

ALAIN CAYROL e  
PATRICK BARRÈRE

# Guia de PNL

(Programação Neurolingüística)

---

Novas técnicas  
para o desenvolvimento  
pessoal e profissional

Tradução de  
Luca Albuquerque

2ª EDIÇÃO



EDITORA RECORD  
RIO DE JANEIRO • SÃO PAULO

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ.

C378g Cayrol, Alain  
2ª ed. Guia de PNL / Alain Cayrol, Patrick Barrère;  
tradução de Luca Albuquerque. - 2ª ed. - Rio de  
Janeiro: Record, 1997.

Tradução de: La programmation neuro-linguistique (PNL)

Inclui bibliografia

I. Programação neurolingüística. 2. Autoconsciência. I. Barrère, Patrick. II. Título.

96-0382

CDD - 158.1

CDU - 159.96

Título original francês  
**LA PROGRAMMATION NEURO-LINGUISTIQUE**

Copyright © 1986 by Les Éditions ESF -  
Enterprise Moderne d'Édition et Librairie Techniques  
17, rue Viète 75854 - Paris

Todos os direitos reservados, inclusive os de reprodução,  
no todo ou em parte, através de quaisquer meios.



Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o mundo  
adquiridos pela  
**DISTRIBUIDORA RECORD DE SERVIÇOS DE IMPRENSA S.A.**  
Rua Argentina 171 - 20921-380 Rio de Janeiro, RJ - Tel.: 585-2000  
que se reserva a propriedade literária desta tradução

Impresso no Brasil

ISBN 85-01-04454-7

**PEDIDOS PELO REEMBOLSO POSTAL**  
Caixa Postal 23.052 - Rio de Janeiro, RJ - 20922-970

# Sumário

**INTRODUÇÃO: O que é programação neurolingüística?** 7

---

**PRIMEIRA EXPOSIÇÃO: As estruturas do pensamento** 9

1. Pensamento e percepção 10
  2. A construção da realidade 13
  3. Os visuais, os auditivos e os cinestésicos 16
  4. Os indicadores externos 18
- 

**SEGUNDA EXPOSIÇÃO: PNL e comunicação eficaz** 25

1. Uma concepção renovada da comunicação 25
  2. As três regras da comunicação eficaz 29
  3. A prática da sincronização 40
  4. A condução da relação 47
  5. A busca da precisão 52
  6. A técnica da ancoragem 64
-

**TERCEIRA EXPOSIÇÃO:** A utilização dos recursos pessoais 75

1. Apoiar-se nos próprios recursos para superar uma limitação pessoal 77
  2. Ampliar o seu repertório de comportamentos 85
- 

**QUARTA EXPOSIÇÃO:** Três aplicações da PNL às relações profissionais 91

1. Vender uma idéia, um produto, um serviço 91
  2. Animar reuniões eficazes 102
  3. Enriquecer suas competências de negociador 108
- 

CONCLUSÃO 127

BIBLIOGRAFIA 131

GLOSSÁRIO 133

EXERCÍCIOS PRÁTICOS 137

# INTRODUÇÃO

## O que é programação neurolingüística?

A programação neurolingüística (PNL) é uma abordagem da comunicação e da mudança, desenvolvida no final dos anos 70 a partir dos trabalhos dos americanos Richard Bandler (doutor em matemática e em psicologia, cibernético) e John Grinder (doutor em psicologia e lingüística). Estes dois homens e seus associados juntaram os seus conhecimentos para analisar as intervenções dos mais exitosos profissionais da comunicação e retirar algumas das estruturas subjacentes comuns às intervenções dessas pessoas. A originalidade da abordagem está no fato de que ela é antes de tudo pragmática: "Não nos interessamos pelo que as pessoas dizem, mas pelo que fazem. Em seguida, construímos modelos daquilo que observamos."

Estes modelos foram construídos a partir de elementos tomados de empréstimo às ciências mais atuais que dizem respeito à comunicação humana, à linguagem e ao funcionamento do cérebro.

Da progressão da PNL nasceu um conjunto de técnicas e procedimentos de trabalho que são rapidamente utilizáveis e revelam grande eficácia imediata. Estas novas técnicas permitem aos que as dominam desenvolver de modo significativo sua

habilidade relacional e saber iniciar processos geradores de mudanças profundas e duráveis.

De maneira mais específica, a PNL oferece:

- um modelo do modo como o cérebro funciona: de que forma uma pessoa pensa e sente, aprende, motiva-se e muda?
- um modelo das estruturas que constituem a subjetividade: como um ser humano constrói sua experiência da realidade?
- um conjunto de elementos e de grades que permitem observar, identificar essas estruturas e intervir.
- uma tecnologia e uma metodologia: técnicas precisas que favorecem a comunicação eficaz e a mudança, tanto quanto uma maneira geral de se organizar para definir objetivos precisos e alcançá-los.

Com as transformações dos anos 80 aparecem novos desafios que estimulam a criatividade e necessitam de uma atenção importante, direcionada para a qualidade e até para a excelência, tanto em termos de produtos quanto de relações humanas.

Para responder a tais desafios, muitos profissionais da comunicação — instrutores, psicoterapeutas, docentes, gerentes e outros — são hoje solicitadores mais de ferramentas práticas do que de grandes sistemas teóricos.

Este livro, que reúne um conjunto de habilidades concretas, é destinado a eles.

## Primeira Exposição

# AS ESTRUTURAS DO PENSAMENTO

Nossa experiência da realidade e os comportamentos que daí decorrem são tornados possíveis porque possuímos um cérebro e um sistema nervoso. É graças a esse “equipamento” extraordinário que somos capazes de construir nossa visão do mundo e de nos orientarmos nele, de pensar, aprender, sentir e evoluir.

O objeto da programação neurolingüística (PNL) é:

- interessar-se de perto pelos processos internos (neurológicos) que uma pessoa utiliza em diferentes situações de vida;
- mostrar como esta atividade interna (nossos processos mentais) e a atividade externa que daí decorre (nossos comportamentos) acham-se ligadas como as duas faces de uma mesma moeda;
- oferecer indicadores externos, comportamentais e lingüísticos, que permitem compreender com precisão como isso se organiza “na cabeça” de uma pessoa;

- desenvolver e ensinar a partir do conhecimento desses elementos objetivos:
- meios que permitem comunicar-se adequadamente com os interlocutores, adaptando-se ao estilo destes;
- meios de obter deles as informações, verbais e não-verbais, necessárias à realização de uma intervenção;
- técnicas de mudança que permitem para si e para os seus clientes evoluir e enriquecer a visão da realidade.

# 1 **Pensamento e percepção**

## **AS PERCEPÇÕES**

Nossos cinco sentidos permitem que tomemos contato com o mundo exterior e obtenhamos as informações que dele provêm. Tais informações são então recebidas por nosso cérebro.

Nesse momento, por exemplo, você pode ver as frases impressas neste livro, ver a cor do papel, ou, se desviar os olhos da leitura, olhar as formas e as cores do ambiente em volta. Enquanto faz isso, pode também ouvir as vozes e os ruídos que chegam até você. Pode dirigir a atenção para o contato do próprio corpo com a cadeira ou para a sensação de calor nas mãos. Se acabou de beber uma xícara de café ou de comer alguma coisa, talvez ainda conserve o gosto do alimento na boca. Se existem determinados odores no cômodo, pode dirigir-lhes a atenção e tomar consciência deles.

Tal experiência demonstra que você acabou de utilizar os cinco sentidos: a visão, a audição, o sentido cinestésico (sensação e emoção), o paladar e o olfato.



A PNL utiliza o seguinte código para traduzir o processo da percepção:

V: Visual

A: Auditivo

C: Cinestésico (tato, sensações, emoções)

O: Sentido olfativo e paladar (agrupamos estes dois sistemas por comodidade didática).

Para retomar a expressão de Aldous Huxley, esses cinco sentidos são, para nós, "*as portas da percepção*". São as portas que abrimos para entrar em contato com o mundo.

## AS REPRESENTAÇÕES

Nós utilizamos estes diferentes sistemas — VACO — para perceber o mundo exterior. Nós os usamos também para construir nossa experiência interior da realidade: o que fazemos quando pensamos, imaginamos, sentimos etc. Com efeito, essa atividade interior organiza-se a partir da mesma estrutura. Podemos suscitar em nós imagens mentais (sistema visual). Podemos pensar sob a forma de palavras ou ouvir, por exemplo, música em nossa cabeça (sistema auditivo). Experimentamos sensações internas, como o pequeno vazio no estômago quando estamos com fome, ou emoções, como a cólera e as tensões musculares que a acompanham (sistema cinestésico). Podemos do mesmo modo, em imaginação, reconhecer um cheiro ou um sabor agradável (sistemas olfativo e gustativo). Por exemplo, você conseguiria reconhecer o perfume do jasmim ou o sabor de uma colherada de mel em sua língua?

## QUÁDRUPLOS E EXPERIÊNCIAS MISTAS

A PNL chama esse sistema de notação que contém quatro símbolos diferentes de:

“Quádruplo” <VACO>.

Esta fórmula é um instrumento prático que permite traduzir facilmente o tratamento dos dados e das informações da realidade, tanto interior quanto exterior, operado:

- *nos campos perceptivos* em atividade num certo momento,
- *nos processos mentais* de acesso às representações específicas.

Assim, quando a atenção de uma pessoa está inteiramente voltada para as suas percepções externas e ela se acha consciente de informações em cada um desses sistemas, registraríamos:

<VACO> e, “e” para externa.

Nesse caso, falamos de *sistemas de percepção*.

Se, ao contrário, a atenção dessa mesma pessoa estivesse inteiramente voltada para o interior, mergulhada em seus pensamentos e sentimentos, registraríamos:

<VACO> i, “i” para interna.

Nesse caso, falamos de *sistemas de representações*.

Na maior parte do tempo, nossa experiência da realidade é, de fato, *mista*. Uma parte de nossa atenção está centrada no que se passa a nossa volta, enquanto a outra ocupa-se com os nossos processos internos de pensamento e de sentimento.

Por exemplo, quando você lê esta frase (V.e), se a comenta interiormente consigo mesmo sob a forma de palavras (A.i) e, como isso lhe parece interessante, se sente bem (C.i), sua experiência poderia ser expressa nos seguintes termos:

V.e → A.i → C.i/+, “+” para positivo agradável.

## 2 A construção da realidade

### OBJETIVIDADE/SUBJETIVIDADE

Nossos processos de percepção são amplamente subjetivos. Numerosas experiências feitas em psicologia apontam para isso. Os processos de percepção que supostamente nos permitem entrar em contato, de modo objetivo, com o mundo exterior induzem também uma grande parte de subjetividade em nossa apreensão interna do mundo, ainda que o fizessem apenas quanto à seleção das informações que efetuamos, consciente e/ou inconscientemente. Não é comum dizer-se “que só se vê ou escuta aquilo que realmente se quer ver e escutar”?

Não nos achamos em contato com um mundo exterior a nós e perceptível de maneira fiel ou objetiva, mas, de fato, com uma reconstrução interna dele, parcial e subjetiva. Embora o mundo exista, podemos dizer muito pouco a respeito de sua realidade. Tudo o que percebemos e pensamos, tudo o que nos aparece como verdadeiro ou importante é necessariamente intermediado pelas características próprias a nosso cérebro, aos cinco sentidos de que dispomos, à cultura em que nos achamos imersos, e à nossa própria história: o que nos legaram nossos pais, as conclusões que tiramos sobre a vida deles, e as mil e uma experiências que nos modelaram.

É nesta ótica que a PNL aborda o ser humano: como detentor de uma determinada visão do mundo, de um modelo que está na origem do seu comportamento. Este mundo, tal como vivido subjetivamente, tem muito pouco a ver — para não dizer, nada — com a *Realidade* com R maiúsculo. Ele é altamente idiossincrático e resulta de um conjunto de aprendizagem e de crenças que podem ser questionadas e mudadas. Trata-se, aliás, de um

dos objetivos desta abordagem: *ensinar a determinar os limites e as deformações próprias ao modelo de uma pessoa e ensiná-la a enriquecê-lo*. As estratégias de intervenção propostas pela PNL permitem que cheguemos rapidamente a isso e sem afobação. E, novidade, é buscando *apoio* nos recursos que a pessoa já possui que ela consegue tal coisa, e não aprofundando os problemas que encontra em sua vida.

Nossa visão do mundo inclui, portanto, a totalidade das aprendizagens que vimos efetuando desde o nascimento e das crenças que temos sobre nós mesmos, os outros e o mundo. Ela inclui também o que percebemos agora e o que podemos imaginar em relação ao futuro.

Em termos de sistemas sensoriais, ela se compõe de todas as representações V, C e O que dizem respeito ao passado, das representações e das percepções V, A, C e O do presente, das representações e das percepções do futuro.

## **OS LIMITES DA CONSCIÊNCIA**

A maior parte dessa massa de informações acha-se armazenada fora do nosso campo de consciência. Aquilo de que no momento temos consciência não é mais do que o vértice de uma pirâmide cuja parte mais larga nos escapa. Felizmente, pois do contrário seríamos instante a instante massacrados por uma massa de informações não-pertinentes. Às vezes, entretanto, tal fenômeno pode ser uma fonte de dificuldades. É, por exemplo, o caso de uma pessoa que não está se sentindo bem (porção cinestésica de sua experiência) sem que tenha consciência da causa de seu mal-estar (geralmente, recordações de situações aflitivas próximas ou distantes, codificadas visual e/ou auditivamente).

Essas recordações desagradáveis estão fora do campo de consciência da pessoa e geram, sem que ela o saiba, o mal-estar de que se queixa.

Registraríamos esse exemplo assim: (V/A) → C-, no qual os parênteses ( ) indicam o que se acha fora da consciência.

Com exceção dos casos de mudança espontânea, a manifestação (tomar consciência) e a reorganização do conteúdo dessas experiências são geralmente consideradas como do domínio da psicoterapia ou da psicanálise.

## **COMPORTAMENTO E MODELO DO MUNDO ESTÃO LIGADOS**

O comportamento humano decorre da visão — o conjunto das representações — que lhe serve de base. Pode-se afirmar com segurança que qualquer comportamento, por mais estranho que pareça, ganha sentido, desde que seja colocado no contexto do modelo que o gera. *Mude as idéias que lhe servem de base, e você mudará o comportamento.*

É a escolha estratégica da PNL quando esta é utilizada no domínio da mudança: o procedimento consiste então em pôr em dia, graças a indicadores observáveis precisos, as porções limítrofes do modelo do mundo de uma pessoa e enriquecê-lo.

Um dos meios concretos de se fazer isso consiste em referenciar as seqüências sensoriais específicas que uma pessoa atravessa quando vivencia o seu problema e reorganizá-las.

### 3 Os visuais, os auditivos e os cinestésicos

---

#### A ANÁLISE DAS DOMINANTES

Por terem observado de perto o uso que fazemos dos principais sistemas sensoriais V, A e C, os pesquisadores da PNL deram-se conta de diferenças entre uma pessoa e outra. Estas três portas da percepção acham-se abertas de modo diverso em cada um de nós: existem pessoas com *dominante visual*, outras com *dominante auditiva* e outras mais com *dominante cinestésica*.

O sistema dominante de uma pessoa é aquele que ela utiliza com maior frequência e no qual é capaz do maior grau de distinção.

O visual será mais sensível à porção visual de seu ambiente, o auditivo, ao que ele ouve. O cinestésico, por sua vez, levará em conta o que sente.

#### AS CONSEQÜÊNCIAS PARA O APRENDIZADO E A COMUNICAÇÃO

As conseqüências dessa descoberta são grandes. Elas dizem respeito tanto à pedagogia e ao aprendizado quanto à comunicação.

— *Pedagogia e aprendizado*: as pessoas não aprendem do mesmo modo. Captam diferentemente as informações. Não as armazenam no cérebro nem voltam a recorrer a elas da mesma maneira.

— *Comunicação*: cada um de nós possui o seu canal de

comunicação favorito. O uso de um canal diverso diminui as chances de compreensão por parte de outrem. Se as representações que uma pessoa utiliza para construir sua experiência da realidade são, por exemplo, principalmente visuais, ela encontrará dificuldades para responder a uma questão que pressuponha uma representação cinestésica. Isso não implica que ela seja resistente. Trata-se apenas da indicação daquilo que constitui os limites sensoriais de seu modelo do mundo. Se o modelo do mundo de uma pessoa é notadamente visual, sua carência de representações auditivas e cinestésicas poderá estar na origem de dificuldades com o cônjuge ou com os colegas de trabalho. É isso, aliás, o que geralmente acontece.

Na presença de um auditivo, o visual pode ter a impressão de que aquele não está em contato com ele, porque o auditivo não o encara. O auditivo, por sua vez, condenará no cinestésico o fato de não escutá-lo. Quanto a este último, vive se queixando da insensibilidade dos auditivos e dos visuais etc.

Para quem não se dá conta dessas *diferenças sensoriais*, é muito forte a tendência a concluir que um interlocutor é negativo ou resistente. Evidentemente, desde que não haja um problema físico, cada um de nós utiliza esses três sistemas, mas ocorre com eles o mesmo que numa corrida de cavalos: existe uma ordem de chegada.

## **4 Os indicadores externos**

---

### **A SIGNIFICAÇÃO DOS PREDICADOS**

Uma maneira de detectar a dominante sensorial de uma pessoa é ouvi-la falar, estando-se particularmente atento às palavras de base sensorial. Quando nos descreve sua experiência, nosso interlocutor seleciona, em geral num nível inconsciente, as palavras que a representam melhor. *A linguagem reflete o pensamento.* As palavras escolhidas por aqueles que nos falam são o reflexo dos processos internos que utilizam para construir sua experiência presente.

Escutando os predicados (os verbos, os adjetivos e os advérbios), podemos saber que sistema uma pessoa utiliza num dado momento. “Acho que vamos nos defrontar com um problema difícil de carregar nos ombros. É hora de manter os pés bem firmes no chão e ficarmos juntos.”

“Preciso discutir esse negócio com você. Embora haja risco, o que ele promete me soa bem. Gostaria que você me desse a sua opinião.” “Se você examinar com atenção a nossa proposta, verá que tentamos conciliar o seu ponto de vista e o nosso. Não consigo perceber o que o preocupa nesta proposta.”

Os predicados são palavras que repousam sobre uma *base sensorial*. Aquele que lhe diz estar vendo claramente o cerne da questão indica que naquele momento está construindo sua experiência interna de maneira visual. O que alega não ter contato com você indica que ele está avaliando a experiência que possui do relacionamento com você de modo cinestésico.

Por mais surpreendente que pareça, *nossos interlocutores nos dizem instante a instante o que estão fazendo interiormente.*



Além disso, como veremos nas páginas seguintes, fazem-no também não-verbalmente.

Eis alguns exemplos de palavras de base sensorial:

VISUAL	AUDITIVO	CINESTÉSICO
Ver, olhar	Ouvir, falar	Sentir, tocar
mostrar, perspectiva	dizer, escutar	em contato com
imagem	perguntar, dialogar	conectado, relaxado
claro, esclarecer	acordo, desacordo	concreto, pressão
luminoso, sombrio	soar, ruído	sensível, insensível
brilhante, colorido	ritmo, melodioso	sensitivo, delicado
visualizar, iluminar	musical	sólido, firme, imobilizado
vago, impreciso, nítido	harmonioso	mole, ferido, ligado
brumoso, uma cena	tonalidade, discordante	caloroso, frio
horizonte, clarão	sinfonia, cacofonia	tensão, duro, excitado
fotográfico	gritar, urrar	carregado, descarregado

Certos predicados não são precisos do ponto de vista sensorial, e é esta a razão por que uma frase não lhe dará indicação nesse domínio. Caso de palavras como: compreender, pensar, recordar-se, saber, crer etc.

Nesse caso, perguntas simples, do tipo “Como você sabe isso?” ou “Como você faz para aprender isso/recordar-se etc.?”, permitem obter a informação.

Seu interlocutor o informará do processo interno que utiliza. É provável que você receba respostas como: “Bem, vejo que...”, ou “Digo a mim mesmo que...”, ou ainda “Sinto que...”.

Às vezes, ao contrário, você descobrirá vários sistemas utilizados na mesma frase.

— “Vejo bem o que você está dizendo.”

— “O que você experimentou está me falando.”

Mesmo nesse caso, o sistema dominante fica facilmente referenciável. A primeira pessoa é provavelmente visual. Sua estratégia consiste em traduzir o que você diz (A) em imagem (V). Seja Ae → Vi. *É assim que suas palavras podem tomar um sentido para ela.*

A segunda é de dominante auditiva. Ela traduz o vivido cinestésico do parceiro em termos auditivos. É utilizando tal registro que ela dá sentido às suas palavras.

Para ilustrar uma combinação diferente, em circunstâncias semelhantes, um cinestésico teria podido dizer: "Sinto muito bem o que você está me dizendo." É a *frequência de emprego* desses termos que permite determinar a dominante sensorial.

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

Estas informações têm repercussões importantes em matéria de comunicação (ver Segunda Exposição) e podem mostrar-se decisivas no campo profissional.

## **AS INDICAÇÕES FORNECIDAS PELOS MOVIMENTOS DOS OLHOS**

Os movimentos de nossos olhos correlacionam-se com os nossos modos de pensar. Eles são indicadores não do conteúdo dos nossos pensamentos, mas do "*como pensamos*".

Os movimentos dos nossos olhos dependem dos processos neurológicos ativos quando da construção de nossas representações. Trata-se realmente de "movimentos" observáveis para o alto, ao centro ou dirigidos para baixo, e não das interpretações

que cada qual pode alimentar a propósito deles: “Ele tem o olhar triste”, “alegre”, “sombrio”, “límpido” etc.

Tais movimentos freqüentemente são rápidos (menos de um segundo) e sucedem um ao outro. Assim, prestando atenção às relações que existem entre a linguagem sensorial de uma pessoa e seus movimentos oculares, você poderá observar que:

- quando essa pessoa exprime-se em termos visuais, ela tenderá a *dirigir os olhos para o alto*;
- quando essa pessoa fala consigo mesma, ouve música ou escuta sons na cabeça, seus *olhos permanecerão horizontais*. Quando se acha num diálogo interior, seus olhos se voltam *para baixo, à direita*.
- quando ela experimenta uma emoção ou uma sensação, seus olhos serão *dirigidos para baixo, à esquerda* (tudo isso do ponto de vista do observador).

Precisamos igualmente saber que os movimentos dos olhos *precedem* a expressão verbal do pensamento. Assim, uma pessoa dirigirá, mais ou menos rapidamente, seus olhos para o alto antes de declarar: “Percebo o que você quer dizer.” Ou os dirigirá para baixo antes de constatar que ela “se acha à vontade com o seu projeto”. Também nesse caso será a freqüência de repetição dos movimentos que poderá servir de indicador do sistema privilegiado de representação utilizado por uma pessoa.

Assim, por exemplo, se, por ocasião de uma série de perguntas que faz a um de seus interlocutores, você prestar atenção aos movimentos oculares dele no momento em que prepara a resposta que vai dar, poderá observar que ele tem tendência a erguê-los ou baixá-los. E poderá deduzir o sistema de representação a que ele recorre para responder. Será suficiente então

verificar a sua hipótese, colocando-a em relação com os predicados empregados quando da resposta verbal.

O movimento dos olhos é, portanto, um outro meio de acesso aos processos internos de representação do seu interlocutor.

Freqüentemente, movimentos dos olhos e predicados trabalham em unísono. *Aquele que sente utiliza o vocabulário cines-tésico enquanto seus olhos dirigem-se para baixo à esquerda. Aquele que usa termos auditivos conserva os olhos horizontalmente, e aquele que emprega termos visuais desloca os olhos para o alto.* Quantas vezes, aliás, em resposta a um pedido de informação, você já não observou o interlocutor responder: "Vejamos", enquanto deslocava os olhos e a cabeça para o alto, como se quisesse buscar a resposta no teto. A informação é, às vezes, tão redundante que, não raro, ouvimos em situações parecidas: "Vejamos ver."

Em outros momentos, predicados e movimentos dos olhos diferem: "Sinto-me bem nesta situação" (predicado C), acompanhado de um movimento dos olhos para o alto à direita (V).

Quando predicados e movimentos dos olhos diferem, os predicados indicam o sistema com o qual a pessoa dá um sentido à situação que está vivendo. É o sistema de representação propriamente dito. Os movimentos dos olhos indicam o sistema condutor que esta pessoa toma emprestado para chegar a essa representação. No exemplo anterior, a pessoa viu interiormente alguma coisa (Vi). Foi a visão desta imagem que o conduziu ao sentimento. Daí o nome de *sistema condutor*.

Podemos concluir que o melhor conhecimento do funcionamento do nosso cérebro abre horizontes fascinantes, ricos em conseqüências práticas. Desse modo, baseando-se em observações precisas, a PNL fornece um conjunto de noções e de métodos que permite perceber melhor *como* cada qual se organiza "em sua cabeça" para construir sua experiência da realidade.

## INDICAÇÕES FORNECIDAS PELOS MOVIMENTOS DOS OLHOS\*

Os movimentos oculares  
(do ponto de vista do observador)



Olhos para o alto à esquerda: vê alguma coisa que não foi vista antes.

*Imagem construída*



Olhos para o alto à direita: recorda-se de algo já visto.  
*Memória visual*



Olhos no centro, para um ponto vago: olha no vazio, com uma leve dilatação da pupila.  
*Imagem memorizada ou construída*



Olhos no centro, à direita ou à esquerda: ouve sons externos ou internos (memorizados ou imaginados).  
*Auditivo*



Olhos para baixo à esquerda: sensações, emoções.  
*Cinestésico*



Olhos para baixo à direita: diálogo interno.  
*Auditivo*

\*Extraído de *Derrière la magie, la Programmation Neuro-Linguistique*, Alain Cayrol e Josiane Saint-Paul, InterEditions, Paris, 1984.

de. Esses indicadores objetivos (predicados e movimentos dos olhos) são os primeiros elementos que é necessário dominar para utilizar tais métodos, qualquer que seja o campo de aplicação:

- melhoria da comunicação nas relações profissionais (gerência, negociação, venda...);
- a ação pedagógica,
- as intervenções que visam à mudança.

## Segunda Exposição

# PNL E COMUNICAÇÃO EFICAZ

## 1 Uma concepção renovada da comunicação

---

Comunicamo-nos todo o tempo, ainda que às vezes sem o saber, exatamente como o sr. Jourdain<sup>1</sup> falava em prosa.

### **É IMPOSSÍVEL NÃO SE COMUNICAR**

Estejamos falando ou calados, todo comportamento tem valor de mensagem. E, como ensina o primeiro axioma básico da pragmática da comunicação, *é impossível não se comunicar*.

---

<sup>1</sup>Referência a uma cena hilariante de *Le Bourgeois Gentilhomme*, de Molière, onde o personagem em questão aprendia com um mestre a diferença entre poesia e prosa. (N. do T.)

Comunicamo-nos verbalmente e não-verbalmente, e o que emitimos nesses dois níveis exerce uma influência sobre os nossos interlocutores.

A questão é saber que tipo de influência queremos exercer e se os interlocutores e nós mesmos ficamos satisfeitos com o resultado. Classicamente, quando se analisam os processos comunicacionais entre dois interlocutores — digamos, A e B —, distinguimos:

- a intenção de A: o que ele queria emitir;
- o que ele realmente emitiu: seu comportamento lingüístico e não-verbal observável;
- o que B recebeu: o que ele percebeu e compreendeu da mensagem de A.

Em matéria de comunicação eficaz, a responsabilidade, diante da necessidade de se fazer compreender, pode ser encarada sob diferentes ângulos. Uma certa passividade prevalece ainda às vezes neste domínio, onde se considera levemente que, se o outro não compreendeu, é porque se trata de uma pessoa resistente ou de espírito tacanho — ou porque “não quer” compreender.

A posição da PNL sobre este ponto é peremptória.

<p>Não é a intenção que conta, por melhor que seja, mas o resultado obtido. É a reação do seu interlocutor que o informa daquilo que você realmente conseguiu passar.</p>
---

## O *FEEDBACK*: TESTE DA REALIDADE

Essa afirmação é a regra de ouro da PNL em matéria de comunicação, e a escolha aconselhada é se basear no *feedback*



presente que o outro nos oferece. É *o teste da realidade*. Se, numa sala onde um orador (ou um professor) faz uma exposição, metade do auditório adormece ao cabo de meia hora e a outra metade mostra-se entediada, a verdadeira mensagem que o orador comunicou é: “*Entediam-se e durmam.*” Que esteja consciente ou não disso ou que afirme o contrário não muda o fato. Aquele que cativa o seu auditório sabe comunicar-lhe: “*O que tenho a lhes dizer é fascinante.*”

A pessoa que não trata bem os colegas e briga constantemente com eles está, de fato, dizendo-lhes sumariamente: “Briguemos”, independentemente do tema da conversa. Que ele o queira de verdade já é outra história. É, em todo caso, o que ele obtém. O vendedor que fechou um bom negócio para ambas as partes soube comunicar direta ou indiretamente: “Este produto lhe convém e você ficará satisfeito.”

Em nosso quadro, quando o objetivo a ser atingido é claro e realista, é ao comunicador que cabe, em 100%, a tarefa de se fazer compreender para alcançar os seus fins.

Se tal posição parece penosa, não deixa de ser, entretanto, estimulante. Eliminando as eventuais atitudes de passividade (“Não sou eu, é o outro”), ela permite *reapropriar-se de uma margem de manobra e de poder pessoal importante*.

Obtemos dos outros o que instalamos neles. Enunciando esta regra, nem por isso sabemos se ela é “verdadeira”. Sabemos, porém, que, adotada como *princípio operacional*, ela tem se mostrado útil. Como se disséssemos: “Sendo como é o meu interlocutor, dirigindo-me a ele como faço agora, eis o que suscito como reação de sua parte. Essa reação corresponde ao meu objetivo? Se a resposta é negativa, cabe a mim dar conta disso e ajustar o meu estilo de comunicação, baseando-me no que vejo e ouço agora.”

Havendo diferenças de indivíduo para indivíduo, é útil possuir

um repertório comportamental bastante amplo para adaptarmos-nos com flexibilidade aos nossos diferentes parceiros relacionais.

## **AS TRÊS HABILIDADES DA COMUNICAÇÃO SEGUNDO A PNL**

Compreendida esta última regra e para poder colocá-la realmente em prática, comunicar-se com eficácia necessita de três habilidades.

— *Uma capacidade para determinar claramente os seus objetivos.*

O profissional da comunicação tem uma meta clara que sustenta sua estratégia de comunicação: a maneira como vai relacionar-se com o seu interlocutor depende daquilo que ele espera da conversa. Prática, portanto, a comunicação por objetivo.

— *Um sentido da observação.*

O comunicador eficaz dispõe de uma capacidade sensorial suficientemente apurada para perceber as reações de seus interlocutores desde os primeiros sinais daquelas. Confiando no que vê e ouve, ele está consciente do impacto real que exerce sobre os seus parceiros e utiliza-o para se comunicar adequadamente com eles.

— *Uma flexibilidade suficiente para se adaptar às diversas situações encontradas.*

A meta indica a direção que deve ser seguida. A observação sensorial fornece, instante a instante, um *feedback* que permite saber se nos achamos no caminho certo. Resta ser capaz de empregar um repertório de comportamentos suficientemente amplo para se adaptar a diversas situações e a vários interlocutores. O desafio: *como levar a efeito a comunicação adequada?*

O bom comunicador domina bem esse aspecto. Possui bastante jogo de cintura para se adaptar aos parceiros.

## 2 As três regras da comunicação eficaz

---

### SABER O QUE SE QUER: OS OBJETIVOS PESSOAIS

Daqui a pouco, amanhã, dentro de alguns dias, você deve:

- falar numa reunião, negociar um projeto,
- encontrar uma pessoa importante,
- telefonar para alguém,
- reunir os colaboradores,
- transmitir uma mensagem,
- informar-se junto a outros responsáveis...

Você possui, a respeito dessa ação futura, uma *representação mental detalhada e realista* do que lhe poderia acontecer de mais satisfatório?

Você reservou um tempo para planejar como vai agir e administrar a situação?

Você definiu o seu *objetivo pessoal*?

Agir sem objetivo pessoal seria como partir em viagem sem ter determinado o destino, o meio de transporte a utilizar e o percurso a seguir. E, como já declarava Sêneca, “não há ventos favoráveis para aquele que não sabe para onde vai”.

Para permitir-lhe determinar objetivos pessoais, nós o aconselhamos a levar em consideração os cinco critérios seguintes.

- 1) Vise a um resultado específico, concreto e observável.
- 2) Formule o seu objetivo em termos positivos.
- 3) Conceba uma representação sensorial desse objetivo.
- 4) Concilie os seus objetivos com os dos interlocutores.
- 5) Equilibre os seus objetivos pessoais a curto, médio e longo prazo.

— *Vise a um resultado específico, concreto e observável*

“Quero administrar melhor o meu tempo.”

“Quero estabelecer melhores relações em meu serviço.”

Temos, em ambos os casos, objetivos imprecisos: como poderá saber se serão alcançados?

“Quero deixar o trabalho todos os dias às 18:30.”

Este objetivo é preciso, porque lhe dá o meio de avaliar concretamente a situação. A organização dos seus pensamentos e atos será influenciada diretamente por esse objetivo pessoal.

Ter um objetivo permite-lhe extrair da totalidade dos aprendizados retidos em sua memória aqueles que são pertinentes com a sua meta, do mesmo modo que também lhe permite ajustar as suas percepções atuais, centrando-as naquilo que o aproxima desse objetivo. É uma maneira de estar no comando dos seus processos mentais.

— *Formule o seu objetivo em termos positivos*

Nunca atingimos senão o que somos capazes de conceber. Não querer mais ser tímido é uma coisa, ver a si mesmo dando provas de afirmação é outra. Somente o segundo caso mostra que a pessoa possui uma representação interna do que quer. O primeiro caso não oferece direção de ações.

Ora, no nível de nossa experiência sensorial interna, nosso espírito não pode imaginar a negação. Esta só existe na linguagem.

Tente agora, por exemplo, não pensar num veículo que se choca com uma árvore ou, em vez disso, não pense na cor amarela. Num primeiro momento você viu certamente estas duas coisas — é automático —, depois encontrou um meio de imaginar ambas as negações. Por essa razão, as tentativas para tranquilizar uma criança, dizendo-lhe algo como: “Não tenha medo, o cachorro não

morde”, raramente são bem-sucedidas. Diga-lhe, de preferência: “O cachorro é mansinho, você pode até alisar o pêlo dele.” A criança vai se sentir inteiramente à vontade. Por quê? *Nosso espírito não pode, neurologicamente, imaginar a negação.* Desse modo, o pensamento da criança no exemplo segue o seguinte processo:

- A — Ela imagina o cachorro que morde e, em reação, fica com medo.
- B — Ela apaga tudo isso dizendo que não deve levar em conta aquilo em que está pensando. Ao fazê-lo, pensa nisso.

Criança ou adulto, o processo é o mesmo. Portanto, fixar objetivos em termos negativos (“Não quero mais chegar muito tarde em casa”) limita o pensamento à representação do atraso. “Quero chegar todos os dias o mais tardar às 19:00” acarreta uma representação precisa e positiva do que você quer. Você sabe para onde vai.

— *Conceba o seu objetivo segundo uma representação sensorial: ver, ouvir, sentir*

Definir um objetivo é pensar o futuro, imaginar. E a imaginação, assim como a memória, organizam-se sobre a base da experiência sensorial. Agora que você sabe para onde vai e o que deseja de modo realista, preciso e positivo, precisa representar para si mesmo o seu alvo. Imagine-se na situação que está por vir... Imagine o que você faz para que tudo dê certo. Viva o que se passa então... Observe as pessoas, o lugar em que se encontra.

- O que verá então?
- O que ouvirá?
- O que sentirá?

Nomeie cinco elementos que você verá na situação futura, cinco outros que você ouvirá e faça a mesma coisa para as sensações. Não se apresse em viver a situação idealizada. Você pode, por exemplo, para começar, *projetar a cena em uma tela como um filme*

*do qual seria o diretor, o ator e, num primeiro momento, o espectador.*

A partir do instante em que você veja o filme desenrolar-se, intervenha, entre na cena para se tornar o ator. E, como ele,

- olhe o que o cerca,
- escute o que se passa,
- experimente suas sensações.

Familiarize-se com esses novos comportamentos. Eventualmente, faça neles as modificações que lhe pareçam oportunas. Transforme as atitudes, as palavras e os gestos em função do impacto que você deseja suscitar. Quando achar que já possui um alvo suficientemente preciso, fixe-o na memória. Como para o marinheiro, ele será a sua bússola.

— *Concilie os seus objetivos pessoais com os dos interlocutores*

Cada parceiro numa relação profissional tem um objetivo. Se você seguiu este método, o seu tem chances de repousar sobre uma representação mais precisa, portanto mais operacional que a do interlocutor. A questão é a seguinte: você deve falar-lhe sobre isso ou deve guardar segredo?

Por experiência, sabemos que as chances de sucesso de uma relação são dobradas quando os objetivos pessoais são expostos, discutidos e harmonizados no começo da troca.

E se o outro não sabe ou não sabe muito o que quer, você pode inclusive ajudá-lo, através deste método, a elaborar um objetivo pessoal preciso.

Em seguida, você conciliará os dois. Reconhecer os objetivos do outro não quer dizer aceitá-los tais como são, mas encontrar o quadro comum no qual os dois podem se integrar. Trata-se da arte da procura do maior denominador comum possível.

Esta fase fundamental serve de trampolim a uma dinâmica positiva da relação e permite que todos os parceiros saiam ganhando.

— *Equilibre os seus objetivos pessoais a curto, médio e longo prazos*

Você tem desejos e projetos para daqui a cinco, dez, vinte anos ou mesmo para o resto da vida?

Esses projetos a longo prazo exercem um papel mais ou menos determinante em sua maneira de viver o presente e de estruturar a sua imaginação. Há, com efeito, interação entre os diferentes objetivos pessoais de acordo com o posicionamento deles no tempo. A comunicação por objetivo poderia apresentar o perigo eventual de uma estruturação do tempo que o deixará "pregado" ao solo da administração do cotidiano. Programar o futuro lhe dá uma direção de vida e permite que se coloquem as injunções do presente nos seus devidos lugares. Não há contradição entre a busca de opção concernente ao dossiê Duval, que deve ser devolvido na segunda-feira pela manhã, e a capacidade de responder à questão: "Que vida privada e profissional devo levar nos próximos dez anos?" Ou ainda: "Quando eu fizer o balanço de minha vida, o que pretendo haver realizado para ter vivido uma existência que valesse a pena?"

*Presente e futuro podem equilibrar-se mutuamente e esclarecer-se dinamicamente.*

Ao se interpenetrarem, a quantidade, a qualidade e a precisão dos seus objetivos reforçam sua flexibilidade, disponibilidade e segurança na comunicação.

*Nota: Nas organizações, os programas de gestão em caráter de previsão (produção, marketing, finanças, pessoal) multiplicaram-se, com razão, em busca de um possível domínio do futuro. Mas e o indivíduo? Que fazemos para dominar nosso futuro pessoal? Como o pensamos? Nem a ideologia nem a gestão fornecem-nos respostas.*

Um dos interesses da PNL é justamente permitir que cada qual organize metodicamente o seu espírito e suas representações para prever e gerar comportamentos úteis e motivadores, e, desse modo, influir no próprio futuro.

Para compor estas antecipações, você precisa apenas de um investimento mínimo de tempo e energia.

Com efeito, este método necessita:

- de alguns minutos de disponibilidade total,
- de um estado de relaxamento confortável,
- da utilização criativa do seu espírito para comprometê-lo neste processo em cinco etapas.

## **O TRABALHO DOS CINCO SENTIDOS: A OBSERVAÇÃO E A CALIBRAGEM**

Utilizar seu sentido da observação é tornar-se consciente do que se passa agora. É ter seus cinco sentidos voltados para o exterior: (VACO) e. Quantas pessoas deixam de ouvir o interlocutor por estarem ocupadas em refletir no que vão dizer quando chegar a vez delas falarem! E quantas não deixam de ver o interlocutor pela mesma razão! Utilizar o sentido da observação é não apenas ouvir o conteúdo daquilo que o outro *exprime* (o aspecto “digital” da informação), mas também estar atento ao *modo* como ele o faz (tom, ritmo), à construção das frases (“o aspecto ‘analógico’”), às expressões do rosto, aos movimentos dos olhos, às posturas e às diferentes reações fisiológicas.

As reações não-verbais, inclusive e sobretudo as mais sutis, são ricas de informações. Para poder detectá-las, nós o convidamos a inclinar-se mais para o exterior e menos para o que se passa em sua cabeça, os seus argumentos, as suas teorias sobre o tipo de personalidade que supostamente constitui o outro.

Para começar seu treinamento, você pode, todos os dias, dedicar dez minutos à observação de um dos seguintes parâmetros:



- expressões do rosto,
- posturas,
- movimentos,
- respiração,
- tom e ritmo da voz.

Escolha a cada dia um elemento diferente para observar.

A utilização da observação consiste em detectar o que é observável agora, evitando sempre interpretações que recorram a categorias preestabelecidas. Não se trata, portanto, de um direcionamento do tipo “análise da linguagem do corpo”.

Observamos, por exemplo, que num determinado momento os cantos da boca do nosso interlocutor decaem levemente, que sua tez torna-se mais pálida, que ele respira ofegante e cruza as pernas. É o nível dos fatos observáveis. Não vamos interpretar essas observações e decidir, por exemplo, que o nosso interlocutor acha-se na defensiva, hesitante, intimidado ou ainda, se se tratasse de um quadro terapêutico, que ele tem dificuldades sexuais porque acaba de cruzar as pernas.

Todas as abordagens que se detêm numa linguagem do corpo e em sua interpretação são consideradas excessivamente simplificadoras pela PNL.

Com efeito, nossas comunicações não-verbais são altamente idiossincrásicas; por exemplo, o fato de uma pessoa cruzar os braços pode ser indicativo de uma atitude de desconfiança, enquanto uma outra fará o mesmo movimento por estar se sentindo absolutamente à vontade.

## **A PNL PREFERE UTILIZAR UM PROCEDIMENTO CHAMADO DE CALIBRAGEM**

*Calibrar é referenciar indicadores comportamentais e fisiológicos associados a um estado interno.*

O vivido interno e o comportamento externo estão ligados como os dois lados da mesma moeda. Tudo quanto uma pessoa vive transparece em suas reações comportamentais e em sua fisiologia, por mais sutis que sejam esses indicadores. É exatamente neste ponto que o desenvolvimento dos seus talentos de observador lhe será de grande utilidade, pois esses estados internos refletem-se, na maior parte do tempo, não por grandes comportamentos evidentes, mas por minicomportamentos mais sutis, como, por exemplo, o movimento dos olhos, a mudança de inclinação da cabeça, as modificações da respiração ou da coloração da pele, ou ainda o tônus muscular e o ritmo da voz.

*A um determinado estado interno corresponde um conjunto de minicomportamentos estáveis, de tal modo que, quando mais tarde você vir reaparecer esse conjunto de indicadores, poderá deduzir disso com confiabilidade que o seu interlocutor acha-se novamente no mesmo estado.<sup>1</sup>*

Calibrar é tirar uma espécie de *fotografia instantânea* daquilo que uma pessoa mostra num determinado momento. Imagine que você é capaz, numa situação profissional, de tirar uma fotografia de estados em que seu interlocutor esteja:

- de acordo,
- mais ou menos de acordo,
- em completo desacordo.

<sup>1</sup> O leitor encontrará na parte prática da obra diversos exercícios de observação e de calibragem, que lhe ensinarão como desenvolver tal habilidade.

Fortalecido com estas três fotos, você poderá saber, frequentemente mesmo antes dele, como ele percebe os seus argumentos. Com efeito, nossas reações não-verbais precedem, geralmente, a tomada de consciência do que pensamos e experimentamos. Cabe então a você detectar essas reações em seu nascedouro e levá-las em consideração, ajustando o seu estilo de comunicação. Você poderá igualmente aprender a reforçar os estados “de acordo”, utilizando a *ancoragem* (conceito apresentado no final da Segunda Parte).

Seguindo tal mecanismo, você pode aprender a referenciar outros estados “chaves”, como, por exemplo, estados “recursos”: estados no qual uma pessoa sabe dar o melhor de sua competência e criatividade. Você pode assim ajudar os colaboradores e a si mesmo a alcançar mais sistematicamente tais estados sempre que lhes forem úteis para realizar determinada tarefa.

Para a PNL, em matéria de comunicação e de desempenhos de alta qualidade, nada substitui nossa capacidade de ver e ouvir o que se passa agora e de agir a partir disso.

## **CRIAR A RELAÇÃO COM SEUS INTERLOCUTORES: A FLEXIBILIDADE**

Como o entrevistador deve proceder para entrar em contato e estabelecer rápida e eficazmente a confiança com o seu interlocutor?

A PNL responde a essa questão propondo um método baseado em dois princípios:

### **1) *Encontrar a pessoa no próprio terreno dela.***

O melhor modo de se fazer compreender por alguém é ser capaz de se colocar no próprio terreno dele. Falando a linguagem

verbal e não-verbal do parceiro, aumentamos as chances de sermos compreendidos.

É também, num nível psicológico, a ocasião de transmitir sumariamente uma mensagem do tipo: “De certo modo, somos bastante parecidos e compreendo a maneira como você aborda as coisas.”

2) *Agir mais sobre o processo da comunicação do que sobre o conteúdo.*

Este universo da comunicação humana em que nos inserimos pode ser abordado sob dois ângulos:

- o que se diz: é o nível do *conteúdo*,
- como se diz: é o nível do *processo*.

Exemplo:

Pedro discute com o funcionário responsável pelos prazos de entrega de material eletrônico. Ele expõe seus argumentos para obter um prazo mais curto.

#### Nível do conteúdo

Ao falar, ele ilustra o discurso com um gesto significativo da mão. A voz é rápida, forte e categórica. Suas frases são curtas, e ele emprega numerosos termos auditivos.

#### Nível do processo

Enquanto o conteúdo é veiculado pelo nível verbal, o processo o é pelo nível não-verbal e pelo nível paraverbal independente dos conteúdos (estrutura e tamanho da frase, escolha das palavras de base sensorial etc.)

al do parceiro, aumentamos as chances de  
ridos.

em nível psicológico, a ocasião de transmitir  
a mensagem do tipo: "De certo modo, somos  
e compreendo a maneira como você aborda

*sobre o processo da comunicação do que sobre*

da comunicação humana em que nos inseri-  
do sob dois ângulos:

z: é o nível do *conteúdo*,

z: é o nível do *processo*.

com o funcionário responsável pelos prazos de entre-  
eletrônico. Ele expõe seus argumentos para obter um  
to.

#### Nível do conteúdo

ustra o discurso com um gesto significativo da mão.  
forte e categórica. Suas frases são curtas, e ele  
precos termos auditivos.

#### Nível do processo

conteúdo é veiculado pelo nível verbal, o pro-  
el não-verbal e pelo nível paraverbal indepen-  
dos (estrutura e tamanho da frase, escolha das  
ensorial etc.)

Independente  
*processo que dete*  
*peçoas.*

As informaçõ  
na maior parte de  
nistas. Eles exer  
estes: *comunican*  
desde que duas c  
ciam-se mutuam  
conta disso.



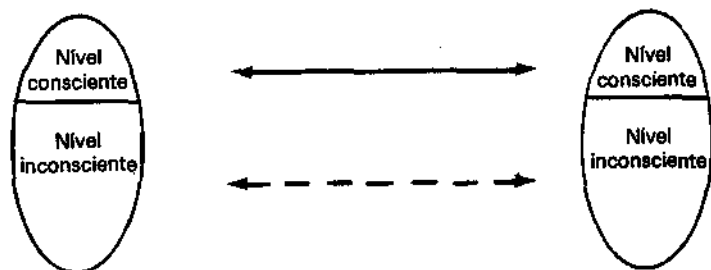
É numa larga  
(o termo é empr  
simples: tudo aq  
tes) que vai perr  
um interlocutor,

Para nós, es  
mente, ser perc  
atitude de confi  
preendido.

Essa habilid:  
nível de comun

Independentemente dos conteúdos tratados, *é o nível do processo que determina o tipo de relação estabelecido por duas pessoas.*

As informações trocadas neste nível são emitidas e recebidas na maior parte do tempo *com o desconhecimento* dos protagonistas. Eles exercem ainda mais uma influência plena sobre estes: *comunicamos muito mais do que temos consciência*, e desde que duas ou mais pessoas estejam juntas, elas influenciam-se mutuamente, usam ou não a palavra, dêem-se ou não conta disso.



É numa larga medida o que se troca nesse nível inconsciente (o termo é empregado aqui em sua definição operacional mais simples: tudo aquilo de que no momento não estamos conscientes) que vai permitir que se estabeleça uma relação positiva com um interlocutor, ou comprometê-lo.

Para nós, estabelecer a relação não significa, necessariamente, ser percebido como "simpático", mas suscitar uma atitude de confiança tanto quanto o sentimento de ser compreendido.

Essa habilidade passa, portanto, pela gestão deliberada desse nível de comunicação, habitualmente não-consciente. Muitas

abordagens preconizam a busca da significação profunda, oculta por trás daquilo que é explicitamente enunciado pelo outro. "Por que você está dizendo isso?" O vício de tal raciocínio, aliás pertinente, é julgar que o conteúdo do que está sendo enunciado é o elemento mais determinante na troca.

Para a PNL, são *os processos da relação, do pensamento e dos comportamentos que determinam fundamentalmente a troca*. A questão gira, portanto, em torno do "como?".

Conseqüentemente, é agindo sobre as formas verbais e não-verbais dos processos relativos à interação que se melhoram a qualidade das relações e o conteúdo do que é trocado.

### **3 A prática da sincronização**

---

A sincronização utiliza de modo flexível essa dimensão do processo para criar o relacionamento com um interlocutor.

Sincronizar-se com uma pessoa consiste em *refletir os processos da linguagem, verbal e não-verbal, próprios dela*. Esta é, em nossa opinião, a maneira mais poderosa de "fazer passar a corrente" com a pessoa de nossa escolha e de mostrar-lhe que a compreendemos. Não através de palavras, mas demonstrando-lhe isso.

#### **A SINCRONIZAÇÃO NÃO-VERBAL**

Trata-se de adotar, de reproduzir os comportamentos não-verbais do interlocutor:

1) *Esteja atento a:*

- postura,
- movimentos do corpo,
- expressões do rosto,
- tom e ritmo da voz,
- modo de respirar.

É o momento de utilizar o seu sentido da observação.

2) *Selecione pelo menos um ou dois elementos* nessa lista e imite-os, atribuindo-lhes uma função de espelho.

Refletir as atitudes do interlocutor exerce sobre ele um poderoso impacto. Provavelmente porque esse procedimento aciona nele antigos “circuitos” psicológicos decorrentes da infância e sempre presentes em cada adulto. As pesquisas psicológicas efetuadas neste domínio mostram com efeito que a imitação é útil a pelo menos duas funções nas crianças.

— Favorece o aprendizado. É copiando os outros que se adquirem algumas de suas habilidades. Trata-se do aprendizado por modelagem.

— Mais do que isso, permite estabelecer a ligação com o outro. A criança que deseja relacionar-se com outra criança adota espontaneamente o comportamento desta para comunicar-lhe sua intenção (e vai, por exemplo, pular numa perna só ao mesmo tempo que a outra). É o fenômeno do mimetismo.

Em termos de Análise Transacional, a sincronização é uma transação situada no nível psicológico que instala num nível não-consciente “a Criança” da pessoa.

Em termos de lateralização hemisférica, a sincronização é uma comunicação ao hemisfério direito (o hemisfério direito é aquele que apreende as coisas de modo global e intuitivo, cujo funcionamento conhecemos ainda muito mal, enquanto o hemisfério esquerdo dirige principalmente tudo o que diz respeito ao pensamento linear, à lógica e à racionalidade).



*Nota:* Quando os autores apresentam esta técnica em seus seminários, são freqüentemente obrigados a responder à seguinte pergunta: “E se a pessoa tem cacoetes, asma ou qualquer outro problema no gênero, devo também sincronizar com essas características?”

Nossa resposta é: não. No parágrafo anterior, a técnica apresentada era a da sincronização direta. Em condições mais delicadas, você pode optar pela *sincronização cruzada*. Esta consiste em reproduzir um dos elementos não-verbais do comportamento do interlocutor, utilizando para isso outro elemento não-verbal do seu próprio comportamento.

Exemplo — Seja A o entrevistado e B o comunicador.

- A mexe o pé com um ritmo regular.
- B retoma este ritmo, batendo nas coxas com os dedos das duas mãos.
- A balança a parte superior do corpo da frente para trás.
- B mexe uma das pernas ao mesmo tempo.
- A poderia também, por exemplo, harmonizar o ritmo de suas frases com o da respiração do interlocutor.

A lista dos exemplos é grande... Isso depende da sua imaginação e da sua capacidade em observar o comportamento e reproduzi-lo.

A sincronização cruzada consiste em refletir um aspecto do comportamento não-verbal do interlocutor, mas utilizando um suporte diferente.

## **A SINCRONIZAÇÃO VERBAL**

Assim como se sincroniza de maneira não-verbal, é útil fazê-lo no nível verbal, os dois níveis se completando natural-

mente. Propomos três possibilidades complementares em matéria de sincronização verbal.

## A REFORMULAÇÃO

Técnica conhecida e praticada há muitos anos (ensinada e desenvolvida por Carl Rogers),<sup>1</sup> consiste em refletir o conteúdo das principais idéias enunciadas.

“Se compreendi bem, você acha que...”

“Em outras palavras, o que o preocupa é...”

Utilizada com discernimento, esta técnica exerce um impacto importante sobre a qualidade da relação e a quantidade de informações trocadas.

A pessoa cujo discurso é reformulado, sabendo-se escutada e compreendida, sente-se mais à vontade e traz naturalmente novas informações. Essas técnicas de escuta ativa e de reformulação oferecem um exemplo da maneira como a sincronização permite criar um bom relacionamento e influenciar positivamente o curso de uma conversa (independentemente, aliás, da ideologia adotada por essas abordagens, recomendando a “não-influência” e a “não-indução”).

## A SINCRONIZAÇÃO COM A SINTAXE E OS MODOS DE EXPRESSÃO.

Quando tiver oportunidade, utilize em seu discurso as formas características, as estruturas e a organização específica em

<sup>1</sup> Para maiores detalhes, consultar o livro de Roger Mucchielli *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, 9ª ed., 1983.

que, segundo sua própria observação, o seu interlocutor apoiava-se para construir as frases dele. Construa as suas sobre modelos idênticos. Isso pode ser um verdadeiro exercício de estilo à semelhança de Raymond Queneau, que num de seus livros escreve e faz dizer por diferentes personagens, ligados a situações diferentes, a mesma história breve. O fundo não muda, somente a forma varia.

Cada pessoa tem maneiras particulares de se exprimir. Refletir tais maneiras acrescenta um impacto — percebido inconscientemente — à sua própria maneira de comunicar.

## A VARIEDADE DOS PREDICADOS

A atenção que a PNL recomenda que se dê aos predicados não tem por única função satisfazer um reconhecimento intelectual do funcionamento do outro. Ela desemboca em aplicações práticas, notadamente a sincronização.

E ali penetramos numa dimensão nova, não explorada até então. A idéia é simples: exprima-se no mesmo canal que a pessoa à sua frente. Se ela visualiza, exprima-se e faça-lhe perguntas em termos visuais. Se ela reage a sensações, fale em termos cinestésicos. Faça o mesmo para o sistema auditivo.

“— Este cargo exige uma visão clara das coisas e um senso das perspectivas.

— É também o meu ponto de vista. Vejo isso sob o mesmo ângulo.

— Espero que ele seja a pessoa indicada para esta missão. É um trabalho onde é preciso ser caloroso, mas também capaz de firmeza.

— Por mim, sinto-me bem com essa escolha, trata-se de alguém que tem os pés no chão.

— Digo a mim mesmo que não nos entendemos a este respeito.

— Uma maneira mais eloqüente de buscarmos um acordo seria talvez...”

A observação dos movimentos de olhos completa a dos predicados e permite saber como um interlocutor organiza seus processos de pensamento de instante a instante, mesmo quando ele se acha calado. Quando se pode determinar a referência associada ao movimento, também neste caso é possível comunicar-se no mesmo sistema.

Roberto trabalha no departamento de *marketing* e discute com o chefe a estratégia que deve ser adotada para o lançamento de um produto. Apresenta-lhe propostas. O diretor cala-se por alguns instantes para refletir — orientação interna. Seus olhos deslocam-se para o alto.

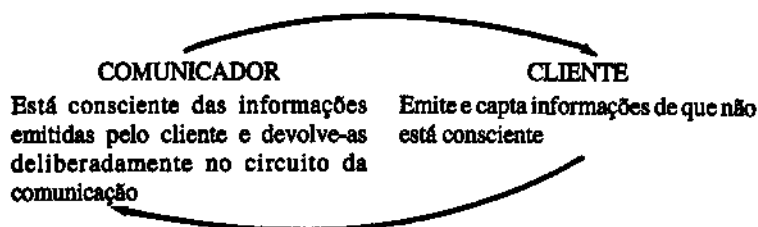
Roberto: "Como o senhor vê isso?"

Se os olhos tivessem se deslocado horizontalmente ou para baixo à direita (auditivo), ele teria podido arriscar: "O que tem a dizer?" ou "Isso lhe diz alguma coisa?" Ou ainda, se os olhos tivessem se dirigido para baixo à esquerda (cinestésico): "Como está sentindo a minha idéia?" ou "Qual é o seu sentimento a respeito dessas sugestões?"

Aquele que inicia a comunicação está consciente de utilizar técnicas. Seu interlocutor não tem que estar consciente disso. O comunicador torna-se, em suma, uma espécie de *sistema vivo de biofeedback* para o seu cliente, refletindo a experiência deste.

O comunicador trabalha os dados emitidos, consciente ou inconscientemente, pela pessoa que tem diante de si, e ele vai adotar atitudes e comportamentos verbais que serão captados inconscientemente pelo parceiro. A arte da sincronização reside justamente nesta aptidão do comunicador em intervir e agir deliberadamente no nível consciente e inconsciente da relação. A meta é que as mensagens que ele envia para controlar o processo sejam recebidas por B fora do campo de consciência deste. Não se trata de fazer uma cópia perfeita nem de macaquear

B, o que este notaria, acarretando uma reação que certamente iria contra o objetivo procurado.



Conseqüentemente, não se deve caricaturar o outro, mas *torná-lo sensível a uma impressão geral de contato e de acompanhamento*. Seja respeitoso com a experiência do parceiro. Em termos de pintura, não "carregue nas tintas".

O modo de estar no mundo de uma pessoa é constituído e refletido pelos múltiplos "*patterns*" (modelos) verbais e não-verbais próprios dela. A sincronização é uma validação dessas estruturas, comunicada num nível inconsciente.

Aprendendo a sincronizar com o comportamento de um interlocutor, você sincroniza com alguns de seus processos externos. Sincronizando com os sistemas de representação que ele utiliza, você dá um passo mais adiante: sincroniza com seus processos internos, seus processos mentais. Combinando os dois, você aumenta de modo significativo o seu poder pessoal de intervenção.

## 4 A condução da relação

A sincronização é a primeira etapa de uma estratégia de comunicação que inclui um segundo tempo: a *condução*. Aquele que utiliza a PNL pratica a comunicação por objetivos. Ele sabe o que quer e para onde vai. Acompanha e reflete para conduzir.

### **CONTROLAR OS PROCESSOS DA COMUNICAÇÃO**

Conduzir é *controlar os processos da comunicação*. Se é verdade que este controle efetua-se melhor quando mobiliza os níveis não-conscientes da comunicação, lembremo-nos, por outro lado, que o objetivo que se busca deve ser explicitado e claramente compreendido pelos parceiros. Neste terreno, trata-se de um *contrato*.

Quando você observa, verbal e não-verbalmente, que soube se colocar na mesma amplitude de onda do seu interlocutor, pode passar a esta segunda fase, a condução. A condução é o avanço progressivo na direção coerente com sua meta. Esta meta situa-se num quadro comum que também leva em conta o objetivo do interlocutor.

Como ter certeza de que o outro segue? Graças aos indicadores não-verbais confiáveis.

Assim, por exemplo, depois de ter refletido não-verbalmente o que fazia a pessoa com quem está se comunicando, você pode mudar um elemento de sua atitude: coloca naturalmente as mãos sobre a mesa, estende as pernas, respira fundo ou faz qualquer outra coisa. Se conseguiu estabelecer o relacionamento, o seu parceiro vai fazer o mesmo: mãos sobre a mesa, pernas, respira-

ção. Se isso acontecer, *ele acaba de mostrar-lhe que o relacionamento entre vocês está bem estabelecido*. Você pode então introduzir progressivamente suas próprias idéias e argumentos, mas continuando a levar em conta o modelo do mundo dele. Sempre se encontrará esta dinâmica ao longo da conversa: *sincronizar-se e em seguida conduzir*. Depois, a partir do novo ponto alcançado, sincronizar-se e em seguida conduzir, e assim por diante.

Um trunfo-chave para saber em que pé você se acha: a observação. Atenha-se ao que vê, não ao que imagina que o outro possa estar vivendo. Procure dar-se conta de cada acordo parcial referenciado não-verbalmente e continue a construir a partir daí. Do mesmo modo, utilize o *feedback* não-verbal que o interlocutor lhe oferece para referenciar seus primeiros sinais de desacordo ou de incongruência, antes que ele mesmo os tenha conscientizado, e tenha isso em mente para “corrigir a mira”.

Acontece em comunicação o que ocorre na dança: primeiro você aprende a dançar como o outro. Para isso, você o segue. Depois, quando já consegue dar corretamente os passos e verifica que o outro também se acha consciente disso, você pode conduzir progressivamente.

Essa capacidade de entrar em contato com uma outra pessoa no próprio terreno dela, em seus múltiplos níveis de expressão, foi observada por Grinder e Bandler entre os expertos que eles analisaram. O dr. Milton Erickson, especialista em hipnose e fundador da corrente das terapias breves, era mestre nessa arte de se reunir com o cliente no modelo do mundo deste e de trabalhar a partir daí. Virginia Satir, terapeuta familiar de renome internacional, ainda que de personalidade diferente da de Erickson, possui igualmente tal habilidade. Comporta-se como visual com visuais, auditiva com auditivos e experimenta sensações com os cinestésicos. Detalhe interessante: antes que tal habili-

dade fosse tornada pública por Grinder e Bandler, estes dois terapeutas ainda não estavam conscientes dela e praticavam-na intuitivamente. A PNL existia antes de ter sido "inventada".

Tal competência é encontrada em todo bom comunicador, qualquer que seja o horizonte de onde venha.

## UM EXEMPLO: OS VENDEDORES

Uma recente tese americana de doutorado, que discute a eficácia das técnicas de venda, confirma que os melhores vendedores são aqueles que criam um quadro de confiança, adaptando-se a cada cliente e exercendo influência sobre o modo de pensamento e de expressão dele. O autor da tese, Daniel Moine, utilizou as grades da PNL para observar o comportamento de cinquenta funcionários de departamentos de vendas que costumam obter excelentes resultados.

Ele seleciona cinco pontos-chave de suas observações:<sup>1</sup>

- 1) Esses homens de vendas sabem criar um elo de confiança graças à observação de um "ritmo hipnótico", ou seja, pelo emprego de frases e atitudes que retomam os comentários ou o comportamento do cliente. Esta técnica oferece uma imagem em espelho e implica uma sugestão: "Eu sou como você. Há uma comunhão espiritual entre nós. Você pode confiar em mim."
- 2) Eles utilizam um segundo procedimento de persuasão: quando o cliente manifesta uma objeção ou uma resistência, num primeiro momento eles a reconhecem e chegam até a aumentar a objeção dele. Por exemplo, a um cliente que não se sente animado pelo

<sup>1</sup> Segundo o artigo "La confiance, ça rapporte", em *Psychologie*, nº 152, e a tese de doutorado de Daniel Moine, Universidade do Oregon, Estados Unidos.



ganho de uma determinada apólice de seguro, o vendedor dirá: "Certamente, o seguro não é o melhor dos investimentos possíveis."

O vendedor, que afinal não fez mais do que ir no mesmo sentido do cliente, passa a esclarecer a situação diferentemente, de um modo que vai contornar a objeção que acaba de ser feita. Ele dá continuidade à sua frase e diz: "Mas as vantagens dos seguros são múltiplas." E começa a descrever os diferentes ganhos que o seguro de vida apresenta.

Os homens de vendas menos eficazes agem de outra maneira. Geralmente, desde que detectam uma resistência no cliente, não hesitam em disparar contra ele uma bateria de argumentos estereotipados (que, aliás, sabem de cor) supostamente capazes de arrasar a objeção. Esse tipo de intervenção acarreta comumente uma força contrária no cliente, que se entrincheira mais em suas posições.

3) Depois de ter criado o clima de confiança, os melhores vendedores começam então a apresentar as suas sugestões e a preparar o terreno para convencer o cliente.

Uma das técnicas que permite fazê-lo consiste em utilizar frases-chave, cuja veracidade não pode ser posta em dúvida. "É muito agradável tornar-se proprietário de um carro novo. Você está com 27 anos, e calculamos que o seu prêmio de seguro montará a dez mil reais."

Este gênero de truismo (chamado de "yes set" por Erickson) visa afirmar uma ou mais coisas incontestáveis como as mencionadas e, em seguida, acrescentar a isso uma nova afirmação que diz respeito ao interesse de comprar o produto. Essa sugestão será "carregada" pelas quatro primeiras mesmo que não haja ligações lógicas entre elas.

Essa estratégia é tomada de empréstimo ao estilo de comunicação hipnótica criada por Erickson.<sup>1</sup> Utilizando terapêuticamente esse

<sup>1</sup> Cf. a obra de J. A. Malarewicz e J. Godin, *Milton H. Erickson*, Ed. ESF, coleção Psychothérapie, Méthodes et Cas, 1986.

tipo de abordagem, o prático diria, por exemplo, ao seu cliente para induzir um estado hipnótico: "Você se acha sentado numa cadeira, olha os diferentes objetos colocados sobre minha mesa, e escuta o som de minha voz... E, enquanto faz isso, pode começar a entrar num estado interior de maior repouso."

As três primeiras afirmações são incontestáveis. A quarta, que não tem necessariamente relação lógica com as precedentes, apóia-se nestas para *dar a si mesma um caráter de evidência*. Encontra-se aí em ação o processo de sincronização e condução, no qual inicialmente o comunicador sincroniza com o que está necessariamente presente agora (as três primeiras afirmações), depois conduz progressivamente na direção para onde quer ir.

#### 4) Eles semeiam o próprio discurso de sugestões.

Uma técnica de comunicação encontrada entre esses profissionais de vendas, que Erickson elevou em seu domínio à posição de uma especialidade, consiste em semear o discurso de sugestões marcadas por um tom de voz ou uma postura particular. Ao longo de uma frase, o vendedor incluirá uma observação como, por exemplo:

"O senhor pode estar se perguntando, sr. Oliveira, *se é interessante comprar este carro em vez de um outro.*"

A mensagem incorporada no discurso é sublinhada por uma mudança de tom, de ritmo ou de volume da voz. Segundo as observações do autor sobre este trabalho, quando esses comunicadores enunciam tais frases-chave, eles diminuem instintivamente sua elocução, pronunciando muito distintamente cada palavra e olhando o cliente. O fato de incluir o nome do interlocutor, no começo ou no fim da frase que contém a sugestão, parece dar um peso mais importante a esta.

#### 5) Esses comunicadores expressam-se facilmente por metáforas.

Certos vendedores não fazem praticamente outra coisa senão contar histórias, anedotas e metáforas para captar a atenção do cliente. Napoleão afirmava, com razão, que um bom desempenho vale mais do que um longo discurso. *A linguagem metafórica é o equivalente mental do desenho.* É também uma comunicação ao hemisfério

direito, aquele que “pesca” de imediato. Um excelente agente de seguros, cuja argumentação fora estudada para as necessidades desta pesquisa, havia sustentado como segue a decisão de um homem resolvido a assinar um contrato com uma empresa menor: “É como se o senhor se preparasse para atravessar o Atlântico de navio com toda a sua família e chegar à Europa. O senhor pode escolher entre fazer a travessia num bote salva-vidas ou no *Queen Mary*. Em qual dos dois se sentiria mais em segurança?”

Se o vendedor tivesse discutido números e estatísticas, é pouco provável que ele conseguisse prender a atenção do cliente.

## 5 A busca da precisão

A matéria bruta que os responsáveis e os dirigentes transformam em decisões é antes de tudo a informação. Estas informações que eles são levados a tratar apresentam-se, principalmente, sob uma forma, *a linguagem*. Esta pode ser falada: conversas com subordinados ou superiores hierárquicos, reuniões de equipe, contatos com clientes ou com parceiros profissionais alheios à empresa etc. Mas também pode ser escrita: memorandos, relatórios, balanços, publicações específicas e outros.

Se a linguagem é o mais rico meio de comunicação, pode também, em muitos casos, mostrar-se imprecisa e causadora de erros. A linguagem é o sistema de comunicação no qual a informação veiculada acompanha-se do mais forte “ruído”, no sentido que dão a este termo as teorias da comunicação.

Portanto, é particularmente importante para o profissional da comunicação dispor de ferramentas que lhe permitam separar o que é pertinente para ele, em matéria de informação,

do que é inútil, assim como referenciar de maneira sistemática as informações significativas de que tem necessidade para agir e que lhe faltam naquilo que lhe é comunicado. O sucesso do gerente reside em grande parte na sua eficácia para tratar a informação e, em seguida, agir com base nesses dados. A condição necessária a essa eficácia é a sua capacidade para controlar a qualidade da informação recebida ou transmitida, e para isso:

- saber compor um quadro para delimitar o que ele precisa saber (e deixar de lado o que ele não precisa saber);
- e, no interior desse quadro, possuir um conjunto de questões precisas graças às quais ele vai poder esclarecer as informações que recebeu e torná-las precisas até o nível de detalhe requerido.

Todo meio sistemático, capaz de avaliar e, com bastante frequência, aumentar o “teor” de informações claras e úteis cujo portador é a linguagem, aparece-nos desde então como *uma das garantias do sucesso da pessoa e da organização de que participa.*

Mas detenhamo-nos um instante em algumas noções básicas que dizem respeito à linguagem.

## O QUE É A LINGUAGEM?

Trata-se de um código simbólico particular. Um código, porque é uma convenção compartilhada pelos membros de um mesmo grupo lingüístico. Existem centenas de línguas diferentes faladas neste planeta. Aquilo que em português designamos pelo nome de “manteiga” chama-se “*butter*” em inglês e “*montequila*” em espanhol. É um código simbólico, no sentido de que

utilizamos as palavras e as frases para comunicar a respeito de coisas ou de acontecimentos que se desenrolam no nível da experiência real. A experiência é tudo aquilo que os nossos sentidos nos permitem viver: o que podemos ver, ouvir, tocar e experimentar ou, ainda, cheirar e provar. Como nos ensina a semântica, a palavra não é a coisa nomeada, é *uma representação desta*.

O vocábulo “veículo” não roda, a expressão “máquina de escrever” não bate letras. A linguagem e a experiência sensorial pertencem naturalmente a duas ordens de realidade diferentes. Uma coisa é dizer: “Dei uma porrada com o martelo no dedo”, outra é realmente fazer a experiência. Enfim, a linguagem é um código *simbólico* que tem isto de particular: ela nos deixa uma grande liberdade para codificar nossa experiência. Embora cada situação seja única — ela possui suas características próprias e acontece apenas uma vez em lugar e momento precisos —, quando utilizamos a linguagem para representar tal experiência, dispomos de numerosos modos de fazê-lo.

Cabe-nos a escolha das palavras e das frases que empregaremos e podemos dar prova de mais ou menos precisão e objetividade na seguinte descrição.

Suponhamos que André tenha de descrever o que fez ontem. Cada uma das descrições a seguir poderia convir:

— “Ontem passei o dia em Itaipu com Angelina. Saímos de casa às dez da manhã e chegamos ao meio-dia. Almoçamos no restaurante da praia. À tarde fomos esquiar, depois resolvemos dar umas voltas no centro da cidade. Estava fazendo calor, 35 graus. Fizemos algumas compras, e por volta das oito da noite comemos frutos do mar na Toca do Siri. Voltamos em seguida ao Rio. Foi um dia maravilhoso.”

— “Ontem passei o dia em Itaipu com Angelina. Almoçamos lá e passeamos bastante; foi um dia muito agradável.”

— “Ontem passei o dia na praia com uma amiga.”

— “Tive momentos agradáveis.”

Cada uma dessas descrições é uma maneira possível e exata de relatar o que André fez ontem. Embora se refira à mesma experiência, cada uma delas é diferente. Como o leitor pode ter observado, a diferença principal reside no teor de suas informações. De fato, a ordem em que são apresentadas segue um “gradiente” de qualidade no qual a primeira frase é a mais rica em informações, e a última, a mais pobre.

## **UMA INFORMAÇÃO PRECISA É ALGO PRÓXIMO DA EXPERIÊNCIA SENSORIAL**

Na primeira descrição, os personagens, a ação, o lugar e o tempo são claramente definidos. O número de situações vividas no nível real da experiência a que esta descrição remete é bastante reduzido. E quanto mais se reduz a lista, mais aumenta a distância entre a representação e a experiência real a que ela se refere. Com o tempo, o número de experiências sugerido por esta ou aquela frase aumenta, até a última: “Tive momentos agradáveis.” A pessoa que ouve esta frase pode imaginar um número praticamente incalculável de possibilidades que dizem respeito a tudo o que André fez.

*Quanto maior o número de experiências sensoriais a que pode remeter uma frase, mais a consideramos de fraca qualidade informativa. Inversamente, quanto mais reduzido o número de situações reais contido numa frase, mais a consideramos de alta qualidade informativa.*

*Uma informação transmitida pela linguagem será chamada de precisa, se ela for da mais alta qualidade possível em função do contexto no qual vai ser utilizada.*

Para nós, a informação mais precisa é aquela que ficou o mais próximo da experiência sensorial a que se refere (o que se

viu, ouviu, tocou ou sentiu). Quanto mais nos distanciamos da descrição sensorial para ir no sentido da abstração, mais aumenta a imprecisão. Nesse rumo do abstrato, surge uma segunda dificuldade — ligada ao sentido que damos às palavras. Se descrevermos para os leitores o alto do Corcovado, estaremos mais ou menos seguros de nos fazermos compreender, pois estaremos descrevendo um elemento do universo material. Mas o que acontece se lhes falarmos de liberdade ou de felicidade, ou se lhes falarmos de recursos humanos, aumento da produtividade ou de relações com os clientes? É pouco provável que duas pessoas compreendam as mesmas coisas sob cada uma das palavras ou expressões citadas.

Uma palavra não tem apenas a significação dada pelo dicionário. Ela remete à experiência real, conseqüentemente a todas as experiências que o indivíduo viveu e sobre cuja base ele confere uma significação personalizada a essa palavra. A palavra “pobreza” não diz, a rigor, a mesma coisa para um francês e para um brasileiro.

Consideramos as *palavras abstratas* (“Quero viver uma vida rica e expandir-me”) como palavras de baixo teor em informação. Se interrogarmos pessoas para saber o que “riqueza”, “liberdade” ou “felicidade” querem dizer para elas, perceberemos que as respostas variam amplamente de uma para outra. Quanto mais abstrata é a linguagem, maior a parte pessoal que acrescentamos a ela. É a linguagem favorita do político, pois se mostra suficientemente vaga para que cada qual entenda à sua maneira. É uma forma de comunicar que permite conseguir um imenso, mas desqualificado, auditório. De modo geral, esse tipo de linguagem é apropriado quando se trata de conquistar a aprovação do maior número possível de pessoas.

Ao contrário, as *palavras concretas* (“Quero ganhar três mil reais a mais a partir de 1º de fevereiro”) são unívocas e do mais alto teor em informações precisas. São palavras que, despojadas de qualquer

significação supérflua no contexto em que são usadas, permaneceram o mais próximo possível da experiência sensorial.

Não negamos aqui a utilidade da linguagem abstrata. A *conceitualização* é necessária. Aliás, a ciência repousa sobre o corte epistemológico, que consiste em passar da coleção dos fatos ao conceito. Num outro domínio, a literatura e a poesia nos tocam, porque utilizam a ambigüidade artística que a linguagem abstrata permite. A linguagem abstrata é idiossincrásica.

Cada qual pode utilizar plenamente suas próprias cadeias de associações pessoais e reconstruir, por si mesmo e adequadamente, o que está ouvindo ou lendo.

A literatura que nos toca é aquela em que, conscientemente ou não, projetamos uma parte de nós mesmos. Mas quando se trata de comunicação cotidiana profissional ou pessoal eficaz, aquela que consiste em enunciar fatos e que deve desembocar em atos, *a linguagem de alto teor em informações precisas* é o tipo de linguagem mais apropriado para se usar, aquele que permite uma comunicação com "mais carne e menos gordura".

## MÉTODOS PARA MELHORAR A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Desde que se esteja atento aos quatro domínios lingüísticos apresentados a seguir, pode-se elaborar um discurso vago, depurando-o de suas significações supérfluas para conservar unicamente as informações úteis. Estes quatro pontos são extraídos de um modelo lingüístico mais completo elaborado por Grinder e Bandler no primeiro livro deles, *Structure of magic* (1973). A cada ponto correspondem uma ou mais questões que devem ser colocadas. Estas questões funcionam um pouco como o anel focal de uma máquina fotográfica: girando o foco, pode-se pôr



no ponto, progressivamente, a cena enquadrada, até que ela fique nítida.

## 1) OS SUBSTANTIVOS

Os substantivos definem pessoas, coisas ou situações.

Numa conversa, é comum que eles se mostrem muito vagos:

- Nossos vendedores precisam de mais formação (Que vendedores? Todos? De que tipo de formação estão precisando?).
- O importante é a riqueza (Que riqueza?).
- Nossa política é a da qualidade (Qualidade de quê, precisamente?).

A utilização cotidiana dessa linguagem vaga acaba por exercer um verdadeiro fascínio sobre aqueles que a empregam, dando-lhes a ilusão de que falam a mesma coisa, ainda que, por exemplo, cada um dos substantivos empregados anteriormente possa remeter a elementos diferentes.

### • Intervenções aconselhadas

#### **Quando intervir?**

Sempre que um substantivo remete a várias situações possíveis.

#### **O que fazer?**

Utilizar a questão “qual (substantivo) precisamente — ou quem/o que/qual ou quantos?”.

- “Bem, acabei este trabalho. Vou dar início a um novo projeto.”
- “Que outro projeto?”
- “Um projeto mais interessante.”
- “Mas qual, exatamente?”

Outro exemplo:

- “Nossos vendedores precisam de instruções complementares.”

- “Quais vendedores em particular?”
- “Os três recém-contratados.”
- “Sobre que pontos precisos eles têm necessidade de instruções complementares?”

## 2) OS VERBOS

Os verbos são palavras que indicam ação. Como no caso dos substantivos, eles podem também ser fonte de imprecisão quando remetem a várias situações possíveis. Assim, a questão da precisão deles é a mesma que para os substantivos.

### • Exemplos:

- “Vamos diversificar nossos investimentos.”
- “E como, exatamente? Quais são suas idéias a esse respeito?”
- “A moral não é o que deveria ser.”
- “Em que sentido a moral não é o que deveria ser?”
- “É preciso melhorar nosso relacionamento com os clientes.”
- “Como?”

Diante de um substantivo ou de um verbo vagos, nem sempre é útil colocar uma questão de precisão. Ao contrário, é aconselhável recordar-se que a informação era imprecisa, sabendo que poderá retomá-la mais tarde, se necessário. Às vezes, nosso próprio interlocutor pode vir a especificá-la no decorrer da conversa ou pode até ficar claro que uma informação complementar não era necessária.

### 3) AS GENERALIZAÇÕES

“Todos, sempre, nunca, ninguém, cada qual, toda vez, em toda parte, em parte alguma...”, a presença de uma dessas expressões numa frase indica que o nosso interlocutor opera nesse momento sobre a base de uma generalização que pode ser ou não fundamentada.

• Exemplos:

- “Nunca fui parabenizado pela qualidade do meu trabalho nesta empresa.”
- “Toda vez que saio do barbeiro chove.”
- “Todos os homens são mentirosos.”

A generalização é um dos nossos principais mecanismos de aprendizagem. Depois de ter aprendido a andar de bicicleta, uma criança é capaz de estender essa habilidade às outras bicicletas que encontrará mais tarde. Hoje, quando queremos andar de bicicleta, dispomos de um programa de ação que utilizamos automaticamente sem termos de colocar a nós mesmos qualquer questão.

Generalizar repousa sobre a nossa capacidade de estender o que aprendemos numa experiência a todas as situações que pertencem à mesma categoria ou a categorias assemelhadas.

Ainda que indispensável à nossa vida, *é uma faculdade de mão dupla*: na base de uma ou de algumas experiências dolorosas com um ou outro dos pais, uma criança poderá, por exemplo, tirar conclusões negativas que estenderá a todos os representantes do mesmo sexo e que poderão pesar em sua vida futura.

A generalização não é apanágio da infância, generalizamos em qualquer idade a partir de nossas experiências de vida: “Não

adianta nada falar, você nunca me escuta...”, “Todos os flanelinhas são ladrões.”

- **Intervenções aconselhadas**

**Quando intervir?**

Diante das expressões listadas anteriormente ou de outras de significação equivalente.

**O que fazer?**

Retomar a palavra na forma interrogativa ou uma outra palavra que queira dizer a mesma coisa, insistindo nisso.

— “Depois de ter aprendido a abrir duas ou três portas, uma criança é capaz de estender essa habilidade a todas as portas que encontrará mais tarde.”

— “Todas?”

— “Acho que não, mas a maioria.”

— “Nunca encontrei um funcionário dos correios amável.”

— “Nunca?”

— “Pelo menos não na agência do meu bairro.”

— “Não há uma única máquina funcionando neste serviço.”

— “Você quer dizer que nenhuma delas funciona?”

— “Não, mas a minha e a do Roberto estão quebradas.”

Expressões vagas como “eles”, “o pessoal” também indicam, freqüentemente, a presença de uma generalização.

— “O pessoal do departamento de vendas pensa que não somos capazes de manter nossos prazos de fabricação.”

Neste exemplo, pode-se optar entre duas possibilidades de intervenção:

— Fazer com que não haja dúvida quanto ao nome da pessoa: “Quem é mesmo que pensa assim?”

— Enfatizar a generalização: “Todo o pessoal daquele departamento pensa assim?”

#### 4) AS REGRAS

“Deve-se, não se deve”, “É preciso, não é preciso”, “É proibido...”, “É obrigatório...”, “Não se pode...”.

Esta categoria de expressões — os linguistas as chamam de “operadores modais” — indica a presença de uma regra evidente ou implícita no que é dito. As regras são como barreiras que erigimos a nossa volta. Construídas com boas razões, elas delimitam nosso território e facilitam nossa ação. Quando não têm razão de ser, bloqueiam-nos inutilmente.

- Exemplos:

- “Não se deve cantar vitória antes do tempo.”
- “Já não se pode produzir mais este artigo.”
- “Este relatório tem que ser entregue antes da sexta-feira.”
- “O meio expediente está definitivamente fora de questão.”

A vantagem de uma regra não é eterna. Uma norma de conduta que teve sua oportunidade num dado momento pode não apresentar mais nenhuma hoje em dia (se é que realmente chegou a ter alguma). Numa organização, conformar-se com normas obsoletas acarreta desperdício de tempo e dinheiro, tanto quanto, mais cedo ou mais tarde, uma degradação da qualidade das relações humanas. Quando a regra se transforma numa grade que nos aprisiona, é bom recordar que, na maior parte do tempo, essa grade não existe senão a partir de nós mesmos e que só depende de nós derrubá-la.

- Intervenções aconselhadas

**Quando intervir?**

Diante de frases contendo as expressões já listadas acima ou de outras de significação equivalente (“Está fora de questão...”, “Nem por imaginação...”).

**O que fazer?**

- “O que me impede de fazer isso?”
- “O que aconteceria se eu o fizesse?”
- “O meio expediente está definitivamente fora de questão.”
- “O que nos impede?”, ou
- “O que aconteceria se concordássemos com isso?”
- “Não podemos baixar (aumentar) nossos preços.”
- “O que nos impede?”, ou
- “O que aconteceria se o fizéssemos?”
- “Está fora de cogitação anunciar-lhe isso diretamente.”
- “O que nos impede?”, ou
- “O que aconteceria se o fizéssemos?”

Essas duas perguntas permitem pôr em evidência as causas ou as conseqüências de nossos comportamentos, para poder em seguida dispor de uma base de ação mais lógica. Como as outras perguntas apresentadas com seus pontos de referência, estas não são para serem usadas sistematicamente; às vezes, basta tê-las presentes no espírito. Desaconselhamos inclusive o seu emprego em certas situações:

- “Lamento, mas você não pode tirar férias em julho.”
- “O que aconteceria se eu fizesse questão de tirá-las?”

*Nota: Gostaríamos de chamar sua atenção para o fato de que este modelo não pode funcionar como uma ferramenta de confrontação, ainda que seja passível de transformar-se nisso quando utilizado inadequadamente. Sua meta — tornar precisa a informação — só é alcançada dentro do quadro de uma relação de confiança entre os parceiros.*

Por outro lado, para tornar mais eficaz a expressão de suas idéias, nós o convidamos a servir-se pessoalmente da listinha a seguir.

Por exemplo:

- Escrever para tornar-se cada vez mais “preciso”...

— Trabalhar suas intervenções orais. O que é mais comum em você? Substantivações, verbos vagos, generalizações, regras?

— O seu diálogo interior...

Trata-se de uma excelente maneira de questionar os limites de seus próprios mapas internos.

## 6 A técnica da ancoragem

“Roberto, um engenheiro competente, entra, com a fisionomia cansada, maldisposto, na sala de seu superior, o sr. Martins, com quem mantém boas relações. Muito atencioso, o sr. Martins levanta-se e vai ao encontro do interlocutor. Roberto vai direto ao assunto: ‘Trabalho há seis meses nesse projeto. Dedico a ele todo o meu tempo. Só penso nisso. Sessenta horas por semana... Minha mulher inclusive começa a queixar-se... e além do mais estou fazendo poucos progressos... não estou conseguindo. Não tenho tido boas idéias... Tudo isso me deprime.’

Enquanto Roberto falava, o sr. Martins tinha colocado a mão no ombro esquerdo do interlocutor: gesto de conforto, apoio, atenção, solicitude... mas *gesto* inscrito *na* interação.

O sr. Martins decide ter uma conversa séria para resolver o problema desse excelente colaborador. Efetivamente, depois de uma hora, a entrevista mostrou-se eficiente: Roberto recuperou o moral, energia, motivação. Ele redirecionou o problema, descobrindo soluções mais estimulantes. E ficou bastante satisfeito.

Estofou o peito, os ombros já não se acham caídos, seus gestos estão mais vivos do que quando entrara na sala. O sr. Martins levanta-se, a conversa chega a seu termo. Também ele está satisfeito: ‘Fizemos um bom trabalho.’ E, ao pronunciar estas palavras, o sr. Martins coloca novamente a mão no ombro esquerdo do interlocutor: marca de entendimento profundo, de cumplicidade, sinal afetivo etc. Mas

o mesmo gesto quando da entrada de Roberto, quando este se achava deprimido.

O sr. Martins constata então, com surpresa, que Roberto fraqueja, primeiro imperceptivelmente, depois cada vez mais às claras: os ombros caem, a voz volta a ficar abafada, as palavras saem entrecortadas, e ele deixa a sala praticamente na mesma situação inicial, o corpo pesado e o passo arrastado.”

*O que aconteceu?* O que provocou, no fim da conversa, uma transformação tão rápida da aparência externa de Roberto?

*A causa:* o gesto inscrito na interação, a mão sobre o ombro esquerdo e sua relação com o estado interno vivido por Roberto.

O sr. Martins colocou a mão quando Roberto lhe descrevia —, e portanto, vivia interiormente — o seu problema e o estado depressivo que isso originava.

Quando o sr. Martins voltou a colocar a mão no mesmo lugar, e do mesmo modo, sem saber e sem querer, ressuscitou o estado interno associado ao gesto e assim comprometeu, em alguns segundos, todo o sucesso de uma conversa de uma hora.

Este fenômeno “misterioso” é o que chamamos em PNL de uma âncora. E o princípio que o anima é *o reflexo condicionado*.

*Como transformar em técnica útil e simples este princípio?*

Pois um dos melhores meios de evitar os gestos inadequados é torná-los adequados. Esta é a meta deste capítulo.

## **A ANCORAGEM É UM FENÔMENO NATURAL**

Como vimos, uma mão sobre o ombro pode produzir efeitos diferentes daqueles que eram esperados.

Do mesmo modo, um movimento, uma situação, uma entonação de voz e uma mímica característica são também suscetíveis



de despertar em alguém emoções e raciocínios que se tornam *motrizes* na situação presente.

O modo de falar do matuto, por exemplo, provoca infalivelmente entre muitos brasileiros das capitais do Sudeste reações divertidas, que chegam às vezes à hilaridade, não raro constrangedoras para aquele que se expressa e que gostaria de ser levado a sério.

Todos os grupos, igualmente, geram em seu próprio seio palavras, frases, *slogans*, comportamentos capazes de suscitar reações específicas: riso, cólera, admiração, tristeza. Em outros contextos, esses mesmos estímulos fracassarão.

Um dirigente, de acordo com as diferentes maneiras que terá para dizer — ou para não dizer — “Bom dia” ou “Até logo”, provocará reações específicas para cada uma das maneiras que terá utilizado.

Por extensão, pode-se dizer que todos os códigos, como no caso da linguagem, funcionam segundo os princípios da ancoragem (o código de trânsito, por exemplo).

Poderíamos multiplicar os exemplos, mas o que há de importante no momento em relação às âncoras é que todos se servem delas e as recebem, da mesma forma que o sr. Jourdain praticava a prosa.

A ancoragem, que se inscreve imperceptivelmente na vida cotidiana de nossas relações, banaliza-se por sua frequência. Em contrapartida, ela pode tornar-se uma aliada preciosa para aqueles que sabem usá-la com mestria, praticando-a conscientemente.

## A NATUREZA DAS ÂNCORAS

Uma *âncora* é a associação que se estabelece entre um estímulo (por exemplo, uma mão sobre o ombro) e a resposta provocada (estado interno e comportamentos externos correspondentes).

Há dois tipos de âncoras:

— *As âncoras positivas*

São as que suscitam estados internos agradáveis. Elas reforçam a confiança, a segurança, a alegria...

— *As âncoras negativas*

São as que provocam emoções, estados internos desagradáveis, constrangedores, em face dos quais a pessoa busca defesas através da agressividade ou da fuga (passividade, inibição).

O exemplo citado na introdução do capítulo mostra como uma âncora pode funcionar negativamente.

As âncoras também podem ser classificadas em função do suporte usado para instalá-las.

Assim, uma âncora pode ser:

- **VISUAL**

- um gesto da mão,
- um sinal particular,
- um franzir de testa,
- um deslocamento do corpo no espaço.

- **AUDITIVA**

- um grito,
- algo repetido regularmente (uma palavra particular),
- um pigarreio,
- um apito soprado.

- **CINESTÉSICA**

- uma pressão da mão,
- qualquer contato físico.

As âncoras positivas são, naturalmente, as que trazem mais vantagens. Elas são utilizadas para reforçar os “bons momentos”, a fim de poder suscitá-los nos bons momentos. As âncoras

visuais e auditivas são as mais cômodas no quadro das relações entre profissionais.

## COMO UTILIZAR POSITIVAMENTE A ANCORAGEM?

A técnica da ancoragem ocorre segundo quatro fases:

### 1) CALIBRAR

Para que uma ancoragem seja bem-sucedida, é preciso primeiro saber o que você ancora. É necessário, portanto, achar-se em estado de observação externa.

Você tem que observar os sinais, os comportamentos referenciáveis que servirão de indícios do estado interno que quer ancorar.

Roberto tinha entrado na sala deprimido. O conjunto dos seus comportamentos externos refletiam tal estado: corpo pesado, ombros caídos, palidez da pele, frases entrecortadas, voz abafada... O sr. Martins ancorou tudo isso. E quando, à saída do empregado, acabou desajeitadamente por reativar essa âncora, todos estes indícios externos reapareceram. Claro, o sr. Martins não sabia...!

Caso contrário, ele teria:

- a) calibrado não-verbalmente a tristeza de Roberto,
- b) calibrado não-verbalmente a volta da confiança durante a conversa,
- c) ancorado de modo visual, auditivo ou cinestésico — colocando a mão sobre o *outro* ombro, por exemplo — a confiança reencontrada e que ele, o sr. Martins, podia então calibrar.

E, à saída, consciente de sua ação, teria podido reativar essa âncora positiva, a fim de reforçar o êxito da conversa.

Sem calibragem, não pode haver ancoragem confiável.

A calibragem que você fará

— antes,

— durante

— e depois da ancoragem

deve servir-lhe de instrumento de medida, de referência, a fim de que saiba — e só você pode sabê-lo:

1) o que você ancora,

2) se a sua âncora funciona.

Com efeito, quando reativa uma âncora, você deve reencontrar intactos os indicadores não-verbais que existiam quando da ancoragem, os quais você calibrou.

## 2) ESCOLHER O CANAL DE PERCEPÇÃO

Ter êxito numa ancoragem significa também saber que âncora deve ser instalada.

Nossas representações são constituídas de elementos visuais, auditivos e cinestésicos, alguns desses elementos mais intensos na experiência, aqueles que a pessoa privilegia.

Para ter êxito numa ancoragem, é necessário referenciar com precisão o canal sensorial privilegiado pelo interlocutor.

A partir daí, você tem duas possibilidades.

Ou você ancora no canal privilegiado:

V → V      A → A      C → C

Ou você ancora no canal afastado do canal principal:

V → A ou C      A → V ou C      C → V ou A

Esta segunda opção é evidentemente mais discreta, porém tem se mostrado mais eficaz. Com efeito, a eficácia de uma âncora aumenta na medida em que ela é instalada no canal sensorial mais afastado do sistema de representação atualmente privilegiado pelo interlocutor.

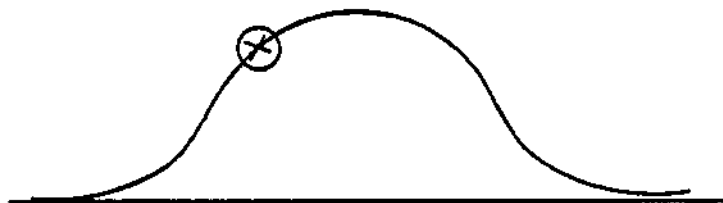
### 3) ANCORAR NA SUBIDA DA EXPERIÊNCIA

Instalar convenientemente uma âncora é também escolher o momento oportuno.

Nesse caso, o critério da oportunidade será a *intensidade dos signos, dos indícios*. Esta intensidade tende a evoluir segundo uma curva de Gauss.

Quando uma pessoa se expressa, ela descreve uma experiência interna. Entre o começo e o fim da história, há diferenças de intensidade na expressão. Há uma subida, um ponto culminante, e uma descida anunciadora do fim.

Para ter êxito numa ancoragem, o momento oportuno situa-se próximo ao fim da subida de intensidade, imediatamente antes do ponto culminante.



### 4) TESTAR

Para saber se sua ancoragem deu resultado, é necessário testar.

Para isso, reproduza com o máximo de exatidão na forma, na sua natureza, na sua qualidade e, eventualmente, na sua quantidade, a âncora, tal como você a instalou. Deve então encontrar de novo a calibragem exata que você efetuou quando da ancoragem. E isto, qualquer que tenha sido o tempo decorrido.

Para ancorar eficazmente, é preciso:

- 1) calibrar,
- 2) escolher o canal de percepção que servirá de suporte à âncora,
- 3) intervir na subida da experiência,
- 4) testar e verificar a ancoragem.

## **POR QUE ANCORAR?**

Ancorar é agir deliberadamente no sentido de fixar uma resposta, a fim de estimulá-la quase à vontade.

Dirigentes, negociadores, vendedores, instrutores, todos buscam sempre uma comunicação precisa e de alta qualidade. A técnica da ancoragem, bem utilizada, facilita a emergência desta qualidade.

Por exemplo, um vendedor saberá provocar "sim, concordo" intermediários, ancorá-los e utilizar essas âncoras no momento de fechar a venda.

Um instrutor aumentará a sua eficácia se souber ancorar os momentos de descoberta e de êxito vividos por seus estagiários para utilizar essas âncoras, tornadas recursos, sempre que tiverem necessidade delas ou em situações que podem levar ao desencorajamento.

A utilização das âncoras não tem limites que não sejam os da criatividade e da habilidade daquele que as instala ou os de sua coerência em relação às metas que persegue.

Pois infalivelmente vem ao nosso espírito o problema da *manifestação e da sujeição das pessoas*.

Sim, ancorar é influenciar os outros deliberadamente.

Todo mundo exerce influência, cada qual à sua maneira. Por outro lado, cada pessoa é, frequentemente, pouco consistente da natureza e da extensão da influência que ela pode exercer sobre o seu ambiente.

Assim, a verdadeira questão torna-se: *Que tipo de influência quero exercer e em busca de que resultados?*

A eficácia da ancoragem acompanha a coerência da sua influência: as âncoras reforçam positivamente uma influência positiva e, por isso, liberam a energia positiva necessária a toda comunicação útil.

Como você poderá constatar com um pouco de prática, a técnica da ancoragem é um motor poderoso de melhora da eficácia das relações, na medida em que ela é usada:

- *com pertinência*: quando há adequação entre os resultados procurados, os interlocutores e a situação;
- *com precisão*: isto diz respeito à exatidão, à elegância, à fineza, à discrição da preparação do terreno e da utilização das âncoras;
- *com integridade*: isto diz respeito à natureza, à qualidade e à coerência do conteúdo das metas perseguidas.

A título de exemplo, pode-se citar Kenneth Blanchard e Spencer Johnson, autores de um livro sobre gerência: *O Gerente Minuto*.<sup>1</sup> Nessa obra, eles propõem três idéias-chave que devem permitir às pessoas trabalharem juntas com mais eficácia, enquanto se sentem valorizadas no seio de sua empresa e à vontade

<sup>1</sup> Publicado no Brasil pela Editora Record.

com os colegas. Em seus conselhos encontramos a ilustração dos principais recursos da PNL: observação, fixação de objetivos, ancoragem...

### 1 — OBJETIVOS PRECISOS PARA CADA QUAL

Para isso:

- a) pôr-se de acordo sobre os seus objetivos,
- b) definir os meios para alcançá-los,
- c) reservar regularmente um momento para avaliar o desempenho,
- d) verificar se o método escolhido permite atingir o objetivo.

### 2 — O ELOGIO-MINUTO

*Surpreenda os seus colaboradores fazendo a coisa certa e elogie-os imediatamente.*

Para isso:

- a) dizer-lhes precisamente o que acabam de fazer bem e a que ponto você se acha satisfeito com o trabalho deles, não deixando de encará-los (âncora positiva auditiva e visual), e guardar silêncio por alguns instantes para deixá-los experimentar esse sinal de consideração (âncora cinestésica interna positiva);
- b) apertar-lhes a mão e tocá-los de modo a deixá-los compreender claramente que você vê com bons olhos o progresso deles na empresa (âncora cinestésica externa positiva).

### 3 — A REPREENSÃO-MINUTO

*Quando a pessoa comete um erro:*

Primeira fase:

- a) dizer-lhe imediatamente, explicando de maneira precisa o que não está funcionando (Âncora A);
- b) dizer-lhe sem equívoco o que você sente sobre o assunto, e ficar em silêncio por alguns instantes para que ela o experimente também (âncora cinestésica interna negativa).

Segunda fase:

- a) apertar-lhe a mão ou tocá-la de modo a fazê-la compreender que você se acha sinceramente do seu lado (portanto, reestimar a âncora positiva), mas dizer-lhe que não apreciou a sua falta de cuidado;



b) considerar o assunto encerrado e não voltar a ele.

Encontramos aqui três das noções apresentadas neste capítulo. Vemos bem nas idéias 2 e 3 exemplos de utilização da ancoragem positiva e da negativa (o que, nesse caso, os comportamentalistas chamariam de reforço, e os analistas transacionais, de sinais de consideração — *strokes* — condicionais positivos e negativos), assim como a utilização que é feita dos três principais canais sensoriais.

Baseado em *O Gerente Minuto*,  
de Kenneth Blanchard e Spencer Johnson,  
Editora Record

## Terceira Exposição

# A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS PESSOAIS

Todo indivíduo tem a experiência de dificuldades e limitações em certos domínios de sua vida. Isso acontece pelo simples fato de estarmos vivos. Cada qual é igualmente depositário do conjunto das aprendizagens e dos recursos que acumulou ao longo da própria vida.

Aprendemos desde o nascimento, e essa extraordinária quantidade de habilidade adquirida está disponível, armazenada em nosso cérebro e em nosso sistema nervoso.

Para a PNL, uma pessoa já é detentora dos recursos de que teria necessidade, ainda que ela nem sempre saiba como utilizá-los. A maior parte de nossas dificuldades repetitivas e de nossas limitações pode ser mudada, se aprendermos como alcançar deliberadamente os recursos que nos seriam úteis nessas situações.

A pessoa que repensa, depois do acontecido, o modo como teria podido encarar melhor uma situação possui, portanto, as representações internas requeridas para administrar mais ade-

quadramente a situação em questão. O importante é saber como empregá-las, quando precisar delas.

Aquele que reage a diferentes situações com nervosismo já teve a oportunidade de viver momentos de calma, nem que seja apenas quando relaxa diante da televisão. Este estado interno de "relaxamento" pode ser provocado e conectado às situações nas quais o indivíduo reagia antes com nervosismo.

Do mesmo modo, a maioria dos estados internos vividos como bloqueadores (indecisão, depressão, ansiedade, timidez, compulsões, fobias...) pode ser tratada rapidamente e substituída por outros estados mais funcionais.

Virtualmente, todos os recursos psicológicos de que temos necessidade já estão registrados em alguma parte de nossa memória.

O que devemos fazer? Buscar este ou aquele recurso e conectá-lo sempre que precisarmos dele.

Em matéria de mudança, a estratégia proposta pela PNL não consiste em analisar as razões psicológicas de uma dificuldade nem de buscar uma possível origem histórica para esta última, mas *em mostrar ao interessado como apoiar-se nos seus próprios recursos para mudar.*

Esta estratégia de utilização dos recursos pessoais aplica-se a dois domínios particulares:

- apoiar-se nos próprios recursos para superar uma limitação pessoal;
- ampliar o repertório de comportamentos ou fazer ainda melhor o que já se faz bem.

Apresentamos, nas páginas seguintes, vários procedimentos de intervenções que se aplicam a esses dois domínios.

Estas técnicas de mudança repousam sobre uma idéia simples: se os seres humanos parecem hesitar diante de certos problemas,

isso não acontece por prazer nem pela vontade de fracassar, mas simplesmente porque não sabem como fazer de outro modo.

O comportamento de uma pessoa é coerente com *o modelo do mundo* que a sustenta. Chegamos mesmo a pensar que, uma vez consideradas sua visão do mundo e as generalizações a partir das quais ela opera, uma pessoa faz as escolhas entre aquelas de que tem consciência. Quando amplia a sua visão do mundo, seu comportamento também muda. No domínio em que se acha limitado, o indivíduo funciona sobre a base de um mapa mental empobrecido que não lhe permite outras opções. Desde que o ajudem a enriquecer esse mapa, ele adotará as novas opções que o mesmo propicia, se estas forem coerentes com o seu equilíbrio global.

Para ajudá-lo a realizar isso, nós lhe mostramos como inspirar-se nos domínios onde ele já utiliza os recursos necessários a essa mudança.

# 1 Apoiar-se nos próprios recursos para superar uma limitação pessoal

---

## A MUDANÇA PELA DESATIVAÇÃO DAS ÂNCORAS

“Assertivo, centrado, triste, bloqueado, competente, excitado, atento, depressivo, neutro, brincalhão, agressivo, confiante...”, tantas palavras para designar diferentes estados internos.

Se deixarmos de lado o rótulo lingüístico “assertivo, bloquea-

do...” para nos preocuparmos com a experiência a que determinado rótulo remete, nos daremos conta de que uma experiência compõe-se de um conjunto de elementos V, A, C e O, notadamente sensações corporais e emoções, posturas e expressões faciais (esquemas sensório-motores, imagens, pensamentos e crenças [A]).

Estes estados internos são feitos de VACO específicos que caracterizam a experiência vivida por uma pessoa num dado momento e delimitam o território dessa experiência. Acha-se aí, aliás, tudo o que podemos conhecer do mundo: a experiência e as construções que dela fazemos. O trabalho de *desativação de âncora* consiste em neutralizar a recordação de uma experiência negativa, utilizando para isso a força de uma experiência positiva que vamos opor à primeira.

Neste trabalho de mudança, o interessado será convidado a escolher em seu estoque de experiências uma situação na qual se sinta limitado. A situação a ser tratada pode revelar-se desconcertante por vários motivos.

— *Ela pode ser uma situação passada*, mas sua recordação permanece desagradável. Quando a pessoa volta a pensar nela, reage por um mal-estar.



É o caso de André. Ele recorda-se de uma reunião que teve dificuldade em animar. Esta terminou de modo tumultuado. Vários participantes estavam descontentes. Hoje, quando pensa novamente nela, ainda se sente contrariado.

Embora tenha dirigido com êxito outras reuniões depois disso, frequentemente experimenta uma apreensão antes de dar início a uma nova e sente-se paralisado pela antiga lembrança.

— *A situação a ser tratada pode também constituir um comportamento ou uma atitude habitual e repetitiva que não convém à pessoa.*

André explica que é muito impulsivo e colérico, o que ocasiona dificuldades com os colegas. Não gosta de controvérsia. Sempre que se sente criticado, retesa-se e torna-se agressivo. Por outro lado, os colegas consideram-no caloroso e competente.

“Sei que é um comportamento automático, mas só me dou conta depois do acontecido e não sei como evitar. Eu gostaria de arranjar tempo para ouvir as opiniões dos outros quando são diferentes das minhas, sentindo-me aberto e confiante em mim.”

Quando a pessoa escolheu a situação que quer tratar, pedimos-lhe que selecione em seu estoque de experiências a recordação de um “estado-recurso”. Depois, mostramos-lhe como utilizar esse estado para desativar a experiência problemática.

Eis em que consiste a técnica (ela deve ser praticada por duas pessoas).

### 1) *Identificação e experimentação do “estado de limitação”.*

Escolha a experiência que você deseja tratar. Recrie-a na imaginação como se estivesse refazendo a experiência, “como se você estivesse lá” (veja o que se vê quando se está nesta situação, ouça o que há para ouvir e, mais uma vez, sinta o que você experimenta nesses casos). Quando se achar em contato com a emoção desconfortável, assinale-a

para o seu parceiro, levantando o indicador da mão direita. O parceiro vai então colocar a mão sobre a sua mão esquerda ou sobre o seu joelho e exercer pressão durante cerca de quinze segundos. Este contato é uma âncora à sua experiência interna.

Enquanto ele, progressivamente, põe fim a esse contato, você pode relaxar e deixar a cena esvanecer-se.

Repita três vezes o procedimento.

## 2) *Identificação e experimentação de um "estado-recurso".*

Pense numa das situações mais agradáveis e intensas que você conheça e faça a experiência interior dela "como se estivesse lá". Quando estiver plenamente em contato com as sensações e as emoções ligadas a essa experiência, assinale-a para o seu parceiro levantando o indicador da mão esquerda. O parceiro vai então colocar a outra mão sobre a sua ou sobre o seu joelho esquerdo. Este contato será a âncora associada a essa experiência positiva.

Repita três vezes o procedimento.

## 3) *Neutralização do sentimento desagradável.*

Seu parceiro agora vai estimular as duas âncoras ao mesmo tempo, mantendo a pressão das mãos durante pelo menos trinta segundos. A reexperimentação simultânea dessas duas experiências antagônicas vai neutralizar o sentimento desagradável.

## 4) *Verificação*

Volte a pensar na situação problemática para verificar se você não está mais experimentando o sentimento desagradável. Se ainda o encontrar, ou em parte, repita de novo a experiência até o seu desaparecimento.

## 5) *Integração no futuro*

Projete-se mentalmente e veja-se agindo à vontade na situação em questão. Eventualmente, projete-se em duas ou três situações futuras semelhantes.

## COMENTÁRIOS

A utilização das âncoras permite provocar a irrupção simultânea de duas representações antagonistas. Ora, nós não podemos conceber senão uma experiência de cada vez. Essa interpretação de dois conjuntos de representações acaba por levar à criação de uma terceira configuração distinta das duas primeiras.

Quando da escolha da experiência positiva, será necessário assegurar-se de que esta é vivida tão intensamente quanto a negativa.

Se a situação desativada é algo que se repete, como no caso de André e do seu comportamento agressivo, é possível que transformar uma única situação, quando a pessoa possui toda uma cadeia, não se revele suficiente para obter uma mudança de atitude. Num caso como este, é apropriado selecionar três ou quatro experiências anteriores situadas na mesma cadeia e transformá-las de acordo com a mesma técnica. Neste procedimento de trabalho baseado no princípio da inibição recíproca, além da sincronização e da ancoragem, o interveniente estará atento à calibragem "antes" e "depois", para assegurar-se quanto à qualidade do resultado obtido.

Esta técnica de evolução pessoal, como as seguintes, é utilizável tanto nos seminários de formação em relações humanas como em terapia. É a natureza dos conteúdos abordados que faz a diferença. Quando é aplicada no quadro da formação em relações humanas, caberá ao animador verificar se os conteúdos tratados são apropriados ao quadro de sua intervenção e não ultrapassam os limites deste.

## A DISSOCIAÇÃO SIMPLES

É uma outra técnica que permite tratar o mesmo gênero de limitação que a técnica precedente.



Deve ser utilizada, de preferência, quando for o caso de superar uma situação em que o componente emocional é particularmente vivo. É notadamente a técnica escolhida quando nos achamos às voltas com problemas relativos a reações de fobia, desde o medo de telefone ao das viagens de avião, passando pelo medo de elevador, de falar em público ou de negociar o salário com o patrão.

Para compreender o princípio de funcionamento da técnica, é útil fazer a distinção entre “estado associado” e “estado dissociado”. Para que você mesmo perceba tal diferença, selecione uma recordação agradável, uma recordação das férias, por exemplo. Você vai poder revivê-la de duas maneiras.

### **1) ESTADO ASSOCIADO: ESTAR DENTRO DA EXPERIÊNCIA**

Veja novamente o que se passava nesta situação quando você se achava nela. Você vai reviver a cena do ponto de vista do ator que era naquele momento. Reveja o que havia para ver, o lugar e as pessoas que o cercavam, os objetos... Ouça novamente o que havia para ouvir, o que você expressava, o que os outros diziam... Revivendo isso, você reencontra, pelo menos em parte, as sensações e as emoções que experimentava naquele momento. Você volta a tornar-se o ator que era. Você se acha dentro da experiência.

### **2) ESTADO DISSOCIADO: ESTAR FORA DA EXPERIÊNCIA**

Você tem a possibilidade de conduzir a reminiscência dessa recordação mantendo-se mentalmente exterior à cena. Você se torna assim espectador do que fazia e do que então se passava.

Você pode rever essa recordação como um filme sobre a tela, mas sem tomar parte. O comportamento do personagem visualizado na tela é, assim, independente daquilo que você experimenta agora. O que você experimenta agora está ligado à situação presente em que se encontra e não à cena que se desenrola mentalmente.

Você se acha exterior a essa representação.

A técnica de dissociação repousa sobre a análise da existência desses dois tipos de processos mentais. Para retomar, por exemplo, a situação do medo de falar em público, o simples fato de pensar na mesma provoca um mal-estar na pessoa que sofre dessa limitação, o que se explica por um circuito  $V \rightarrow C$ .

Ela se vê interiormente na situação e encontra de imediato as emoções desagradáveis ligadas a essa situação. Nesse caso, os processos de memória seguem a lógica da associação. A pessoa acha-se na situação e revive intensamente como ator as contrariedades vividas nas situações anteriores de falar em público.

A intervenção consiste em conduzir a pessoa para fora da experiência, levando-a a se observar como espectador.

Eis as principais fases da técnica de dissociação simples.

### 1) *Identificar a situação a ser tratada e o que a deslancha*

Qual é o elemento externo, visual ou auditivo, que deslança a reação de mal-estar? Para o parceiro que intervém, a escuta dos predicados, a observação dos movimentos dos olhos, quando da fase inicial da coleta de informações que dizem respeito ao problema, de modo eficaz, sobre a natureza do deslançador do mal-estar.

Contrariamente à técnica precedente, é inútil recriar esta experiência, pois se correria o risco de trazer de volta inutilmente a emoção penosa.

### 2) *Identificar e experimentar um "estado-recurso"*

Para realizar uma dissociação de maneira confortável, procure entrar num estado interno positivo de confiança e de segurança. Como na experiência anterior, você pode pensar numa das situações mais agradáveis e intensas que conheça e fazer a experiência interior dela (como se estivesse lá), ou preferir experimentar uma situação correspondente a um estado de relaxamento ou de confiança em si. Este estado-recurso é ancorado pelo seu parceiro.

3) *Rever a situação perturbadora a partir da posição dissociada*

Continuando no estado-recorso — o seu parceiro ajuda-o nisso mantendo a âncora associada a esse estado, por exemplo, uma mão sobre o ombro —, imagine diante de você, mas distanciada, uma tela na qual vai ver desenrolar-se o filme da situação que você está tratando. O ponto de partida deste filme será o deslanchador identificado anteriormente.

Procure ver esse filme desenrolar-se lá adiante, enquanto você fica confortavelmente instalado em sua poltrona.

É nesta fase que se opera a dissociação. A imagem e seu deslanchador estão separados da emoção. A reação C é desligada e substituída por outra.

*Nota: Durante esta fase, o interveniente deve estar atento a que o sujeito se conserve exterior à imagem projetada. Se a pessoa se sente novamente contaminada pelo sentimento ligado ao que vê na tela, deve pedir-lhe que apague por um momento essa tela e reservar um tempo para ajudá-la a reinstalar-se no "estado-recorso". Para diminuir ainda uma eventual apreensão, pedir-lhe que afaste a tela no espaço até uma distância confortável para ela. Depois, retomar a experiência.*

4) *Verificação*

Volte a pensar na situação problemática para verificar se você não experimenta mais o sentimento desagradável. Se ainda o encontra, ou em parte, repita a experiência até o seu desaparecimento.

5) *Integração no futuro*

Trata-se de estabelecer uma ponte com o futuro. Para isso, projete-se numa situação futura semelhante. Eventualmente, projete-se em duas ou três situações parecidas no futuro.

## **2 Ampliar o seu repertório de comportamentos**

---

Com a ancoragem, pode-se associar um estímulo externo a uma resposta interna. Utilizando essa capacidade de associação, é possível criar um laço entre um determinado contexto e os recursos que seriam necessários nele. O próprio contexto torna-se então o deslanchador do estado interno desejado.

Quanto maiores as possibilidades de escolha, melhor. Numerosas dificuldades não decorrem do fato de que um indivíduo não teria o “bom” comportamento, *mas sim de não ter comportamentos suficientes à sua disposição.*

Assim, é útil poder dispor de alguns estados-chave, como o relaxamento, a assertividade, a autoconfiança, a atenção voltada para o exterior (ramo externo) disponível à vontade.

### **A TÉCNICA DA ANCORAGEM DOS RECURSOS**

A pessoa pode praticá-la sozinha. Quando é praticada por duas pessoas, o parceiro dá as instruções passo a passo e calibra “antes” e “depois”.

Eis as principais fases da técnica.

- 1) *Escolha o contexto no qual você deseja ampliar o seu repertório de comportamentos.*

Qual é (Quais são) a(s) situação(ões) em que você quer dispor de novos comportamentos?

2) *Selecione o recurso de que você quer dispor e experimente-o.*

Selecione o recurso interno de que você quer dispor e procure em sua memória uma recordação recente ou passada de uma situação na qual você experimentava esse estado interno.

Faça a experiência dessa situação "como se você ali estivesse" associado. Quando estiver plenamente em contato com sua dimensão cinestésica, feche progressivamente uma das mãos. Quanto maior o contato com a experiência, feche ainda mais a mão. É a mão fechada que vai tornar-se a sua âncora.

Repita três vezes a experiência para assegurar-se da conexão.

3) *Verificação*

Verifique se, quando você fecha a mão, isso o ajuda a reexperimentar o estado-recurso. Em algumas pessoas, a entrada nesse estado é instantânea. Outras reorientam-se progressivamente.

4) *Integração no futuro*

Projete-se mentalmente nos dias e semanas vindouros, na ou nas situações em que você queira dispor dessa nova atitude.

## **ADQUIRIR UM NOVO COMPORTAMENTO PARA FAZER MELHOR O QUE JÁ SE FAZ BEM**

O procedimento seguinte é uma variante mais elaborada do anterior. Ele permite também adquirir comportamentos novos ou fazer melhor o que já se faz bem.

Para aquele que não teria experiência pessoal que pudesse servir de referência ao novo comportamento a ser adquirido,

ele oferece um meio de integrar este por um caminho diferente.

Eis os cinco pontos-chave desta técnica para gerar novos comportamentos.

- 1) *Selecione o comportamento que você deseja mudar e, do exterior, veja a si mesmo numa tela tendo esse comportamento.*

A meta deste primeiro passo é observar de modo específico o que não lhe convém nesse comportamento. Quanto mais a sua observação repousar sobre bases sensoriais precisas, mais valiosa será.

O que não convém em sua postura, nas expressões do seu rosto, em seus movimentos? E no conteúdo do que você diz ou no tom de sua voz...? E o que mais?

Esta observação se faz a partir de um ponto de vista exterior à cena. É um filme que você observa num estado de dissociação V/C, o que não deixa que se experimente, eventualmente, um desconforto que seria associado a essa cena.

- 2) *Que outro comportamento/reação você preferiria ter nesta situação?*

Com tanta precisão quanto na fase 1, reflita no que você quer fazer no lugar: comportamento, postura, expressão do rosto, discurso, tom e ritmo da voz etc.

- 3) *Veja-se empregando esse novo comportamento.*

Mantendo-se sempre exterior à cena, num estado de dissociação V/C, veja-se, sobre a tela distante, tendo o novo comportamento que você deseja. É inteiramente satisfatório para você? Se a resposta for negativa, proceda por ajustamentos progressivos até que veja o que você quer exatamente.

#### 4) *Instale o novo comportamento*

É chegado o momento de viver esse novo comportamento do interior. Para isso, entre mentalmente no filme, para acrescentar-lhe a dimensão cinestésica, e viva essa situação.

É satisfatório, vivido do interior? Um comportamento que parece entusiasmante visto do exterior não é necessariamente vivido com tanto desembaraço quando nos achamos dentro dele.

Se você não estiver totalmente satisfeito com essa experiência, volte às etapas 2 e 3 e proceda novamente por ajustamentos sucessivos até que o vivido se mostre satisfatório.

#### 5) *Integração no futuro*

Projete-se mentalmente em duas ou três situações vindouras. O que há para ver, ouvir ou sentir nessas situações? São tais elementos sensoriais precisos, os que deslanchavam o antigo comportamento, que vão agora deslanchá-lo. Uma vez identificadas, coloque-se nas situações e experimente suas novas reações.

Se não tiver idéias concernentes à fase 2: “Que outro comportamento/reacção você preferiria ter nesta situação?”, você poderá proceder do seguinte modo.

— Pergunte-se se, em seu passado, já deparou com situações às quais reagiu de maneira particularmente interessante para o domínio que você quer tratar agora. Se a resposta for positiva, coloque em uso esse recurso e retome o procedimento de trabalho.

— Se a resposta for negativa, você ainda pode escolher para si mesmo um modelo: quem saberia enfrentar essa situação de uma maneira eficaz, apropriada e elegante?

Não é necessário que você conheça pessoalmente esse modelo, que aliás pode ser uma pessoa real ou fictícia — um herói de romance ou de cinema.

Aprendemos de modo igualmente satisfatório ao nos identificarmos com personagens fictícios ou reais, e uma representação interna é, como tal, auxiliadora — ou limitante —, refira-se a um personagem real ou não.

Depois de ter escolhido esse modelo, você vai percorrer uma seqüência em quatro etapas que lhe permitirá incorporar o comportamento deste em seu próprio repertório.

Para isso:

- a) Veja e ouça em sua tela esse modelo agindo na situação em questão.
- b) Pergunte-se se é exatamente este comportamento que você deseja adquirir. Se a resposta for negativa, proceda novamente por ajustamentos sucessivos ou mude de modelo.
- c) Se a resposta for positiva, sempre dissociado, substitua esse personagem que você vê agir na tela pelo seu rosto e pela sua voz. Depois de se ter visto e ouvido nesta situação, pergunte-se se continua querendo adquirir esse comportamento. Se não, proceda novamente por ajustes sucessivos até que o comportamento se torne apropriado e realmente lhe convenha.
- d) Por fim, entre na cena para experimentá-la do interior. Nesse ponto, o procedimento de trabalho vai ao encontro do descrito na quarta etapa.

As técnicas descritas nesta exposição permitem tratar com eficácia grande parte das dificuldades cotidianas que se encontram pela frente.

Para assegurar-se quanto ao êxito delas, é importante mostrar-se *preciso* quanto ao objetivo perseguido e *metódico* ao cumprir os passos dos procedimentos descritos.

A mudança dependerá, em grande parte, da capacidade que terá o sujeito de imergir nas situações "*recursos*", e mais precisamente de experimentar a dimensão *cinestésica* delas.

As técnicas habituais de visualização só mudam a imagem e são por vezes decepcionantes, pois, quando a pessoa se acha novamente *in situ*, ela reencontra igualmente os sentimentos penosos, que não tinham sofrido mudança. As técnicas apresentadas aqui visam a reprogramar a dimensão cinestésica. É, com



efeito, na modificação desta que reside “*a diferença que fará a diferença*”.

Aconselhamos-lhe igualmente dispor da ajuda de um parceiro, que o guiará passo a passo enunciando as instruções, o que permite ter o espírito disponível para a experiência. O seu guia também se fiará, instante a instante, no que ele observa e calibra, e poderá assim guiá-lo adequadamente em cada uma das etapas a percorrer.

Utilizadas desse modo, estas técnicas permitem obter mudanças pessoais significativas de modo agradável e rápido.

## Quarta Exposição

# TRÊS APLICAÇÕES DA PNL ÀS RELAÇÕES PROFISSIONAIS

## **1 Vender uma idéia, um produto, um serviço**

---

Quer se trate de “vender” uma idéia, um pedido a um empregador ou um lugar de férias ao cônjuge, todos os profissionais de vendas sabem que os mecanismos de persuasão empregados em todos os casos de figuras são os mesmos que aqueles de que se servem para deslanchar um ato de compra do produto que estão oferecendo.

Vamos cuidar especificamente da *venda*, sabendo que estamos às voltas com uma situação cotidiana, vivida por todos, indispensável à vida coletiva.

Chamaremos de “*venda*” um encontro durante o qual deve-

mos oferecer um produto ou um serviço que deve adaptar-se às necessidades e aos desejos do comprador. Nessa situação, qualquer que seja o procedimento — entrevista, ida à casa do cliente, correspondência... —, a qualidade da comunicação desempenha um papel capital.

Tentaremos não ser exaustivos, pois já existem neste livro técnicas de comunicação diretamente transferíveis e a que não voltaremos mais. Cada qual pode integrá-las da melhor maneira possível às técnicas que já pratica. Com a PNL, nas vendas como em qualquer outro setor, não é necessário apagar nem rejeitar o que se sabe fazer, mas, ao contrário, *partir dos desempenhos obtidos a fim de desenvolvê-los e melhorá-los.*

Procuraremos, sobretudo, sublinhar algumas dimensões próprias a esse tipo de relações, que dizem respeito à argumentação e às objeções.

## CONDUZIR A IMAGINAÇÃO DO CLIENTE

Quando, na condição de cliente, você escolhe uma roupa, resolve logo experimentá-la. E, enquanto olha a sua imagem no espelho, uma parte da sua observação fica centrada na roupa: forma, cor, corte, caimento no corpo, qualidade do tecido... Porém uma outra parte, mais importante, você a projeta, assim vestido, no futuro mais ou menos próximo, em outros lugares, ao contato de pessoas que você conhece, à procura das reações que você poderia suscitar.

Toda compra, portanto, é também aquisição *de uma projeção imaginária no futuro:*

- uma roupa: um “look”, uma maneira de estar com os outros,

- um aparelho de som: uma certa qualidade de escuta,
- algum móvel para a casa: um certo conforto interior,
- um carro: utilidade, velocidade, poder, imagem social...

Ser comprador é sonhar... e isto é verdade mesmo para o comprador profissional: ele imagina os cumprimentos que poderia receber pelo êxito do negócio que está realizando, assim como a nova influência que decorreria disso.

Um dos papéis do vendedor será *conduzir esse “devaneio”* com precaução e integridade:

- utilizando primeiro a *sincronização* para estabelecer um contato sólido com o cliente,
- informando-se com *precisão* sobre a natureza da necessidade que motiva o cliente, assegurando-se de que ele pode responder a isso,
- harmonizando e conciliando os *objetivos*: o dele e o do cliente,
- ter sempre presente no espírito que “manipular” — não levar em conta o objetivo do cliente — e “forçar” uma venda provocam quase automaticamente a irrupção de *ressentimentos, recriminações, remorso*, e até mesmo *revanche* (lei dos quatro “R”).

Para o vendedor competente, a tarefa consiste em *ajudar o cliente a imaginar o seu futuro*.

Trata-se de levar o cliente a “ver-se” dirigindo o seu novo carro, apreciando a paisagem, a “ouvir” o motor e reagir com simpatia à menor solicitação, a ouvir-se dizer, em seu diálogo interior, como está satisfeito com a compra que fez, a “sentir” o conforto agradável dos assentos depois de várias horas de estrada.

O vendedor torna-se o roteirista da projeção encenada pelo cliente: "Estamos em janeiro, e faz um dia muito bonito. Imagine que está dirigindo no campo...; à sua frente, um caminhão seguido por dois outros carros, a estrada livre... um gesto breve, você dá uma guinada à esquerda para ultrapassar; você pisa levemente no acelerador com o pé direito e ouve o motor rugir. Sente então as costas colarem-se no assento... alguns segundos depois o carro volta à direita, você olha pelo retrovisor e vê se afastando a fila que você acabou de ultrapassar, e então diz a si mesmo: é bem agradável, o poder e a flexibilidade."

*Nota: Esse tipo de procedimento é utilizado pelos publicitários em prospectos e anúncios de televisão. Ele deve ser empregado de modo discreto durante a entrevista de venda propriamente dita.*

De qualquer modo, o vendedor deve oferecer elementos que permitirão ao cliente encontrar interiormente respostas às questões visuais, auditivas e cinestésicas que ele se faz:

- que imagem de mim mesmo vou dar aos outros?,
- que imagens os outros vão ter de mim?,  
esta imagem corresponde à que eu gostaria de oferecer, e de que modo lhe corresponde (um pouco, muito, certinho, inteiramente...)?,
- o que eu gostaria de me ouvir dizendo a propósito desta nova aquisição?,  
qual será o meu diálogo interno?,  
o que os outros vão me dizer?,  
quais são as sensações agradáveis que me trará a posse deste produto?,  
que impressões vou provocar nos outros?

O discurso do vendedor torna-se então um *guia*: ele permite ao cliente projetar interiormente um filme vivo, colorido e sonoro do qual ele é o personagem principal.

Este discurso deve ser ao mesmo tempo:

- preciso o suficiente para desempenhar com eficácia sua função de guia,
- impreciso o suficiente para não invadir nem perturbar a encenação efetuada pelo cliente.

Para consegui-lo, é necessário que ele seja preciso e rigoroso na ordem de utilização dos sistemas de representação (ordem determinada pela do destinatário) e relativamente impreciso na instalação dos detalhes contidos na representação.

Por outro lado, o emprego do presente do indicativo se impõe. O cliente deve “realmente”, concretamente, instalar-se no futuro. Nessa fase de argumentação, não se trata de fingir, de ficar exterior à situação, mas, ao contrário, de entrar nela como ator. Somente o presente do indicativo conduz o cliente a colocar-se totalmente na pele daquele que aproveitará o novo produto.

Enfim, é aconselhável praticar esse tipo de técnica em períodos de tempo bastante breves. Antes breves anúncios do que longas-metragens. A eficácia exige que se proceda por seqüências variadas, rápidas e bem adaptadas ao destinatário, ao produto e ao objetivo.

O retorno “à terra”, ao aqui e agora, também deve ser objeto de uma atenção especial. Os bons comerciais aproveitam este momento para propor a seus clientes que se reorientem, a fim de determinar tudo o que falta fazer para obter a realização dessa evocação agradável.

## TRATAR AS OBJEÇÕES COM ELEGÂNCIA

O meio mais eficaz para tratar as objeções é certamente evitá-las e tentar eliminá-las antes que possam ser expressas. Em geral, o modo mais elegante para conseguir tal resultado consiste no respeito às três condições seguintes:

- ficar em sincronia durante todo o encontro,
- guardar no espírito a necessidade e o objetivo do cliente, tal como ele os formulou, na sua própria linguagem,
- entrar, ao menos um pouco, no universo interior do cliente. Esta diligência junto ao outro tem o objetivo de poder prever, com relativa segurança, as objeções.

Todas as pessoas de vendas alocam tempo para antecipar as reações de seus clientes e preparam diferentes táticas para combater com êxito as eventuais objeções que elas esperam encontrar. Mas os melhores vendedores, uma vez na briga, começam logo por considerar a aparição das objeções como um *signal*.

Uma série de objeções é indicadora:

- de uma relação mal estabelecida, de uma comunicação de má qualidade e, portanto, de um defeito de sincronização,
- de uma falta de precisão na formulação dos objetivos ou sobre a concordância quanto ao objetivo comum.

## DEFEITO DE SINCRONIZAÇÃO

A sincronização é praticada, de maneira deliberada e consciente, desde os primeiros instantes do encontro e prossegue até o primeiro teste positivo, que informará o responsável pela comunicação — aqui, o vendedor — de que ele conduz a relação.

O vendedor pode então concentrar sua atenção consciente em outras dimensões da situação atual: o sincronismo deve manter o seu efeito durante o resto do encontro.

Mas, com o passar do tempo, é possível que a dessincronização se instale insensivelmente. O surgimento de objeções pode ser um sintoma disso. Com efeito, o inconsciente do cliente, não percebendo mais com tanta intensidade a atenção que até então lhe era propiciada, pode reagir negativamente, centrando sua reflexão na construção de objeções.

Na prática, tratar as objeções como um sintoma significa que o vendedor, confrontado com objeções, vai começar a verificar, *testando-a*, a qualidade de sincronização que ele possui com o cliente. Se a relação com o outro não parece mais estabelecida de modo satisfatório, ele restabelecerá então o contato, verbalmente e não-verbalmente. As objeções serão menos intensas, e o vendedor retomará a direção da situação.

Por outro lado, se a relação continua parecendo solidamente estabelecida, as objeções indicam outros pontos imprecisos, que dizem respeito em primeiro lugar aos objetivos.

## VOLTAR AOS OBJETIVOS

Como qualquer relação profissional, a relação comercial, para ser eficaz, deve estar baseada numa *transparência* tão límpida quanto possível dos objetivos perseguidos por cada um dos parceiros, o que necessita, já no começo do encontro, de uma explicação das necessidades e uma concordância sobre as metas comuns.

*A satisfação rigorosa da necessidade do cliente* — e até mais, se possível, que a simples satisfação — deveria ser a meta explícita do vendedor.

Os elementos da oferta e da procura devem poder ajustar-se



como as peças de um quebra-cabeça: com a mesma exatidão na função e na forma. Para consegui-lo, o vendedor deve encontrar tempo para ajudar o cliente a formular o seu pedido, servindo-se notadamente dos "verificadores lingüísticos". Quanto mais preciso for o objetivo do cliente, mais o vendedor saberá como adaptar sua oferta. Se houver objeções, talvez haja inadequação entre a oferta e a procura.

Retomar a discussão no nível dos objetivos não será uma perda de tempo: é verificar cuidadosamente se os parceiros ainda se acham na mesma estrada. O vendedor pode ter se aventurado por outro caminho, acreditando-se seguido, e o cliente o traz à realidade, indicando, através de suas objeções, que não era aquela a direção que ele queria tomar.

O vendedor não tem então mais que inspirar-se em seus recursos de calma, antes de recomeçar a sincronizar-se para partir novamente em busca de novas informações, mais precisas e mais específicas, que dizem respeito à procura e à meta perseguida.

E se nesse momento constatar uma inadequação incontornável entre a nova formulação do pedido e a oferta que ele propõe, terá ganho tempo: é com efeito preferível deter-se de modo positivo nesse momento do que se despedirem descontentes e cansados em seguida a um mal-entendido.

## **SERVIR-SE DAS OBJEÇÕES E REENQUADRÁ-LAS**

É freqüentemente pertinente considerar as objeções emitidas por um cliente como coerentes em relação ao seu modelo do mundo. Opor-se a uma objeção ou atacá-la é uma diligência não apenas inoportuna, mas sobretudo contrária ao alcance da meta perseguida.

Na verdade, o vendedor deve levar em consideração a objeção, estudá-la como um dado real e, em seguida, colocar-se no ponto de vista do cliente para resolvê-la.

Este saberá que a sua posição foi compreendida e respeitada pelo especialista. Apresentando suas objeções, o cliente exprime o que o preocupa realmente, e estas são informações de fundamental importância para aquele que se acha encarregado de responder às necessidades do interlocutor.

### O VENDEDOR APRESENTA O PROBLEMA

Partindo de uma reformulação da objeção, o vendedor verifica se é realmente este o problema que preocupa o cliente. Eventualmente, ele pode informar-se para saber se há outros e quais. Uma vez definida a objeção, o vendedor dedica-se a colocar e analisar todas as conseqüências que poderiam decorrer dessa situação imprevista.

#### *Exemplo:*

*O cliente:* "Esta máquina é muito complicada, eu nunca saberia usá-la!"

*O vendedor:* "O senhor então pensa que esta máquina é complicada e que não saberá fazê-la funcionar ao apertar este interruptor, que não chegará a servir-se dos indicadores de função que se acham bem aqui, que não conseguirá usar os diferentes botões..."

O vendedor descreve o funcionamento da máquina, explorando a objeção. Ao mesmo tempo, não faz outra coisa senão colocar o problema.

### RESOLVER O PROBLEMA

Uma vez colocado o problema e consideradas as suas conseqüências, resolvê-lo é apresentar em *quê* e *como* o produto proposto traz a solução mais adequada.

Para ter êxito nesta apresentação, é fundamental conferir a maior importância ao modo de pensar do comprador potencial: a linguagem que ele utiliza, que compreende, as imagens a que pode ser sensível, o sistema de representação que ele privilegia...

Ao fim da demonstração, o cliente deve poder constatar que as qualidades do produto proposto respondem com pertinência à objeção que ele havia levantado, e que esta era bem fundada, porém não tem mais razão de ser.

A formulação das objeções é constituída ao mesmo tempo de termos conotados positivamente e de termos — mais numerosos em geral — fortemente negativos.

Toda a arte do bom profissional de vendas consiste em saber rentabilizar os próprios termos positivos empregados por seu cliente, pois eles são codificados de um modo adequado em sua experiência interior e, por outro lado, em *reenquadrar* de maneira positiva a maior parte dos termos negativos usados.

*Exemplo:*

*O cliente:* “O seu método é realmente muito interessante, mas acho que ele não poderá adaptar-se à nossa mentalidade individualista.”

*O vendedor:* “O senhor tem razão, este método é muito interessante, concordo... Mas diga-me, tenho a impressão de que o senhor mesmo é um tremendo individualista, não é?”

*O cliente:* “Sim, sim, como todo mundo.”

*O vendedor:* “E o senhor não gostaria de usar este método por conta própria?”

*O cliente:* “Sim, claro, mas e os outros?”

*O vendedor:* “Eles o usarão quando souberem do seu êxito ”

O reenquadramento do sentido ou do contexto é, aliás, uma técnica indispensável que todo bom profissional de vendas tem interesse em saber manejar... treinando-se para aplicá-los à

maioria das formulações negativas que ele tem a oportunidade de encontrar.

## SABER CONCLUIR

Precisamos sublinhar que a conclusão de uma venda é um momento decisivo? Um dos aspectos desta fase, a que se deve prestar atenção particular, é a inquietação que o cliente pode viver naquele instante, no qual, pela assinatura do contrato, ele se compromete, abrindo mão da sua liberdade de escolha: “Não estará cometendo um erro?”

Os conselhos e as técnicas são múltiplos; este momento é às vezes delicado. Um dos meios utilizados por numerosos vendedores consiste em definir, neste momento preciso — o da assinatura —, um calendário para futuras diligências, e sobretudo anotam *imediatamente* o próximo encontro, qualquer que seja o motivo: pagamento de uma letra, papel complementar, fatura, controle... A manobra tem por efeito redirecionar a atenção da pessoa para um domínio menos estressante.

Lembremos por fim que a ancoragem é uma técnica de grande utilidade nessas situações, desde que seja empregada com integridade e competência ao longo da venda, mas também, e com uma intensidade particular, no momento de uma conclusão positiva.

Quando o vendedor encontrar o cliente da próxima vez, poderá suscitar esta âncora positiva e, desse modo, retomar com elegância e rapidez uma relação no lugar mesmo onde foi deixada.

## 2 Animar reuniões eficazes

Dirigir, conduzir reuniões, saber fazê-lo bem e com eficácia é uma atividade indissociável do exercício das responsabilidades, quaisquer que sejam o domínio e/ou o nível: do dirigente de empresa ao responsável pelos pais de alunos.

Ter participantes ativos, atentos, interessados, pondo ao serviço da reunião o melhor de sua energia, de suas capacidades, de suas competências, de suas idéias, e dar a cada qual o sentimento de tirar benefício do tempo que ele dedica a esse grupo são critérios referenciáveis, indicadores de uma reunião eficaz e bem conduzida.

Neste capítulo, desejamos mostrar como certas técnicas da PNL podem ser concreta e utilmente colocadas ao serviço do animador de uma reunião, a fim de permitir-lhe esta eficácia que acabamos de descrever.

### **ANTES DA REUNIÃO**

Além da atenção meticulosa que exige a preparação material do encontro (convocações, ordem do dia, sala, meios técnicos...), há uma outra fase indispensável para que tenha êxito uma boa animação: *a preparação pessoal do animador.*

- 1 — Para conduzir bem uma reunião, o animador deve saber, do modo mais preciso possível, para *onde* vai... portanto, determinar para si mesmo objetivos concretos, realistas, evidentes. Nesse domínio, a preparação consiste em imaginar a futura reunião desenrolando-se e em conceber, em todas as dimensões da experiência

(VACO), a função de animador agindo no melhor de seus interesses e nos dos participantes: o animador, centrado nos outros, totalmente presente, guiado pelo objetivo.

- 2 — O animador deve colocar-se no seu estado pleno de recursos, a fim de chegar à reunião no melhor de suas possibilidades: concentrado, aberto, poderoso. Para isso, cada qual pode, utilmente, servir-se dos mecanismos da auto-ancoragem, tal como se acham descritos na Terceira Exposição.
- 3 — Preparar-se, o que equivale a melhorar a congruência: todas as dimensões internas do animador ganham quando se acham harmonizadas entre si, concorrendo juntas para o sucesso da operação. Como você poderia animar com eficácia, se uma parte de você mesmo entra em conflito com as outras a propósito do que está dizendo ou fazendo? O próprio fato de que existe conflito leva-o a trancar-se em seu diálogo interior... o que o distancia automaticamente do ambiente externo, dos participantes e da reunião.

Para evitar esse tipo de preocupações, o animador precisa refugiar-se no seu íntimo e mobilizar o conjunto das partes que o habitam, a fim de levá-las a acordo quanto a alguns objetivos satisfatórios para todas e quanto às estratégias empregadas para atingi-los.

## **NO COMEÇO DA REUNIÃO**

Um bom animador procurará sempre chegar antes dos outros participantes, para recebê-los, evidentemente, mas sobretudo para aproveitar a recepção para “calibrar os participantes”.

Além do fato de que isso o coloca imediatamente em estado de observação externa, estado que deverá conservar durante toda a reunião, ele coleta, no decorrer desse primeiro contato personalizado, grande quantidade de informações, especialmente não-verbais, que lhe permitirão ajustar com pertinência suas intervenções. Com efeito, o que se pode aprender durante os minutos que precedem uma reunião é muito instrutivo.

Uma reunião eficaz começará por uma troca entre os participantes, visando a um acordo sobre os objetivos que serão perseguidos durante o tempo que eles decidem passar juntos. O animador pode então servir-se com vantagem das regras da PNL que dizem respeito aos objetivos:

- tornar evidentes e concretos para todos esses objetivos, precisando sua formulação,
- fazer com que tais objetivos apareçam de modo *positivo*,
- usar verbos de ação em vez de substantivos.

Por exemplo, “a meta de nossa reunião será tratar da mudança” é um objetivo vago, impreciso e não voltado para a ação. Uma reunião sobre o mesmo tema terá chances de ser mais ativa se começar por:

“A meta de nossa reunião é:

- definir as diferentes etapas,
- dividir entre nós as diferentes responsabilidades,
- fixar um calendário operacional,

a fim de assegurar o êxito da mudança prevista para dezembro.”

## DURANTE A REUNIÃO

Fizemos o levantamento de nove tipos de conduta adequada e de habilidades do animador eficaz.

I — Ter todos os sentidos despertados, diretamente “pluggedos” nas reações dos participantes: é pela observação constante das atitudes e dos comportamentos daqueles que assistem à reunião, e pela medida das diferenças que se produzem entre o que se passa e o que seria desejável que se passasse, que um animador sabe quando, como e a que propósito deve intervir.

II — Achar-se sobretudo centrado na forma, na maneira como se desenrola a reunião, mais no processo do que no conteúdo do que se encontra em discussão. Se tivéssemos que ilustrar em percentagem o modo como se orienta a atenção consciente do animador, poderíamos estimar que, regra geral, 80% da energia consciente estão centrados no processo da reunião, e apenas 20%, no conteúdo.

III — Saber concentrar sua observação sobre os que escutam mais do que sobre aquele que toma a palavra. As reações não-verbais do auditório informam sobre o sentido real da mensagem emitida.

IV — Ser suficientemente flexível para poder sincronizar, não-verbalmente, com aqueles que têm influência efetiva e específica no seio do grupo, e não apenas com aqueles que têm influência regimental.

V — Ter constantemente presente no espírito tanto o objetivo principal quanto o objetivo intermediário, tema da interação atual.

VI — Estar sempre pronto para elaborar uma reformulação do que se passa, do que é dito e do que se passou desde o começo.



O animador precisa estar sempre apelando para o seu espírito de síntese.

VII — Saber intervir a cada mudança de objetivo intermediário:

- 1) efetuando uma síntese que reformula o que foi decidido;
- 2) assegurando a concordância de todos ou, pelo menos, do maior número possível;
- 3) lembrando o objetivo principal que os reuniu até ali;
- 4) efetuando uma introdução à etapa seguinte.

VIII — Evitar eventuais digressões sem cair numa espécie de “repressão” autoritária, que acaba provocando mais os mecanismos de defesa do que os do empenho e da participação.

Eis uma fórmula eficaz que pode ajudá-lo a ser bem-sucedido nesse tipo de intervenção.

- 1) Assegurar uma reformulação harmoniosa do discurso do participante que pareça perder-se relativamente ao objetivo.
- 2) Trazer de novo à tona o objetivo, a cujo respeito todos, inclusive o interveniente, tinham-se posto de acordo.
- 3) E, procurando falar do modo mais neutro possível, perguntar ao interveniente qual é a ligação que ele faz entre o que acaba de dizer e o objetivo atualmente debatido.

Assim interpelado, o participante, em vez de continuar avançando em sua demonstração, pode tornar mais precisa a função de seu discurso durante a reunião e desse modo dissipar a impressão de descaminho que prevalecia. Mas pode igualmente reconhecer que estava, de fato, afastando-se do assunto.

De qualquer maneira, esse tipo de intervenção vai recentrar a reunião, o que é a meta procurada.

IX — Por fim, saber fazer outra coisa, quando a evolução da situação não corresponde mais precisamente ao que deseja o animador. E isso, ao ponto de até mudar de objetivo durante a reunião, se necessário. De fato, que interesse existe em perseguir um objetivo fixado, quando manifestamente os participantes em seu conjunto resistem em aderir a ele, e até mesmo, ainda que de forma confusa, se lhe opõem: críticas, passividade, desatenção?

E, num caso como esse, uma das ações possíveis consiste em interromper o trabalho em curso e interpelar o grupo sobre o que o preocupa e sobre o que conviria fazer para resolver a dificuldade presente.

## CONCLUIR

A tarefa do animador nesta última fase da reunião consiste em centrar a atenção dos participantes

- naquilo que foi realizado,
- naquilo que falta fazer.

## A SÍNTESE FINAL

Trata-se de fazer, num primeiro momento, uma espécie de “Balanço de exploração do tempo” da reunião

- com, na rubrica “crédito”, a lista das decisões tomadas, a recapitulação de todos os pontos concordes, assim como as diferentes posições expressas durante os debates,
- na rubrica “débito”, o animador fará o registro das diferenças existentes entre o que tinha sido previsto (o contrato de partida sobre os objetivos) e o que foi efeti-

vamente realizado, e apresentará uma reformulação explícita dos desacordos que não puderam ser resolvidos.

## DEPOIS DA REUNIÃO

Antes de cada qual retirar-se, é necessário concretizar os resultados da reunião, projetando no futuro imediato o que deve advir, em termos de ativos, para os participantes.

Para isso, o animador:

- efetua uma recapitulação das decisões que dizem respeito à divisão das diferentes responsabilidades que doravante incumbem a uns e outros.
- explicita os objetivos que devem ser alcançados e os prazos para a sua realização,
- estabelece, enfim, em concordância com o conjunto do grupo, o calendário das próximas reuniões e dos eventuais encontros intermediários.

## **3** Enriquecer suas competências de negociador

---

Quais são as situações que requerem uma habilidade de negociador? Todas as situações de comunicação em que as metas dos parceiros interessados parecem em oposição.

Os empregados negociam com a direção da empresa, os monitores de turma com os professores, os governantes com os dirigentes de outras potências.

É também a arte da negociação que, em nossa vida cotidiana, permite frequentemente que se ponha fim a um conflito conjugal, que se entre em acordo sobre a escolha de um restaurante para esta ou aquela noite ou sobre o lugar das próximas férias de verão.

*A negociação é um meio de se obter dos outros o que se deseja para si mesmo. É uma forma de comunicação bilateral que visa a permitir um acordo entre pessoas que possuem, ao mesmo tempo, interesses comuns e opostos.*<sup>1</sup>

Distinguiremos duas fases principais em matéria de negociação:

- *antes*. É a fase da preparação que precede a discussão. Ela inclui uma análise da situação e o estabelecimento de um plano.
- *durante*. É a fase de discussão propriamente dita entre as pessoas envolvidas.

Para ter êxito numa negociação, você terá que carregar algumas ferramentas. Entre as ferramentas PNL úteis, você usará com proveito:

- sua capacidade de definir metas,
- sua capacidade de comunicador eficaz, tanto quanto o permitam:
  - a sincronização não-verbal e verbal,
  - a detecção e a utilização dos sistemas de representação dos seus interlocutores,
  - os apontadores lingüísticos,
  - a capacidade de ancorar de modo indireto;

<sup>1</sup> Para um desenvolvimento melhor do assunto, consultar *La négociation*, de R. Launay.

- sua capacidade de colocar a si mesmo num “estado-recurso” e de possuir uma âncora pessoal que lhe permitirá a entrada nesse estado no momento em que bem entenda.

Além dessas habilidades, você também carregará elementos específicos. Os que apresentamos aqui resultam do trabalho efetuado pelo Hutwaite Research Group, que observou e divulgou as características de excelentes negociadores, assim como o método proposto pelo grupo de pesquisa sobre a negociação, fundado no seio do Harvard Institute.

## A PREPARAÇÃO

- 1) *A primeira coisa consiste em assegurar-se de que realmente existe um quadro de entendimento possível.*

A negociação tem por objetivo propiciar um acordo entre pessoas que divergem quanto a alguns interesses, mas que possuem também interesses comuns. Se não for este o caso, você não se acha mais no domínio da negociação. Esta não é possível, a não ser que haja objetivo partilhado. Felizmente, existem muito poucas situações incompatíveis com uma diligência de negociação. Quanto a isso, a arte da negociação serve à nossa humanização. Ela oferece uma possibilidade de acordo lógico fundado numa avaliação racional dos dados presentes, ali mesmo onde as estruturas arcaicas do nosso cérebro aconselhariam de bom grado esse reflexo de ataque ou de fuga que temos em comum com as espécies animais.

## 2) *Decida quanto ao resultado que você tem em mira.*

Quando determinar o seu objetivo, pergunte a si mesmo o que espera obter no melhor dos casos, mas pergunte também até onde está preparado para ir no caso da hipótese mais desfavorável. *Eric Berne definia o ganhador não como aquele que sabe o que fará quando tiver ganho, mas como aquele que sabe o que fará quando fracassar.*

No mesmo espírito, reflita sobre a sua posição de recuo: no pior dos casos, o que você poderá ainda fazer para ir à luta?

Refletindo sobre os resultados que você espera dessa negociação, tenha em mente suas metas a longo prazo. Você deseja certamente continuar trabalhando com o cliente com quem vai negociar. Do mesmo modo, você vai continuar vivendo com os membros de sua família, qualquer que seja o resultado da discussão sobre a escolha do próximo lugar de férias. Logo, é importante levar em conta tais elementos. É este *estabelecimento de concordância com o futuro* que o ajudará a saber até onde você pode ir e como.

Quando realizar uma negociação entre dois grupos, assegure-se também de que os membros de seu próprio grupo estejam de acordo entre si sobre o objetivo perseguido e os meios de alcançá-lo. Isso pode poupar-lhe decepções pelo caminho. Você não terá que mobilizar parte da sua energia para administrar essas atitudes de hesitação no seio da sua própria equipe. Se, durante esta fase preliminar de acordo interno, você descobre diferenças de posição entre os membros da sua equipe, pode começar a pôr em prática entre vocês as técnicas de negociação que apresentamos aqui para chegar a um consenso.

## 3) *Antes de dar início à negociação, recolha o máximo possível de informação sobre a outra parte e suas posições e elabore um plano de ação.*

A análise dessas informações deveria permitir-lhe:

- examinar a situação para determinar o desacordo,
- investigar o aspecto pessoal: dificuldades de comunicação, idéias preconcebidas, hostilidade,

- determinar os interesses reais em jogo (os seus e os do outro lado),
- tomar nota das soluções eventuais já propostas e dos critérios adiantados como base de acordo.

A partir daí, você pode conceber um plano de ação. Este levará em conta questões como: Qual é a jogada mais importante? Quais são os objetivos realistas atingíveis? Como regular as questões pessoais?

4) *Assegure-se de que vai negociar com a pessoa que tem o poder de decisão final.*

Nas situações de negociação, em que as jogadas políticas ou comerciais são altas, acontece frequentemente que um negociador seja colocado em presença de um representante dos interesses contrários, que muitas vezes não passa de um assistente. Este vai tentar negociar com você e vai informar-se da proposta mais justa que você possa fazer ao grupo que ele representa. Quase às portas da conclusão do acordo... a pessoa anuncia, então, que não tem o poder de decisão final e propõe-lhe uma entrevista com aquele que pode decidir. Não lhe resta senão recomeçar todo o processo, depois de ter perdido tempo, energia, e, quem sabe, revelado mais coisas do que desejaria. Com efeito, o interlocutor que substituir o primeiro tomará como ponto de partida dessa nova negociação o que você tinha proposto ao predecessor como sendo a sua maior concessão possível.

Assegure-se, portanto, antes de dar início a uma negociação, de que a pessoa que você vai encontrar tem realmente o poder de decisão final. Se tiver dúvida a tal respeito, procure entrar diretamente em contato com ela para obter a confirmação ou, se isto não for possível, questione o seu interlocutor logo no começo da entrevista. Se não houver jeito de evitar um intermediário,

- organize a entrevista segundo uma estratégia de relacionamento: concentre-se mais nos processos da comunicação do que nos

conteúdos para criar o contato e a confiança com a pessoa (ela transmitirá ao outro a impressão que você lhe causou);

- em termos de conteúdo, limite-se às generalidades e mencione apenas o que você já sabe que é do conhecimento dos seus interlocutores;
- peça para encontrar o homem da decisão, assegurando-se da clareza da resposta.

## DURANTE A NEGOCIAÇÃO

Os bons negociadores utilizam o seu senso de observação para ficarem ligados no que se passa no momento. Eles possuem o sentido do contato e sabem reconhecer o outro em seu próprio terreno para criar o relacionamento. Eles têm igualmente habilidades específicas. Eis o que sugerimos utilizar:

### 1) *Negocie em termos dos interesses reais em jogo, não a partir de posições.*

Na maior parte das negociações conduzidas por novatos na matéria, cada qual se fecha numa posição — em geral, a mais extremada possível — e, a partir daí, argumenta e vai progressivamente fazendo concessões até chegar a um compromisso. É o clássico regateio. Três critérios permitem estimar objetivamente o valor de um método de negociação. Este método propicia um acordo judicioso? É eficaz? Permite melhorar ou pelo menos não comprometer a relação entre as partes envolvidas?

Três outros permitem decidir o que é um acordo inteligente: um acordo inteligente responde aos interesses legítimos das partes. Quando possível, ele resolve com equidade os conflitos de interesse. É duradouro e leva em conta os interesses da comunidade.

Avaliada segundo estes critérios, a negociação a partir de posições revela-se raramente judiciosa. Cada qual tende a fechar-se em suas posições. Quanto mais contestadas, mais ele as defende e se torna



rígido. De uma discussão de fundo sobre interesses reais que deveriam ser avaliados, corre-se o risco de passar para uma discussão que se transforma em confronto psicológico sustentado pela necessidade de guardar a dignidade.

Diferentemente, na negociação sobre o fundo, trata-se explicitamente de concluir um acordo judicioso e eficaz num quadro de interesses comuns. Para conseguir isso, os negociadores concentram-se então nos interesses reais em jogo e não em posições. Vão, por exemplo, imaginar juntos soluções que trarão benefícios mútuos, estimados segundo critérios objetivos sobre os quais as duas partes estarão de acordo.

## 2) *Saiba fazer melhor do que atacar e defender-se.*

Os negociadores eficazes sabem levar em consideração o ponto de vista do outro e de reconhecê-lo como uma opção possível entre outras. Só se pode construir algo positivo com uma pessoa que se sente compreendida e reconhecida. Para isso, mostre ao seu interlocutor que você reconhece o seu quadro de referência, reformulando, depois validando suas propostas:

“Compreendo isso, é um aspecto importante...”,

“Se eu estivesse em seu lugar, seria importante para mim também...”

Do mesmo modo, quando o interlocutor atacar ou defender-se, enfatize o interesse positivo que ele defende para si mesmo ao fazer isso e procure com ele outras opções que permitiriam satisfazer esse interesse de forma adequada, se não da melhor possível.

## 3) *Quando quiser fazer uma pergunta ou uma sugestão, anuncie-o explicitamente.*

“Deixe-me fazer-lhe uma pergunta...”, “Vou fazer-lhe uma pergunta...”, “Tenho uma sugestão...”, “Proponho o seguinte...”.

Esta maneira de conduzir-se mobiliza a atenção do interlocutor e você tem certeza de que está sendo ouvido. Por outro lado, ao anunciar-lhe o que se vai fazer, você evita que ele se equivoque e mostre-se defensivo.

4) *Quando fizer uma proposta, enuncie primeiro as razões que a fundamentam.*

Esta seqüência — razões e em seguida proposta — é importante, pois permite considerar melhor os objetivos. Se o seu parceiro não estiver de acordo, ele vai atacar o que você lhe apresentou na ordem: contestará as razões enunciadas, não a proposta.

Se você anunciar, por exemplo, o que pode ser o seu melhor prazo para a entrega de um produto, pode acontecer que, já no começo de sua frase, o interlocutor esteja pensando nas dez razões invocáveis para pedir-lhe um prazo mais curto.

Se você enunciar primeiro as razões que fundamentam tal prazo, ele discordará de algumas, mas não atacará a proposta.

Não dê muitas razões (três é um bom número). Sabendo que o interlocutor atacará primeiro a mais fraca, você pode apresentá-las na ordem, da mais fraca à mais sólida, o que constituirá um muro de proteção para a sua proposta.

5) *Expresse o que você sente.*

O estudo comparativo do trabalho dos negociadores experimentados e dos outros mostra que os primeiros expressam mais frequentemente o que sentem:

“Sinto-me feliz por...”,

“Estou preocupado com...”.

Quando o que sentem implica uma pessoa específica e que ele poderia ser considerado como ameaçador, eles sabem fazer a diferença entre o comportamento problemático e a pessoa. A expressão do sentimento diz respeito ao comportamento e não é uma desvalorização da pessoa — veja a este propósito o item “Ancoragem e sistemas de representação” no capítulo sobre a ancoragem, Segunda Parte: a repreensão-minuto.

Além disso, aquele que exprime o sentimento assume sua responsabilidade ao enunciar-lo à primeira pessoa: “Estou furioso com esta mudança de última hora que você me impõe...” (e não: “Você me deixa furioso com esta mudança”).

Seguindo a mesma lógica, saiba distinguir entre pessoas e os interesses em jogo: seja simpático com as pessoas, mas firme quanto aos interesses.

6) *Cuide para não censurar ou acusar o interlocutor.*

Do mesmo modo, não seja insultante e evite as transações irritantes.

7) *Recapitule regularmente a entrevista, acentuando os pontos de acordo.*

8) *Saiba utilizar o tempo.*

Esteja consciente da pressão que o fator tempo pode introduzir em suas decisões. Peça uma pausa se novos dados merecem reflexão.

9) *Enfim, conserve-se flexível sobre as opções.*

A flexibilidade é um dos maiores trunfos recomendados pela PNL. Seja firme quanto ao seu objetivo, mas flexível quanto aos meios de atingi-lo. É muito raro que um acordo justo possa fundar-se apenas em uma única opção.

## **DEZ MANEIRAS DE DESBLOQUEAR DIPLOMATICAMENTE UMA SITUAÇÃO**

Quando a situação acha-se bloqueada, a primeira coisa a fazer é assegurar-se de que o relacionamento está *mantido* e a ocasião propícia para reacioná-lo. Para isso, o interessado se concentrará novamente mais nos processos da comunicação, verbais e não-verbais, do que nos conteúdos. Quando isso não for suficiente, o negociador avisado pode utilizar um dos *dez*

*procedimentos de intervenção* que propomos agora; até poder relançar a negociação e fazê-la progredir no sentido de um acordo satisfatório para as partes envolvidas. Esses dez procedimentos são utilizáveis em outros contextos além dos da negociação, sempre que se tratar de *desbloquear* uma situação.

## 1) VERIFICAR A TRANSPARÊNCIA DOS OBJETIVOS

O diplomata, com o seu senso do segredo, é às vezes citado como modelo em matéria de negociação. Para ser diplomata, logo negociador, seria preciso saber avançar mascarado, dissimulado... Através do quê? Como? Na prática, isso se caracteriza freqüentemente pela autocensura que um sem-número de pessoas exerce sobre o enunciado de seus objetivos: quanto menos se diz...

De fato, na maior parte das ocasiões, quanto menos se diz, mais se perde tempo. Mas, sobretudo, de tanto brincar de gato e rato, acaba-se por não se saber mais o que se quer. A própria consciência das metas escolhidas torna-se obscura, o que se traduz em situação por objetivos vagos, generalizantes e formulados negativamente ("Não sei o que quero, mas sei o que não quero"). Tornar claros os objetivos, para si mesmo e em seguida para o outro, é uma diligência indispensável para tirar uma negociação de um impasse que diria respeito à meta perseguida. A transparência dos resultados traz, em geral, grandes benefícios.

## 2) REDEFINIR OS OBJETIVOS RECÍPROCOS

O inventor à procura de um meio de eliminar os ratos limita suas capacidades de ação, se colocar o problema como sendo o de "inventar uma armadilha para ratos mais eficaz". Admite-se que um problema bem colocado é um problema metade resolvido. "Definindo meus objetivos e minhas propostas desta maneira, quais são minhas chances de sucesso? Que outras definições mais facilitadoras eu poderia propor?"

Estas questões importantes quando da fase de preparação da nego-

ciação o são também na fase de desenvolvimento. Em matéria de comunicação humana, poucos problemas não podem ser resolvidos. Muitos são mal colocados.

Freqüentemente, o desbloqueio da situação não necessita definir objetivos diferentes, mas apenas modificar o rótulo lingüístico que se lhes atribua: mude os termos para mudar a significação da situação. Depois dos acontecimentos de Waterloo, o prussiano Blucher, cujas tropas ocupavam Paris, queria mandar pelos ares a ponte de Jena, que lhe trazia recordação de uma amarga derrota. À procura de uma solução para evitar isso, Talleyrand achou a saída mais criativa e mais simples: desbatizou a ponte, que passou a chamar-se "Ponte da Escola Militar". A ponte foi salva e retomou seu antigo nome sob Luis Filipe.

Basta muitas vezes modificar a forma, sem que seja necessário mexer no conteúdo, para que um fato, um objetivo ou uma proposta tornem-se aceitáveis. Opte pela divisa do filósofo grego Epiteto: "A mesma coisa mas diferente."

### 3) UTILIZAR O EFEITO ZOOM E A MUDANÇA DE NÍVEIS LÓGICOS

No filme de Visconti, *Os Deuses Malditos*, um plano aproximado mostra-nos o rosto de um moço louro, de olhos azuis, cantando com uma voz juvenil uma ária do folclore alemão. Não falta à cena um certo encanto bucólico. Por um movimento de *zoom* por trás, a câmera amplia o campo... O homem está metido num uniforme da SS e canta para um público composto por seus iguais. *Ampliar o quadro pode modificar o sentido.*

Utilizando o *zoom* pela frente, o que centrará a discussão em um detalhe, ou por trás, o que vai generalizá-la e talvez relativizar o ponto de bloqueio, você poderá facilitar a saída de uma situação difícil.

"As armas nucleares são a nossa melhor proteção. Quanto maior o seu número em nosso poder, mais estaremos em segurança." "Você acha que precisamos de um número cada vez maior. Nessa ótica, o

ideal seria que cada qual possuísse uma em seu próprio jardim. Seria mesmo a melhor proteção?"

*Mudar de níveis lógicos.*

A teoria matemática dos tipos lógicos ensina-nos que uma coleção de elementos de mesmo nível lógico compõe um conjunto. Este mesmo conjunto pode fazer as vezes de elemento em outro conjunto de um tipo lógico superior. É assim, por exemplo, que o farol, a roda ou o motor pertencem ao conjunto "R 5 Renault". Este modelo particular de veículo e todos os outros modelos existentes pertencem à categoria "veículo", que, por sua vez, é membro da categoria "meios de transporte", e assim por diante.

No exemplo anterior, fizemos um corte na realidade indo do específico ao geral. Um exemplo de divisão inversa, do geral para o específico, poderia ser: trabalhador → assalariado → quadro → chefe do setor de informática → Hugo Lino, chefe do setor de informática da LogComp.

Este corte é diferente do efeito *zoom* apresentado anteriormente, já que tal efeito consiste em ampliar o campo, mas ficando no mesmo nível lógico (dividido em tipos lógicos, um dos exemplos precedentes poderia dar, entre outras possibilidades: filme de Visconti → cinema → formas de expressão artística etc.).

Quando a negociação está emperrada, qualquer que seja o conteúdo, é interessante intervir nos processos de recorte da realidade abordada. É possível que o nível utilizado nesse instante não seja facilitador. Seja pela utilização do efeito *zoom* ou pela dos tipos lógicos, mude por algum tempo esse modo de recortar. Se você estiver no específico, vá para o geral e inversamente. Se estiver entre os dois, parta para uma ou outra direção ou amplie o campo. Haverá sempre tempo para voltar à anterior mais tarde ("Mude de pedal").

#### 4) REENQUADRAR POSITIVAMENTE A OBJEÇÃO

Já apresentado em diferentes lugares deste livro, o reenquadramento consiste em:

- reconhecer e validar a objeção da pessoa,
- pôr em dia a intenção positiva subjacente, servindo aos interesses daquele que objeta,
- propor outras opções que permitirão satisfazer essa função.

É raro que haja apenas uma solução possível para obter aquilo que se deseja.

## 5) PÔR À LUZ AS CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS

O reenquadramento positivo trabalha na origem da objeção. Aí nos interessamos por sua consequência. “Que acontecerá se... não formos bem-sucedidos nesta negociação, se o outro ficar bloqueado num ponto?”

Numa negociação, cada qual possui interesses em jogo. Se a situação permanecer bloqueada, o seu parceiro perderá alguma coisa. Lembre-lhe que consequências serão essas. Elas devem ser apresentadas, é claro, levando-se em conta o quadro de referência dele e devem ser descritas de preferência no próprio sistema de representação dele.

Algumas pessoas revelam-se às vezes mais rapidamente motivadas por evitar contrariedades do que pela procura de satisfações. Esse tipo de intervenção poderá motivá-las a ir à luta. Não se trata evidentemente de ameaçar, mas antes de mostrar a idéia do prosseguimento da negociação como a solução mais razoável e mais tranquilizadora que evitará tais aborrecimentos.

## 6) APOIAR-SE NOS SISTEMAS DE CRENÇAS

“As refeições devem ser feitas em horas certas”, “A dieta vegetariana é mais saudável”, “O importante é enriquecer”, “O importante é estar em contato com aquilo que se sente”, “Eu sou inteligente”, “Eu sou burro”, “Há sempre saída para tudo”, “Pode-se confiar nos outros”, “Seja franco, e isso se voltará contra você”, “Não se meta nos assuntos dos outros”...

O que acreditamos ser verdadeiro e importante a propósito de nós

mesmos, dos outros e das diferentes situações da vida constitui nosso sistema de crenças. Estas crenças, nós as desenvolvemos baseados em nossa experiência da vida e em tudo quanto nos foi mostrado e ensinado. Elas são feitas de generalizações, de decisões e de regras.

Estas últimas dizem respeito à maneira de se conduzir na vida para tirar dela o máximo possível, para ser importante e para sair de situações percebidas como perigosas.

As crenças são hierarquizadas. Algumas são menos importantes ("Não se usa gravata de litras com uma camisa xadrez"), enquanto outras são fundamentais para a manutenção do edifício que é a nossa personalidade ("A coisa mais importante é a honestidade", "Para que se ganhe, é preciso que alguém perca", "É o respeito pelos ensinamentos da Bíblia que dá sentido a nossa vida").

Estamos conscientes de algumas de nossas crenças. Outras operam sem que o saibamos. Algumas são enunciadas explicitamente no discurso: "As duas características que espero de uma pessoa para fazer dela uma amiga? Que seja direita e tenha senso de humor."

Outras crenças estão implícitas no comportamento da pessoa e permitem compreender isto: a pessoa que, quando está triste ou furiosa, bloqueia a expressão do que sente opera na base de uma regra implícita — "Nunca demonstre o que está sentindo." E com base nesses critérios que estimamos, consciente ou inconscientemente, as experiências em que nos achamos implicados e que optamos antes por um comportamento do que por outro.

A experiência — o conjunto dos estímulos que percebemos — não é *a priori* boa nem má. São os critérios que utilizamos para avaliá-la que vão lhe dar sua significação e permitir que escolhamos uma determinada conduta.

Identificar as crenças de uma pessoa permite que nos sincronizemos acima delas, respeitando-as e validando-as. Se elas se mostram muito diferentes das suas, você preservará a própria dignidade não fingindo concordar com elas, mas poderá pelo menos abster-se de comentários inflamados ou não confiáveis do ponto de vista do outro.

Se você vende automóveis de luxo, não se apoiará nos mesmos



critérios, caso o seu cliente seja um puritano que acredita na tradição e no bom emprego do dinheiro ou uma estrela do mundo dos espetáculos que quer que todos comprovem o seu sucesso financeiro e deseja estar no centro das atenções.

## 7) PROPOR UM CONTRA-EXEMPLO

“Para mudar meu comportamento, preciso primeiro compreendê-lo.”

“Já lhe aconteceu compreender as causas de um comportamento, sem que por isso consiga mudá-lo?”

“Já lhe aconteceu, quando olha para trás, imaginar que você evoluiu em certos domínios, sem sequer saber como isso foi feito?”

“Não me cabe tomar decisões pelos outros. Cada qual sabe muito bem o que deve ou não fazer.”

“Mesmo se, ao fim da conversa, seu interlocutor anuncia-lhe que vai matar a mulher, os filhos e a si mesmo, se o seu patrão recusar-lhe de novo um aumento?” Quando o ponto de vista exposto pelo interlocutor repousa sobre uma generalização, propor-lhe um contra-exemplo pode ajudá-lo a tornar sua posição mais flexível. As posições categóricas são freqüentemente sustentadas por crenças pessoais ou partilhadas por um grupo. Como estas dizem respeito a qualquer coisa, introduzir um contra-exemplo no sistema autolimitante da pessoa pode ajudá-la a começar a reconsiderá-lo.

Numa situação de negociação, você pode referenciar a crença que sustenta a posição do seu interlocutor e propor um contra-exemplo a ela.

## 8) IDENTIFICAR E MODIFICAR AS CAUSAS → EFEITOS E EQUIVALÊNCIAS COMPLEXAS

### a) *As causas → efeitos (C → E)*

“Estou desconfiado porque você mudou o seu ponto de vista.”

“Dê-nos um aumento, e retornaremos o trabalho.”

“Não vou discutir, você está me fazendo perder tempo.”

Esta relação causa → efeito (X causa Y) é um dos condicionamentos lingüísticos que moldam mais profundamente o nosso pensamento. Ela nos permite organizar a consciência que temos dos estímulos externos e internos de modo satisfatório para o espírito. É uma das estruturas básicas do processo de aquisição e de armazenagem dos conhecimentos. Este senso da causalidade é evidentemente útil. Eu sei que, se pegar meu barbeador pela lâmina, vou me cortar. Ele pode do mesmo modo sustentar uma visão deformada da realidade e estar desprovido de qualquer ligação lógica.

“Os ruios são melhores em matemática.”

“Estou deprimido porque me mudaram de seção.”

“Ele me deixou furioso por não querer admitir que eu tinha razão.”

Ouvindo as relações  $C \rightarrow E$ , implícitas nas afirmações dos seus parceiros, você observa que grande parte dessas estruturas não repousa sobre nada mais do que crenças pessoais.

### b) *As equivalências complexas (Eq C)*

Outra forma de estrutura lingüística vizinha da anterior, a equivalência complexa relaciona em termos de equivalência dois elementos ou proposições que não mantêm necessariamente ligação lógica<sup>2</sup> e cuja relação não existe senão baseada em uma crença pessoal.

“Ela criticou o meu trabalho. Ela me detesta.”

“Eles não respeitam os prazos; são preguiçosos.”

<sup>2</sup> São também chamados de concomitâncias, “silogismos amontoados” ou sorites.

**“Você modificou o projeto, você é um trapaceiro.”**

Nessa estrutura, X prova Y.

Raramente existem ligações diretas entre o fato de criticar um trabalho e o fato de detestar a pessoa que recebe essa crítica, mas, pelo efeito de uma distorção sensorial e lingüística baseada em aprendizagens do passado, isso pode aparecer para uma pessoa como sendo “a” realidade. Bloqueadoras porque irracionais, as causas → efeitos e as equivalências complexas são freqüentemente difíceis a fazer evoluir pelo confronto.

O primeiro tempo da intervenção sobre uma  $C \rightarrow E$  ou uma Eq C consiste em separar de imediato as duas partes da afirmação. Que X não causa mais ou não prova mais Y.

Para isso, você pode citar alguns contra-exemplos (sempre existem).

Num segundo momento, você também pode propor uma causa ou um efeito diferente, ou ainda outra equivalência, de tal modo que:

- X não causa mais Y, mas Z,
- X não prova mais Y, mas Z.

**Exemplos:**

- Você mudou de opinião, você trapaceou ( $X = Y$ ),
- Mudei de opinião porque novos elementos intervieram e porque sou flexível.

Mudar de opinião = flexibilidade.

- Dê-nos aumento, e faremos melhor o trabalho ( $X \rightarrow Y$ ).
- Para melhorar a qualidade do trabalho, um outro meio eficaz poderia ser também melhorar as condições em que você trabalha e tomar medidas de formação contínua. O nível de competência geral aumentaria tanto quanto a qualidade do trabalho.

Formação → melhor qualidade de trabalho.

## 9) UTILIZAR UMA METÁFORA

Uma metáfora é uma história real ou imaginária cuja narração serve a uma meta: ensinar alguma coisa, esclarecer uma situação ou, ainda, sugerir indiretamente um meio de resolver um problema.

Essas histórias ou anedotas apresentam-nos sempre uma pessoa confrontada com um problema particular que ela supera ou ao qual sucumbe de determinada maneira. Se o conflito descrito na história assemelha-se de modo direto ou simbólico àquele que você encontra em sua própria vida, a história pode então adquirir uma significação para você e sugerir-lhe um comportamento resolutório.

A metáfora tanto pode tomar a forma de uma longa história de conteúdo simbólico, como é o caso da fábula e da parábola, quanto de uma simples expressão figurada ou ainda de um dito espirituoso. Utilizada no quadro de uma relação de trabalho, é frequentemente mais apropriado que ela seja breve.

“Esta nova organização complica a minha tarefa. Tenho a impressão de estar pedalando uma bicicleta de rodas quadradas.”

A expressão figurada e a narração são tão velhas quanto a linguagem. As metáforas falam à criança que existe em nós. Elas são portadoras de uma mensagem decifrada pelo hemisfério direito do seu interlocutor, sem que seja necessário confrontar suas crenças e suas posições.

## 10) APLICAR A OBJEÇÃO A ELA MESMA



**OBJEÇÃO**

Nesse caso, como o desenho ao lado ilustra, a objeção voltou-se contra si mesma.

“Não gosto das suas técnicas de PNL, pois elas têm por meta influenciar as pessoas.”

“Utilizando tal argumento, você tenta me influenciar para que eu partilhe a sua opinião.”

“As técnicas de negociação não são interessantes, pois não há

nenhum estudo científico que prove que eles permitam melhores resultados.”

“Existe um estudo científico que prove o que você está me dizendo?”

Aplicando esse procedimento, a objeção anula-se por si mesma, tornando-se auto-reflexiva.

Para concluir, diremos que essas dez maneiras de intervir na construção da realidade permitem superar um bloqueio, uma limitação, ou tratar uma objeção. Elas são utilizáveis tanto no quadro de uma negociação como em outros contextos de comunicação.

O treinamento nesses dez tipos de intervenção constitui um excelente *jogging* do espírito a que se pode dedicar o leitor, aproveitando as situações da sua vida cotidiana.

Eles lhe permitirão desenvolver a criatividade e a flexibilidade de reação, adquirindo modelos múltiplos de respostas.

## CONCLUSÃO

Em nossa sociedade, a única constante é a mudança. Com efeito, como cada qual pode constatá-lo em seu ambiente imediato; o que era verdade há dez anos não o é mais necessariamente hoje, e o que se sabe em nossos dias será provavelmente obsoleto na aurora do ano 2000.

Logo, uma vida profissional não pode mais apoiar-se apenas no domínio de um conteúdo específico. Para *ter êxito*, devemos ser capazes de adquirir regularmente novos conhecimentos.

Mais do que nunca, torna-se necessário desenvolver duas faculdades:

- *aprender a aprender,*
- *ser flexível.*

*Aprender a aprender* é uma atitude interna que repousa em um uso inteligente, ativo, sistemático das possibilidades de nosso cérebro e de nossos recursos pessoais. Baseado na disponibilidade, este conhecimento dos processos psíquicos que permitem a aquisição de saberes novos não se perde com o tempo, qualquer que seja a variedade dos dados que tenhamos de integrar.

*A flexibilidade* é a expressão comportamental dessa atitude

interna. Ela é a marca de nossa aptidão para as mudanças, de nosso poder sobre as mudanças, tanto as que encontramos quanto as que suscitamos.

Essas duas faculdades foram analisadas neste livro, e apresentamos algumas chaves práticas que a PNL propõe para melhor exercê-las e dominá-las. Quem quer que lhes dedique o tempo necessário pode não apenas esperar adaptar-se melhor às mudanças e desafios de nossa época, mas, sobretudo, acolher essas evoluções e vivê-las com curiosidade e interesse para daí tirar um partido positivo.

A PNL, enfim, é portadora de uma filosofia que a torna distinta do que prevalecia ainda recentemente, de modo especial na instrução profissionalizante e na psicoterapia. Essa diligência, à qual parece aderir um número crescente de profissionais da comunicação e da mudança, baseia-se numa constatação: não é apenas aprofundando e analisando um problema (o de um indivíduo ou de uma organização) que se tem certeza de melhorar a qualidade de um desempenho.

A essa atitude, fundamentada na “tomada de consciência” da origem do problema, a PNL opõe duas outras que lhe parecem mais apropriadas, por se mostrarem freqüentemente mais eficazes em função do resultado e da qualidade:

- apoiar-se nos recursos pessoais e nas competências disponíveis em nós, para estendê-los com discernimento aos domínios em que se fazem necessários;
- “copiar” as habilidades daqueles que superam a si mesmos em suas ações e aprender a reproduzir o desempenho deles.

Quando *mudar e aprender* deixam de ser sinônimos de procura de defeitos, erros e faltas, para se tornarem busca de

## **PNL**

**riquezas, de potencialidades e de qualidades existentes, então a diligência que favorece essa evolução pode transformar-se em uma fantástica oportunidade de crescimento oferecida à inteligência humana.**



## BIBLIOGRAFIA

- Bandler R., Grinder J. — *Les secrets de la Communication*, Le Jour Editions, Collection Actualisation, Montreal, 1982.
- . *The structure of Magic*, Science and Behaviour Books, San Francisco, 1975.
- . *Reframing*, Real people Press, San Francisco, 1982.
- . *Precision*, Real People Press, San Francisco, 1981.
- Bateson G. — *Vers une écologie de l'esprit*, tomos I e II, Editions du Seuil, Paris, 1977, 1980.
- . *La nature de la pensée*, Editions du Seuil, Paris, 1982.
- Bellenger L. — *La négociation*, Collection "Que sais-je?", PUF, Paris, 1984.
- Burke M. — *Les styles de vie des cadres et des entreprises*, InterEditions, Paris, 1982.
- Buzan T. — *Une tête bien faite*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1981.
- Cayrol A., De Saint Paul J. — *Derrière la Magie — La P.N.L.*, InterEditions, Paris, 1984.
- Chalvin D. — *Utiliser tout son cerveau*, Editions ESF — Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 2<sup>e</sup> ed., 1987.
- . *Faire face aux stress de la vie quotidienne*, Editions ESF — Entreprise Moderne d'Édition, 2<sup>e</sup> ed., 1985.
- Chandezon G., Lancestre A. — *Les techniques de vente*, Collection "Que sais-je?", PUF, Paris, 1985.
- Changeux J. P. — *L'homme neuronal*, Fayard, Collection Le Temps des Sciences, Paris, 1983.
- Goffman I. — *La mise en scène de la vie quotidienne*, Edition de Minuit, Paris, 1973.
- . *Les rites d'interaction*, Edition de Minuit, Paris, 1974.
- Gordon D., Lebeau, M. — *Know how: Guided Programs for Inventing your own best futur*, Edition Futur Pace, San Rafael, 1985.

## Alain Cayrol e Patrick Barrère

- Hall E. T. — *The dance of life Garden city*, Edition Anchor Press, Nova York, 1983.
- . *Le langage silencieux*, Mame, Paris, 1973.
- . *La dimension cachée*, Editions du Seuil, Collection "Points", Paris, 1978.
- . *Au-delà la culture*, Editions du Seuil, Paris, 1979.
- Jakobson R. — *Essais de linguistique générale*, tomo I, Editions de Minuit, Paris, 1963; tomo II, Editions de Minuit, Paris, 1976.
- Kostoiany F. — *Les gestes*, C.E.P.L., Retz, Paris, 1976.
- Kriegel R. e M. — *The Zone C*, Edition Anchor Press, Nova York.
- Laborde G. — *Influencing with integrity*, Meta Publication, San Francisco, 1979.
- Launay R. — *La Négociation*, Editions ESF — Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 2<sup>a</sup> ed., 1987.
- Lemaitre P. — *Des méthodes efficaces pour étudier les problèmes*, Chotard et Associés, Paris, 1985.
- Leslie Cameron Bandler — *"Solutions"*, Editions Futur Pace, San Rafael, 1985.
- Morris D. — *Le zoo humain*, Grasset, Paris, 1970.
- Naisbitt J., Aburdene P. — *Reinventing the corporation*, Edition Warner Books, Nova York, 1985.
- Peeters T., Waterman R. — *Le prix de l'excellence*, InterEditions, Paris, 1983.
- Ury, Fischer — *Comment réussir une négociation?*, Editions du Seuil, Paris, 1982.
- Watzlawick P. — *La réalité de la réalité*, Editions du Seuil, Collection "Points", Paris, 1984.
- . *Une logique de communication*, Editions du Seuil, Collection "Points", Paris, 1979.
- . *Changements: Paradoxes et Psychothérapie*, Editions du Seuil, Paris, 1981.
- . *Le langage du changement*, Editions du Seuil, Paris, 1980.
- . *Faites vous-même votre propre malheur*, Editions du Seuil, Paris, 1985.

# GLOSSÁRIO

**ANCORAR:** Associar uma intervenção externa (estímulo) a um comportamento ou estado interno preciso (resposta), de tal modo que se possa reproduzir à vontade a mesma resposta a partir do mesmo estímulo.

**AUDITIVO:** Característico do que se refere à audição.

**CALIBRAGEM:** Processo que consiste em fixar na memória sinais externos referenciáveis e associá-los ao estado interno da pessoa que os produz.

**CAUSA-EFEITO:** Forma lingüística que reflete o estabelecimento de um elo causal real ou suposto (X causa Y). Ex.: "Quando ele me olha assim, sinto-me bem."

**CINESTÉSICO:** Que se refere às sensações corporais, mas também aos sentimentos e às emoções.

**CONDUZIR:** Etapa da "sincronização" que consiste, para o comunicador, em modificar sua atitude a fim de veri-

ficar a qualidade do relacionamento estabelecido: se o seu interlocutor modifica no mesmo sentido a atitude dele, a sincronização é julgada boa.

**DESATIVAÇÃO:** Processo que consiste em neutralizar os comportamentos penosos ligados a recordações de experiências negativas, opondo-se-lhes a energia contida nas recordações de experiências positivas.

**EQUIVALÊNCIA COMPLEXA:** Forma lingüística que reflete a avaliação de duas experiências como equivalentes no nível de suas significações. Se uma é verdadeira, a outra também o é, e X prova Y. Ex.: "Ele me ofereceu flores... Ele me ama."

**FEEDBACK:** Duplo circuito de uma mensagem emissor — receptor — emissor, com retroação.

**FLEXIBILIDADE:** Aptidão a variar seus comportamentos em função do objetivo fixado e do destinatário. Pode-se ser flexível em suas percepções, pen-

samentos, comportamentos, linguagem.

**GENERALIZAÇÃO:** Operar, a partir de alguns elementos comuns, a extensão de uma experiência particular a um conjunto mais amplo, do qual essa experiência não é mais que um elemento.

**GUSTATIVO:** Que se refere ao sentido do paladar.

**METÁFORA:** Forma de discurso figurado que permite traduzir analogicamente uma idéia ou uma situação por uma outra.

**OBSERVAÇÃO SENSORIAL:** Consiste em recolher os dados objetivos que se podem Ver, Ouvir e Sentir, fora de quaisquer interpretações subjetivas.

**OLFATIVO:** Que se refere ao sentido do olfato.

**PREDICADOS:** Em PNL, são palavras (substantivos, verbos, adjetivos) que traduzem em termos específicos, sensoriais, as representações.

**QUÁDRUPLO:** Sistema de notação da experiência sensorial : V para Visual, A para Auditivo, C para Cinestésico e O para Olfativo.

**RECURSOS:** Conjunto de habilidades úteis, armazenadas e conservadas em nosso cérebro e em nosso sistema nervoso.

**REENQUADRAR:** Intervenção que consiste em modificar uma representação, dando-lhe uma significação diferente daquela que lhe era dada.

**REFORMULAÇÃO:** Técnica que consiste em devolver àquele que fala o reflexo do que acaba de dizer, organizando-se pela compreensão e esclarecimento da mensagem emitida.

**RELACIONAMENTO (ESTABELEECER O):** Trata-se de estabelecer com os interlocutores um nível de relação baseado na confiança e na cooperação ativa, mesmo se há desacordo sobre o conteúdo da troca.

**REPRESENTAÇÃO:** Conteúdo e forma ao mesmo tempo, é a organização mental do pensamento, literalmente "daquilo que ocorre ao espírito de alguém". A PNL interessa-se sobretudo pelas formas das representações.

**SINCRONIZAÇÃO:** Técnica que consiste em reproduzir certos comportamentos verbais e não-verbais dos interlocutores, a fim de estabelecer de modo rápido e eficaz o relacionamento com eles.

**SISTEMA DE CRENÇAS:** O conjunto consciente/inconsciente de crenças básicas, premissas, axiomas, preconceitos, valores e modelos próprios a uma pessoa. Essas crenças moldam-lhe os pensamentos, decisões, sentimentos e atos. Determinam-lhe igualmente o senso do que é realmente importante.

## PNL

**SISTEMA DE PERCEPÇÃO:** Os cinco sentidos — visão, audição, tato, paladar e olfato.

formações transmitidas pelos sistemas de percepção. Assim, nós reconstruímos no pensamento a realidade sob a forma de imagens (V), sons (A), sensações (C), odores e sabor (O).

**SISTEMA DE REPRESENTAÇÃO:** Organização, no cérebro, das in-

## ***Sumário dos exercícios práticos***

<b>Exercício 1.</b> — Treinando a identificação dos predicados . . . . .	139
<hr/>	
<b>Exercício 2.</b> — Percebendo o mundo segundo o código da PNL . . . . .	140
<hr/>	
<b>Exercício 3.</b> — O jogo dos sistemas de representação . . . . .	141
<hr/>	
<b>Exercício 4.</b> — Movimentos dos olhos e sistemas de representação . . . . .	142
<hr/>	
<b>Exercício 5.</b> — O jogo do encontro . . . . .	146
<hr/>	
<b>Exercício 6.</b> — O reenquadramento em prática . . . . .	147
<hr/>	
<b>Exercício 7.</b> — Desenvolvendo a observação . . . . .	149
<hr/>	
<b>Exercício 8.</b> — Uma experiência de ancoragem . . . . .	153
<hr/>	

---

<b>Exercício 9. — Utilizando melhor os recursos . . . . .</b>	<b>155</b>
<hr/>	
<b>Correção dos exercícios . . . . .</b>	<b>158</b>
<hr/>	
<b>Programa de uma autoformação . . . . .</b>	<b>166</b>
<hr/>	
<b>Modelo de programação de um seminário . . . . .</b>	<b>168</b>

---

# EXERCÍCIO 1

---

## TREINANDO A IDENTIFICAÇÃO DOS PREDICADOS

Indique o sistema sensorial a que corresponde o predicado empregado nas frases seguintes.

- Assinale: V para Visual  
A para Auditivo  
C para Cinestésico  
O para Olfativo/Gustativo  
N para Não-específico

1. Uma perspectiva nova
2. Um remédio amargo
3. Uma situação harmoniosa
4. Uma índole boa
5. Uma decisão penosa
6. Um contrato sólido
7. Um saber novo
8. Uma visão clara
9. Uma situação apática
10. Um sujeito asqueroso
11. Um pensamento diferente
12. Uma palavra que repercute

Correção na página 158



## EXERCÍCIO 2

---

### PERCEBENDO O MUNDO SEGUNDO O CÓDIGO DA PNL

Atribua uma equivalência para cada uma das frases a seguir em termos V, A, C.

Exemplo: Penso numa boa solução.

V: Vejo uma boa opção

A: Tenho uma solução que me fala

C: Tenho uma solução que sinto como sólida

1. Percebo que sua idéia traz algo novo

V

A

C

2. Acho que as coisas vão melhorar

V

A

C

3. Gosto de examinar as diferentes opções antes de me decidir

V

A

C

4. Trata-se de um domínio no qual ele não é judicioso

V

A

C

5. Creio que ele vai mudar de posição

V

A

C

Correção na página 159

# EXERCÍCIO 3

---

## O JOGO DOS SISTEMAS DE REPRESENTAÇÃO

Em cada uma das frases seguintes há diferentes sistemas de representação. Identifique-os.

1. Quando vejo o que se passa, acho isso duro
2. Seu sorriso fala
3. Sinto-me à vontade vestindo roupas claras
4. O que você diz ecoa dentro de mim
5. Se você tivesse ouvido o que eu disse a ele, compreenderia melhor o que sinto
6. Achei a decoração deste apartamento asquerosa
7. Seu olhar me toca
8. Seu contato me fez ver as coisas de outro modo
9. Entendo o que você diz
10. "Quando ele me toma em seus braços, vejo a vida cor-de-rosa"

Correção na página 160

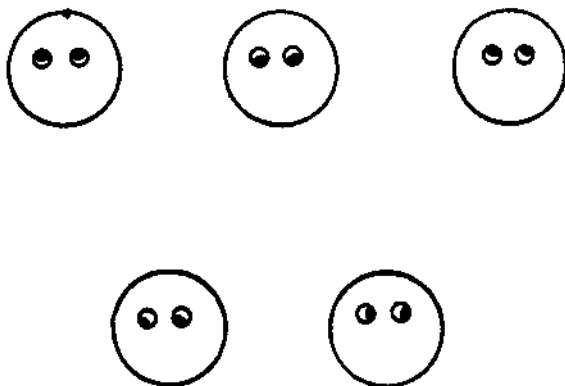
# EXERCÍCIO 4

---

## MOVIMENTOS DOS OLHOS E SISTEMAS DE REPRESENTAÇÃO

### Exercício A

Anote os sistemas de representação que correspondem aos seguintes movimentos dos olhos:



## Exercício B

Nos exemplos a seguir, anote a seqüência de representações utilizadas, do modo como aparece nos movimentos dos olhos e, eventualmente, na linguagem.

①



Não está muito claro



mas alguma coisa me detém



e não sei o que fazer

②



Sei que não deveria fazer  
isso



mas quando vejo uma  
boa ocasião



uma vizinha me diz: vá  
em frente

③



Sinto que



o novo plano



vai desenvolver-se  
lentamente

**Exercício C**

Se os movimentos dos olhos fossem congruentes com os predicados utilizados, qual seria a sua opção nos exemplos a seguir?

①



Sinto que não adianta



ver tudo pelo lado pior



mas sinto-me bastante  
desanimado pelos  
últimos resultados

②



Isso soa bem



mas não me diz



como ver a situação de  
modo mais claro

**Exercício D**

Nos exemplos a seguir, sistema condutor e sistema de representação diferem (lembre-se que o sistema condutor é indicado pela posição dos olhos; o sistema de representação, pelos predicados).

Quais são os circuitos internos utilizados em cada um dos cinco exemplos?

Exemplo:



Sinto-me feliz  
V → C



É uma noção vaga



Que idéia brilhante



É um pensamento que me estimula



É uma idéia que me fala



Há algo de monótono nessa situação

Correção na página 161

# EXERCÍCIO 5

---

## O JOGO DO ENCONTRO

Este jogo de papéis diz respeito à aplicação da PNL ao domínio da negociação.

*O tema:*

Você resolveu ir com alguns amigos a um restaurante depois do expediente e já fez inclusive as reservas, marcando o encontro para as 19:30. De sua parte está tudo pronto.

18:00 o telefone toca. É o seu chefe. Ele precisa de você para ultimar o exame de alguns papéis urgentes, que ele negociará no dia seguinte na primeira hora. Pede-lhe então que não se vá ainda e passe na sala dele.

18:15: Você entra na sala do seu chefe...

# EXERCÍCIO 6

---

## O REENQUADRAMENTO EM PRÁTICA

Para treiná-lo na prática do reenquadramento, pedimos-lhe que encontre pelo menos três formulações diferentes das proposições seguintes, todas possuidoras de uma estrutura específica.

Para isso, você deve encontrar:

1 — A estrutura:

- a) equivalência complexa (Eq C)
- b) causa → efeito (C → E)

2 — Reenquadrar

1) Negociar é fazer com que o outro expresse a sua idéia.

1 — Estrutura

2 — —  
—  
—

2) Quando me fazem críticas, duvido de mim mesmo.

1 —  
2 —  
—  
—

3) Para corrigir meus erros, devo compreendê-los.

1 —  
2 —

4) Fico furioso quando me interrompem.

1 —  
2 —  
—  
—



**Alain Cayrol e Patrick Barrère**

**5) Viver é lutar.**

- 1 —
- 2 —
- 
- 

**6) Como na vida só há ganhadores e perdedores, nada espero de você.**

- 1 —
- 2 —
- 
- 

**7) Dirigir é cortar.**

- 1 —
- 2 —
- 
- 

**8) Não delego; desse modo, fico seguro quanto aos resultados.**

- 1 —
- 2 —
- 
- 

**9) Revelar seus objetivos é descobrir o flanco ao inimigo.**

- 1 —
- 2 —
- 
- 

**10) Quando sou sincero, faço-me respeitar.**

- 1 —
- 2 —
- 
- 

**Correção na página 165**

# EXERCÍCIO 7

---

## DESENVOLVENDO A OBSERVAÇÃO

Estes exercícios visam desenvolver a observação sob o ângulo da PNL.

### A) EXERCÍCIO DE OBSERVAÇÃO

Nos bate-papos cotidianos, dedique parte de seu tempo à observação de um dos elementos seguintes, que dizem respeito ao seu interlocutor.

- 1) A postura da pessoa (a parte inferior e superior do corpo, o conjunto).
- 2) Os movimentos do corpo (cabeça, mãos e membros superiores, pés e membros inferiores, torso, o conjunto).
- 3) Os pequenos movimentos dos músculos do rosto (ex.: ângulo e tensão do maxilar inferior, franzimento dos olhos, dilatação das narinas etc.).
- 4) O lábio inferior (tamanho, cor, movimentos, tônus etc.).
- 5) A coloração da pele (até ser capaz de distinguir oito zonas de colorações diferentes).
- 6) A respiração (alta, mediana, abdominal): ritmo, intensidade, pausas etc.

#### *Conselhos:*

- Limite-se a observar, sem tentar interpretar o que vê.
- Pratique cada experiência durante mais ou menos quinze minutos seguidos e dedique-lhe pelo menos dois dias antes de passar à seguinte.
- Efetue cada uma delas com pelo menos três pessoas diferentes.

## B) EXERCÍCIO DE CALIBRAGEM

I — Esta experiência deve ser realizada com um parceiro a quem você terá explicado o procedimento de trabalho e seu objetivo (desenvolver suas capacidades de observação). No caso de duas pessoas, sejam A e B.

- 1) A pensa numa experiência agradável na qual se absorve inteiramente (imagens, sons, sensações) sem contá-la. Quando ele pensa nessa experiência, B observa atentamente (calibra) os elementos externos associados a ela.
- 2) A pensa numa experiência medianamente desagradável para ele (VAC). A mesma orientação que para a experiência agradável (A não a conta, mas previne B de quando se acha na experiência); B calibra.
- 3) A pensa numa experiência "neutra" (nem agradável nem desagradável). Novamente, B observa atentamente os indicadores externos ligados a essa experiência.

Chegados a este ponto, se há vários observadores, estes podem harmonizar-se e trocar entre si o que observam, isto longe da escuta de A. Se não detectarem um número suficiente de indicações, eles podem pedir a A que pense novamente numa ou noutra das situações.

II — A vai agora repensar sucessivamente três dessas experiências, em qualquer ordem, sem dizer a B de que experiências se trata. Ele pode, se quiser, apresentar a mesma várias vezes seguidas.

B "adivinha" (baseando-se nas observações anteriores).

A repensa numa outra série de três sem nomeá-la; B "adivinha" de novo; e assim por diante, cinco ou seis vezes.

*Nota:* A deve pensar exatamente na mesma situação de cada vez (mesmo momento da experiência, ou seja, mesmas imagens, sons, sensações).

Se B não descobre duas vezes seguidas, A refaz uma série, nomeando as experiências para que B possa recalibrar.

### C) EXPERIÊNCIA DE SINCRONIZAÇÃO E DE CONDUÇÃO NÃO-VERBAL

A e B. Seja B o Interventente.

*A tarefa de A.*

A escolhe um tema de conversação, por exemplo, a lembrança de suas últimas férias, que dura quinze minutos. B lhe dará a réplica.

*A tarefa de B.*

Enquanto conversa com A, B vai sincronizar com pelo menos dois parâmetros não-verbais escolhidos entre os cinco seguintes: gestos, posturas, expressões faciais, tom e ritmo da voz, respiração. Depois de aproximadamente dez minutos de sincronização, A vai começar a conduzir. Para isso, ele toma a iniciativa de variar um dos parâmetros com que sincronizou. Ele vai, por exemplo, mudar de postura. Ele observa se A está seguindo.

Quando esta experiência tem lugar no quadro de um seminário para alunos profissionalizantes, os "A" saem da sala para não ficarem sabendo da instrução de sincronização que é passada aos "B".

Esta orientação é explicitada na fase de "debriefing". Sugerimos-lhe também que se exercite em sua vida cotidiana, praticando momentos de sincronização com seus parceiros pessoais e profissionais.

### D) EXPERIÊNCIA DE SINCRONIZAÇÃO VERBAL

*A tarefa de A.*

Semelhante à da experiência anterior.

A escolhe um tema de conversação, por exemplo, a evocação de algo particularmente estimulante ou insólito que ele faz ou tem vontade de fazer em sua vida.

Fala disso durante quinze minutos. B lhe dá a réplica.

*A tarefa de B.*

Enquanto conversa com A, B detecta os sistemas de representação utilizados por aquele, apoiando-se na escuta dos predicados e na observação dos movimentos dos olhos, e responde a A dentro dos mesmos sistemas.

Também neste caso as oportunidades cotidianas de conversação constituem uma terra de eleição para esse treinamento.

## E) EXPERIÊNCIA DE SINCRONIZAÇÃO VERBAL E NÃO-VERBAL

Trata-se de jogar com as duas situações ao mesmo tempo, assim como experimentar a diferença qualitativa que a sincronização propicia.

*A tarefa de A.*

A escolhe um tema de conversação de que vai falar durante vinte minutos. B lhe dará a réplica.

*A tarefa de B.*

A experiência vai se desenrolar em dois tempos:

- Durante a primeira parte da discussão, B não sincroniza com A, seja porque se comporta "espontaneamente", seja porque se dessincroniza deliberadamente, adotando atitudes e sistemas sensoriais diferentes dos de A.
- Depois, ao cabo de dez minutos, ele começa progressivamente a sincronizar com A, verbalmente e não-verbalmente, até o fim da experiência.

Quando da fase de exploração deste exercício, A dá esclarecimentos sobre o modo como viveu esses vinte minutos e sobre a evolução provável do que ele experimentou durante a conversa.

*Nota:* As cinco partes deste exercício não comportam uma correção no âmbito deste manual. O leitor deve remeter-se às Exposições correspondentes da parte *Conhecimento do problema* para realizá-las.

# EXERCÍCIO 8

---

## UMA EXPERIÊNCIA DE ANCORAGEM

### A) DISPOR À VONTADE DE UM RECURSO PESSOAL

A experiência tem por meta fazer com que você disponha mais facilmente de um recurso pessoal. Trata-se de um uso para si mesmo da ancoragem.

A pessoa pode praticar a experiência sozinha. Esta técnica achase descrita com mais detalhes na Terceira Exposição, no parágrafo "Ancoragem dos recursos".

- 1) Escolha um recurso sobre um estado interno de que você queira dispor mais freqüentemente (por exemplo, autoconfiança ou relaxação...).
- 2) Procure na memória uma recordação recente ou passada na qual você possui este recurso.
- 3) Faça a experiência dessa situação como "se lhe estivesse" associado.

Quando estiver plenamente em contato com sua dimensão cines-tésica, feche progressivamente uma das mãos. Quanto mais estiver em contato com a experiência, mais aperte o punho. É o punho fechado que vai se tornar a sua ancoragem.

Repita três vezes a experiência para assegurar-se dessa conexão.

- 4) Verifique se, quando você fecha o punho, isso o ajuda a experimentar o estado-recurso.

Uma âncora só estraga se não for usada.

Utilize a sua tão freqüentemente quanto deseje. Isso a tornará cada vez mais forte.

**B) ANCORAR DE MODO INDIRETO O ESTADO DE UM PARCEIRO.**

A meta é ensiná-lo a ancorar um estado no qual se acha o seu interlocutor, para poder suscitar-lhe novamente esse estado mais tarde.

- Reflita sobre três situações nas quais seria interessante ancorar o estado interno do seu interlocutor.
- Reflita sobre três maneiras visuais, auditivas e cinestésicas que lhe permitiriam fazer isso discretamente (a sua postura, os seus movimentos, o tom de sua voz, ao tocar a pessoa...).
- Coloque-as em prática.

Quais são suas observações?

*Nota:* Este exercício não permite correção no âmbito deste manual. O leitor deve remeter-se à Terceira Exposição para seguir os resultados.

# EXERCÍCIO 9

---

## UTILIZANDO MELHOR OS RECURSOS

### A) SUPERAR UMA LIMITAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

A meta da experiência é permitir-lhe tratar uma situação de limitação pessoal que você encontra no exercício de sua profissão ou no modo de comunicar com alguns de seus parceiros relacionais.

As duas técnicas utilizadas para isso pedem o concurso dos mecanismos de ancoragem, assim como da utilização dos recursos pessoais.

Estas duas técnicas, apresentadas a seguir, acham-se descritas com mais detalhes na Terceira Exposição, "A desativação de âncoras" e "A dissociação simples". A experiência deve ser feita em dupla.

Um efetua o trabalho de mudança pessoal. O outro o acompanha nas diferentes etapas da técnica escolhida. Em cada experiência, os dois acham-se também frente a frente.

Escolha uma situação na qual você queira mudar o seu comportamento e selecione uma das duas técnicas seguintes para efetuar essa mudança.

### B) DESATIVAÇÃO DE ÂNCORAS

- 1) Identifique e experimente o estado de limitação.

O parceiro ancora esse estado com um contato da mão sobre o seu joelho esquerdo.

Repita três vezes o mesmo procedimento.

- 2) Identifique e experimente o estado-recurso. Quando estiver plenamente em contato com as emoções e as sensações ligadas a essa experiência, o parceiro deve ancorar esse estado com um contato da outra mão sobre o seu joelho direito.

- 3) Neutralização do sentimento desagradável.

O seu parceiro vai agora estimular as duas âncoras ao mesmo tempo, mantendo a pressão das mãos durante pelo menos trinta



segundos. A reexperimentação simultânea dessas duas experiências antagonistas vai neutralizar o sentimento desagradável.

4) Verificação.

Pensar novamente na situação problemática para verificar se você não experimenta o sentimento desagradável. Se ainda o encontrar, ou parte dele, repita a experiência até o seu desaparecimento.

5) Integração no futuro.

Projete-se mentalmente e veja-se agindo à vontade na situação em questão. Eventualmente, projete-se em duas ou três situações futuras semelhantes.

## A DISSOCIAÇÃO SIMPLES

É uma outra técnica que permite tratar o mesmo gênero de limitação que a técnica anterior.

### *A técnica*

1) Identificar a situação a tratar e o que a deslança.

Qual é o elemento externo visual ou auditivo que deslança a reação de mal-estar?

Contrariamente à técnica anterior, é inútil recriar essa experiência, pois se correria o risco de trazer de volta inutilmente a emoção de pesar.

2) Identificar e experimentar um estado-recurso.

Instale-se num estado interno positivo de confiança e de segurança. Como na experiência anterior, você pode pensar numa das situações mais agradáveis, mais intensas que você conheça e experimentá-la interiormente (como se a estivesse vivendo), ou preferir experimentar uma situação correspondente a um estado de relaxamento ou de auto-confiança. Este estado-recurso é ancorado pelo parceiro.

3) Rever a situação perturbadora a partir da posição dissociada.

Permanecendo ainda no estado-recurso — seu parceiro ajuda nisso, mantendo a âncora associada a esse estado, por exemplo, uma

mão sobre o ombro —, imagine diante de si, acolá, uma tela sobre a qual vai ver desenrolar-se o filme da situação que você está tratando. O ponto de partida desse filme será o deslanchador identificado anteriormente.

Demore-se vendo esse filme desenrolar-se adiante, enquanto você permanece confortavelmente instalado em sua poltrona.

É nesta fase que se opera a dissociação. A imagem e seu deslanchador separam-se da emoção. A reação C é desligada e substituída por uma outra.

#### 4) Verificação.

Pense novamente na situação problemática para verificar se você não experimenta mais o sentimento desagradável. Se voltar a encontrá-lo, totalmente ou em parte, repita a experiência até que desapareça.

#### 5) Integração no futuro.

Trata-se de estabelecer uma ponte no futuro. Para isso, projete-se numa situação futura semelhante à tratada. Eventualmente, projete-se em duas ou três situações futuras semelhantes.

*Nota:* Este exercício fornece os passos a seguir, portanto a correção-guia. Voltar a ele depois de ter experimentado as técnicas sugeridas.

---

# **CORREÇÃO DOS EXERCÍCIOS**

---

## *CORREÇÃO DO EXERCÍCIO 1*

- 1 — V  
2 — O  
3 — A  
4 — C  
5 — C  
6 — C  
7 — N  
8 — V  
9 — C  
10 — O  
11 — N  
12 — A
-

CORREÇÃO DO EXERCÍCIO 2

- 1 — V: vejo que sua Idéia abre horizontes novos  
A: digo a mim mesmo que sua idéia soa bem  
C: sinto que sua Idéia é sólida
- 2 — V: vejo que Isso vai se esclarecer  
A: digo a mim mesmo que logo estaremos de acordo  
C: sinto que isso vai desbloquear-se
- 3 — V: vejo as diferentes possibilidades antes de me decidir  
A: antes de me decidir, considero as diferentes opções e escolho aquela que me fala mais  
C: antes de me decidir, preciso sentir o que me convém mais
- 4 — V: ele realmente não vê claro neste assunto  
A: ele realmente não ouviu nada da questão  
C: ele não sente que não tem os pés no chão neste domínio
- 5 — V: creio que ele vai ver as coisas com outros olhos  
A: digo a mim mesmo que ele acabará mudando de opinião  
C: sinto que ele estará logo em contato com um outro aspecto da situação
-

Alain Cayrol e Patrick Barrère

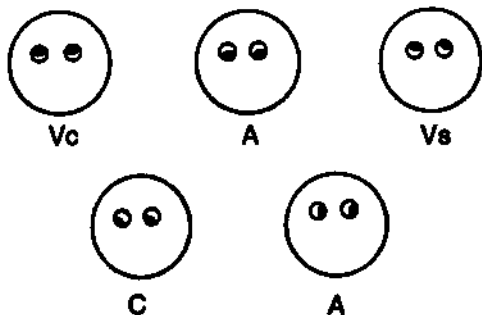
CORREÇÃO DO EXERCÍCIO 3

- 1 — V.C
  - 2 — V.A
  - 3 — V.C
  - 4 — A.A
  - 5 — V.A.C
  - 6 — V.O
  - 7 — V.C
  - 8 — C.V
  - 9 — C.A
  - 10 — C.V
-

PNL

CORREÇÃO DO EXERCÍCIO 4

EXERCÍCIO A



EXERCÍCIO B



Não está muito claro



mas alguma coisa me detém



e não sei o que fazer

CORREÇÃO Vc

A

C

②



Sei que não deveria fazer isso



mas quando vejo uma boa ocasião



uma vizinha me diz: vá em frente

CORREÇÃO A

Vc

A

③



Sinto que



o novo plano



vai desenvolver-se lentamente

CORREÇÃO C

Vc

C

EXERCÍCIO C

①



Sinto que não adianta



ver tudo pelo lado pior



mas sinto-me bastante  
desanimado pelos  
últimos resultados

CORREÇÃO



②



Isso soa bem



mas não me diz



como ver a situação de  
modo mais claro

CORREÇÃO



## EXERCÍCIO D



Sinto-me feliz

 $V \rightarrow C$ 

É uma noção vaga

CORREÇÃO  $A \rightarrow V$ 

Que Idéia brilhante

 $C \rightarrow V$ 

É um pensamento que me estimula

 $A \rightarrow C$ 

É uma Idéia que me fala

CORREÇÃO  $V \rightarrow A$ Há algo de monótono  
nessa situação $C \rightarrow A$



CORREÇÃO DE EXERCÍCIO 5

Propomos-lhe o plano de uma ação, baseada sobretudo nos "objetivos", que poderia permitir-lhe sair com elegância desta dificuldade imprevista.

*1) Preparar-se*

Definir o seu objetivo.

Por exemplo: estabelecer rapidamente um acordo com o seu chefe, devendo satisfazer o interesse dele (a empresa) e o seu (sua carreira, sua ficha funcional).

*2) Dar início à entrevista*

*Você* — Levando em consideração o caráter imprevisto da coisa, gostaria que pudéssemos entrar em acordo sobre a duração desta entrevista...

*3) Procura do objetivo comum*

A — Exposição das obrigações (Estado atual)

*Você*: a Entrevista

*Ele*: urgência — exigência de um dossiê pronto

B — Apresentação da situação desejada

*Você e Ele*: andar rápido e fazer bem.

C — Definição do objetivo comum

Resolver rápida e corretamente os problemas a estudar.

*4) Questão*

Quais são os problemas e, sobretudo, de quanto tempo precisamos para atingir o objetivo comum?

*5) O acordo*

Se duas horas de trabalho intenso parecem satisfatórias, você estará disponível às 20:30.

Não lhe resta outra coisa senão prevenir e estabelecer um plano de trabalho eficaz.

CORREÇÃO DO EXERCÍCIO 6

- 1) a — Equivalência complexa  
b — Exemplo:  
Negociar é trocar a minha idéia com a do outro.
- 2) a — Causa → efeito  
b — Quando recebo críticas, verifico o fundamento delas.
- 3) a — Equivalência complexa  
b — Para corrigir meus erros, tenho que saber precisamente a que resultados devo chegar.
- 4) a — Causa → efeito  
b — Quando me interrompem, caio na gargalhada.
- 5) a — Equivalência complexa  
b — Viver é mudar.
- 6) a — Causa → efeito  
b — Como na vida há ganhadores E perdedores, espero de você uma colaboração ganhador/ganhador.
- 7) a — Equivalência complexa  
b — Dirigir é chegar.
- 8) a — Equivalência complexa  
b — Não delego; desse modo, estou sobrecarregado de trabalho.
- 9) a — Causa → efeito  
b — Revelar seus objetivos dobra os objetivos.
- 10) a — Causa → efeito  
b — Quando sou sincero, fico profundamente de acordo comigo mesmo e incito o outro a fazer o mesmo.

## **PROGRAMA DE UMA AUTOFORMAÇÃO**

---

Estas propostas para uma ação de autoformação apóiam-se em um transcurso indeterminado de tempo. O progredir das experiências deve ser avaliado por cada qual em função dos resultados obtidos e da maneira utilizada para chegar a eles.

Por outro lado, o campo da experimentação das Técnicas PNL é ilimitado: diz respeito à totalidade dos contatos que cada qual pode estabelecer no decorrer de sua vida cotidiana.

- 1** Ler a Primeira Exposição.
- 2** Fazer os exercícios sobre os predicados.
- 3** Prestar atenção à linguagem sensorial empregada por seus interlocutores.
- 4** Referenciar os movimentos dos olhos associando-os aos predicados utilizados. Na televisão, por exemplo, observe as pessoas que se expressam por ocasião de debates ou de entrevistas.
- 5** Proceder do mesmo modo com os interlocutores: observar sem comentário os elos existentes entre movimentos dos olhos e predicados.
- 6** Ao cabo de alguns dias, desde que se acredite possuir uma boa percepção desses processos, ler a Segunda Exposição.
- 7** Praticar a sincronização verbal. No início, associando os seus predicados aos dos interlocutores.
- 8** Exercitar-se na sincronização não-verbal, escolhendo parâmetros comportamentais que lhe convenham.
- 9** Desenvolver a observação, praticando de maneira sistemática a calibragem.
- 10** Quando achar que possui experiência e competência satisfatórias na sincronização e na calibragem, comece a instalar

algumas âncoras positivas junto ao seu círculo para apreciá-lhes os efeitos.

- 11** Experimentar, em situação de coleta de informações (entrevistas, reuniões), a pertinência das questões que aconselhamos colocar, a fim de obter uma informação precisa.
- 12** Ler a Terceira Exposição.
- 13** Em função das aptidões e das situações, adapte a aprendizagem das técnicas de mudança aos objetivos dos interlocutores e dos seus.
- 14** Ler a Quarta Exposição em função de suas principais preocupações profissionais.
- 15** Aplique essas técnicas em situação, até a obtenção dos resultados concretos satisfatórios, adaptando-as ao seu estilo.
- 16** Enfim, para melhorar a sua flexibilidade, faça todos os dias pelo menos uma coisa que você nunca tenha feito.

# MODELO DE PROGRAMAÇÃO DE UM SEMINÁRIO SESSÃO DE SEIS DIAS ESTRUTURADA EM DUAS PARTES DE TRÊS DIAS CADA UMA

## PRIMEIRA PARTE

### Primeiro dia:

- 9:00: Apresentação e formulação dos objetivos:  
— do estágio  
— dos participantes  
— do animador.
- 10:00: Exposição: A PNL  
— suas origens  
— suas características  
— seu impacto  
— seu projeto.
- 10:30: Pausa.
- 10:45: Exposição: As estruturas do pensamento  
— sistema de percepções  
— sistema de representações  
— os Visuais, os Auditivos, os Cinestésicos.
- 12:00: Debate em grupo.
- 12:30: Almoço.
- 14:00: Exposição: Os indicadores externos  
— os Predicados.
- 14:30: Exercício

## PNL

Por grupo de três pessoas, cada participante será por sua vez:

- A → Aquele que se exprime, contando uma história vivida, insólita, uma recordação agradável.
- B → O comunicador que coleta a informação e facilita a expressão de "A".
- C → Aquele que observa, anota e classifica numa grade preparada os predicados sensoriais utilizados por "A".

15:15: Retorno ao grupo geral.  
Comentários, síntese e aprofundamento do tema.

15:30: Pausa.

15:45: Exercícios do livro centrados na identificação do tema  
— trabalho individual  
— correção em grupo.

16:30: Síntese do dia.

17:00: Fim.

### Segundo dia:

9:00: Trocas em grupo segundo as reflexões e as questões dos participantes.

9:30: Exposição: Um outro indicador externo — os movimentos dos olhos.

10:00: Demonstração em grupo conduzida pelo animador.

10h30: Pausa.

10:45: Exercício  
Por grupo de três pessoas:

- A → Encontrar as respostas às questões colocadas por seus parceiros
- B } 1) Questionam utilizando termos sensoriais
- C } → 2) Observam os movimentos dos olhos, associando-os aos predicados.

- 11:30: Trocas no grupo geral e comentários sobre as experiências vividas nos subgrupos.  
Exercícios do livro sobre os movimentos dos olhos.
- 12:30: Almoço.
- 14:00: Exposição: As regras da comunicação eficaz.  
Aplicação prática: conceber e definir objetivos precisos.  
Exercício de aplicação sobre os objetivos dos participantes.
- 15:30: Pausa.
- 15:45: Exposição: A observação, a calibragem  
Exercício (Ver livro): exercícios de calibragem  
1 — Demonstração no grupo geral sob a condução do animador  
2 — Exercício em subgrupos de três pessoas.
- 16:30: Retorno ao grupo geral.  
Comentários — Trocas — Síntese
- A comunicação por objetivos
  - Ver é talvez mais importante que escutar.
- 17:00: Fim.

**Terceiro dia:**

- 9:00: Debate em torno de questões levantadas pelos participantes.
- 9:30: Exposição: A sincronização.  
Questões — Debates.
- 10:30: Pausa.
- 10:45: Exercício (Ver livro): "Experiência de sincronização verbal e não-verbal".  
Trabalho em subgrupos.
- 12:00: Comentários e aprofundamento do tema.
- 12:30: Almoço.
- 14:00: A sincronização (continuação).  
Outro exercício (Ver livro): "Experiência de sincronização verbal e não-verbal".  
Trabalho em subgrupos.
- 15:00: Síntese das experiências sobre a sincronização.

## PNL

- 15:30: Pausa.
- 15:45: Debate no grupo geral sobre o conjunto das Técnicas PNL apresentadas.
- As aplicações possíveis.
  - Propostas de exercícios a experimentar no curso da intercessão.
- 16:30: Avaliação geral do estágio.
- 17:00: Fim da primeira parte.

*Nota:* As duas partes da sessão podem ter um intervalo de oito dias a um mês.

### SEGUNDA PARTE

#### Primeiro dia:

- 9:00: Balanço da intercessão.
- Estudo dos casos vividos pelos participantes.
  - Relatos e análises das experiências características.
- Pesquisas de opções
- 10:30: Pausa.
- 10:45: Exercício de sincronização (treinamento).  
Retomada de um exercício conhecido que permita aos participantes medir o próprio progresso.
- 12:00: Retorno ao grupo geral.
- 12:30: Almoço.
- 14:00: Exposição: A ancoragem
- Demonstração do processo pelo animador.
  - Perguntas, debates.
- 15:30: Pausa.
- 15:45: Exercício.  
Trabalho em pequeno grupo.  
O comunicador "B" ancora o estado-recurso pedido e revivido "como se ali estivesse" por "A".  
"C" observa, anota e comenta ao fim do exercício.



## Alain Cayrol e Patrick Barrère

16:30: Retorno ao grupo geral.  
Síntese: A utilização da ancoragem na vida profissional.

17:00: Fim.

### Segundo dia:

9:00: Debate em torno dos assuntos abordados pelos estagiários.  
Exposição: As técnicas de mudança.

- Os recursos e sua utilização.
- A moldagem da excelência.
- Apresentação geral das técnicas de mudança:
  - princípios diretores
  - funções
  - metodologia
  - condições de aplicações.

10:30: Pausa.

10:45: Exercício (Ver livro): A desativação de âncoras  
Trabalho em subgrupos.

12:00: Retorno ao grupo geral.  
Trocas.

12:30: Almoço.

14:00: Exposição: A auto-ancoragem.  
— Descrição do método.  
— Instalação da aplicação pelo animador que conduz, no grupo geral, uma experiência vivida de auto-ancoragem.

15:30: Pausa.

15:45: Exposição: A geração de novos comportamentos  
— Exposição da técnica.  
— Exercício: instalação da aplicação da técnica pelos participantes em pequenos grupos.

16:45: Retorno ao grupo geral.  
Comentários e síntese do dia.

17:00: Fim.

## PNL

### **Terceiro dia:**

- 9:00: Debate.
- 9:30: Exposição: É melhor negociar com a PNL.
- 10:30: Pausa.
- 10:45: Exercícios de Negociação registrados no videocassete.  
Análise da utilização dos métodos aprendidos e da pertinência de sua adaptação à situação de Negociação.
- 12:30: Almoço.
- 14:00: Exposição: Vender e Conduzir Reuniões.  
— Trocas, debate.  
— Jogos de papéis.
- 15:30: Pausa.
- 15:45: Balanço.  
— A PNL e você.  
— Estudo de casos trazidos pelos participantes.  
— Conselhos práticos.
- 16:30: Avaliação do estágio.
- 17:00: Fim do estágio.