, a partir da psicoterapia, se estende a todos os setores da experiência humana.

Inicialmente definido como o estudo da estrutura da experiência subjetiva dos seres humanos, a partir da qual são desenvolvidas ferramentas de mudança que permitem que os indivíduos realizem os seus objetivos, este método alargou a sua dimensão devido aos pressupostos filosóficos que o fundamentam. Noutros termos, atualmente, a PNL é considerada como uma abordagem útil para permitir aos seres humanos realizarem-se plenamente, em todos os domínios e a todos os níveis da sua vida.

A PNL fornece um manual de utilização do nosso cérebro. Mas porquê “programação neurolinguística”? Diz a história que, na primavera de 1976, numa cabana a norte de Santa Cruz, Grinder e Bandler, terminando uma longa reunião de mais de 36 horas, consagrada ao balanço das suas investigações, escolheram, degustando um vinho da Califórnia, esta designação um pouco hermética para a sua abordagem... Uma denominação não muito feliz para qualificar um processo simples:

- **Programação** – Evoca o facto de os nossos comportamentos resultarem de aprendizagens de operações complexas que requerem uma coordenação precisa, instalada desde a infância. Se se tratar de aprendizagens, estas são forçosamente reversíveis. Podemos, portanto, desmontá-las, trazer-lhes alternativas, complementos, em função das nossas escolhas posteriores; por outras palavras, podemos desprogramá-las ou reprogramá-las, se deixarem de ser satisfatórias;
- **Neuro** – Especifica que estas aprendizagens estão inscritas e são veiculadas pelo nosso sistema nervoso. Assim, a nossa fisiologia, os nossos pensamentos e as nossas emoções estão interconetados e formam um sistema integrado;
- **Linguística** – Sublinha que é pela linguagem que exprimimos as nossas aprendizagens, a linguagem analógica e a digital. A linguagem analógica é constituída por tudo o que é não verbal (movimentos do corpo e outras reacções fisiológicas observáveis) e pelo paraverbal (entoação, volume, ritmo da voz, etc.). Segundo Gregory Bateson, a linguagem analógica é a mais fiável, exprimindo cerca de 80% da mensagem. A linguagem digital qualifica a verbal, ou seja, as palavras e a sintaxe que podem ser analisadas, independentemente da presença do interlocutor.

A PNL evoluiu e, nos seus recentes desenvolvimentos, já não se define apenas como foi concebida pelos seus dois fundadores, devendo ser considerada em diferentes níveis.

Continua a ser um modelo teórico e concetual que tem como base a modelização da excelência, apoiando-se numa visão humanista de uma determinada visão do mundo, com as suas grelhas de leitura, a sua metodologia e as ferramentas de mudança que daí decorrem. De acordo com o contexto ou o campo no qual este processo é aplicado – terapêutica, empresa, educação, saúde, etc. – em função de objetivos específicos, apresenta uma grande diversidade de características. Tendo em conta a eficácia das estratégias de mudança que propõe, a sua utilização deve estar sujeita a regras éticas, como qualquer método utilizado com seres humanos.

Pressupostos Pedagógicos

As pessoas razoáveis adaptam-se ao mundo. As pessoas pouco razoáveis adaptam o mundo às suas necessidades. É por isso que o progresso depende das pessoas pouco razoáveis.

George Bernard Shaw

A pedagogia eficaz assenta sobre uma série de pressupostos, sendo a maior parte retirada da corrente da escola de Palo Alto. Estes pressupostos constituem a base filosófica da PNL alicerçando um conjunto de estratégias de mudança eficazes.

2.1. Não Se Pode Não Comunicar

Quer se queira, quer não, logo que duas pessoas se colocam frente a frente, comunicam. Se não querem comunicar, a sua linguagem analógica expressa-o. Daí a necessidade de colocar o foco no interlocutor para captar o máximo de sinais de comunicação. A PNL designa por **calibragem** esta observação subtil das mensagens verbais, paraverbais e comportamentais do interlocutor.

2.2. O Mapa Não É o Território

Havia cinco pequenas ervilhas numa vagem. Eram verdes, a vagem era verde e elas acreditavam que o mundo inteiro era verde. E isto era uma grande verdade para elas.

Hans Christian Andersen

O funcionamento humano apresenta limites no momento da perceção e da análise das informações do mundo exterior. Estes limites produzem seleções/ /omissões, generalizações e distorções da realidade que são próprias de cada indivíduo. Assim, é impossível para qualquer um ter acesso direto e completo à realidade. Cada um de nós constrói um mapa subjetivo da realidade e temos tendência a tomá-lo como **A** realidade, a partir da qual agimos.

Por último, quando o interlocutor compreende uma coisa diferente do que cremos ter expressado, é, provavelmente, porque os nossos mapas do mundo são

diferentes. Quando receber uma mensagem do seu cliente, considere a sua resposta como uma indicação sobre a sua própria comunicação.

2.3. Cada Pessoa Faz a Melhor Escolha entre as Que Lhe Parecem Possíveis

É verdade que procuramos fora a felicidade quando nos esquecemos de a cultivar em nós mesmos.

Jean-Jacques Rousseau

O comportamento do indivíduo é, em princípio, coerente com o seu mapa do mundo. Ninguém quer perder a sua vida, mas muitos são aqueles que não sabem como fazer para ter êxito. Enquanto formador, o leitor está lá para aumentar as possibilidades de escolha do seu cliente, dado que o corolário deste pressuposto é: quanto mais escolhas temos, melhor as coisas funcionam! O objetivo geral da PNL consiste, portanto, em enriquecer e tornar operacionais as estruturas profundas do indivíduo, de maneira a permitir-lhe transformar os modelos antigos, pouco eficientes, em comportamentos adequados. Estas transformações consistem essencialmente em fazer emergir não só os recursos presentes na estrutura profunda da personalidade do sujeito – as suas capacidades, crenças e valores, toda a consistência da sua identidade e da sua missão –, mas também as relações que estabelece com o transpessoal no qual se insere. Trata-se de identificar e de extrair os recursos presentes antes de os enriquecer e transformar. A estrutura de superfície – geralmente, o comportamento – exprimir-se-á, então, cada vez com mais eficiência.

Por outro lado, o coach vai favorecer a mudança desejada pelo seu coachee ajudando-o a apropriar-se de novos padrões (conceitos, ideias, crenças, etc.). Logo, a experiência vai enriquecer o seu mapa do mundo e, por conseguinte, aumentar as suas possibilidades de escolha.

A eficácia duradoura só pode ser concebida a partir do momento em que alguém se apropriou profundamente das estratégias necessárias para o seu sucesso. Voltaremos a este assunto várias vezes neste manual.

2.4. Qualquer Comportamento Tem ou Teve uma Intenção Positiva

Ouça o seu coração. Ele conhece todas as coisas, porque vem da alma do mundo e a ela vai voltar.

Paulo Coelho

O Comportamento Humano

É a percepção que é a causa do sofrimento: sofremos pela interpretação, pela avaliação das coisas, nunca pelas próprias coisas.

Baker Roshi

3.1. Características

Este capítulo apresenta apenas algumas características do funcionamento de qualquer ser humano no atual estado do conhecimento.

Os pronomes pessoais utilizados dizem respeito a todos. Neste caso, ao coach e ao seu coachee.

A fim de vos convidar a verificarem por vós mesmos as considerações que se seguem, por vezes dirijo-me a vós diretamente.

O cérebro humano é uma oficina que fabrica uma imensidão de produtos manufaturados. A sua matéria-prima é a informação captada pelos cinco sentidos, por exemplo: o comprimento das ondas luminosas que tocam a retina, a duração das ondas sonoras que tocam no tímpano e o efeito de uma molécula que atinge o canal olfativo. As áreas sensoriais do cérebro elaboram de seguida uma ideia do mundo externo a partir desses elementos. Esta ideia é uma percepção elementar que não corresponde ao produto acabado. “A reconstrução cerebral final é uma percepção revestida de significados úteis: simples manchas luminosas transformam-se em objetos dos quais nos podemos servir, em pessoas de quem podemos gostar ou em lugares onde podemos ir” (Carter, 1999: 106).

Por outras palavras, para um ser humano, é impossível apreender a realidade objetivamente. De facto, as nossas análises são feitas sobre informações truncadas e alteradas (por seleções, generalizações e distorções múltiplas) e, independentemente das nossas faculdades intelectuais, seguem por atalhos ligados às representações memorizadas, às estruturas da linguagem úteis como instrumentos de pensamento e também aos metaprogramas de gestão da experiência (como são designados em PNL), logo, à nossa estrutura de lógica pessoal

(Bandler & Grinder, 1975; Cameron-Bandler, Gordon & Lebeau, 1985; Grau, 1996). Este processo funciona em círculo contínuo: a estrutura profunda e a estrutura de superfície alimentam-se e modificam-se reciprocamente durante operações complexas veiculadas pelo nosso sistema nervoso, de maneira quase ininterrupta, num ritmo muito rápido. A explicação do ciclo comportamental que se segue apresenta detalhadamente o processo.

3.2. Exploração do Mapa do Mundo Pessoal

Ciclo Comportamental

O erro do olho dirige o espírito: o que é conduzido pelo erro vai inevitavelmente errar.

Shakespeare

O tratamento das informações provenientes da realidade exterior é efetuado pelo indivíduo, durante uma fase muito complexa, com diversas atividades, numa sequência rápida, em cada um dos três tempos sucessivos e contínuos:

1. A percepção de uma informação por meio de um exercício de sensorialidade consciente e, sobretudo, inconsciente.
2. O tratamento/análise desta informação.
3. A resposta verbal e/ou comportamental e relativa.

Este ciclo comportamental produz obrigatoriamente em cada ser humano e em cada das etapas, várias vezes, três tipos de transformações da realidade:

- As **seleções** ou **omissões** ocultam alguns elementos para privilegiar outros. Sem este mecanismo, seríamos sobrecarregados e submersos pelos estímulos exteriores. Obviamente, não se trata de abusar; de facto, se restringirmos demasiado a nossa percepção, limitar-nos-emos a um modelo muito empobrecido do mundo;
- As **generalizações** consistem em projetar as características de um caso específico sobre uma categoria inteira. Por exemplo, logo que aprendemos o que é uma cadeira, somos capazes de generalizar esta informação e podemos reconhecer cadeiras de todos os estilos existentes. Graças às generalizações, estabelecemos regras, que aplicamos depois às experiências que apresentam características semelhantes, o que nos permite aprender mais rapidamente e não recomeçar a inventar a roda todos os dias. Este processo corre muitas vezes o risco de limitar os nossos comportamentos a estereótipos inadequados em situações específicas;

Princípios Gerais

O nosso medo mais profundo não é o de sermos insignificantes, incapazes. O nosso medo mais profundo é o de sermos fortes para além de qualquer medida.

É a nossa luz, não a nossa sombra, que mais nos assusta.

Interrogamo-nos: – Quem sou eu para ser brilhante, talentoso, genial?

Mas a verdadeira pergunta deveria dizer: – Quem sois vós para não o serdes?

Vós sois um filho de Deus.

Recusar-se a crescer não presta qualquer serviço ao mundo de hoje.

Não há nada de santo ou iluminado quando nos escondemos por insegurança.

Nascemos para manifestar a glória de Deus em nós. Não é apenas para alguns, é para todos.

Quando deixamos brilhar a nossa luz, os outros sentem-na de uma forma inconsciente e permitem-se brilhar também.

Quando nos libertamos do medo, a nossa presença contagia e liberta os outros.

Nelson Mandela, discurso de investidura, 1994

O progresso de um indivíduo em qualquer campo está estreitamente condicionado por numerosas forças internas e externas, sendo algumas pouco controláveis. Neste âmbito de coaching, é melhor considerar aquelas em que os intervenientes visados podem agir de forma autónoma.

Dito de outra forma, qualquer escolha pedagógica resulta, conscientemente ou não, da combinação dos diversos filtros do coach. Estes mesmos filtros conduzem o coach a privilegiar um ou dois dos três polos abrangidos ou a equilibrá-los numa interação estável. Estes polos são o cliente, o problema ou o objetivo, e o próprio coach.

© Pactor No seu modelo de entendimento da pedagogia escolar, Jean Houssaye (1988, p. 233) define o ato pedagógico como o espaço entre os três vêrtices de um triângulo (Figura 4.1) – o professor, o aluno e o conhecimento –, dos quais dois

se constituem como sujeitos, enquanto o terceiro deve aceitar o lugar do morto! Neste sentido, os papéis são caracterizados da seguinte maneira:

- O professor é aquele que transmite conhecimento;
- O aluno adquire o conhecimento (saber-fazer, saber-ser, saber-estar) através de uma situação pedagógica;
- O conhecimento diz respeito ao conteúdo da formação: a matéria, o programa a ensinar.

A relação didática é o *rapport* que o professor mantém com o conhecimento e que lhe permite ensinar.

A relação pedagógica é o *rapport* que o professor mantém com o aluno e que beneficia o processo **formar**.

A relação de aprendizagem é o *rapport* que o aluno vai construir com o saber na sua diligência para aprender.

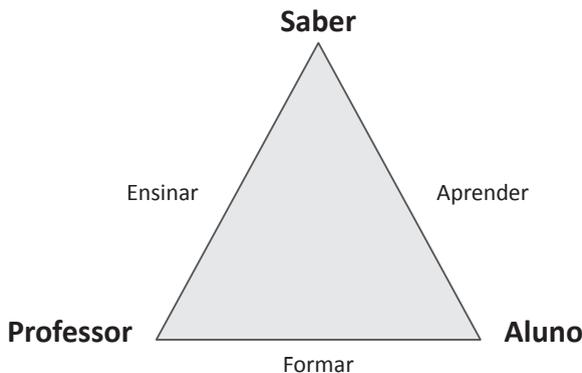


Figura 4.1

Fatores em causa na situação pedagógica segundo Jean Houssaye

Por analogia, em todas as intervenções de coaching, se o profissional se centra exclusivamente no cliente, corre o risco de se perder em múltiplos desvios antes de o conseguir conduzir para a mudança desejada. Se se focaliza no problema, tem provavelmente uma solução pré-construída a propor para cada tipo de dificuldade, o que é ligeiramente útil para todos mas verdadeiramente ineficaz. Evidentemente, o formador preocupado consigo mesmo não tem lugar na relação de ajuda. No entanto, o profissional, para ser eficaz, deve gerir-se bem e zelar pela satisfação das suas próprias necessidades.

Organização Pessoal do Coach

Um mestre não é alguém que conhece já as respostas e detém as soluções, mas uma pessoa capaz de fazer perguntas válidas e de dirigir os processos de aprendizagem, resolução de problemas e criatividade para formar novos mapas do mundo que conduzem a novas e úteis respostas e possibilidades.

Robert Dilts

5.1. O Profissional Eficaz

Os coaches eficazes e os verdadeiros líderes estão em contacto com os seus valores, a sua missão, a visão do mundo ideal ao qual querem pertencer, o que lhes permite colocar em prática as capacidades necessárias e utilizar os comportamentos profissionais adequados com os seus clientes. Para lhe permitir instalar a sua congruência rápida e conscientemente, a PNL propõe uma grelha operacional de organização mental. Evidentemente, todas as ferramentas sugeridas podem ser adaptadas para o coaching. No Capítulo 15, encontrará sugestões para aplicar o modelo abaixo detalhado.

O modelo do mundo de cada um, constituído pelo conjunto das crenças logicamente articuladas, é coerente e geralmente compreensível, mesmo para alguém que tenha outro.

Gregory Bateson (1977), com base no trabalho dos matemáticos Russel e Whitehead, pôs em destaque os níveis lógicos do pensamento e os seus mecanismos.

Estes diferentes níveis funcionam segundo regras universais e qualquer tentativa de mudança que não as siga corre o risco de fracassar. Os níveis lógicos referem-se a uma hierarquia fundamental de organização, na qual, progressivamente, englobam mais elementos e têm mais impacto no plano psicológico. De acordo com este modelo, o nosso pensamento é estruturado em seis níveis interdependentes:

- **Meio ambiente** – É o mundo externo, o contexto que nos cerca, com as suas leis, o seu quadro espaço-temporal e social. Os fatores ambientais

determinam as oportunidades ou os constrangimentos externos, aos quais o indivíduo deve reagir. É a resposta às perguntas “Onde?”, “Quando?”, “Com quem?”;

- **Comportamentos** – São constituídos por ações ou reações específicas no seio do meio ambiente. Correspondem à resposta à pergunta “O quê/que?”;
- **Capacidades** – Guiam e dão uma direção às ações comportamentais através de um mapa, um *know-how*, um plano ou uma estratégia mental. Trata-se da resposta à pergunta “Como?”;
- **Valores e crenças** – Fornecem os reforços (a motivação e a permissão) que apoiam ou negam as capacidades. Constituem a resposta à pergunta “Porquê?”;
- **Identidade e missão** – Os fatores da identidade determinam o objetivo geral (a missão) e forjam as crenças e os valores através da representação que fazemos de nós mesmos e que define quem somos. Trata-se da resposta à pergunta “Quem?”;
- **Visão e espiritualidade** – É o nível mais elevado, o da conceção ideal do mundo e da vida, o da transcendência, para o qual orientamos a nossa existência. As questões relacionadas com o sistema estão ligadas ao facto de sermos uma parte de um sistema mais amplo, que se estende para além do eu individual, para englobar as equipas, os grupos, a comunidade profissional e mesmo as sociedades. É a resposta às perguntas “Para quê?”, “Que sentido?”.

A função de um nível lógico é organizar a informação ao nível inferior, como ilustrado pelas Figuras 5.1 e 5.2. Por consequência, uma mudança efetuada num determinado nível terá forçosamente repercussões em todos os níveis inferiores, mas não necessariamente nos níveis superiores. É impossível resolver um problema no nível no qual foi gerado. Numerosos problemas pessoais e relacionais surgem de uma confusão entre os níveis do sujeito ou do facto de dois interlocutores se situarem em diferentes níveis de comunicação.

As respostas aos três níveis lógicos superiores – visão, identidade, valores – são relativamente estáveis no adulto. Evidentemente, à medida que a atualização do seu eu individual se exprime de múltiplas maneiras e em todos os tipos de ambientes, as respostas aos três níveis lógicos inferiores são muito flexíveis.

Requisitos para um Coaching Eficaz

Se quero ter êxito a acompanhar alguém na concretização de um objetivo preciso, devo ir procurá-la onde ela está e começar aí, exatamente aí.

Aquele que não o sabe fazer engana-se a si próprio quando pensa que pode ajudar os outros.

Para ajudar um ser humano devo certamente compreender mais do que ele, mas primeiro tenho de compreender o que ele compreende.

Se não conseguir, então de nada serve que seja mais capaz e mais douto do que ele.

Se desejo sobretudo mostrar o que sei, é porque sou orgulhoso. E procuro ser mais admirado pelo outro do que o ajudar.

Qualquer apoio começa com humildade perante aquele que quero acompanhar.

E é por isso que devo compreender que ajudar não é querer dominar mas querer servir.

Se não conseguir, não posso ajudar os outros.

S.A. Kierkegaard

6.1. Justificação

Desde o início do século XX que as investigações realizadas em psicologia social sobre as condições de simplificação da aprendizagem revelam, quase todas, quatro fatores determinantes:

- **Estatuto do modelo** – Preconiza a necessária hierarquia de competências entre o educador e o educando; a superioridade do profissional que deve sobretudo ser reconhecida pelo cliente (mais do que existir realmente!). Não desenvolveremos esta condição neste livro porque geralmente é concretizada pelo contexto profissional;
- **Semelhança inicial entre o coach e o coachee** – Não pode esperar trabalhar apenas com quem se assemelha a si. Contudo, se o seu coachee aprende melhor quando se reconhece em si, pode instalar deliberadamente esta semelhança utilizando a sincronização (ver secção 6.2);

- **Afeto positivo entre o modelo e o aluno** – Trata-se da necessária relação de qualidade, sem a qual a aprendizagem não se faz. Sempre que esta condição falta, o paciente não se cura, o aprendiz não aprende, o desportista baixa o seu rendimento, o cliente não atinge o seu objetivo, etc. Para criar, rapidamente e de forma duradoura, esta relação, aproveite as ferramentas de sincronização já mencionadas para estabelecer a semelhança inicial;
- **Reforço positivo** – Ao invés de realçar os limites do seu coachee, é o apoio que lhe concede, incidindo sempre nos recursos de que este dispõe, que o fará progredir. É confirmando os seus sucessos que o ajudará a ganhar confiança em si mesmo, da qual necessita para empreender esforços e avançar ainda mais. As características do *feedback* apresentadas no Capítulo 7 sugerem algumas chaves úteis. No início deste livro, foi mencionado que a missão do coach consiste em conduzir o seu coachee pelo caminho da sua realização pessoal e não em fazê-lo usar uma peça de vestuário pronta a usar que poderia ser muito apertada ou demasiado grande... e ainda é preciso que ele esteja consciente da sua situação e que a sua motivação para mudar seja real. Pressupondo que é esta a situação, então, estamos de volta à motivação que se encontra no Capítulo 9, destinado às ferramentas de mudança.

6.2. Qualidade da Relação e Sincronização

Existe um fenómeno inato à interação humana do qual não temos sempre consciência. Trata-se do mimetismo comportamental que se manifesta sempre que a comunicação se estabelece de forma eficaz entre dois ou vários indivíduos. A PNL chama a este fenómeno **sincronização**.

Independentemente do tipo de conversação, é necessária uma relação de qualidade, sem a qual é impossível atingir o objetivo, já que, na sua ausência, a comunicação não se concretiza. Quem tem êxito cria uma harmonia, e a harmonia cria a confiança.

Podemos definir a relação como uma mensagem enviada ao inconsciente do interlocutor e que instala um clima de confiança; isto não implica uma noção afetiva, não é obrigado a gostar de alguém para comunicar eficazmente. Independentemente de o interlocutor ser simpático ou não, se quer partilhar algo de construtivo, deverá alinhar-se com ele, ou seja, adotar um comportamento que reflita o dele, juntando-se a ele onde quer que ele se encontre.

Pedagogia Intervencionista

Na vida, há duas categorias de indivíduos: os que olham para o mundo tal como ele é e se interrogam porquê, e os que imaginam o mundo tal como ele deveria ser e dizem a si mesmos: porque não?

Inspirado em George Bernard Shaw

7.1. Etapas de um Coaching de Qualidade: a Primeira Entrevista

Trabalhe com seriedade e profissionalismo, lembrando-se de que, “[...] se levar muito a sério o problema do seu cliente, este vai acreditar que tem um problema sério!”. Esta nota, atribuída a Richard Bandler, salienta a força exercida pela crença prévia que põe em risco a sua realização, neste caso, amplificar as dificuldades limitaria os recursos do coachee e complicaria a sua intervenção.

Por outras palavras, que a sua ação pedagógica se aplique à resolução de um problema de saúde psíquica, a uma dificuldade psicológica, à educação de crianças, ao sucesso de uma campanha eleitoral, a um treino desportivo, a uma negociação, ou à busca de um qualquer objetivo pessoal ou profissional; em todos os casos, ganhará em eficácia e em rapidez, se orientar o seu cliente de acordo com o Futuro que ele deseja, em vez do Passado insatisfatório; de acordo com os seus recursos, em vez dos seus limites.

Portanto, as questões pertinentes não são “O que é que não está bem?”, “E porque é que não está bem?”, mas “Que aspeto teria a vida dos seus sonhos?” e “De que recursos dispõe para lá chegar?”.

Distinção entre Desencadeador e Estado Presente

Não há ninguém que tenha nascido sob uma má estrela. Há apenas as pessoas que não sabem ler o mapa do céu.

O XIV Dalai Lama

Durante a primeira entrevista, depois de obter todas as informações úteis, a sua atenção centra-se exclusivamente na pessoa que calibra cuidadosamente, nos elementos de sincronização que privilegia e nos trâmites a seguir.

É impossível fazer tudo isto escrevendo notas. Além disso, é melhor permitir ao seu cliente evoluir a partir dos primeiros minutos passados consigo, em vez de se fixar no seu discurso inicial, correndo o risco frequente de reavivar diversas dificuldades que provavelmente já terá ultrapassado.

O seu cliente chega até si com um pedido, uma expectativa, que, embora não exprima diretamente a necessidade fundamental frustrada, orienta-o para se introduzir no assunto. É o EP que é vivido como insatisfatório pelo indivíduo (ou o sintoma, no modelo SCORE – Sintoma, Causa, Objetivo, Recursos e Avaliação –, muito utilizado em PNL e descrito na Figura 7.1). Utilize esta pista para começar a recolher informações no sentido de obter dados ligados à situação a tratar.

Se considerar o processo do ciclo comportamental (Figura 3.1), sabe que a percepção dos elementos externos (discursos e mimetismos de alguém, observações de um diretor, perda de emprego, diagnóstico de doença, insucesso escolar, desportivo ou eleitoral, casamento ou falecimento de um parente chegado, conflito, etc.) provoca no sujeito uma modificação emocional positiva ou negativa, em função da interpretação que ele faz da situação.

O primeiro trabalho de clarificação consiste em separar estes elementos externos, que designamos por **desencadeador** ou **causa**, da vivência insatisfeita do indivíduo.

Geralmente, este apresenta hipóteses sobre as razões que desencadearam a sua dificuldade do momento. É importante ajudá-lo de imediato a distinguir este desencadeador do seu estado emocional. Pelo facto de raramente se poder agir diretamente sobre os desencadeadores, a sua intervenção centrar-se-á mais nas reações do seu cliente em face do que lhe acontece. É o único elemento com o qual é possível agir eficazmente no âmbito do coaching.

Deixe o mais depressa possível os elementos do desencadeador, se necessário com a ajuda das perguntas-chave que facilitam a passagem desta fase delicada.

A seguir, encontra exemplos de perguntas-chave. A sincronização necessária e o seu encanto pessoal conduzi-lo-ão a formular estas perguntas com suavidade:

- Em que é que esta situação constitui um problema para si?
- Quando é que se manifestou pela última vez? Quando é que voltará a acontecer?

Tipos de Intervenção e Estabilidade da Mudança: Considerações Gerais

A adversidade pode vir do exterior, a felicidade só pode vir do interior.

Julien Green

A partir do momento em que se constata que cada pessoa cria para si própria uma representação subjetiva da realidade ligada à sua vivência, debruçamo-nos menos sobre a causa de um fenómeno ou de um sintoma e mais sobre o efeito que este produz num determinado indivíduo. Analisa-se pouco o problema, mas define-se com exatidão o objetivo visado pela pessoa, tendo em conta a situação presente. Não se perde tempo com os limites que justificam o problema, inventariando-se cuidadosamente os recursos nos quais o indivíduo se pode apoiar para atingir o seu objetivo.

Em PNL, a mudança inscreve-se no espaço/tempo que separa o EP e o ED, ambos caracterizados pela pessoa em questão, graças às perguntas do seu coach. A mudança pode produzir-se sem intervenção específica, como parte integrante de toda a vida humana. No entanto, é igualmente possível provocá-la para que seja operada mais cedo, mais facilmente ou mais rapidamente.

Trata-se de estudar a interação entre o Homem e o acontecimento. Estas são as combinações originais entre as estruturas profundas da personalidade do sujeito e as respetivas estruturas de superfície ligadas à sua realidade. Há inúmeras possibilidades de operar uma mudança no indivíduo. É possível alterar um ou outro elemento do mapa do mundo – estrutura profunda – até que a pessoa interaja de maneira diferente – estrutura de superfície – num determinado contexto. Também se pode alterar facilmente a estrutura de superfície, através da mudança de palavras, ações e outras formas específicas de comportamento, o que incidirá na estrutura profunda.

© Pactor A pertinência da escolha da intervenção consiste em identificar as alavancas mais significativas nesta interação entre o Homem e o acontecimento, de forma a atuar na melhor relação entre o investimento e o resultado. Por exemplo,

o conjunto e a sequência de transformações necessárias para aprender a escala de um instrumento musical são diferentes do que é necessário aprender para tocar uma sinfonia com virtuosismo. Assim, é o desenvolvimento dos dois tipos de processos transformacionais que nos permite fazer evoluir os nossos modelos mentais e exprimi-los.

No plano neurológico, quando um modelo mental se manifesta, há uma configuração específica de atividade que se propaga passo a passo nas redes de neurónios ativadas. Estas atividades elétricas persistem, contudo, apenas alguns minutos. Como podem, então, as aprendizagens instalar-se de forma duradoura quando a atividade neuronal que as representa desapareceu?

Laroche (2002, 2006) lembra que, no fim do século XIX, o neuroanatomista espanhol Ramon y Cajal propôs uma ideia inovadora: a aprendizagem facilitaria a expansão e o crescimento das sinapses que conetam os neurónios entre si. Meio século mais tarde, retomando esta primeira evocação da plasticidade neuronal, o neuropsicólogo canadiano Donald Hebb (1904-1985) propôs um modelo para a memória: a atividade elétrica nas redes de neurónios aquando da aprendizagem traçaria progressivamente um caminho impulsor de modificações celulares ou bioquímicas dos neurónios ativados, de modo a que a força das sinapses que conetam os neurónios na rede ativada aumentasse. Quase 25 anos depois, investigadores da Universidade de Oslo, Timothy Bliss e Terje Lomo, descobriram no hipocampo tal mecanismo de plasticidade sináptica, conhecido por potenciação a longo prazo. Noutros termos, as sinapses são passíveis de alteração pela experiência, e estas modificações das conexões entre os neurónios aquando da aprendizagem estabilizam-se progressivamente por um processo de consolidação mnésica, deixando uma marca quase permanente nas redes neuronais ativadas.

Estas investigações, entre outras, confirmam as intuições que serviram de base à elaboração de numerosas diligências desenvolvidas pela PNL de forma pragmática, explicando o poder das ferramentas que, na maior parte das vezes, permitem mudanças rápidas e duradouras.

A PNL desenvolveu ferramentas de mudança em cada momento do ciclo comportamental: na perceção, na análise e na resposta, como indicado na Figura 8.1.

Para clarificar, as ferramentas são classificadas em seis famílias:

- Técnicas associativas;
- Técnicas dissociativas;
- Reenquadramentos do mapa do mundo;

Motivar-se, Motivar Alguém e Deixar-se Motivar?

Quando tudo parece estar contra ti, lembra-te de que o avião descola contra o vento, não a favor dele.

Henry Ford

9.1. Considerações Gerais sobre a Motivação

As pesquisas sobre a motivação são numerosas e diversas, e o nosso objetivo não é repeti-las aqui, mas apenas proporcionar ao professor ferramentas novas e eficazes para ajudar a reforçar a motivação dos seus aprendizes em todas as áreas da atividade humana.

Nas empresas, é a motivação dos funcionários que permite que as operações sejam bem sucedidas, isto é, que se atinjam os objetivos e melhore a eficiência dos recursos utilizados. É o gerente que, na sua função de supervisão, tem a missão de motivar os colaboradores. Em todos os contextos de aprendizagem, a motivação revela-se particularmente necessária. Como já mencionado, a aprendizagem é um processo pelo qual um ser humano muda as redes de informação já existentes na sua memória e cria novas. Para isso, quem está em processo de aprendizagem deve procurar ativamente relacionar o que já sabe com os novos elementos que pretende adotar. Neste sentido, podemos considerar a motivação como um compromisso associado à aprendizagem, um processo dinâmico que regula a energia que alguém coloca numa ação.

A investigação sobre motivação é relativamente recente e tão diversificada que não há consenso nesta matéria, tendo seguido a evolução geral dos estudos em psicologia. Com efeito, três tendências, sucessivas e simultâneas, centraram-se no indivíduo, depois no seu meio ambiente e, por fim, na interação entre ambos:

- Teorias das necessidades individuais;
- Teorias de campo, em que o comportamento humano é considerado o resultado da interação da pessoa com o seu meio ambiente;
- Teorias da realização social e futura.

As ferramentas desenvolvidas em PNL são compatíveis com esta dimensão multifatorial de abordagens atuais mais avançadas e algumas estão listadas na Tabela 9.1.

Tabela 9.1
Pesquisas sobre a motivação no século XX

Anos	Investigadores	Necessidades dominantes	Temas dominantes
1896-1934	Vygotsky	Mediação social dos processos cognitivos	Interação social
1900	Taylor	Necessidades primárias <i>Homo economicus</i>	Dinheiro
1930	Mayo	Necessidades sociais	Relações humanas
1950	Maslow	Hierarquia das necessidades	Partir do nível mais baixo, insatisfatório
1965	Vroom	Ter sucesso ao seu nível	Três fatores da motivação
1967	Piaget	Epistemologia genética	Construção da inteligência
1980	Weiner	Percepção atribucional	Dinâmica motivacional
1986	Bandura	Aprendizagem social	Aprendizagem vicária e percepção de autoeficácia
1987	Nuttin	Tendência natural para o progresso	Necessidade de crescimento e de autodesenvolvimento
2006	Fradin e Moullec	Gerir segundo as personalidades	Invariância da personalidade

O efêmero, o virtual, o *zapping* transformam o tempo e o espaço; o triunfo da racionalização do trabalho modifica os laços sociais, os novos meios de comunicação social ligam em todo o mundo indivíduos isolados por detrás do ecrã do seu computador... Inegavelmente, as novas tecnologias duplicadas pela deslocação dos tradicionais laços sociais – família, bairro, paróquia, oficina, etc. – desestabilizam os seres humanos e afetam a sua motivação para fazer esforços. Os fatores sociais de motivação não serão aqui detalhados porque o coach pode constatar-los e tê-los em consideração, mas raramente pode modificá-los.

Um acompanhamento que permita ao sujeito ir beber às suas aspirações mais profundas pode promover a motivação. Os objetivos pessoais podem ser construídos, se forem baseados num projeto existencial autêntico e profundamente ancorado. Trata-se da motivação intrínseca, da implicação pessoal, independente de qualquer recompensa externa – a que lhe interessa aqui.

Técnicas Associativas

[...] [N]um dia de inverno, ao regressar a casa, a minha mãe, vendo-me com frio, me propôs que, contra o meu hábito tomasse um chá. Ela mandou buscar um daqueles bolos pequenos e roliços chamados “madalenas” [...]. E não tardou que, maquinalmente, abatido pelo dia taciturno e pela perspectiva de um triste dia seguinte, levei à boca uma colher de chá onde deixara amolecer um pedaço de madalena [...]. [E]stremeci, atento ao que de extraordinário estava a passar-se comigo. Fora invadido por um prazer delicioso, um prazer isolado, sem a noção da sua causa. Tornara-me imediatamente indiferentes as vicissitudes da vida, inofensivos os seus desastres [...]. Deixara de me sentir medíocre, contingente, mortal. Onde poderia ter vindo aquela poderosa alegria? [...] Poiso a xícara e volto-me para o meu espírito. [...] Peço ao meu espírito mais um esforço, que me traga mais uma vez a sensação que se escapa [...] e sinto estremecer em mim qualquer coisa que se desloca, que queria erguer-se, qualquer coisa que terão desancorado, a uma grande profundidade. [...]

Não há dúvidas de que o que assim palpita no fundo de mim deve ser a imagem, a recordação visual, que, ligada a este sabor, tenta segui-lo até mim. [...]

E de repente a recordação surgiu-me. Aquele gosto era o do pedacinho de madalena que [...] a minha tia Léonie, quando lhe ia dar os bons-dias ao quarto, me oferecia, depois de o ter ensopado na sua infusão de chá ou de tília [...]. [A] velha casa cinzenta sobre a rua, onde ficava o seu quarto, veio, como um cenário de teatro [...], a boa gente da aldeia [...] e a igreja, e Combray inteira mais os arredores, tudo isso que toma forma e solidez, saiu, cidade e jardins, da minha xícara de chá.

Marcel Proust

10.1. As Âncoras

O exemplo tirado do romance de Marcel Proust ilustra o processo de interdependência entre um estímulo gustativo e a emoção ancorada, aquando de uma antiga experiência fortemente marcada pela emoção. Isto acontece independentemente do facto de evocar conscientemente, em pensamento, a situação original. Este processo foi explicado no Capítulo 3.

Da mesma forma, todos os seres humanos instalam, conscientemente ou não, na sua memória, uma quantidade de lembranças emocionais ligadas neurologicamente a estímulos sensoriais. Uma vez estabelecidas, as âncoras agem automaticamente. Isso constitui, ao mesmo tempo, uma vantagem e um inconveniente: uma vantagem, se as utilizarmos para gerar estados-recursos, e um inconveniente, se nos lançar em emoções limitantes sem darmos por isso.

Numa perspetiva de coaching, pode decidir instalar recursos através de ancoragens ou conduzir o seu cliente a autoancorar os EI úteis para a concretização do objetivo. Pode igualmente conduzi-lo a desinstalar estes vínculos automáticos quando curto-circuitam o processo de coaching. Falamos, então, de desativação de âncoras ou de autodesativação de âncoras, se os clientes ativarem eles mesmos a estimulação sensorial.

Existem diferentes espécies de âncoras. As âncoras podem ser visuais, auditivas ou cinestésicas (olfativas e gustativas). Algumas são sensorialmente puras, totalmente visuais, auditivas ou cinestésicas. Outras são mistas, visuais e ao mesmo tempo cinestésicas, como rezar um terço, ou cinestésicas e auditivas, como um pequeno molho de chaves que ruidosamente se manipula. A contemplação de fotografias ou de *posters* desencadeia em certas pessoas estados emocionais fortes, segundo as suas experiências relativas a estes objetos ou circunstâncias. Podemos utilizá-las como recursos à disposição, como é particularmente conhecido no mundo do desporto.

Muitos conhecem a anedota de um célebre jogador de futebol que, para ganhar confiança antes de certos jogos importantes, adquiriu o hábito de vestir as mesmas cuecas que usava quando, alguns anos antes, ganhou um jogo determinante para ele e para a sequência da sua carreira. A partir desta primeira associação fortuita entre vestuário e sucesso futebolístico, procurou repeti-lo.

Antes de cada competição, Björn Borg utilizava uma âncora auditiva. Quando entrava no *court* de ténis, dizia: “O tipo que está ali ao fundo deu cabo do meu ganha-pão, violou a minha filha e fugiu com a minha mulher.” Dopado mentalmente por esta ancoragem, começava, então, a bater a bola de uma forma enraivecida.

Técnicas Dissociativas

Do vale, veem-se grandes coisas. Do cimo do pico, só se veem coisas pequenas.

G. K. Chesterton

11.1. Características

Provavelmente, já experienciou que é mais fácil sugerir aos outros hipóteses de compreensão ou de solução do que encontrá-las para si mesmo. De facto, quando vivemos uma situação difícil, em geral, estamos emocionalmente envolvidos, o que nos perturba a reflexão, tornando a análise pouco eficiente. Tal deve-se à interdependência dos três setores do comportamento, como se pode verificar na Figura 11.1.

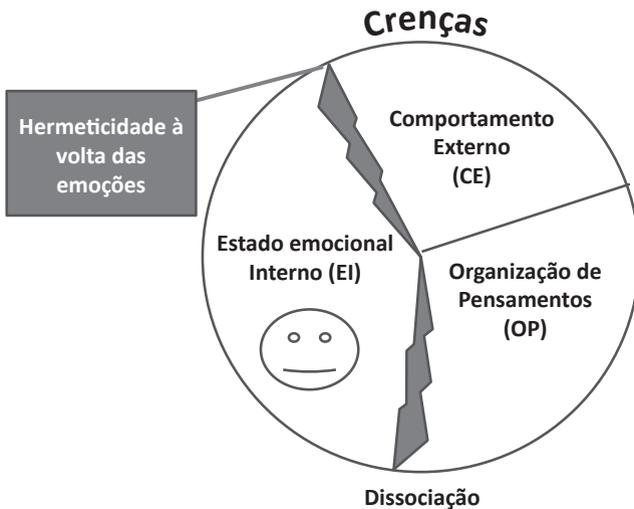


Figura 11.1
Interdependência dos três setores do comportamento com dissociação

© Pactor Contrariamente às técnicas associativas, que reforçam a interdependência entre os três setores do comportamento, as técnicas dissociativas instalam uma vedação em torno das emoções.

Essas ferramentas revelam-se também úteis para estabilizar as emoções negativas que ocorrem durante uma memória, para melhor gerir uma dificuldade no Presente e para se preparar para uma situação de desafio.

Quando conduz alguém à resolução de um problema pessoal ou à construção de um projeto, o seu papel é, antes de mais, ajudá-lo a distanciar-se do assunto em questão e levá-lo a considerar a globalidade da situação como se fosse outra pessoa. Para isso, proponha-lhe que se distancie de acordo com todas as abordagens que a sua criatividade lhe proporcionar, a partir dos exemplos seguintes.

11.2. Modelização

A modelização consiste em reproduzir, imitar as estratégias de outro, geralmente para se apropriar de um desempenho, de uma emoção útil ou de uma outra aprendizagem. A imitação é, para a criança, a primeira maneira de aprender, e para o ser humano é a maneira espontânea de se apropriar de normas e hábitos do seu meio. Foi também a partir da modelização dos profissionais competentes que a PNL se desenvolveu, como referido anteriormente.

Numa perspetiva de coaching, trata-se de uma estratégia útil para ensinar ao cliente que pretende potenciar os seus recursos ou ultrapassar uma dificuldade pessoal. Para desenvolver o potencial global de alguém, a modelização dos génios em diferentes domínios revela-se eficaz. R. Dilts escreveu várias obras (ver “Referências”) nas quais põe em evidência as estruturas de excelência dos génios. Cada um pode tomar como modelo alguém do seu conhecimento que tenha particular êxito num determinado domínio. O seu cliente pode também escolher uma personagem mítica ou de ficção, ou mesmo um animal emblemático que manifeste o recurso que lhe falta.

Resumo das Etapas do Processo de Modelização

Se um homem, um ser humano da mesma espécie que eu, tem êxito a atingir os seus objetivos, então eu possuo em mim os recursos para aprender a fazer o mesmo.

John Grinder

Para favorecer a apropriação de novos recursos, acompanhe a pessoa através das fases do processo de modelização, dando-lhe as seguintes prescrições:

1. Escolha alguém que possua os recursos úteis para resolver a sua dificuldade atual.

Reenquadramentos do Mapa do Mundo

Se algum objeto externo te causa pesar, não é ele, mas o julgamento que fazes dele que te perturba. Cabe-te apenas a ti apagar este julgamento da tua alma. Se é a tua própria disposição que te entristece, o que te impede de a retificares?

Marco Aurélio

Os reenquadramentos figuram entre as técnicas potentes e essenciais da PNL. Com efeito, se consideramos o pressuposto de que “O mapa não é o território” (Korzybski), recordamo-nos dos filtros pessoais, e socioculturais, a partir dos quais construímos a nossa representação – forçosamente distorcida, generalizada e parcial – da realidade.

Então, é fácil imaginar que, se, face a um problema, decidir dar-lhe outro enquadramento ou abordá-lo de outro ponto de vista, a sua representação desse problema altera-se. Ora, é necessário recordar que agimos e escolhemos o nosso comportamento em função da nossa representação da realidade, e é impossível fazer de maneira diferente!

Os reenquadramentos têm como objetivo ajudar o sujeito a fazer uma representação diferente da situação, de modo a que esta deixe de se apresentar como problemática. Com efeito, toda a PNL constitui um imenso reenquadramento.

Na relação de ajuda, o reenquadramento é particularmente precioso e eficaz para criar novas hipóteses, outras crenças e outros caminhos possíveis. É uma forma elegante de guiar o outro.

12.1. Tipos de Reenquadramento

Tinha vontade de chorar... porque não tinha sapatos... até que encontrei na rua uma pessoa... que não tinha pés.

Autor desconhecido

As técnicas de reenquadramento são numerosas, mas a sua utilização pedagógica é muito fácil. Seguem-se os vários tipos existentes:

- Os reenquadramentos aplicados ao conteúdo, ao sentido ou ao contexto produzem rápidas e significativas modificações no mapa do mundo do seu cliente, nomeadamente, com a ajuda das questões confrontantes do metamodelo. Exemplo de uma queixa do seu cliente: “O meu patrão está sempre no meu gabinete para me pedir opiniões e isso enerva-me!”;
- Reenquadramento do sentido feito pelo coach – “Você deve ser uma pessoa muito importante para ele e na qual ele confia particularmente.”;
- Os reenquadramentos aplicados à análise da experiência, quer seja o reenquadramento em seis passos ou a negociação entre partes em conflito, são procedimentos relativamente complexos para resolver questões complicadas, como, por exemplo, sintomas físicos ou hábitos indesejáveis mas muito instalados (ver procedimentos nas secções 12.3 e 12.4);
- Os reenquadramentos aplicados ao conjunto de situações fazem-se com metáforas. Estas apresentam várias vantagens, nomeadamente, a elegância e a eficácia. As numerosas frases e histórias que acompanham os diferentes capítulos deste livro servem de exemplos que pode utilizar. Para mais informações, consulte a Tabela 12.1.

O profissional que pretende trabalhar com os reenquadramentos deve recolher informação suficiente para poder ter a representação do comportamento da pessoa no seu contexto e o sentido que esta atribui à experiência. Trata-se de introduzir uma dúvida, mantendo uma boa sincronização para a guiar.

12.2. O Modelo das Partes

A Árvore

Num país árido existiu em tempos uma árvore prodigiosa. Na planície era a única coisa que se via, largamente estendida entre o trigo sem grande porte e o vasto azul do céu. Ninguém sabia a sua idade. Dizia-se que era tão velha como a terra. Mulheres estêreis vinham às vezes suplicar-lhe que as tornasse férteis. Em segredo, os homens procuravam junto dela respostas às perguntas inexprimíveis e os lobos falavam com ela nas noites de lua nova, mas nunca ninguém havia provado os seus frutos. Eram, no entanto, magníficos, tão lustrosos e dourados ao longo dos seus ramos fortes, parecidos com dois braços estendidos na folhagem que atraíam as mãos e as bocas das

Utilização das Submodalidades

O Investigador e o Dançarino do Sabre

Era uma vez, não há muito tempo, um homem que vivia sozinho no deserto.

Era um homem muito piedoso que procurava sem cessar a verdade e a iluminação.

Durante o dia, passava longas horas a estudar os textos sagrados e a praticar exercícios espirituais que lhe tinham sido ensinados.

A sua única razão de ser era atingir o seu paraíso interior, pois estando já bastante cansado das vicissitudes do mundo e dos disparates dos seus contemporâneos, não esperava nada do mundo exterior.

Os anos passavam e ele estudava diariamente e praticava cada vez melhor.

Um dia, estando ele sentado em meditação perto da sua cabana, o profeta Maomé passou junto de si montado no seu camelo. Apercebendo-se do nosso eremita, Maomé desceu de um salto do seu camelo e interpelou o habitante do deserto nestes termos: “Permite-me que te dê um conselho de amigo: para atingires o objetivo a que te propuseste, deverás, em primeiro lugar, ser capaz de andar sobre o fio de um sabre recurvado.” Depois disto, desapareceu como que por magia.

Emocionado com esta aparição, o pobre investigador procurou um sabre e começou um treino frenético que lhe esfolou os pés. Estavam uma verdadeira chaga. Foi procedendo assim, até que descobriu que, se se tornasse mais leve, cortava menos os pés e o processo era mais gracioso. Lançou-se então em jejuns absurdos para emagrecer. A tal ponto que teve visões. Uma destas visões era particularmente bela.

Ele via à sua frente a imagem de um dervixe (monge muçulmano com uma vida nómada e de abnegação) dançarino requintado e elegante que rodopiava com graça no fio de um sabre; e enquanto se extasiava com a harmonia indescritível dos movimentos deste dançarino, foi com emoção que reconheceu os seus próprios traços.

A imagem crescia e tornava-se mais luminosa e o seu coração enchia-se agora de uma alegria nunca antes conhecida. Mergulhou mentalmente nesta visão e tornou-se verdadeiramente o dançarino. À medida que adquiria consciência da sua leveza e do seu talento, reparou que na extremidade do sabre uma mancha de luz intensa se formava. Enquanto considerava este fenómeno muito interessante, apercebeu-se de que a mancha de luz representava uma nova imagem de si mesmo, a dançar, mas com uma genialidade ainda maior. Frenético, saltou para esta nova imagem.

Que grande júbilo experimentava ele! Era divinal, sim, era simplesmente divinal. Alá não devia ter paraíso mais belo para os seus crentes mais merecedores. Mas eis que uma nova imagem se formava já na extremidade da lâmina, mais inebriante ainda, e mergulhou imediatamente no seu interior. Mal tinha apreciado aquela, já outra aparecia... seguidamente outra... e outra ainda... e ainda... e ainda... e o processo continuava sem parar.

Conto oriental

13.1. Apresentação do Conceito

Cada uma das nossas representações é codificada inconscientemente pelo cérebro de uma maneira que nos é adequada. Por exemplo, entre uma lembrança que nos deixa uma emoção positiva e uma lembrança desagradável, ou entre um projeto que nos motiva e outro que nos aborrece, as características das imagens, sons e sensações, quando pensamos nelas, diferem. Assim, uma destas imagens pode ser nítida, clara, colorida, muito próxima e sonora, enquanto a outra é desfocada, sombria, matizada de cinzento, distante e muda. Respetivamente, o ambiente sonoro provém do interior da nossa cabeça ou do exterior, com um volume forte ou fraco, uma tonalidade grave ou aguda, um ritmo regular ou irregular, etc. Estes parâmetros que caracterizam delicadamente as modalidades sensoriais são designados por submodalidades.

As submodalidades sensoriais correspondem aos mais pequenos elementos de perceção/representação sensorial dos quais se pode ter consciência. É a estrutura da representação subjetiva da experiência do sujeito, a componente específica da sua perceção e/ou da sua representação sensorial. É esta forma de codificar inconsciente, individual e estável que condiciona a natureza das emoções a propósito de uma situação para um determinado indivíduo. É possível tomar consciência das submodalidades sensoriais de uma perceção ou representação e alterá-las para modificar o EI subjacente.

Estudo dos Níveis Lógicos

A Lenda do Príncipe Herdeiro

A lenda conta-nos a história de um rei que vivia em tempos tão antigos, tão antigos, que só alguns guardam lembrança dele. Reinava num reino tão distante, tão distante, que já ninguém sabe onde se situa. O rei governava com talento, e o seu povo amava-o e reconhecia a sabedoria que ele demonstrava nas suas ações quotidianas.

Observando pela janela o toque do pôr do sol a acariciar a paisagem neste fim de tarde, o rei escutava a música e os risos que vinham da sala de festas onde o seu povo festejava os 18 anos do seu filho, o jovem príncipe herdeiro.

Tinha chegado a hora de se retirar e de confiar o reino ao seu filho. Mandou-o chamar.

“Meu filho”, disse-lhe, “adquiriste agora uma grande variedade de talentos que te serão necessários para agir como um rei e conduzir o nosso povo ao seu destino. No entanto, resta-te passar por uma última prova, a prova que demonstrará, se a conseguires passar, que és digno de me suceder para dirigir este reino.”

Perante estas palavras, o príncipe sentiu crescer dentro de si uma grande vaga de fogueira e de energia.

O momento tinha chegado, ele parecia pronto. Respondeu ao seu pai: “Meu pai, estou pronto para enfrentar essa prova. Que me faltará fazer para ser digno de vos suceder, a fim de dirigir este reino?”

“Meu filho, falta-te demonstrar que controlas o reino e que, dessa forma, tudo correrá pelo melhor, para bem dos teus súbditos.”

“Meu pai”, disse o príncipe, iluminando-se o seu rosto com um grande sorriso, “esse problema é fácil de resolver; vou controlar tudo o que envolve o reino. Nada se passará em lugar algum que, em momento algum do dia ou da noite, eu não controle. Assim, controlarei o reino e serei digno de ser o rei.”

“Meu filho”, disse o rei com um divertido sorriso, “estás a ser bastante presunçoso! Mesmo que te fosse possível controlar o que se passa aqui em todos os momentos, depressa te tornarias

14.1. Os Níveis Lógicos¹ de Resolução de Problemas

A função de um nível lógico é organizar a informação no nível inferior. Como resultado, uma mudança efetuada num determinado nível terá inevitavelmente repercussões em todos os níveis inferiores, mas não necessariamente nos níveis superiores. É impossível resolver um problema no nível em que foi gerado. Muitos problemas pessoais e relacionais decorrem de uma confusão entre níveis numa ou duas pessoas ou pelo facto de que os dois interlocutores se situam em diferentes níveis de comunicação.

Em situações de incerteza e/ou dificuldade em fazer uma escolha, o alinhamento das respostas às questões dos níveis lógicos, numa ordem organizada, pode ser suficiente para clarificar as coisas e apaziguar o conflito interno. Também é útil para confirmar uma escolha já feita ou para instalar uma convicção sobre essa mesma escolha. Quando as respostas são dadas pelo cliente em espaços organizados no chão, as ancoragens espaciais aumentam o poder do alinhamento.

A pergunta “A que nível se situa o problema? A solução?” é absolutamente central em todas as interações, especialmente em situações de negociação. A partir do momento em que o nível do problema é identificado, basta fazer uma pergunta a propósito do nível superior para desbloquear a situação. Geralmente, é no nível superior que é possível compreender para depois então construir as respostas dos níveis inferiores dentro da ordem estabelecida.

A correspondência entre os tipos de perguntas a serem feitos e os níveis afetados pela mudança é ilustrada na Figura 14.1.

¹ Encontrará nas secções 5.1 e 5.2 a apresentação dos níveis lógicos.

Ferramentas Combinadas

O Tesouro do Fellah¹

Perto de Assuan, antes da construção da barragem, vivia um fellah, quase tão pobre como Job quando perdeu todos os seus bens.

Na verdade, o fellah não estava reduzido a esse extremo. Cultivava o pedaço de terra árida, em declive, que limitava o seu casinhoto. O pobre camponês vivia sem se lamentar. Não comia quando tinha fome, mas o suficiente para sobreviver.

Descia às vezes até à extremidade do seu terreno para descansar sob uma figueira, a sua única árvore, onde uma fonte muito pequena refrescava as raízes. Quando o pequeno reservatório que ele próprio tinha escavado estava cheio, voltava a subir com um balde de água para regar os seus legumes e matar a sua sede.

Uma tarde, tendo-se deixado adormecer à sombra da figueira, teve um sonho. Viu, pela primeira vez na sua vida, a grande cidade do Cairo, com os seus minaretes incontáveis, como lhe haviam descrito. Viu uma estrada que passa por cima de uma ponte de pedras, estreita, com um parapeito esculpido. De súbito, uma voz forte diz-lhe: “Escava à direita do parapeito. Está enterrado um tesouro para ti.”

Viu-se, então, de picareta nas mãos, a suar e ofegante, a enfrentar um solo rochoso, mais compacto do que a sua própria terra. Depois de fazer um buraco de meio metro de profundidade, pousou a picareta, desencorajado, e levantou a cabeça para o céu. “Enterrado”, repetia voz.

Retomou o seu amanho de terra até ao esgotamento. Estava quase a desistir quando a ferramenta bateu nas ferragens de um cofre. Deixou de se sentir arrasado, libertou a tampa, levantou-o e foi deslumbrado pelo brilho do ouro e do amontoado de pedras. Iria mergulhar as mãos nele, assim que despertasse.

¹ O *fellah* é um camponês, um trabalhador agrícola do Norte de África e do Médio Oriente, Egito e Síria. Durante a propagação do Islão no Médio Oriente, este termo foi usado para distinguir os árabes da Península Árabe, classe dirigente, dos egípcios originais, classe dominada.

15.2. Metáfora da Vida sobre a Linha do Tempo

Eu é um outro.

A. Rimbaud

A Música da Identidade

Em certas tribos africanas, as mulheres grávidas agrupam-se, afastam-se da aldeia, rezam e procuram dentro de si, cada uma, a canção do seu filho. Porque cada ser humano tem a sua própria vibração, de uma única cor. Cada mulher aprende a canção do seu filho, ensina-a a toda a aldeia e, no dia do seu nascimento, todos os habitantes se reúnem para acolher o recém-nascido ao som da sua música.

De seguida, quando entra no mundo dos adultos, quando se casa ou quando morre, toda a aldeia lhe canta a sua canção.

Se o indivíduo comete um crime ou um ato de culpa em relação à comunidade, não é punido nem rejeitado, é-lhe cantada a sua canção para que se ligue de novo à vibração da sua identidade singular e reencontre os recursos necessários para uma atitude social positiva.

História da tradição oral africana

A identidade é o fio condutor que se desenrola desde o nascimento, através de todas as etapas da vida, e se exprime em diferentes ambientes e comportamentos, apoia o desenvolvimento das capacidades e orienta a escolha das crenças e valores-chave de um indivíduo. A identidade adquire todo o seu sentido na perspetiva da visão ideal do mundo ao qual o indivíduo gostaria de pertencer.

Para permitir a mudança evolutiva característica de um ser em desenvolvimento, é necessário trabalhar para se **dar mais consistência à identidade**.

O exercício seguinte permite que o sujeito recorde algumas etapas da sua vida e localize os elementos de continuidade que o caracterizam.

Procedimento

1. Coloque no chão uma linha da vida aberta sobre um Futuro remoto e peça ao seu cliente que situe algumas etapas-chave (bebé – menino – adolescente – jovem adulto – profissional, etc.).
2. Em cada etapa, sempre no Presente, conduza-o a:
 - Procurar um objeto, um brinquedo, uma atividade, uma distração que tenha sido importante para ele;

O Praticien Feliz

Um jovem entra em sonho numa loja.

Por detrás do balcão está um anjo.

O jovem pergunta: – Que vendem?

O anjo responde: – Tudo o que desejar.

Então, o jovem começa a enumerar os seus pedidos:

– Se vende tudo o que desejo, gostaria que acabassem as guerras no mundo, que acabassem os bairros de lata na América Latina, que houvesse integração dos marginais na sociedade, trabalho para todos os desempregados, mais amor e vida comunitária...

O anjo corta-lhe a palavra:

– Desculpe, senhor, compreendeu-me mal; aqui não vendemos frutos, vendemos apenas as sementes!

História da sabedoria popular,
bem conhecida dos formadores

A partir dos meus conhecimentos, das minhas reflexões e das minhas experiências, reuni neste livro os principais eixos que dão suporte à educação, à formação e ao coaching, e que se encontram resumidos na Parte IV:

1. O **quadro concetual de referência**, que serve para representar de um modo operacional o comportamento humano.
2. O **quadro de comunicação**, que permite estabelecer e manter uma relação de qualidade com o cliente e avaliar constantemente as suas reações.
3. O **quadro metodológico**, que delinea o caminho de uma abordagem favorável à autonomia e responsabilização do cliente.
4. As **ferramentas de mudança**, para modificar o que precisa de ser modificado, a fim de conduzir o cliente à realização dos seus objetivos.

Talvez tenham compreendido e aprendido tudo... ou talvez não!

Finalmente, como disse C. G. Jung: “Aprenda as teorias o melhor que puder, depois coloque-as de lado quando entrar em contacto com o vibrante milagre da alma humana.”

ILUSTRADO COM EXEMPLOS E METÁFORAS, ESTE LIVRO:

- Explica como funcionam os seres humanos na sua subjetividade, para perceber e tratar a informação visando uma resposta.
- Desenvolve uma metodologia estruturada, respeitando a individualidade do coachee.
- Apresenta um grande número de estratégias simples para mudanças sustentáveis.

O **Coaching**, inicialmente reservado ao mundo desportivo, entrou em força no domínio da psicologia, do desenvolvimento pessoal e das empresas.

A **Programação Neurolinguística** (PNL), por seu lado, constitui-se como uma teoria de aprendizagem muito eficaz que coloca à nossa disposição técnicas e instrumentos para sabermos utilizar o nosso melhor potencial intelectual e emotivo.

A originalidade deste livro, escrito por uma reconhecida coach e formadora internacional, com mais de 30 anos de experiência, reside na utilização integrada de ferramentas do coaching e da PNL numa metodologia única, que se liberta dos processos baseados num passado, colocando-nos numa perspetiva de mudança rumo ao futuro.

Com esta prática, uma pessoa pode ser ensinada pelo coach a gerir os seus pensamentos e emoções, tornando-a líder de si mesma e do seu relacionamento com os outros, aumentando o seu desempenho e a sua *performance*, quer ao nível pessoal, quer profissional.

Um livro útil a todos, destinado principalmente aos profissionais de educação, psicologia, trabalho social, coaching desportivo, clínico e comercial.

“As temáticas e a excelência da autora, adquiridas ao longo de muitos anos de prática direta na utilização das diferentes ferramentas, de coaching e formação em PNL, são uma garantia segura de que o presente livro será um instrumento fundamental para os professores/treinadores e todos aqueles que com eles colaboram, no sentido de uma prática profissional de excelência, contribuindo para o seu efetivo desenvolvimento pessoal, dos seus alunos/atletas, e ainda de todos os outros que tenham a excelência como objetivo de vida e de intervenção profissional.”

José Alves, Ph.D.
Master Praticien em PNL



CHRISTIANE GRAU MARTENET

Professora, graduada em Educação Especial (Universidade de Friburgo) e em Ciências da Educação (Universidade de Genebra).

É formadora certificada em Programação Neurolinguística (IFPNL, Paris) e coach credenciada em instituições sociais. É professora do HES-SO Valais e fundadora do Centre Étincelle International, existente também em Portugal.

