



**INCISA|IMAM**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TERAPIA TRANSPESSOAL**

**Andreia Silva Gonçalves**

**A PNL COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO**

Salvador/BA  
2009

**Andreia Silva Gonçalves**

**A PNL COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO**

Monografia apresentada ao Instituto Superior de Ciências da Saúde (INCISA) como requisito parcial para obtenção do título de Pós-Graduação em Terapia Transpessoal.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Liane Pinto

Salvador/BA  
2009

**Andreia Silva Gonçalves**

**A PNL COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Pós-Graduado em Terapia Transpessoal no Instituto Superior de Ciências da Saúde pela Banca Examinadora formada pelos seguintes professores:

---

Professor

titulação

Instituição

---

Professor

titulação

Instituição

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009

*Aos meus pais, pelo incentivo, apoio e compreensão.*

*À minha família, pela aceitação da minha ausência.*

*À Carla Mirele e Mário Rodriguez, pelo contínuo apoio e estímulo.*

*À Prof<sup>a</sup>. Liane Pinto, por sua orientação paciente e dedicada.*

*Aos meus queridos colegas e amigos do Grupo Ômega.*

*A todos que participam da minha jornada contínua de autoconhecimento.*

*Meu especial agradecimento a Deus, pelas bênçãos concedidas e por estar sempre me conduzindo pelos caminhos da aprendizagem e do crescimento.*

*“TODOS NÓS TEMOS SONHOS...  
Todos nós queremos acreditar  
no fundo de nossas almas  
que temos um dom especial,  
que somos capazes de fazer uma diferença,  
que podemos tocar os outros de um modo especial,  
e que podemos fazer do mundo um lugar melhor.”*

*Anthony Robbins*

## RESUMO

Com base na crescente busca do ser humano por desenvolver-se e aperfeiçoar suas relações consigo mesmo e com o mundo externo, o presente trabalho tem como objetivo esclarecer sobre a possibilidade de desenvolvimento humano, utilizando-se dos conceitos e técnicas da Programação Neurolingüística. Adotou-se como metodologia a revisão bibliográfica com o intuito de definir conceitos e técnicas de Programação Neurolingüística e relacioná-los ao estabelecimento de estratégias de desenvolvimento humano. As técnicas da Programação Neurolingüística possibilitam o desenvolvimento pessoal, realizando uma mudança interna que será refletida em todos os aspectos da vida do indivíduo, proporcionando uma melhor qualidade de vida.

**Palavras-chave:** Programação Neurolingüística; Desenvolvimento humano; Mudança; Sucesso.

## **ABSTRACT**

Taking into account the growing search of human beings for developing and improving their relations with themselves and with the external world, this work aims to clear up the possibility of human development, by using concepts and techniques of Neuro-Linguistic Programming. It has been adopted as methodology the bibliographic revision, with the objective to define concepts and techniques of Neuro-Linguistic Programming and relate them to the establishment of strategies of human development. Neuro-Linguistic Programming techniques facilitate personal development, carrying out an internal change that will be reflected in all aspects of the individual's life, providing a better life quality.

**Keywords:** Neuro-Linguistic Programming; Human development; Change; Success.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	09
<b>2 BREVE HISTÓRIA DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA</b>	12
<b>3 O QUE É PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA</b>	15
3.1 CONCEITOS	15
3.2 APLICAÇÕES	16
3.2.1 Na Psicologia Esportiva	16
3.2.2 Na Educação	17
3.2.3 Na Saúde	17
3.2.4 No Direito	18
3.2.5 Na Organização	18
3.2.6 Na Terapia	18
3.2.7 No Desenvolvimento Humano	19
<b>4 OS PRESSUPOSTOS BÁSICOS DA PNL</b>	20
<b>5 O PODER DA COMUNICAÇÃO</b>	25
5.1 <i>RAPPORT</i>	26
5.2 METAMODELAGEM	30
<b>6 MODELAGEM</b>	31
<b>7 MOTIVAÇÃO</b>	33
<b>8 RESOLVENDO CONFLITOS COM A PNL</b>	35
<b>9 CONCLUSÃO</b>	38
<b>REFERÊNCIAS</b>	40

## 1 INTRODUÇÃO

No presente trabalho, serão abordados os conceitos básicos e técnicas da Programação Neurolingüística (PNL) que podem permitir acelerar a capacidade de aprendizado do indivíduo para que ele inicie e gerencie a sua própria mudança, melhorando seu relacionamento intra e interpessoal, sua comunicação, dentre outros aspectos que geram uma maior satisfação para o indivíduo.

A escolha pela técnica de Programação Neurolingüística no desenvolvimento humano como objeto de pesquisa para o trabalho conclusivo do Curso de Formação em Terapia Transpessoal, ocorreu, em razão do contato com várias técnicas e abordagens de desenvolvimento pessoal e a verificação dos resultados extraordinários e rápidos tanto em si mesma como em outras pessoas através da utilização das técnicas de Programação Neurolingüística.

O primeiro contato com a técnica foi durante o módulo oferecido pelo curso em maio de 2007, ministrado pela orientadora do presente trabalho, Prof<sup>a</sup>. Liane Pinto. O módulo foi teórico e vivencial o que proporcionou maior conhecimento e entusiasmo pelo tema.

Em junho de 2007, iniciou-se o trabalho terapêutico individual com a citada orientadora, utilizando-se da referida técnica. A participação nesses eventos foi determinante para a escolha do tema do presente trabalho. A partir desses momentos, iniciou-se o trabalho de pesquisa e leitura de livros e textos referentes ao tema.

O objetivo deste trabalho consiste em esclarecer sobre a possibilidade de desenvolvimento humano, utilizando-se dos conceitos e técnicas da Programação Neurolingüística.

A importância desta pesquisa está ligada ao fato de que é cada vez maior o número de pessoas que procuram o crescimento interior sob os mais diferentes nomes: desenvolvimento pessoal, autoconhecimento, autodesenvolvimento, realização pessoal, dentre outros. Essa incessante busca pelo estado de satisfação é um campo que está em constante expansão.

A busca pelo desenvolvimento humano se tornou um fator importante não só para o indivíduo. Por saberem que as mudanças internas refletem em todas as áreas da vida do sujeito, muitas organizações têm investido muito nessa área.

Para trilhar o desenvolvimento pessoal, existem várias técnicas e atividades. Dependendo de sua experiência, dos seus propósitos e do momento em que está vivendo, cada indivíduo decide qual o caminho mais apropriado. O fato é que, qualquer que seja o caminho escolhido, necessitará de dedicação e investimento.

Para que uma mudança tenha valor, precisa ser duradoura e consistente. E tem que partir de dentro para fora. Assim, a chave para o sucesso é a mudança interna do indivíduo, possibilitando que administre seu próprio desenvolvimento e que aprenda a utilizar suas capacidades e concretizar seu potencial. Essa mudança se refletirá imediatamente em todos os aspectos de sua vida.

Questões norteadoras deste trabalho remetem a profundas reflexões. O que é a Programação Neurolingüística e como surgiu? Em quais áreas ela pode ser aplicada? Quais são os pressupostos que formam a sua base? Qual o papel da comunicação nas relações? Qual a importância da qualidade do vínculo nas relações e como alcançá-la? Por que algumas pessoas obtêm sucesso e outras não? Como melhorar a motivação? Como resolver os conflitos?

O presente trabalho pretende alcançar respostas para aprofundar essas perguntas. Pretende também compreender como a Programação Neurolingüística pode ajudar a promover o desenvolvimento humano.

Assim, espera-se que este trabalho proporcione, às pessoas que buscam o desenvolvimento humano e a melhoria de suas relações interpessoais, um melhor conhecimento dos conceitos e técnicas de Programação Neurolingüística, possibilitando o estabelecimento de estratégias de desenvolvimento pessoal e mudanças internas que terá como conseqüência a melhora da qualidade de vida do indivíduo.

A Programação Neurolingüística é um conjunto de técnicas que possibilita desenvolver de modo significativo a habilidade relacional e iniciar processos geradores de mudanças profundas e duráveis. É o estudo da forma como o sujeito representa a realidade na sua mente e de como pode perceber, descobrir e modificar essa representação para alcançar resultados desejados.

Para atingir o objetivo de forma organizada e estruturada, o trabalho foi desenvolvido em dois momentos.

No primeiro momento foi realizada pesquisa bibliográfica onde se reuniu livros e artigos referentes ao tema.

No segundo momento houve a leitura minuciosa e a seleção dos livros e artigos que interessariam ao presente trabalho, perfazendo um total de cinco livros e onze artigos selecionados.

A abordagem utilizada foi a qualitativa e o método de procedimento escolhido foi o fenomenológico.

O presente trabalho encontra-se organizado em nove capítulos, a saber: 1 Introdução; 2 Breve história da Programação Neurolingüística; 3 O que é Programação Neurolingüística; 4 Os pressupostos básicos da PNL; 5 O poder da comunicação; 6 Modelagem; 7 Motivação; 8 Resolvendo conflitos com a PNL; 9 Conclusões.

O primeiro capítulo trata da introdução do trabalho onde se apresenta o problema a ser trabalhado, a justificativa, os objetivos e a estrutura da monografia. Encerra-se esta parte esclarecendo sobre a organização do trabalho e oferecendo um breve conceito de Programação Neurolingüística.

No segundo capítulo, faz-se breve exposição acerca da história da PNL, de como surgiu a técnica e da história de seus fundadores.

No terceiro capítulo, expõem-se os conceitos da PNL e alguns de seus diversos campos de aplicação.

No quarto capítulo, são explanados os princípios básicos que norteiam os procedimentos e as técnicas da PNL.

No quinto capítulo, são abordados aspectos e importância da comunicação como uma poderosa ferramenta.

O sexto capítulo aborda sobre o conceito de modelagem e sua aplicação como ferramenta da PNL.

O sétimo capítulo trata da motivação, da sua importância na vida do indivíduo e de como a PNL pode ser utilizada para melhorar a motivação.

No oitavo capítulo, aborda-se sobre as formas de resolver conflitos utilizando-se a PNL como ferramenta.

Por fim, o nono capítulo traz as conclusões acerca do trabalho realizado.

Obedeceram-se às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), concomitante com as orientações obtidas pela Coordenação do Curso.

## 2 BREVE HISTÓRIA DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA

Richard Bandler estudava matemática, computação e psicologia. Curioso sobre o sucesso de alguns terapeutas, resolveu estudá-los e descobriu que poderia alcançar resultados positivos similares com outras pessoas repetindo totalmente seus padrões comportamentais de excelência. Essa descoberta foi a base para o início da Programação Neurolingüística, também conhecida como PNL (ANDREAS e FAULKNER, 1995).

John Grinder era professor adjunto de lingüística e tinha uma grande capacidade para aprender línguas, adquirir sotaques e assimilar comportamentos, aprimorada na Força Especial do Exército Americano na Europa nos anos 60 e nos serviços de inteligência em operação na Europa. Tinha interesse pela psicologia que se alinhava com o objetivo básico da lingüística de revelar a gramática oculta do pensamento e da ação (O'CONNOR e SEYMOUR, 1995)

Percebendo a afinidade de interesses, Richard Bandler e John Grinder decidiram se unir para combinar os respectivos conhecimentos de computação e lingüística e juntar com a habilidade para copiar comportamentos não-verbais com o intuito de desenvolver uma "linguagem de mudança" (ANDREAS e FAULKNER, 1995).

Inicialmente, Bandler usou como modelo o psiquiatra alemão Fritz Perls, fundador da terapia Gestalt. Bandler e Grinder passaram a conduzir grupos imitando gestos e expressões verbais e não-verbais do doutor Perls. Sistemáticamente, eles foram omitindo o que achavam ser comportamentos irrelevantes até descobrirem a essência de suas técnicas que o tornavam mais eficaz do que outros terapeutas. Deu-se início ao conhecido atualmente como Modelagem da Excelência Humana (KNIGHT, 1997).

Ao observarem pessoas que sofriam de fobias, perceberam que elas pensavam no objeto de seu medo como se estivessem passando pela experiência novamente. Já as que haviam se recuperado, pensavam na experiência como se estivesse vendo acontecer com outra pessoa ou com ela mesma, de fora, observando. Com essa descoberta simples e profunda, Bandler e Grinder resolveram ensinar pessoas fóbicas a relembrem a experiência fóbica ou traumática como se observassem aquele fato acontecendo como se fosse com outra

pessoa à distância, fazendo com que suas sensações fóbicas fossem melhorando. Eles haviam feito uma descoberta fundamental da PNL (ANDREAS e FAULKNER, 1995).

A forma de pensar das pessoas a respeito de determinada coisa faz toda a diferença na maneira como elas irão vivenciá-la.

Eles estudaram várias pessoas e procuraram a essência da mudança nos melhores mestres que puderam encontrar. Eles questionavam sobre o que deveria mudar primeiro, o que era mais importante mudar, e por onde seria mais importante começar.

Em virtude da sua crescente reputação, conseguiram ser apresentados ao Doutor Milton H. Erickson, fundador da Sociedade Americana de Hipnose Clínica e reconhecido como o melhor hipnotizador do mundo (O'CONNOR e SEYMOUR, 1995).

Erickson foi atacado pela poliomielite aos dezoito anos e passou mais de um ano deitado dentro de um pulmão de aço na cozinha de sua casa. Como era fascinado pelo comportamento humano, passava seus dias observando como as pessoas reagiam umas as outras, consciente e inconscientemente” (ANDREAS e FAULKNER, 1995).

Ao conseguir sair do pulmão de aço, ele reaprendeu a andar sozinho, observando sua irmãzinha dar os primeiros passos. Mais tarde, formou-se em Medicina e em Psicologia. Suas experiências anteriores o deixaram bastante sensível à sutil influência da linguagem e do comportamento, e o fizeram interessar-se pela hipnose, indo mais além da observação de pêndulos e das monótonas sugestões de sonolência. Mais tarde, ao perceber que seus pacientes entravam naturalmente em um estado semelhante a um transe ao lembrarem de certos pensamentos ou sensações, ele se tornou conhecido como o mestre da hipnose indireta, capaz de induzir um transe profundo apenas contando histórias (ANDREAS e FAULKNER, 1995).

Bandler e Grinder foram ao encontro do doutor Erickson em Phoenix, no Arizona, para aplicar suas técnicas de modelagem, recentemente desenvolvidas, ao trabalho do famoso hipnotizador. A combinação das técnicas de hipnotização do doutor Erickson e as técnicas de modelagem de Bandler e Grinder forneceram a base para uma explosão de novas técnicas terapêuticas que visava compreender e reproduzir a excelência humana.

Rapidamente, esta nova abordagem de comunicação e mudança começou a se espalhar oralmente por todo o país, onde até hoje mais de cem mil pessoas participaram de algum treinamento com PNL (O'CONNOR e SEYMOUR, 1995).

Atualmente, a PNL é a essência de muitas abordagens para a comunicação e para a mudança, inserida nas áreas de desenvolvimento humano, vendas, recursos humanos, comunicação, dentre outras.

### 3 O QUE É PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA

#### 3.1 CONCEITOS

A Programação Neurolingüística, também chamada de PNL, “é o estudo de como representamos a realidade em nossas mentes e de como podemos perceber, descobrir e alterar esta representação para atingirmos resultados desejados.” (BARNASQUE, 1996, p. 1).

A PNL é considerada como a nova tecnologia do sucesso. Tecnologia porque se utiliza de um conjunto de técnicas para alcançar determinado objetivo. Sucesso porque levam as pessoas que a utilizam ao sucesso.

Ela é também considerada como a arte e a ciência da excelência humana. Arte porque cada um escolhe a sua própria forma de utilizá-la, preservando sua própria identidade. Ciência porque possui uma metodologia e pode ser reproduzida.

É também o estudo da estrutura da experiência subjetiva humana. Partindo desse estudo, a PNL codifica e reproduz a excelência que promove êxito no pensamento, na linguagem e no comportamento, permitindo que o indivíduo alcance consistentemente os resultados que deseja para sua vida.

A expressão “Programação Neurolingüística” compreende três idéias simples.

**"Programação"** refere-se às crenças e idéias que o sujeito recebe de diversas formas e fontes e ficam armazenadas como um programa a ser seguido (LAWLEY e TOMPKINS, 2008).

Por exemplo, uma menina que ouve de sua mãe que “homem não presta”, provavelmente encontrará muitos “homens que não prestam” até para confirmar a crença programada pela genitora.

**"Neuro"** refere-se à idéia fundamental de que todas as experiências nascem dos processos neurológicos da visão, audição, olfato, paladar e tato. Refere-se aos canais de percepção através do qual o indivíduo constrói o próprio mundo interno e as experiências subjetivas (LAWLEY e TOMPKINS, 2008).

“**Lingüística**” refere-se à forma como a linguagem é usada para entender a experiência, ordenar os pensamentos e comportamentos e comunicar-se consigo e com os outros. Os padrões de linguagem refletem quem a pessoa é e como ela pensa.

Os modelos que constituem a PNL descrevem como o cérebro humano funciona e fazem com que ele funcione melhor. Entendendo a maneira de ser e agir no presente, pode-se criar escolhas sobre como gostaria de ser e agir no futuro.

A PNL estuda também a forma como a comunicação verbal e não verbal afetam o ser humano como um todo, inclusive nos aspectos emocionais e motivacionais. Assim, ela se apresenta como uma oportunidade de melhorar a comunicação consigo e com os outros, e de aprender como administrar melhor sua vida emocional.

## 3.2 APLICAÇÕES

### 3.2.1 Na Psicologia Esportiva

A PNL ajuda a acessar os estados da mente e do corpo para que o indivíduo possa repetir o seu desempenho máximo de sucesso ou repetir o desempenho de excelência de outra pessoa.

Uma outra forma de melhorar o desempenho que pode ser aplicada aos esportes é a reformulação de crenças negativas.

Um grande exemplo do uso da PNL nos esportes é Ricardo Melo, consultor em Desenvolvimento Humano, presidente do Instituto Ricardo Melo, *Trainer* em Programação Neurolingüística e *coach* com reconhecimento internacional pelo Instituto Lambent, escritor e palestrante, colunista da revista empresarial *Você S/A*, na Internet, e do jornal *Hoje em Dia*, de Belo Horizonte, que tem se destacado ao utilizar as técnicas da PNL para desenvolver trabalhos com diversos atletas, incluindo a comissão técnica da Seleção Brasileira de Futebol pentacampeã do mundo em 2002.

Ao ser questionado sobre a possível tensão dos atletas por estarem participando dos Jogos Pan Americanos na sua cidade natal, com a presença de familiares, ele responde que “a Programação Neurolingüística é uma ferramenta poderosíssima para auxiliar este competidor, pois através dela, ele poderá montar modelos mentais de sucesso e êxito. Assim, o esportista irá encarar todos os fatores de competir no Rio de Janeiro a seu favor, basta usar a PNL” (CARVALHO, 2008, p. 3).

### **3.2.2 Na Educação**

A PNL está sendo utilizada na educação para ensinar estratégias de aprendizagem eficientes às crianças e para fazer com que os professores ajustem a sua linguagem, aumentando sua compreensão (LAWLEY e TOMPKINS, 2008).

A PNL tem oferecido oportunidades muito interessantes para os estudantes que foram diagnosticados com deficiências de aprendizagem.

Tem sido utilizada também para diminuir a violência nas escolas. Para isso, os professores têm priorizado atividades que transmitem idéias de cooperação em substituição às idéias de competição, ensinando as crianças a serem apaziguadoras.

### **3.2.3 Na Saúde**

Na área médica, a PNL é usada para estudar a influência dos sistemas de crenças nas doenças e para ajustar a linguagem dos médicos na hora de passar informações para os pacientes, o que pode influenciar na recuperação de portadores de doenças.

A mudança de crenças e o aperfeiçoamento do diálogo interno também têm resultados muito bons na cura de doenças. Um grande exemplo é o de Patrícia Dilts, mãe de Robert Dilts, autor, *trainer* e consultor de Programação Neurolingüística, que viveu com bem-estar por mais de doze anos, além dos dois que os médicos

predisseram, após terem detectado metástase do câncer de seio. Para Dilts (2005), isso aconteceu porque ela não acreditou em algumas crenças deles.

### **3.2.4 No Direito**

Os advogados estão utilizando as técnicas da PNL para reunir informação de alta qualidade dos seus clientes e exercer um grande poder de persuasão.

Nas investigações, tem-se usado algumas técnicas, como o conhecimento dos movimentos oculares, para identificar congruência entre a linguagem verbal e a não verbal.

### **3.2.5 Na Organização**

Nas empresas, a PNL pode ser utilizada para melhorar a tomada de decisões, as habilidades de apresentação, a motivação, o controle do estresse, a formação e motivação de equipes, o desenvolvimento da liderança, a capacitação no atendimento de excelência, o rendimento com vendas, dentre outras áreas.

### **3.2.6 Na Terapia**

A PNL oferece uma abordagem muito diferente da psicoterapia tradicional e dos métodos de aconselhamento. Estes últimos tendem a focar mais no problema e nas causas, enquanto a PNL foca na solução, no que o indivíduo deseja, nos seus objetivos (LAWLEY e TOMPKINS, 2008).

Utilizando a PNL, o indivíduo passa a assumir a responsabilidade por seus atos e escolhas ao invés de ficar procurando culpados.

A PNL tem apresentado resultados mais rápidos e eficazes na cura de medos, fobias e traumas do que outras técnicas utilizadas.

### 3.2.7 No Desenvolvimento Humano

No desenvolvimento humano, a PNL foca no que o indivíduo quer ser, ter ou fazer e como descobrir os recursos e atributos que já possui para ajudá-lo a fazer as mudanças.

É também usada para estudar como os sistemas de crenças influenciam o indivíduo. Assim, vale a máxima: "Se você acredita que algo é possível ou não... provavelmente você está certo!" (LAWLEY e TOMPKINS, 2008, p. 4).

Com a PNL, melhorias fantásticas na vida das pessoas podem ser realizadas num período de tempo relativamente curto.

## 4 OS PRESSUPOSTOS BÁSICOS DA PNL

As pressuposições da PNL são princípios básicos que norteiam seus procedimentos e técnicas, visando entender como os pensamentos, ações e sensações funcionam juntos, no momento presente, para produzirem a experiência do indivíduo.

São eles:

- **O mapa não é o Território que ele descreve**

Os mapas mentais do mundo não são exatamente o mundo. O mundo externo, que a PNL denomina de território, é tudo o que o indivíduo conhece através dos órgãos dos sentidos (visão, audição, tato, paladar e olfato). E tudo o que se conhece do mundo externo é aprendido através de mapas internos que cada um cria, ou seja, os mapas são pessoais e refletem a realidade de cada indivíduo (O'CONNOR e SEYMOUR, 1995).

No entanto, não há mapas “certos” e “errados”, há mapas que não são tão úteis quanto outros para auxiliar o usuário a negociar o território em determinado momento.

Um exemplo seria o de duas pessoas que não são aprovadas em um concurso público. A primeira representou o fato como decorrente de sua incapacidade de passar num concurso, pois acha que é muito difícil. A segunda representou o mesmo fato como uma falha em sua dedicação que pode ser superada com muito estudo em uma próxima oportunidade. Nenhuma das duas sabe de fato qual foi real motivo da reprovação, mas cada uma delas representou a seu modo, de acordo com o seu "mapa", que é produto de experiências, emoções e aprendizagens passadas. Provavelmente, a primeira desistirá de fazer concursos. Já a segunda, poderá começar a se preparar com bastante antecedência para o próximo.

Assim, um mapa amplia ou reduz as possibilidades de um indivíduo. As pessoas formam seus mapas a partir de suas experiências, tanto internas como

externas. Sendo assim, se não é possível mudar os fatos, a PNL ensina como mudar a experiência subjetiva, a representação que as pessoas têm do mundo e de si mesmas.

- **Se o que você está fazendo não está funcionando, faça outra coisa**

A estratégia que uma pessoa utiliza para conseguir determinado objetivo faz com que ela consiga apenas aquele objetivo. Se ela quiser alcançar objetivos diferentes, precisar usar estratégias novas.

A pessoa com um número maior de opções possui uma maior flexibilidade de pensamento e comportamento. Conseqüentemente, será a pessoa que exercerá maior influência em qualquer interação (ABDUL-MALIK, 2006).

Segundo O'CONNOR e SEYMOUR (1995, p. 26), se a PNL fosse apresentada em um seminário de três minutos, o apresentador diria:

[..] para ter sucesso na vida, uma pessoa só precisa ter em mente três coisas. Primeiro, saber o que quer. Ter uma idéia clara do objetivo desejado em qualquer situação. Segundo, estar alerta e receptiva para observar o que está conseguindo. Terceiro, ter flexibilidade para continuar mudando até conseguir o que quer.

- **O significado da sua comunicação é a reação que você obtém**

É importante a intenção com que as pessoas falam determinadas coisas. Mas o grau de sucesso da comunicação é determinado pela resposta que ela elicia naquela pessoa, pois a informação é recebida através de seus mapas mentais do mundo. Observar essas respostas permite que se faça o ajuste da comunicação para que se torne mais clara.

- **As pessoas sempre fazem a melhor escolha disponível para elas**

A partir de sua história de vida e do que aprendeu a valorizar, o indivíduo faz o que considera a melhor escolha dentre as disponíveis naquele momento. Quando um indivíduo rouba, por exemplo, foi a melhor escolha que ele encontrou naquele momento, considerando sua história de vida. Se fosse oferecida uma ou mais escolhas mais apropriadas naquele momento, ele provavelmente teria feito outra escolha.

- **As pessoas já possuem todos os recursos de que necessitam**

Todas as pessoas já possuem os recursos mentais e físicos de que necessitam para construir qualquer pensamento, sentimento ou habilidade que desejar. Os recursos são formados por imagens mentais, vozes interiores, sensações e sentimentos (O'CONNOR e SEYMOUR, 1995).

Algumas pessoas são naturalmente mais talentosas que outras, mas **todas** as pessoas têm condições de desenvolver a habilidade que quiser.

Vale ressaltar que recurso é diferente de habilidade. Recurso é o que a pessoa já tem, podendo, a partir dele, desenvolver certa habilidade. Uma pessoa pode ter recursos para tocar violão, isto é, capacidade musical, boa coordenação motora, mas falta a habilidade para tocar, que pode ser desenvolvida.

- **Todo comportamento tem uma intenção positiva**

Todo comportamento, inclusive o nocivo, prejudicial ou até impensado, teve uma intenção subliminar original positiva, que pode ser para melhorar a condição de vida do indivíduo, para obter prazer, para proporcionar um ambiente seguro ou para evitar dor e/ou perigo (O'CONNOR e SEYMOUR, 1995).

Por trás de todo comportamento há um metaobjetivo, ou seja, uma intenção valiosa, positiva e universal, como paz, alegria, segurança, bem-estar, dentre outras. Até mesmo um terrorista tem um metaobjetivo. Criando terror ele pode estar querendo paz, justiça, segurança. Ao invés de tolerar ou condenar essa ação, pode-se separá-la da intenção positiva daquela pessoa para que possa apresentar-lhe opções novas e positivas a fim de satisfazer a mesma intenção.

- **Corpo e mente são partes do mesmo sistema**

Corpo e mente fazem parte de um mesmo sistema dinâmico que sempre está em busca do seu equilíbrio natural. Assim, não é possível fazer mudanças em um sem alterar o outro. Ao ser solicitada a pensar (mente) num limão sendo espremido, uma pessoa pode começar a salivar (corpo) como se estivesse diante de um limão verdadeiro.

- **Se uma pessoa pode fazer algo, todos podem aprender a fazê-lo**

Se um grande realizador pode fazer algo, todos podem, bastando, para isso, aprender como é o seu mapa mental e quais são os elementos da excelência, e fazer o mesmo. Esse processo é chamado de modelagem.

Se modelar performances bem sucedidas leva à excelência, conclui-se que excelência pode ser multiplicada.

- **As experiências possuem uma estrutura**

Os pensamentos e recordações possuem uma estrutura, um padrão. Quando o padrão é mudado, a experiência muda automaticamente. Dessa forma, é

possível neutralizar lembranças desagradáveis e enriquecer outras mais úteis (ANDREAS e FAULKNER, 1995).

- **É impossível NÃO se comunicar**

A comunicação sempre existe, seja ela verbal ou não verbal. Ela pode ser também realizada consigo mesmo, através do pensamento, ou com o outro, através da linguagem verbal (palavras) e não verbal (sorriso, olhar etc.).

## 5 O PODER DA COMUNICAÇÃO

A linguagem é uma poderosa ferramenta, uma das pedras angulares da Programação Neurolingüística.

Desenvolvendo o domínio da linguagem, a pessoa pode melhorar a qualidade das informações trocadas com outras pessoas, aumentar o nível de compreensão criado na comunicação investir-se e investir os outros de poder, desafiando as limitações que se refletem sobre a comunicação, superar a resistência consciente envolvendo o inconsciente, comunicar-se de forma cativante e atraente, enriquecer a linguagem e, conseqüentemente, a vida. (KNIGHT, 1997)

A palavra não possui um sentido inerente. O sentido vai ser dado por meio de associações a objetos e experiências subjetivas. Dependendo da forma como a palavra é utilizada, ela pode evocar determinados sons, imagens e sentimentos no ouvinte. Assim, dizer a uma pessoa “você tem que estudar” (linguagem reativa) vai causar uma sensação bem diferente do que dizer “é valioso que você estude” (linguagem proativa).

As habilidades lingüísticas devem ser praticadas não só com a interação com outras pessoas, mas também consigo mesmo.

Pensamento positivo ou negativo é o chamado diálogo interno, ou seja, o que uma pessoa diz para si mesmo. Assim, a linguagem fortalecedora gera comportamento fortalecedor. Do mesmo modo, pensamento negativo é o resultado de pensamentos enfraquecedores.

É estimado que 93% da comunicação é não verbal, ou seja, “como” se fala (entonação, volume, velocidade) carrega cinco vezes mais informação do que “o que” se fala. E como o corpo é utilizado na comunicação (gestos, expressões faciais, postura) tem ainda mais influência (ANDREAS e FAULKNER, 1995).

Uma comunicação considerada perfeita é a que é capaz de envolver o coração e a mente dos ouvintes. Isso se deve à capacidade instintiva do comunicador de adaptar sua linguagem à do ouvinte.

Pesquisas concluíram que a mente humana consciente tende a deletar o “não”. Ao serem solicitadas a NÃO pensar em um copo de água, as pessoas automaticamente formam a imagem mental de um copo de água. O mesmo

acontece quando são solicitadas a não se preocupar ou a não pensar em seus problemas. Para saber em que não devem pensar, elas precisam primeiro pensar.

Além de utilizar a linguagem negativa com os outros, a maioria das pessoas o fazem consigo mesmo. Ao pensar “NÃO vou fazer isso novamente”, a pessoa está chamando a atenção exatamente para o que não queria fazer.

Segundo a PNL, frases e pensamentos negativos devem ser enunciados de uma forma positiva. Ao invés de pensar ou dizer o que NÃO quer, pode-se dizer o que quer, fazendo com que a mente fique reorientada e preparada para um número maior de realizações desejadas. Assim, a frase “NÃO esqueça de trazer minha encomenda” deverá ser substituída por “lembre de trazer minha encomenda”, para não correr o risco de ficar sem a encomenda.

Através desses conceitos da PNL, as pessoas podem ter comportamentos mais positivos e bem-sucedidos, que podem ser aplicados seguindo os passos: primeiramente, o que se quer ou se pensa deve ser transformado em uma frase afirmativa; em segundo, deve-se tornar a imagem mental do que se quer mais vívida e atraente; e em terceiro, deve-se associar-se aos comportamentos bem-sucedidos e ensaiar para que lhe pareçam naturais.

## 5.1 *RAPPORT*

*Rapport* é a capacidade de entrar no mundo de alguém, fazê-lo sentir que você o entende e que vocês têm um forte laço em comum. É a capacidade de ir totalmente do seu mapa do mundo para o mapa do mundo dele. É a essência da comunicação bem-sucedida. (ROBBINS *apud* LAWLEY e TOMPKINS, 2007, p. 1)

O rapport é um dos alicerces da PNL e o mais importante processo em uma boa comunicação. É o fundamento de qualquer interação significativa entre duas ou mais pessoas, pois estabelece um vínculo de confiança e compreensão, possibilitando a liberdade de expressar idéias e preocupações e de saber que serão respeitadas e entendidas e que seus interesses serão considerados, mesmo que uma não concorde com o que a outra diz ou faz (LAWLEY e TOMPKINS, 2007).

Consiste num espelhamento, em refletir o outro em seus vários aspectos como postura, gestos, voz, só que de forma sutil, sem parecer uma imitação e com o objetivo de criar empatia, confiança, intimidade e proximidade nas relações.

Há várias maneiras de estabelecer esse vínculo de confiança que é chamado de *rapport*. No presente trabalho, serão destacadas as formas mais fáceis e utilizáveis no dia-a-dia, que são o *rapport* verbal e o não verbal.

O ***rapport verbal*** consiste em “acompanhar” a voz de outra pessoa (tom, volume, velocidade, forma como termina as frases etc.) de forma sutil e defasada no tempo, para não parecer imitação forçada (AZEVEDO, 2008).

O ***rapport não verbal*** consiste em “acompanhar” a postura e os movimentos de outra pessoa também de forma sutil e defasada no tempo (AZEVEDO, 2008).

O *rapport* pode ser desenvolvido tanto consigo mesmo como com outras pessoas.

- *Rapport* consigo mesmo

Criar ***rapport consigo mesmo*** é desenvolver a capacidade de sintonizar com o lado interno e de escutar a voz do coração e da alma, com o objetivo de desenvolver diálogos internos produtivos.

Num processo de mudança interna, é muito importante que se construam as quatro formas básicas de: *rapport* com o aspecto físico, *rapport* com as diversas partes da mente, *rapport* entre o corpo e a mente e *rapport* com a parte espiritual do ser (AZEVEDO, 2008).

Segundo Azevedo (2008), o *rapport* consigo mesmo possui três aspectos importantes:

**Auto-observação** é a chave para o auto-aprendizado e para a autoconsciência. As representações internas controlam os estados mentais, físicos e emocionais. A auto-observação faz com que se observe seu começo, sua expansão e sua diminuição, compreendendo que são apenas parte do indivíduo e não o indivíduo como um todo.

**Adaptabilidade** é compreender que existem várias formas de agir para alcançar determinado fim. É ter flexibilidade de pensamentos, sentimentos e ações.

**Objetivos bem elaborados** são necessários para não correrem o risco de ficar apenas no plano da imaginação. Ter esperança somente não é suficiente. É necessária também uma ação positiva no mundo material para que sejam alcançados.

Alguns passos são importantes para que um objetivo seja concretizado:

- 1) Expressá-lo em uma linguagem positiva, que afirme o que “quer” e não o que “não quer”;
- 2) Torná-lo o mais específico possível;
- 3) Situa-los na área de influência;
- 4) Definir os recursos;
- 5) Criar uma forma de verificar a sua concretização.

É fundamental focar nas soluções e não nos problemas, para evitar que a criatividade seja direcionada para a manutenção da situação inadequada.

- *Rapport* com outras pessoas

Normalmente o *rapport* acontece de forma natural, inconsciente e automática entre pessoas que estão em sintonia, aumentando a qualidade da comunicação (ANDREAS e FAULKNER, 1995). Um exemplo desse *rapport* natural é percebido quando observa-se dois namorados conversam íntima e harmonicamente.

Existem algumas técnicas para criá-lo conscientemente em comunicações onde essa sintonia não acontece naturalmente. São elas:

a) Espelhar

Espelhar é uma forma de entrar no mapa do mundo da outra pessoa através da reprodução de seu comportamento, proporcionando que se aprenda muito mais sobre ela. Isso ocasiona uma sensação positiva e confortável tanto pra pessoa que

está fazendo, quanto para a outra, e faz com que a “intuição” fique mais intensa (LAWLEY e TOMPKINS, 2007).

O processo de "espelhamento" é utilizado para reproduzir fisicamente o comportamento da outra pessoa e pode incluir movimentos da respiração, postura corporal, expressões faciais, deslocamento do peso, gestos da mão, movimento dos olhos, movimento dos pés, dentre outros. Isso é feito de forma respeitosa, sutil e gradativa, e necessita de treinamento. Primeiramente espelha-se um aspecto do comportamento, incluindo-se outros gradualmente até que se consiga fazê-lo sem pensar. Alguns gestos podem ser espelhados em movimentos menores que o original para que se mantenha a sutileza.

O efeito do espelhamento é profundo, pois, em um nível inconsciente, a pessoa se sente reconhecida e aprecia o seu interesse por ela (LAWLEY e TOMPKINS, 2007).

Vale lembrar que o poderoso efeito que se cria precisa ter como base valores e princípios nobres e deve-se tomar cuidado para não tornar o espelho perceptível ou a combinação compulsiva.

## b) Combinar

O combinar é o processo de reproduzir o comportamento da outra pessoa em um tempo diferente do real. O espelhar é simultâneo com os movimentos da outra pessoa enquanto o combinar pode ter um atraso de tempo. Enquanto uma pessoa fala gesticulando, a outra fica quieta e, quando chega a sua vez, fala fazendo os mesmos gestos ou similares (LAWLEY e TOMPKINS, 2007).

Segundo Lawley e Tompkins (2007), a combinação pode ser também por equiparação cruzada e por diferenciação

A combinação por **equiparação cruzada** é a combinação de um comportamento a outro diferente, mas correspondente, como acompanhar o balançar das pernas de uma pessoa falando com batidas com o dedo no mesmo ritmo.

A combinação por **diferenciação** é quando se utiliza algo para quebrar o *rapport* como evitar o contato visual ou respirar mais rápido ou mais devagar para cessar uma conversa com uma pessoa que está falando muito.

Aprender essas habilidades do *rapport* faz com que aumente a qualidade da escuta e da observação do outro, estabelecendo um vínculo mais confiável (CHUNG, 1995).

Essas habilidades podem ser treinadas no cotidiano e deve-se começar escolhendo um comportamento específico para se focar e ajustar o comportamento verbal e não verbal de uma pessoa ao da outra.

Quando os comportamentos estiverem similar, poderá ser realizado um teste para verificar se obteve realmente *rapport*, modificando gradualmente o comportamento e verificando se a outra pessoa acompanha (CHUNG, 1995).

## 5.2 METAMODELAGEM

A metamodelagem consiste em identificar padrões de linguagem que impedem ou obscurecem o significado da comunicação. Tem o objetivo de esclarecer a linguagem e compreender profundamente o que o outro diz, através de perguntas estratégicas, o que proporciona clarear ou flexibilizar o mapa da pessoa. Assim, evita-se que haja a ilusão de estar compreendendo o que as palavras significam. (O'CONNOR e SEYMOUR, 1995).

Muitas vezes é mais sábio mudar a pergunta do que obter uma resposta. Vale ressaltar que, para obter um bom resultado com a metamodelagem, torna-se necessário um bom *rapport*, pois o vínculo de confiança promove uma maior interação entre os interlocutores, criando um ambiente que facilita a utilização de perguntas específicas.

## 6 MODELAGEM

A modelagem é um processo que tem como base o pressuposto básico da PNL que defende a idéia de que se uma pessoa pode fazer algo, todos podem aprender a fazê-lo. Ela se refere mais ao “como” faz do que ao “por quê” faz algo (LAWLEY e TOMPKINS, 2008).

A modelagem do comportamento diz respeito à observação e ao mapeamento de processos bem sucedidos que formam a base de algum tipo de desempenho excepcional com o objetivo de identificar os elementos essenciais de pensamento e de ação exigidos para torná-lo um modelo de comportamento que poderá ser usado por qualquer pessoa para reproduzir ou simular aspectos desse desempenho e obter o resultado desejado (DILTS, 2006a).

Segundo Dilts (2006<sup>a</sup>, p. 1),

Os procedimentos da modelagem na PNL envolvem a descoberta de como o cérebro ("Neuro") está operando, a análise dos padrões de linguagem ("Linguística") e a comunicação não verbal. Os resultados dessa análise são depois colocados em estratégias de passo a passo ou programas ("Programação") que podem ser usados para transferir essas habilidades para outras pessoas e áreas.

Como visto na história da PNL, as primeiras técnicas se originaram dos padrões verbais e não verbais que Grinder e Bandler observaram no comportamento de Fritz Perls. Na verdade, eles modelaram os padrões de linguagem e de comportamento dos seus trabalhos (DILTS, 2006a).

A PNL tem como objetivos básicos modelar capacidades especiais e excepcionais e ajudar para que essas capacidades se tornem transferíveis para outras pessoas (DILTS, 2006a).

É possível modelar qualquer comportamento. Inicialmente, a modelagem é feita de forma inconsciente. A criança tem a tendência de repetir as ações dos pais ou cuidadores, sem ter consciência do processo.

As pessoas podem modelar várias capacidades como gerar compromisso e respeito, motivar a si mesmo e aos outros, vender, influenciar, dar o melhor de si no trabalho, ouvir, falar em público, dentre outras. Mas também podem modelar outras

como ficar deprimido, ficar de mau humor, irritar-se, ficar imune às emoções, procrastinar ou preocupar-se (DILTS, 2006a).

Modelando cada uma dessas habilidades, pode-se desenvolver a consciência do processo e, com a consciência, ter opções de continuar o mesmo processo ou escolher fazer outra coisa.

## 7 MOTIVAÇÃO

Existem duas maneiras de se motivar que funcionam de maneiras bastante diferentes, com diferentes direções e resultados. Uma é se afastando da dor, do desconforto e do stress e a outra é se aproximando do prazer, do conforto e da tranqüilidade. Esses dois elementos-chave de motivação são o que a PNL chama de Direção de Motivação e são úteis em diferentes situações (ANDREAS e FAULKNER, 1995).

Física ou biologicamente, todas as pessoas já desenvolveram motivações por aproximação e por afastamento. A Direção de Motivação é um programa mental que afeta a vida das pessoas.

O interessante é que algumas pessoas tendem a se especializar mais em uma do que em outra. Sentem-se mais motivados ou a se aproximar das imagens de sucesso, prazer e ganhos ou a se afastar do fracasso, da dor e da perda (ANDREAS e FAULKNER, 1995).

Pesquisas desenvolvidas pela PNL chegaram à conclusão de que as pessoas escolhem um programa mental de motivação e tendem a utilizá-lo em diversas áreas de sua vida.

Assim, a pessoa que só consegue agir afastando-se da dor, do desconforto e das conseqüências negativas, provavelmente só mudará sua carreira após perceber que não suporta mais o que está fazendo, só decide descansar quando já não está se sentindo bem e escolhe como amigos pessoas que não a incomode. Ela vive se afastando do que não quer (ANDREAS e FAULKNER, 1995).

De outra forma, a pessoa que age se aproximando de situações de prazer, recompensas e metas provavelmente avança na sua carreira tendo por objetivo melhores oportunidades, decide qual o melhor momento para descansar e escolhe como amigos pessoas que a encorajem. Ela naturalmente se aproxima dos seus objetivos. (ANDREAS e FAULKNER, 1995).

Utilizados na ocasião correta, ambas podem ser benéficas. Quando uma pessoa que foi muito pobre luta por uma vida melhor está usando a estratégia de afastamento de forma produtiva. Os benefícios da motivação por aproximação são mais óbvios. Analisando as vantagens das duas estratégias, percebe-se que a por

aproximação é mais voltada para a busca de metas e a por afastamento para a identificação e solução de problemas (ANDREAS e FAULKNER, 1995).

Pessoas consideradas motivadas, ambiciosas e de visão, são as que utilizam a motivação por aproximação, por isso, esse tipo de motivação é mais apreciado.

Os dois tipos de motivação são importantes e possuem vantagens e desvantagens, exageros e moderações, podendo ser utilizados para intencionalmente melhorar a própria motivação e a de outras pessoas.

É possível ter sucesso com qualquer um deles. Saber disso pode ser útil quando se quer criar *rapport* com alguém. Por exemplo, um vendedor de carros que percebe que seu cliente afasta-se do negativo, usará a linguagem afastando do negativo, como “esse carro nunca te deixará ‘na mão’”, “você não precisa se preocupar com a chaparia pois a garantia é de três anos”, e assim por diante. Se o mesmo vendedor percebe que outro cliente aproxima-se do positivo, usará a linguagem aproximando do positivo, como “você terá um carro que durará muitos anos, pois a chaparia é muito boa”, “ele te levará com segurança em viagens”, e assim sucessivamente.

Os grandes realizadores desenvolvem a sua sensibilidade em relação a pessoas e ambientes para se tornarem flexíveis em suas ações, movendo-se antes que a dor e o desconforto os obriguem a isso. Eles percebem que o tipo de motivação que usam afeta sua qualidade de vida. Sabem reagir aos desconfortos enquanto eles ainda são pequenos e motivam-se especificamente em direção ao que desejam na vida, ao mesmo tempo em que estão atentos aos problemas e situações que devem evitar (ANDREAS e FAULKNER, 1995).

Aprendendo a usar tanto a motivação por aproximação quanto a por afastamento, pode-se ter maior motivação com pouco desconforto e muito prazer.

Como tanto a motivação por afastamento quanto a por aproximação são importantes, pode-se usar as duas para intencionalmente melhorar a própria motivação e a de outras pessoas.

As pessoas que utilizam a motivação por aproximação, por exemplo, ficam mais motivadas com prêmios, bonificações, incentivos e elogios. As que utilizam a motivação por afastamento, por exemplo, podem ser excelentes solucionadoras de problemas (ANDREAS e FAULKNER, 1995).

## 8 RESOLVENDO CONFLITOS COM A PNL

Como já foi visto anteriormente, cada indivíduo ver o mundo de uma forma, dependendo de suas experiências subjetivas. Assim, duas pessoas podem viver a mesma experiência, ouvir as mesmas palavras, e deduzir significados diferentes.

É dessa diversidade que nasce a rica pluralidade de valores, crenças, interesses e motivações da humanidade.

As crenças e os valores são muito importantes, pois moldam a vida da pessoa, muitas vezes sem que ela tenha consciência disso. A dificuldade de conciliar crenças e valores normalmente leva a pessoa a entrar em conflito (O'CONNOR e SEYMOUR, 1995).

Até mesmo dentro de cada um existem lados que têm valores, intenções e interesses diferentes. Por exemplo, quando uma pessoa está em dúvida se viaja ou não. A parte dela que pode ser chamada de “diversão” vai achar que deve viajar. Já outra parte que pode ser chamada de “financeiro” vai achar que não deve. Pode haver ainda uma outra parte, que pode ser chamada “saúde” que vai achar que ela não deve ir, pois está um pouco debilitada. E assim por diante.

O conflito é um estado de desarmonia entre pessoas, idéias ou interesses incompatíveis ou opostos. Quando ocorre dentro da própria pessoa, entre partes diferentes da experiência humana, denomina-se conflito interno. Quando ocorre entre pessoas diferentes, denomina-se conflito interpessoal (DILTS, 2006b).

Dessa forma, uma pessoa pode ter conflito interno em relação ao papel que deve exercer em sua família, por exemplo, ou conflito interpessoal quando não consegue se comunicar ou interagir com outras pessoas.

Suposições básicas, crenças, valores e pressuposições sobre o mundo se agrupam para criar diferentes modelos da realidade. Quando esses modelos ou mapas não têm mecanismos para reagir criativamente às discordâncias com outros mapas, criam-se as disputas, as lutas ou outras formas de conflito.

Não se deve resolver um conflito ajudando um lado a conquistar a vitória sobre o outro. Assim, um lado sempre vai ficar insatisfeito. A resolução de um conflito inclui descobrir a intenção que existe por trás do comportamento e produzir escolhas alternativas a fim de atingir a intenção. Para tanto, a PNL tem uma

intervenção essencial para a resolução de muitos problemas mentais, físicos e interpessoais chamada de **integração dos conflitos** (DILTS, 2006b).

O processo de integração dos conflitos foi inicialmente desenvolvido para tratar conflitos internos de um indivíduo. Mais tarde, tornou-se o fundamento para os modelos de negociação da PNL. A seguir, será descrita uma visão geral da abordagem básica da PNL para o tratamento de conflitos, segundo Dilts (2006b):

1. Identificar claramente as questões essenciais envolvidas no conflito (polaridades). Determinar em que nível lógico o conflito está mais focado. Por exemplo: investir dinheiro versus economizar dinheiro = um conflito no nível de comportamento.

2. Estabelecer uma 'metaposição' (posição externa a uma situação que permite uma visão mais objetiva do assunto) imparcial e claramente distinta dos dois grupos em conflito.

3. Descobrir uma intenção ou propósito positivo por trás das questões de cada grupo. A intenção positiva estará necessariamente num nível mais elevado do que as questões que criaram o conflito (o problema tem de ser resolvido num nível diferente do pensamento que o está criando). Normalmente, as intenções positivas não são opostas, são complementares e benéficas embora opostas individualmente. Por exemplo: investir dinheiro = "desenvolvimento"; economizar dinheiro = "segurança".

4. Certificar que cada grupo reconhece e admite a intenção positiva do outro sem, no entanto, terem de transigir a sua posição.

5. A partir da 'metaposição,' continuar analisando em níveis mais altos até ser identificada uma intenção comum num nível mais elevado em que os dois grupos compartilhem. Por exemplo: otimização de recursos.

6. Explorar alternativas para alcançar a intenção compartilhada pelos grupos que estão produzindo o conflito. Isso pode incluir a mistura das duas escolhas existentes, mas deve incluir pelo menos uma alternativa que é

completamente distinta das duas em conflito. Por exemplo: Investir uma parte do dinheiro e economizar outra, criar uma alternativa para produção de renda, achar um parceiro investidor, reduzir alguns gastos para esse dinheiro ser investido em outras áreas.

7. Identificar qual a escolha ou combinação de escolhas serão as mais efetivas e que irá satisfazer a intenção comum e as intenções positivas individuais com o máximo impacto positivo.

A PNL fornece muitas outras técnicas destinadas a resolver conflitos internos e interpessoais, como as técnicas de ressignificação (atribuir um significado diferente à experiência), alteração de posições perceptivas e muitas habilidades de comunicação como o metamodelo (modelo que identifica os padrões de linguagem que atrapalham a comunicação), calibração e métodos de comunicação não verbais.

## 9 CONCLUSÃO

A PNL se baseia em princípios bem diferentes da psicologia tradicional. Enquanto a psicologia clínica tradicional se preocupa em descrever dificuldades, classificá-las e buscar suas causas, a PNL está interessada em como funciona a relação mente/corpo, a comunicação intra e interpessoal e como esse conhecimento favorece o desenvolvimento humano.

Para conseguir chegar a um grau de desenvolvimento onde exista o bem-estar e a satisfação tanto consigo mesmo quanto com os outros, o sujeito não deve continuar utilizando métodos que não funcionam. De acordo com um dos pressupostos da PNL, fazer o que sempre fez gera sempre os mesmos resultados.

A chave para o sucesso é procurar métodos novos e eficazes de desenvolvimento.

A capacidade de administrar os pensamentos, os conflitos e a experiência faz com que se crie ambientes harmoniosos de convivência.

A PNL possibilita codificar a excelência e ampliá-la, a fim de definir o que realmente dá resultado para o indivíduo em seu ambiente. Ela parte da premissa de que a pessoa já tem dentro de si todos os recursos necessários e, portanto, concentra-se em despertar tais capacidades e habilidades para realizar o verdadeiro potencial.

Com a PNL, o indivíduo aprende a melhorar sua visão de mundo, reconhecendo que o mapa não é o território que ele descreve, despertando para a mudança, abrindo portas para o novo. Passa a prestar atenção à maneira como se comunica, já que o importante não é o que se fala, e sim o que o outro entende do que se fala. Desperta para compreender que se uma pessoa escolheu agir daquela forma, foi a melhor que achou naquele momento, dentre as disponíveis. Descobre que todas as pessoas têm todos os recursos de que precisam para realizar qualquer coisa, o que aumenta sua autoconfiança. Passa a compreender que todo comportamento, por pior que possa parecer, tem uma intenção positiva para si. Percebe que corpo e mente formam uma unidade e que não se muda um sem proporcionar mudanças no outro.

Descobre também que se uma pessoa pode fazer algo, todas podem aprender a fazer utilizando a modelagem, o que aumenta sua autoconfiança e auto-

estima. Percebem que as experiências possuem uma estrutura e quando um padrão é modificado, a experiência também modifica. Percebe, por fim, a importância da comunicação, já que é impossível não se comunicar, seja verbalmente ou não, seja consigo ou com o outro.

Após ter aprendido e internalizado todos esses conceitos, pode-se utilizar de várias técnicas da PNL para conseguir o padrão de desenvolvimento que se deseja e alcançar o sucesso em tudo que se faça.

A motivação é um aspecto muito importante em qualquer ação. Através da PNL, entendendo como funcionam os processos de motivação, o sujeito é capaz de utilizá-los a seu favor, nos momentos apropriados.

Descobrir a melhor forma de resolver conflitos, o indivíduo cria relações mais harmoniosas consigo mesmo e com o outro.

O importante é que cada pessoa utilize a PNL como um processo de descoberta. Ela ensina a pensar sobre soluções e constitui-se numa maneira única e atualizada de refletir sobre o mundo.

As técnicas incluídas no presente trabalho constituem uma introdução à PNL. Existem muitas outras técnicas conhecidas e ensinadas, bem como outras estão sendo descobertas a cada dia.

Essas técnicas podem ser usadas de formas diferentes pelas pessoas. Por serem independentes, elas permitem melhorar a qualidade dos relacionamentos e obter um maior controle e mais opções na vida e nos resultados que alcança.

Assim, promovendo o desenvolvimento pessoal através das técnicas da PNL, será realizada uma mudança interna que será refletida em todos os aspectos da vida do indivíduo, proporcionando uma melhor qualidade de vida.

Como afirma Robbins (2006, p. 23), “acredito sinceramente que temos um gigante adormecido dentro de nós. Todos possuímos um talento, um dom, a nossa centelha de gênio esperando ser despertada.”

## REFERÊNCIAS

ABDUL-MALIK, Ibrahim. **As pressuposições da PNL**. Golfinho, 2006. Disponível em <<http://www.golfinho.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2007.

ANDREAS, Connirae. **Dizendo "Não" versus a oferta de uma alternativa positiva**: redirecionando problemas de comportamentos. Golfinho, 2007. Disponível em <<http://www.golfinho.com.br>>. Acesso em: 05 jan. 2008.

ANDREAS, Steve; FAULKNER, Charles. **PNL - Programação Neurolingüística: a nova tecnologia do sucesso**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

AZEVEDO, Antonio. **Rapport consigo mesmo**. Portal CMC, 2008. Disponível em <[http://www.portalcmc.com.br/pnl\\_artigo15.htm](http://www.portalcmc.com.br/pnl_artigo15.htm)>. Acesso em: 05 mar. 2008.

BANDLER, Richard. **O que é Programação Neurolingüística?** Golfinho, 1998. Disponível em <<http://www.golfinho.com.br>>. Acesso em: 05 dez. 2007.

BARNASQUE, Getúlio. **Afinal, o que é PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA?** Golfinho, 1996. Disponível em <<http://www.golfinho.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2007.

CARVALHO, Danielle. **Programação campeã**: PNL é usada com sucesso para aperfeiçoar desempenho de atletas nos mais diversos esportes. Actius, 2008. Disponível em <<http://www.actius.com.br>>. Acesso em: 04 mar. 2008.

CHUNG, Tom. **A qualidade começa em mim**. 3. ed. São Paulo: Editora Maltese, 1995.

DILTS, Robert. **Mapas mentais, "pensamento vírus" e saúde**. Golfinho, 2005. Disponível em <<http://www.golfinho.com.br>>. Acesso em: 10 mar. 2008.

DILTS, Robert. **Modelagem**. Golfinho, 2006a. Disponível em <<http://www.golfinho.com.br>>. Acesso em: 22 jan. 2008.

DILTS, Robert. **Resolvendo conflitos com a PNL**. Golfinho, 2006b. Disponível em <<http://www.golfinho.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2007.

KNIGHT, Sue. **A Programação Neurolingüística e o sucesso nos negócios: a diferença que faz a diferença.** 1. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

LAWLEY, James; TOMPKINS, Penny. **PNL: a ciência da excelência... a arte da mudança.** Golfinho, 2008. Disponível em <<http://www.golfinho.com.br>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

LAWLEY, James; TOMPKINS, Penny. **Rapport** – O ingrediente mágico. Golfinho, 2007. Disponível em <<http://www.golfinho.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2008.

O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolingüística.** 7. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1995.

ROBBINS, Anthony. **Desperte o gigante interior.** 17. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2006.