

Coordenação

Marco Túlio Costa | Andréia Roma | Mariana Domitila
Padovani Martins | Edmarson Bacelar Mota | Sandro Pereira

ALTA PERFORMANCE COM

PNL

aplicada às Profissões



Copyright© 2021 by Editora Leader
Todos os direitos da primeira edição são reservados à Editora Leader

Os artigos publicados nesta obra refletem a experiência e o pensamento de cada coautor, não havendo necessariamente relação direta ou indireta, de aceitação ou concordância, com as opiniões ou posições dos demais convidados.

Diretora de projetos: Andréia Roma
Revisão: Editora Leader
Capa: Editora Leader
Projeto gráfico e editoração: Editora Leader
Artes e Mídias: Tauane Cezar
Livrarias e distribuidores: Liliana Araújo
Diretor financeiro: Alessandro Roma

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecária responsável: Aline Grazielle Benitez CRB-1/3129

A117 Alta performance com PNL aplicada às profissões: volume I / [Coord.] Marco Túlio
1. ed. Costa, Andréia Roma, Mariana Domitila Padovani Martins, Edmarson Bacelar
Mota e Sandro Pereira.
1. ed. São Paulo: Leader, 2020.

Vários autores
ISBN: 978-65-88368-48-0

1. Carreira profissional. 2. Programação neurolinguística. 3. Sucesso profissional.
I. Costa, Marco Túlio. II. Roma, Andréia. III. Martins, Mariana Domitila Padovani.
IV. Mota, Edmarson Bacelar. V. Pereira, Sandro

9-2021/85

CDD 650.1

Índices para catálogo sistemático:

1. Carreira profissional: Aplicação da Programação Neurolinguística:
Administração 650.1

2021

Editora Leader Ltda.

Rua João Aires, 149 – Jardim Bandeirante – São Paulo – SP

Contatos:

Tel.: (11) 95967-9456

contato@editoraleader.com.br | www.editoraleader.com.br

Série PNL: uma coleção pioneira e imprescindível da Editora Leader

Inovar com temas que tragam conhecimento atualizado a seu público leitor foi um dos objetivos que levou Andréia Roma, CEO da Editora Leader, a dar início à Série PNL, em 2012. O primeiro livro foi **“PNL & Coaching – Guia Prático, com grandes especialistas, para você liderar ainda mais sua vida pessoal e profissional”**, em que renomados profissionais abordam diversos temas com poderosas dicas para o desenvolvimento integral dos leitores.

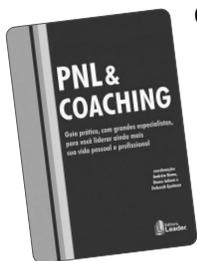
Andréia Roma é uma pesquisadora verdadeiramente apaixonada pelo tema. Ela conheceu a Programação Neurolinguística quando tinha apenas 21 anos e ali se iniciava uma brilhante trajetória na área com o propósito de publicar o maior número possível de autores brasileiros, valorizando assim essa temática que tanto nos ensina sobre como sermos mais humanos nos colocando no lugar do outro.

Em função das diversas séries que a Editora Leader tem em seu portfólio, se intitula como comportamental, pois acredita que quando entendemos o significado de que mapa não é território, compreendemos o poder de sermos éticos, leais e congruentes com o que apresentamos para o mercado.

A Leader é uma editora que acredita no Brasil, por isso, está sempre em busca de projetos especiais, que levem conhecimento atualizado sobre temas comportamentais de impacto para a formação do público leitor.

Andréia Roma explica que as séries e coletâneas são hoje uma marca registrada da Editora Leader, com todos os diferenciais para se destacar num mercado cada vez mais competitivo. Através delas é possível abordar de maneira completa e com muito profissionalismo os mais diferentes aspectos de um assunto, sua aplicação, o mercado de trabalho, a formação e as experiências de cada um de nossos autores.

A CEO da Editora Leader acredita que, para o desenvolvimento do ser humano, nada substitui o conhecimento, a formação e, como complemento igualmente relevante, a inspiração trazida por outros profissionais.



Depois de **PNL & Coaching**, abrilhantaram a Série PNL, que não para de crescer, as seguintes obras:

PNL nas organizações

Turbine sua equipe com dicas e estratégias de especialistas da Programação Neurolinguística: apresenta para o

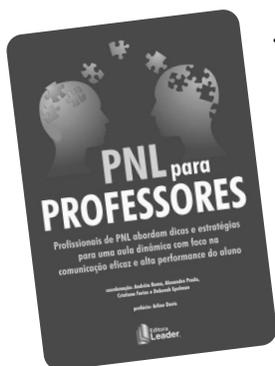


Mundo Corporativo assuntos abordados de maneira inovadora, como: o uso da PNL na seleção e treinamento, assédio moral, omitir ou ressignificar, qualidade de vida nas organizações com PNL, aumentando o comprometimento organizacional e estratégico com PNL, transformação humana, Coaching com PNL e Rapport para o sucesso de líderes e organizações, empatia do líder no processo da comunicação, como a naturopatia é

usada na metodologia do Coaching e da PNL, e criatividade Disney, entre outros.

Coordenação: Andréia Roma, Arline Davis e Gilson Lira.

PNL para Professores



Profissionais de PNL abordam dicas e estratégias para uma aula dinâmica com foco na comunicação eficaz e alta performance do aluno: é um livro fundamental para os professores deste século, em que as ciências do cérebro e da mente estarão referenciando e quebrando os paradigmas educacionais vigentes. Contextualiza experiências de importantes e renomados profissionais que agregam e aplicam, há muitos anos, as poderosas e eficazes ferramentas e técnicas da PNL às diferentes áreas de ensino e aprendizagem. Ideal para aqueles que desejam iniciar ou aprofundar os conhecimentos nessa extraordinária ferramenta de mudanças e transformações.

Coordenação: Andréia Roma, Alexandre Prado, Cristiane Farias e Deborah Epelman.

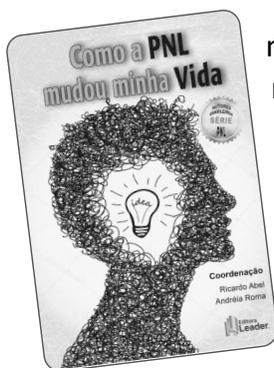
Libertando sua Mente com PNL



Profissionais abordam como transformar ideias em resultados com aplicação de exercícios práticos da PNL: é comparada a uma formação em livro que vem presentear profissionais que estudam e querem saber tudo sobre PNL. Este livro será de grande utilidade aos que nunca fizeram um curso de PNL e aos que já fizeram e precisam de um norte para se organizar com o uso de cada uma das ferramentas abordadas, podendo ser utilizado como uma apostila de PNL. A sugestão da Editora é a leitura de um capítulo por dia, buscando um embasamento necessário e sempre que possível praticando os exercícios em grupo, pois sabemos que o aprendizado maior da PNL se dá no praticar.

Coordenação: Andréia Roma e Deroní Sabbi.

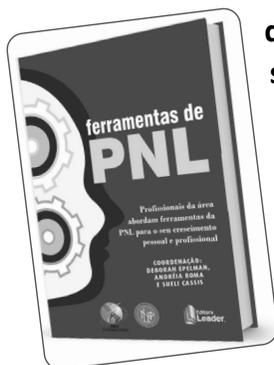
Como a PNL mudou minha vida



Os 13 profissionais que assinam esta obra mostram como é possível a PNL operar transformações importantes nas pessoas de modo que atinjam seus objetivos, realizando-se pessoal e profissionalmente. A trajetória de cada um deles compartilhada nesta obra vai motivar e inspirar os leitores, que terão muitos motivos para aprofundar seus conhecimentos sobre essa ferramenta que tem beneficiado muitas pessoas ao redor do mundo. Seus relatos são um verdadeiro manual para quem deseja se dedicar a esse processo que é utilizado para mudanças breves e objetivas nas pessoas, tanto em relação a questões emocionalmente complexas como comportamentais mais simples.

Coordenação: Ricardo Abel e Andréia Roma.

Ferramentas de PNL



Profissionais da área abordam ferramentas da PNL para o seu crescimento pessoal e profissional: a PAHC (Sociedade Brasileira de Programação em Autoconhecimento e Comunicação), em parceria com a Editora Leader, reuniu 25 alunos formados para comemorar os 25 anos de trabalho no mercado formando pessoas com PNL Sistêmica. Em cada capítulo um aluno convidado focou em diferentes técnicas conforme seu nicho de trabalho com a PNL Sistêmica. É uma celebração maravilhosa de como a PNL pode fazer a diferença na vida das pessoas, através de histórias diferentes de pessoas cujas vidas foram alteradas de forma positiva através da prática de modelos, ferramentas e técnicas de PNL.

Coordenação: Deborah Epelman, Andréia Roma e Sueli Cassis.

A Arte da Comunicação Através da PNL



Como se destacar no ambiente profissional: a obra propõe um grande impacto e transformação na mentalidade dos leitores através da Programação Neurolinguística. A obra objetiva surpreender os leitores com ferramentas e técnicas que proporcionam uma nova visão de mundo para as pessoas e é ideal para aqueles que almejam crescer na carreira, ser destaque na empresa, ter uma vida mais equilibrada e feliz.

Coordenação: Marco Túlio Rodrigues Costa e Alexandre Alves de Campos.

Mudança de Mindset com a PNL



O autor, Marco Túlio Costa, apresenta uma visão sistêmica da aplicação da PNL em várias áreas. A obra traz uma linguagem de fácil compreensão, para que os leitores ampliem seu *mindset* e se abram para novas possibilidades no universo tão rico da PNL, como ressalta o autor. Ele fala sobre mudança de paradigmas, libertação de crenças limitantes, o poder da saúde mental, entre outros conceitos, e de como mudou muito sua visão de mundo com essa ferramenta. O autor orienta seus leitores a mudar sua maneira de pensar, a questionar suas verdades e crenças, a ressignificar seu passado e atuar de forma positiva no presente.

Para ele, a salvação deste mundo está no coração.

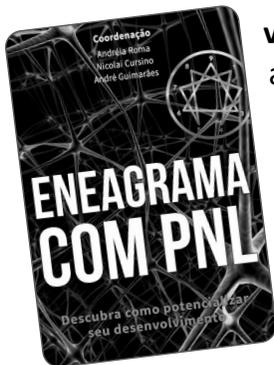
Despertar



Fundamentos e Técnicas da PNL Sistêmica e da Hipnose Ericksoniana: Para você desvendar os SEGREDOS de sua mente INCONSCIENTE em busca de LIBERTAR-SE de padrões do PASSADO que já não lhe interessam mais. Este livro é fruto de mais de 15 anos do autor, Marco Meda, trabalhando com a PNL, seja em atendimentos individuais atrelados ao Coaching, a processos terapêuticos e principalmente condução de programas de desenvolvimento humano em cursos, palestras e treinamentos. O conteúdo tem informações, conhecimento e atuações para tornar a PNL uma verdadeira ferramenta de cura emocional e espiritual. E por que não dizer curas em níveis racionais que geraram curas em nível físico!

Coordenação: Andréia Roma.

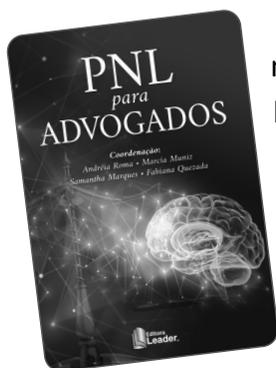
Eneagrama com PNL



Descubra como potencializar seu desenvolvimento: este livro traz, para quem deseja atuar no desenvolvimento humano de forma integral e eficiente, a combinação poderosa entre Eneagrama e PNL Sistêmica. Cada um dos nove tipos centrais de personalidades humanas é descrito por especialistas nesse mapa da jornada humana psicológica e espiritual que é o Eneagrama e mostram como combinar com a PNL, num passo a passo de como aplicar essas técnicas para promover a mudança do ser humano em relação a comportamentos, reações, emoções, crenças, comunicação, entre outros aspectos.

Coordenação: Andréia Roma, Nicolai Cursino e André Guimarães.

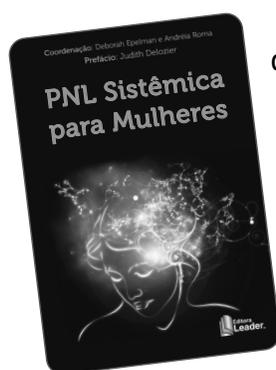
PNL para Advogados



O objetivo desta obra é mostrar aos profissionais do Direito que podem ir além no exercício da profissão, podem ser geradores de possibilidades, transformando ideias em resultados com a ajuda da Programação Neurolinguística (PNL), que atua com a modelagem da estratégia mental. Para orientar o leitor no modo de aplicar a PNL na advocacia, ao longo dos 16 capítulos são abordados temas como a contribuição eficaz da PNL aplicada à imparcialidade no papel do advogado; advogar aplicando metáforas; *rapport* como forma de conquistar e fidelizar clientes; a importância de o advogado estar aberto ao conhecimento; a PNL e a visão sistêmica na advocacia; o inovador recurso prestidigitação linguística; aplicação da PNL na mediação de conflitos, entre outros.

Coordenação: Andréia Roma, Marcia Muniz, Samantha Marques e Fabiana Quezada.

PNL Sistêmica para Mulheres



Neste livro são abordados assuntos complexos da vida das mulheres, por exemplo, propósito, realização de sonhos, a autoaceitação como forma de autocura, a importância da mudança de comportamento, os papéis de mãe e esposa, a educação de filhos homens, poder pessoal, entre tantos outros. O objetivo é chamar atenção para o fato de que a PNL é uma ferramenta valiosa, capaz de transformar suas vidas nos aspectos pessoal e profissional. Além da escrita atraente e exercícios práticos, a obra propõe a utilização de técnicas da PNL na busca por soluções perante os desafios enfrentados pelas mulheres em seu cotidiano, de modo a trazer-lhes segurança e inspiração.

Coordenação: Andréia Roma e Deborah Epelman.

Prefácio: Judith Delozier.



Agradecimento

Produzir livros no Brasil, não é fácil. Temos diversos problemas sociais que corroboram para que a leitura – com toda a sua máxima importância – seja deixada de lado.

Este projeto é resultado de um intenso esforço, dedicação, generosidade e disposição de nossos colaboradores, que cedem suas contribuições com maestria. O meu agradecimento vai para esses autores, que lutam para deixar seus legados no mundo. Escrever é um ato de doação. Cooperação. Dessa forma, toda a minha gratidão vai para os profissionais da PNL, esta rica ferramenta que tem potencializado o conhecimento de profissionais em diversas áreas em todo mundo e que devem ser compartilhados.

Meu muito obrigada ao parceiro Marco Túlio Costa, pela direção e escolha dos coordenadores e autores para compor este livro.

Agradeço a todos os autores que mergulharam em suas experiências com a PNL.

Obrigada, autores, por tornar o mundo um lugar mais rico de informação e solidariedade!

Andréia Roma
CEO e Diretora de Projetos da Editora Leader



Apresentação

Queridos(as) leitores(as), foi com muita alegria que organizamos este livro, inspirado em uma ideia que surgiu durante uma aula de PNL (Programação Neurolinguística) com o Prof. Marco Túlio Costa e sua turma de alunos e alunas do MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, pela Fundação Getulio Vargas (FGV), em São Paulo.

Proposta feita: “— Vamos fazer um livro?”

Eis que alguns alunos(as) toparam a ideia de um livro abordando diversas temáticas da PNL. Assim, a ideia cresceu e ganhou mais parceiros: outros grandes profissionais foram convidados para coorganizar e escrever esta obra inédita.

Cabe destacar a dedicação e foco dos seguintes alunos e alunas, na verdade, ex-alunos(as), porque já estão formados(as). Pessoas que acreditaram neste projeto, e agora nossos amigos(as) e coautores(as) deste livro: em especial, Barbara Maia, que aceitou o desafio de gerenciar este projeto e conduzir todos nós a este momento. Obrigado, Bárbara!

Nós, organizadores, também agradecemos a todos(as) coautores(as), por acreditarem neste projeto. Recebam nosso carinho e amizade. É uma honra estar com vocês!

Compreendemos que escrever sobre Programação Neuro-linguística é um enorme desafio, pois relaciona-se aos aspectos da mente humana, conseqüentemente, da vida. PNL é uma reprogramação mental e comportamental que acontece de dentro para fora. É “colocar a máscara primeiro em você para depois colocar em outras pessoas”. Portanto, para falar de PNL é preciso “praticar a PNL” e permitir-se ter autoconhecimento e disposição para mudar.

Quando a PNL surgiu, na década de 70, talvez ninguém imaginasse a proporção que iria tomar, nem mesmo os cocriadores. Um deles, Richard Bandler, que estudou Ciência da Computação e depois Psicologia, deu início ao desenvolvimento da PNL, por meio do estudo de sessões e aulas gravadas do falecido Fritz Perls, criador da Gestalt Terapia. Como assistia muitas vezes aos mesmos vídeos, Bandler começou a aplicar com várias pessoas o que aprendia, tendo ótimos resultados. Esse processo de observação e repetição de um padrão foi denominado na PNL “modelagem”.

Na Universidade de Santa Cruz, Bandler, ainda como aluno, foi autorizado a ministrar cursos de Gestalt Terapia, tendo a supervisão do professor de linguística John Grinder. Eis que começaram parte dos estudos que geraram o que hoje conhecemos como Programação Neurolinguística – PNL.

Grinder e Bandler, percebendo os resultados alcançados nas sessões de Gestalt Terapia, se interessaram imensamente pela capacidade de aprendizagem e mudança rápida com a modelagem. Assim, uma das definições de que mais gostamos da PNL é a seguinte: “PNL é usar nosso cérebro para obtermos melhores resultados na vida”.

Na época, Bandler e Grinder modelaram outros grandes terapeutas, como Virginia Satir, Gregory Bateson e Milton Erickson, o que possibilitou um significativo avanço nos estudos e aplicações da PNL.

Um dos primeiros livros de PNL publicados pelos cocriadores foi “A Estrutura da Magia”, em que dissertam sobre o Metamodelo de Linguagem, ou seja, um padrão de perguntas que traz à tona as tendências de pensamento das pessoas, aproximando-as do verdadeiro

significado das experiências que geraram sua representação interna de mundo – aquilo que entendemos em PNL por mapa de realidade. A partir daí, vários outros estudos vieram.

Hoje, a PNL tem diversas aplicações no campo das relações humanas, na terapia, no ambiente empresarial, principalmente re-programando para melhor a vida de todos nós!

Neste livro, buscamos fazer algo inédito, que foi a aplicação da PNL em diversas áreas com uma linguagem simples, objetiva e prática. Deste modo, ainda nesta apresentação, sugerimos alguns dos principais termos e conceitos da PNL que foram utilizados pelos coautores nos próximos capítulos, alinhando ideias e possibilidades. Portanto, logo a seguir apresentamos um Glossário da PNL.

Acuidade sensorial

O processo de aprender a fazer seleções, distinções mais precisas e úteis, em meio à quantidade de informação sensorial que recebemos do mundo exterior.

Ambiente

Todo comportamento humano acontece no nível do ambiente. Neste nível, respondemos às perguntas “Onde” e “Quando”.

Âncoras

É toda relação estímulo/resposta. As âncoras fazem com que nossas emoções estejam sob controle. Por exemplo, o sinal vermelho é uma âncora. Você vê o sinal vermelho (estímulo) e a resposta é pare (pelo menos para a maioria das pessoas). Um perfume que lhe traz uma lembrança, uma música que remete você a uma sensação. Vivemos num mundo rodeado por âncoras.

Ancorar

O processo de associar uma resposta interna a um estímulo externo (como no condicionamento clássico), de modo que a resposta possa ser rapidamente reacessada (às vezes isso ocorre de forma dissimulada). A ancoragem pode ser visual (com gestos

específicos das mãos), auditiva (pelo uso de palavras e tom de voz específico) e cinestésica (tocar o braço ou pousar a mão no ombro de alguém).

Associado

Estar envolvido em determinada situação, vivendo as emoções daquele momento, seja este real ou imaginário.

Exemplo: imaginar-se andando de montanha russa, como se você estivesse sentado dentro do carrinho.

Antecipar o futuro (ou Ponte ao Futuro)

O processo de fazer o “ensaio mental” de alguma situação futura, de modo a procurar garantir a ocorrência natural e automática do comportamento desejado.

Auditivo

Relativo ao sentido da audição. Existem pessoas que possuem predomínio pelo canal sensorial auditivo.

Backtracking

Parafrasear uma conversa testando o entendimento da pessoa.

Calibração

Na PNL significa perceber as diferenças enquanto a pessoa vivencia recordações e estados variados. Quando observamos, ou “deciframos”, outras pessoas, isso significa calibrar os sinais, pequenos, porém decisivos, que nos fazem perceber como elas estão reagindo. É importante fixar-se em um conjunto de pistas sensoriais, corporais, vocais e comportamentais.

Capacidade

Uma estratégia bem-sucedida para realizar uma tarefa. Uma habilidade ou um hábito. É o terceiro nível neurológico, responde à questão “como” as coisas são realizadas.

Cinestésico

Um dos canais representacionais que usamos para representar a realidade externa. Corresponde ao tato, emoções e sensações.

Comando embutido

É a técnica de “embutir uma ordem” numa sentença verbal, usada para indução de estados alterados de consciência e é marcado pelo tom de voz.

Comportamento

As ações e reações físicas específicas através das quais interagimos com as pessoas e com o ambiente à nossa volta. É o segundo nível neurológico e responde à questão “o que”.

Conduzir

Modificar nosso próprio comportamento e promover *rapport* suficiente para que a outra pessoa siga o exemplo.

Congruência

É estar em *rapport* consigo mesmo, é manter-se alinhado com os próprios pensamentos, sentimentos e ações. Uma pessoa congruente pensa, sente e age em conformidade com seus valores.

Consciente

Qualquer coisa que esteja presente na consciência naquele momento específico.

Contexto

O cenário específico, como tempo, local e pessoas presentes, que dá significado a um evento. Certas ações são possíveis (por exemplo, em família), ações estas que não são permitidas em outros contextos (por exemplo, no trabalho).

Crenças

As generalizações que fazemos sobre outros, sobre o mundo e sobre nós mesmos que se tornam nossos princípios operacionais. Agimos como se fossem verdadeiras, e são verdadeiras para nós.

Vivemos num mundo baseado nas interpretações que damos aos fatos e essas interpretações são nossas crenças, que podem ser possibilitadoras ou limitantes.

Critério

O que é importante para a pessoa dentro de um determinado contexto.

Deleção

Um dos filtros que utilizamos para perceber as experiências. Sempre que focamos nossa atenção em algo, estamos deixando de atender outras coisas ou estímulos do contexto. Nossa percepção é seletiva e ao selecionar algo eliminamos o resto. Isso pode ocorrer consciente ou inconscientemente – aquela parte da história que você ouviu e que por alguma razão nega que tenha sido contada. No processo de comunicação, uma frase que contém deleções da realidade é uma frase em que faltam informações, ou seja, uma palavra pode ter um sentido para mim e outro para você. Exemplo: aquele produto é caro. A palavra “caro” pode ter diversas interpretações, dependendo do mapa mental de cada pessoa.

Diálogo interno

Falar consigo mesmo.

Digital

É um estado distinto onde a comunicação não é identificada pelos canais sensoriais. Uma pessoa “digital” usa palavras técnicas que não estão associadas aos cinco sentidos.

Dissociado

Como em uma lembrança, estar de fora e olhar para o próprio corpo em um retrato. Com isso, a pessoa não revive os sentimentos que teria se estivesse vivendo aquela situação específica.

Exemplo: imaginar-se em uma montanha russa olhando de fora a cena. Você vendo de fora você mesmo ou outra pessoa sentada no carrinho.

Distorção

Outro filtro que utilizamos para perceber as experiências. Sempre que vemos uma foto ou um quadro, e percebemos nele uma tridimensão, estamos distorcendo. Ouvimos uma música e imaginamos a orquestra. São aqueles cinco minutos que parecem uma hora, ou aquela uma hora que parece cinco minutos. No processo de comunicação, distorção é quando inferimos que existe uma relação causa e efeito. Exemplo: se meu chefe entrar com cara fechada na empresa, serei punido.

Ecologia

O estudo dos efeitos das ações individuais sobre o sistema maior. Temos a ecologia interna e a ecologia externa.

Exemplo: ecologia externa – como suas ações afetam outras pessoas ou sistemas ao seu redor.

Exemplo: ecologia interna – se suas ações estão de acordo com seus valores.

Encadeamento

Sequenciar uma série de estados emocionais, em geral, pelo uso da técnica de ancoragem.

Equivalência Complexa

Utilizada quando duas situações diferentes são consideradas como significando as mesmas coisas.

Exemplo: na lua cheia as marés são mais altas, por isso, aumenta o número de crimes violentos.

Espelhamento

É uma técnica utilizada para gerar *rapport* e tem como base a equiparação exata do comportamento da outra pessoa.

Espiritual

Ver “Além da identidade”. Espiritualidade é “Quem mais”. Espiritualidade não está ligada a uma religião, está ligada a crenças,

valores, estilo de vida, interações com os outros e com a natureza. Espiritualidade é a transcendência para um propósito de vida.

Estado

A maneira como a pessoa se sente, o seu humor. A soma de todos os processos neurológicos e físicos de uma pessoa num determinado momento. O estado em que nos encontramos afeta nossas capacidades e nossa interpretação da experiência.

Estrutura Profunda da Linguagem

É de onde derivam os significados pessoais em relação ao processo de comunicação. Trata-se do conjunto de experiências pessoais que estão armazenadas no interior de uma pessoa e que, ao serem transformadas em palavras, sofrem os processos linguísticos de omissões, generalizações e distorções.

Estrutura Superficial da Linguagem

É a forma como as palavras são organizadas, escritas ou faladas. Em gramática transformacional, as pessoas se comunicam nesse nível de linguagem, no entanto, recorrem à estrutura profunda para entender os seus significados.

Exemplo: manga pode ser a fruta, a parte de uma roupa ou espécie de filtro em forma de funil para líquidos.

Filtros perceptivos

Estão relacionados ao fato de que os nossos diferentes órgãos dos sentidos foram projetados para registrar tipos de estímulos diferentes e de informações do nosso ambiente.

Generalização

Quando aprendemos a dirigir um automóvel, aprendemos a dirigir todos os automóveis que funcionem mais ou menos do mesmo modo. Nossos valores e crenças são frutos da capacidade que temos para generalizar nossas experiências. No processo de comunicação, a generalização ocorre quando, consciente ou inconscientemente, usamos palavras como: sempre, nada, tudo, toda vez,

etc. A generalização pode ser útil em alguns momentos para que o processo de aprendizagem ocorra, e perigosa em outros momentos, quando generalizamos os acontecimentos ao nosso redor.

Hipnose

Estado alterado de consciência e percepção, de profundo relaxamento, no qual existe redução de frequência cerebral e o inconsciente fica mais receptivo a uma sugestão.

Identidade

Nosso sentimento acerca de quem somos. Nosso senso de identidade organiza nossas crenças, capacidades e comportamentos em um sistema único.

Intenção positiva

Todo comportamento que temos serve (ou serviu) a um “propósito positivo”.

Exemplo: a intenção positiva por trás de um comportamento “agressivo” é, muitas vezes, “proteção.”

Exemplo: a intenção ou propósito positivo por trás do “medo” é normalmente preservar a “segurança”.

Linguagem Hipnótica

Surgiu com Milton Erickson, que foi um dos terapeutas modelados pelos criadores da PNL. Quando o assunto é influenciar pessoas, a linguagem hipnótica é uma ferramenta indispensável e que pode lhe trazer resultados extremamente importantes, de forma tão sutil que a pessoa que está sendo influenciada nem percebe. O inverso do metamodelo. Utiliza padrões de linguagem bastante vagos para acompanhar a experiência de outra pessoa e ter acesso a recursos inconscientes. Seu objetivo é aumentar seu poder de persuasão.

Linha do tempo

A linha que conecta seu passado, presente e futuro.

Mapa mental

A representação do mundo singular de cada pessoa construída a partir de suas percepções e experiências individuais. Não é apenas um conceito, mas toda uma maneira de viver e agir. O mesmo que modelo de mundo.

Meta

Radical que define o que existe num nível lógico diferente. Derivado do grego, significa “acima” ou “além”.

Metáfora

Comunicação indireta através de uma história ou figura de linguagem implicando uma comparação. Em PNL, metáfora abrange similaridades, histórias, parábolas e alegorias. Implica, de forma aberta ou oculta, que uma coisa é como outra.

Metamodelo

Um modelo desenvolvido por John Grinder e Richard Bandler que identifica determinadas classes de padrões de linguagem que podem ser problemáticas ou ambíguas. Baseado na gramática transformacional, o metamodelo identifica distorções, deleções e generalizações comuns, que obscurecem a estrutura profunda e/ou o significado original. O modelo contém perguntas esclarecedoras, que restauram no sentido original da mensagem. O metamodelo reconstitui a conexão da linguagem com as experiências, e pode ser utilizado para reunir informações, esclarecer significados, identificar limitações e ampliar as opções de escolha.

Exemplo: Este produto é caro. / Pergunta de metamodelo: “O que é caro para você?”

Metaposição

Uma posição externa a uma situação que permite que você a veja de forma mais objetiva. Também usada para a posição de observador em exercícios de PNL.

Metaprogramas

São critérios que organizam os processos mentais de uma pessoa. São as tendências que as pessoas utilizam para organizar a realidade.

Modelagem

O processo de observar e mapear o comportamento bem-sucedido de outras pessoas. Isso envolve traçar o perfil de comportamentos/fisiologia, crenças e valores, estados internos e estratégias.

Modelo Milton

O mesmo que linguagem hipnótica. O nome Modelo Milton vem do seu criador, Milton Erickson.

Moldura

Significa definir um contexto ou forma de perceber uma determinada situação: moldura de resultado, moldura do caminho de volta, etc.

Níveis neurológicos

É uma poderosa ferramenta de transformação pessoal e processos de mudança. Ela foi criada por Robert Dilts (um dos grandes nomes da PNL) e Todd Epstein a partir dos estudos de aprendizagem de Gregory Bateson. Esta ferramenta pressupõe que nós atuamos em seis níveis neurológicos, essas camadas é que compõem o modo como vivemos. São elas: ambiente, comportamento, capacidades, crenças e valores, identidade e espiritualidade.

Objetivo

Resultado específico que se deseja alcançar. Baseia-se nos sentidos e obedece a critérios de boa formulação.

Paradigma

O conjunto de elementos similares que se associam na memória e que assim formam conjuntos relacionados ao significado.

Pistas de acesso

Comportamentos sutis que indicam o sistema de representação que a pessoa está usando. Algumas pistas de acesso típicas são o movimento dos olhos, o tom e o ritmo da voz, a postura corporal, os gestos e os padrões de respiração.

Ponte para o futuro

Ensaio mental de um objetivo para assegurar que o comportamento desejado irá ocorrer.

Posição perceptiva

O ponto de vista que adotamos num determinado momento para ter consciência de alguma coisa. Pode ser o nosso próprio ponto de vista (primeira posição), o ponto de vista de outra pessoa (segunda posição), ou o de um observador objetivo (terceira posição).

Pressupostos

Pressupor é algo que se “pré-supõe”, que se supõe antecipadamente. A PNL testou diversos assuntos tidos como verdades universais e chegou à conclusão de que algumas verdades são incontestáveis como os pressupostos.

Quebra de estado

O uso de movimento, som ou imagem para mudar o estado emocional.

Rapport

O estabelecimento de confiança, harmonia e cooperação em um relacionamento. Um dos pilares da PNL.

Representações internas

Padrões de informações que criamos e armazenamos em nossa mente, combinando imagens, sonhos, sensações, cheiros e paladares.

Ressignificação

Compreender uma experiência de forma diferente, dando a ela um significado novo e diferente.

Sinergia

Esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma tarefa complexa ou função. Diz-se que o todo supera a soma das partes.

Sinestesia

Uma ligação automática de um sentido para outro.

Exemplo: quando o som da voz de uma pessoa faz com que você se sinta bem.

Sistemas representacionais

São responsáveis pela codificação do que ocorre no mundo externo por meio dos canais visual, auditivo e cinestésico (tátil, olfativo e gustativo).

Sistema preferencial

O sistema representacional que a pessoa usa habitualmente para pensar de maneira consciente e organizar sua experiência.

Submodalidades

As qualidades sensoriais especiais percebidas por cada um dos sentidos.

Exemplo: as submodalidades visuais são cor, forma, movimento, brilho, profundidade, etc.; as auditivas são volume, tom, ritmo, etc.; e as cinestésicas são pressão, temperatura, textura, localização, entre outras.

TOTS

O termo indica a sequência Teste-Operação-Teste-Saída, que descreve a curva básica de feedback usada para orientar todo tipo de comportamento.

Transe

Estado alterado de consciência em que a atenção se volta para dentro e se concentra em poucos estímulos.

VACOG

Canais que utilizamos para representar a realidade externa. Visual, auditivo, cinestésico, olfativo e gustativo.

Nosso propósito com este glossário é ajudar você, leitor, a familiarizar-se com os principais termos da PNL que são adotados no mundo e que serão também neste livro.

Fazemos a você o seguinte convite: vamos embarcar no mundo de aplicações da PNL?

Bem-vindo a bordo!

Marco Túlio Costa

Mariana Domitila Padovani Martins

Edmarson Bacelar Mota

Sandro Pereira

Sumário

Alta performance com a PNL	29
Marco Túlio Costa	
PNL e Educação em tempos de pandemia	37
Mariana Domitila Padovani Martins	
Economia comportamental e tomada de decisão.....	48
Edmarson Bacelar Mota	
Modelo mental.....	64
Sandro Pereira	
Negociação.....	74
Alexandre Oliveira Mota	
PNL e Constelações Familiares (ou Sistêmicas)	92
Ana Tereza Camasmie	
A contribuição da Programação Neurolinguística (PNL) nos programas comportamentais na área da segurança do trabalho.....	104
Ariane Silva	

Estatística e PNL: Análise de Dados através da PNL.....	116
Bárbara Ribeiro Maia	
A primeira negociação	126
Gabriel Ferraz Vidiri	
Gerenciamento de Projetos e a PNL.....	136
Gianfranco Muncinelli	
Assistência Social e Trabalho Voluntário	146
Glauce Sobreira	
A contribuição da PNL para a classe dos profissionais de Educação Física	157
Leandro Ascensão	
Alta performance, mudança e desenvolvimento multinível	167
Pedro Afonso Lins	
Tecnologia da Informação e PNL – Um mundo além dos fatos.....	179
Stephanie Cominato Silva	

Alta performance com a PNL



Marco Túlio Costa



Marco Túlio Costa

Mestre em Administração pela Fead Minas (Faculdade de Estudos Administrativos), MBA em Gestão Comercial pela Fundação Getulio Vargas; MBA Americano pela Ohio University; Trainer em Liderança, Comportamento Humano e Comunicação Eficaz pela Carnegie University nos EUA; hipnoterapeuta formado pelo Instituto Versate; *master coach* e *mentor* com formação internacional reconhecida pela ICF; *master* em Programação Neurolinguística pela The Society of NLP; *trainer* em Programação Neurolinguística; engenheiro pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Sua experiência profissional inclui o cargo de diretor de Vendas e Marketing da Serta Transformadores, gerente de vendas da Nansen Instrumentos de Precisão, gerente de obras no exterior pela Asea Brown Boveri, gerente de RH em obras, engenheiro e supervisor de Qualidade na Toshiba do Brasil S.A. Já atuou na coordenação de equipes em nível nacional e internacional, com grande experiência em negociações internacionais. Atua como *coach*, hipnoterapeuta, professor e palestrante, prestando serviços de consultoria e treinamentos em diversas empresas em todo o território nacional nas áreas de liderança, comunicação, negociação, gestão e vendas. É professor da Fundação Getulio Vargas (FGV) nas áreas de Empreendedorismo, Programação Neurolinguística, Gestão de pessoas, Liderança, Comunicação, Negociação, Coaching e Mentoring.

Linkedin





Quero iniciar este texto com uma frase objetiva sobre a PNL: PNL é realizar mudanças comportamentais com ajustes que fazemos nas nossas vidas. O espírito da PNL pressupõe a cooperação entre todos e talvez um dos grandes aprendizados num momento tão difícil no mundo em que vivemos é que devemos ser parceiros da nossa vida. Emoções primitivas como medo, escassez e interesse próprio devem abrir espaço para traços humanos mais nobres como cooperação, generosidade e amor. Cabe a nós contar uma nova história, ou seja, parar com a visão simplista de que nossa vida está no piloto automático e que atuamos como máquinas para funcionar com eficiência. Quantos de vocês conhecem pessoas que trabalham no piloto automático? Quantos de vocês conhecem pessoas que seu maior sonho é se aposentar porque não suportam mais o trabalho que fazem? Aplicarmos a PNL em diversas profissões é criarmos anticorpos que nos defendam de invasores como pensamentos destrutivos, diálogos internos e crenças limitantes no nosso trabalho.

Com a PNL direcionamos nossa energia para o que realmente importa na nossa carreira, pois corrigimos atitudes e comportamentos sabotadores, aumentando nossa performance e permitindo ações mais direcionadas e assertivas nas diversas profissões.

Nesta analogia que me atrevo a fazer, anticorpos têm a função de reconhecer, neutralizar e marcar antígenos para que eles sejam eliminados do nosso organismo e cabe aqui destacar alguns anticorpos que podemos utilizar nas nossas profissões:

Usarmos o autoconhecimento como anticorpo. Acreditamos que ninguém nos conhece melhor do que nós mesmos, mas nem sempre é assim. Poucas vezes paramos para refletir sobre quem somos e vivemos no piloto automático, na zona de conforto, até que algo externo nos sacode exigindo posturas, reações e atitudes que não conseguimos ter e muitas vezes paralisamos. Trago aqui uma frase de Lao Tsé, que nos dizia: “Conhecer os outros é inteligência, conhecer-se a si próprio é verdadeira sabedoria. Controlar os outros é força, controlar-se a si próprio é verdadeiro poder”.

Podemos criar anticorpos contra a incerteza no nosso trabalho. Incerteza leva a medos. Tendemos a nos retraindo, a ficar mais defensivos. Manifestações físicas de insônia, raiva, inquietação e até lágrimas repentinas podem ocorrer em alguns de nós nos momentos de incerteza que geram paralisação. A dica é: incertezas sempre vão ocorrer nas nossas vidas. Concentre-se no seguinte: analise o problema, pense nas possíveis soluções e escolha a melhor opção naquele momento.

Podemos criar anticorpos contra a solidão. Nós somos seres que temos uma grande necessidade uns dos outros. Um conhecido provérbio africano diz: “Sozinho vi muitas coisas maravilhosas, sendo que nenhuma era verdadeira”. Madre Teresa também nos alertava: “A mais terrível pobreza é a solidão e o sentimento de não ser amado”. A dica é: sejam solidários com seus parceiros de trabalho, façam sua parte e ajudem quem precisa. Você nunca estará sozinho se ajudar os outros.

Podemos criar anticorpos contra o medo de perdermos o trabalho e ficarmos doentes. Quão difícil é manter casas e máquinas e nossos próprios corpos em perfeito estado de funcionamento: quão fácil é deixá-los se deteriorarem. Na verdade, tudo o que temos a fazer é nada, e tudo se deteriora, colapsa, desmorona, desaparece – tudo por si só – e é disso que se trata a segunda lei da termodinâmica. A dica é: somos chamados para enfrentar a vida como ela é: incontrolável, imprevisível, confusa e surpreendente. Nas tradições cristãs, os tempos de caos são chamados de noite escura da alma. Na

cultura atual, chamamos de depressão clínica. Na noite escura nós nos sentimos vazios de significado, totalmente sós. Esses momentos negros são a condição para o renascimento, para que surja um novo eu, muito mais forte. Comece seu dia em paz, desacelere, trace metas, meça seus resultados e, principalmente, mantenha-se ocupado para que a noite escura da alma não apareça. A vida é uma professora que nos ensina sempre a mesma lição: tudo muda, tudo passa.

Podemos criar anticorpos contra a procrastinação. Muito da nossa ação é reação. Isso não flui, depende de uma provocação externa. A dica é: implemente na sua vida o método ADA (adote, descarte e adapte). Adote novos comportamentos que funcionam neste momento para você, descarte o que não funcione e adapte alguns comportamentos para este novo momento que vivemos. SIGA EM FRENTE, INOVE.

Podemos criar anticorpos contra o sofrimento. Lembre-se de que a dor é inevitável, o sofrimento é opcional. A dica é: eleve sua moral com pequenas conquistas. Energize-se. Nikola Tesla, muito conhecido pelas suas contribuições no campo do eletromagnetismo, nos dizia: “Se queres encontrar o segredo do universo, pense em termos de energia, frequência e vibração”. Mude a vibração dos seus pensamentos e sentimentos. Somos aquilo que sentimos, não aquilo que pensamos ou dizemos que somos. Dalai Lama também nos brinda com o seguinte pensamento: “Nunca estrague seu presente por um passado que não tem futuro”.

Seja o construtor da sua carreira. Adote um comportamento proativo para que seu trabalho seja significativo, envolvente e satisfatório. Você é o dono da sua carreira. Já conheci muitas pessoas que não gostavam do seu trabalho, faziam algo somente pelo dinheiro e encontraram várias outras pessoas que somente as usaram para atingir os objetivos delas. Hoje, não adianta sermos somente adaptáveis, devemos ser proativos e cocriar as mudanças que queremos.

Defina aonde você quer chegar, quais são suas metas e, independentemente da sua profissão, tenha paixão pelo que faz. Quando eu não me sinto desafiado, talvez eu não encontre paixão naquele trabalho.

Seja qual for sua profissão, abandone qualquer conversa interior derrotista. Problemas nos fazem crescer, pois a vida acontece por nós e não para nós. Durante minha trajetória profissional, um dos maiores aprendizados que tive foi o de abandonar as minhas desculpas. A única vida que existe é o AGORA. Muitos de nós ainda repetem frases como: amanhã, na próxima semana, no próximo ano, outro dia, depois, mais tarde e, quando percebem, a vida já passou. Se for para se arrepender, que seja por algo que você fez e não por algo que você não fez.

PNL é paixão pela vida e entender que podemos e devemos nos reprogramar a todo momento. Lembre-se que a energia que você gasta para reclamar de alguma coisa é a mesma que você gasta para fazer algo acontecer.

Alta performance com a PNL é também ser cada vez mais competente no mercado atual é também conhecer mais o ser humano, saber lidar com conflitos e como se relacionar com diversos perfis de pessoas. Como *trainer* em Programação Neurolinguística, enxergo, por exemplo, a PNL como um grande diferencial, afinal, PNL é conhecer o comportamento humano. Faço as seguintes perguntas:

– Quantos de vocês possuem comportamentos que querem potencializar?

– Quantos de vocês possuem comportamentos que querem reprogramar?

Percebo que as empresas precisam contratar, mas, muitas vezes, os desempregados não têm preparo para ocupar os postos. Ou seja, falta gente competente!! No mercado atual, é importante perceber que sucesso não é a ausência de problemas, mas, sim, a capacidade de resolvê-los. Sucesso é competência aliada a consistência, por isso, todo profissional tem a obrigação de melhorar, sempre. E para isso, saber lidar com gente é fundamental, saber lidar com gente é PNL!

Como profissional, ficar imaginando como seria bom ver seu sonho realizado não vai torná-lo realidade. Visão sem ação é um

mero passatempo. Somente visão e ação juntas podem mudar o mundo. Defendo muito a prática de ações para mudanças, lembrando que a velocidade das ações só fará sentido se você estiver na direção certa. Ações valem mais do que palavras e nosso grande desafio está no agir, no fazer, no praticar aquilo que se diz ou pensa como sendo o certo. Nós não valemos pelo que pensamos, mas, sim, pelo que realmente fazemos.

Na sua carreira e na sua vida, você somente vai colapsar a onda quando tiver a crença de que todas as coisas em que prestamos atenção tendem a crescer. Se olharmos tão somente os aspectos negativos de alguém, esses tendem a crescer aos nossos olhos. O que você foca, expande.

Desperte em você a vontade de sair da inércia e agir. E nada mais apropriado do que também trazer as belíssimas palavras de Clarice Lispector:

“Tenha felicidade bastante para fazer a vida doce. Dificuldades para fazê-la forte, tristeza para fazê-la humana e esperança suficiente para fazê-la feliz”.

Usar a PNL em diversas profissões é lembrar-se que o melhor investimento neste momento é em você mesmo. Reprograme-se e cure cada vez mais sua alma para gerarmos abundância. O máximo do nosso cérebro é a consciência. Tudo está em movimento, não existe energia parada. Sua carreira está em movimento, portanto, parar neste momento para reclamar não é uma opção. Mova-se, pense fora da caixa e inove. O mundo é para quem se movimenta. Imagine também quem você pode ajudar com seu trabalho. Já imaginou quantas pessoas, direta ou indiretamente, são beneficiadas pelo seu trabalho? Só de imaginar isso, você já se sentirá melhor.

Tenha crenças possibilitadoras, ou seja, aquelas de que você pode e consegue. Ninguém vive sem crenças. Afaste-se de pessoas tóxicas. Existem pessoas que ao perceberem um homem chorar podem inventar uma teoria de que aquele homem tem problemas psicológicos. São aquelas pessoas que só enxergam o negativo em tudo.

Lembre-se, principalmente, de que declínios são normais e têm vida curta. Sair deles é tão natural quanto entrar. O vento e as ondas sempre estão a favor de quem sabe navegar, por isso, planeje, inove, defina novas metas e principalmente viva. Este é o recado da PNL.

Quero terminar com uma frase de Mark Twain: “Para triunfar na vida você precisa de duas coisas: ignorância e confiança”. Que sejamos sempre “ignorantes”, eternos aprendizes e que possamos com a PNL agregar cada vez mais valor a todas as profissões.

PNL e Educação em tempos de pandemia



Mariana Domitila Padovani Martins



Mariana Domitila
Padovani Martins

Doutora em Educação e mestra em Comunicação e Cultura (Uniso). Publicitária (ESAMC), jornalista (Uniso) e especialista em Neurociências e Comportamento (PUC). Trainer Training e Master em PNL (The Society of Neuro-Linguistic Programming). Master Coach e Mentora (Certification ISOR). Trainer em Hipnose Ericksoniana (SBPNL). Trainer em Constelação Sistêmica (Metaforum International). Professora há mais de 14 anos em cursos de formação, graduação, pós-graduação e extensão na Uniso e como convidada na FGV. Diretora da Elo – Núcleo de Desenvolvimento Humano, de São Paulo. Realiza mentoria transformacional, palestras e treinamentos. Autora e coautora de vários livros. Realiza consultorias empresariais desde 2006.

Linkedin





Defendi minha tese de doutorado em 10 de março de 2020, basicamente sobre a temática-chave “Educação em tempos líquidos” (termo desenvolvido pelo sociólogo polonês Zygmunt Bauman em 2000), em que pude estudar, descrever e exemplificar com experiências reais “O que é, e como é” ensinar e aprender perante a fluidez de uma sociedade líquido-moderna.

O que eu não considerava é que, a partir de 11 de março de 2020, o Brasil, assim como a maioria dos países do mundo, vivenciaria os transformativos efeitos da pandemia da Covid-19. Consequentemente, também não esperava que minhas reflexões em face da fluidez se reforçariam tanto e efetivamente, nos dias que estavam por vir (para a Educação em todos os seus níveis e aspectos).

Nos primeiros dias dessa nova etapa social, tive o sentimento de frustração, porque compreendia que tudo aquilo que havia pesquisado, estudado e aplicado durante a tese não era mais possível. Entretanto, aos poucos fui percebendo que essa mudança drástica não desvalidava a pesquisa e seus resultados em si, mas sim a valorizava como algo cabível de inconclusão, conforme justamente o que, em síntese, a própria tese defendia.

Assim, diante da pandemia, devido à necessidade do isolamento social, as escolas, universidades, instituições de ensino, e seus protagonistas, assim como as práticas de ensino/aprendizagem, forçosamente tiveram que se “reinventar”, e ou, para algumas instituições e pessoas, apenas se adaptar, pois compreendo

que existe uma grande diferença entre “reinventar”, criando novas formas, práticas e desenvolvendo novas habilidades, e “adaptar”, basicamente transferindo e encaixando, por vezes, mecanicamente conforme possível, aquilo que se realizava no meio físico para o meio *on-line*.

Aulas remotas, mediadas por dispositivos e *softwares* tecnológicos. Novas plataformas digitais-virtuais à disposição dos protagonistas do ensino/aprendizagem, requerendo desenvolvimento de novas habilidades. Um cenário totalmente imprevisível sendo “mi-niplanejado” em dias, às vezes semanas.

O primeiro semestre de 2020 sofreu uma ruptura na lógica da fisicalidade, o que implicou também um desvelamento das grandes desigualdades sociais. Professores(as), alunos(as) impedidos(as) de frequentar o espaço físico das escolas, das universidades e dos centros de cursos técnicos e profissionalizantes para evitar aglomerações e a propagação do novo coronavírus, Covid-19.

Muitos estudantes de diversas idades e regiões do Brasil (e mundo), impossibilitados de acompanhar as aulas virtuais (*on-line*), devido a não terem acesso à internet, ou mesmo a uma boa conexão em casa. Também, ora ou outra, por não terem dispositivos adequados para isso, como computadores e celulares. Ou ainda, no caso dos mais velhos, em cursos profissionalizantes e universitários, devido às mudanças de horários e à quantidade de trabalho em seus empregos. Cabe também lembrar e citar muitos que desistiram dos cursos pagos, por não terem condições financeiras de mantê-los, diante de uma crise sanitária e econômica.

Do mesmo modo, muitos docentes tiveram que se reestruturar rotineiramente e instrumentalmente para atingir, muitas vezes, um nível básico de conexão com seus estudantes e suas diferentes realidades.

Muitos professores e professoras, de certo modo, tiveram que desenvolver habilidades com diversos dispositivos comunicacionais, com aparatos relacionados às gravações de aulas e meios de disponibilização de conteúdos e interações com os discentes. Não

somente o papel destes professores e professoras mudou, como também suas cargas de trabalho, resultando em muitas horas de dedicação e poucas horas de descanso e estudo preparatório. Vivências de instituições públicas e privadas, com docentes que se depararam com o desafio de inovar perante o imprevisível.

Interessante notar que alguns aspectos relacionados ao cotidiano escolar sofreram mudança de valoração imediata e talvez pouco percebida pela maioria dos protagonistas do ensino. Antes, em meados de setembro, outubro de 2019, nós, docentes, estávamos preocupados e indignados (a maioria de nós professores e professoras, e instituições de ensino) com os movimentos do governo para que alunos e alunas filmassem trechos das nossas aulas que julgassem doutrinadores, na intenção de denunciar-nos. Agora, nós próprios, docentes, estamos filmando, gravando nossas aulas - além das aulas on-line síncronas que realizamos com aqueles alunos e alunas que conseguem acesso de internet com maior qualidade.

Cada dia, semana e mês que passa é uma abertura para o imprevisível em tempos de pandemia, forçando a Educação, e em consequência a escola em todos os seus setores, rever e reinventar seus processos, estruturas e experiências. Ao mesmo tempo, um contexto preocupante, em que há a possibilidade de coisificar o sujeito e o conhecimento cada vez mais. Se não direcionarmos a escola para uma Educação crítica, o resultado poderá ser maiores tensões opressoras e massivas para a sociedade.

Nesse sentido, desde março de 2020, ando tendo a oportunidade de reinventar-me por meio destas aulas remotas no ensino superior. Tanto com o ensino destinado aos alunos e alunas de graduação, como também para discentes de pós-graduação e cursos de curta duração.

Posso afirmar que me vi resignificando crenças limitadoras perante a educação à distância, por exemplo. Consegui por meio das novas experiências no cotidiano do ensino superior perceber o quanto estamos desconectados do todo. O quanto ainda precisamos,

como sujeitos sociais e profissionais, conscientizarmo-nos da leitura do mundo das outras pessoas em suas diversas realidades.

Os desafios em face da pandemia Covid-19 convidam-nos a renovar nossos olhares e buscar novas possibilidades de inclusão, para aprender formas de resistir a uma educação mecanicista, alienante e excludente.

Infelizmente, muitas instituições e protagonistas ainda caminham na lógica educacional direcionada para o “não pensar sobre como se pensa e sente”, por exemplo.

Em uma sociedade em que a lógica da produtividade e do aceleração imperam, assim como a do consumo, a lógica do autoconhecimento se perde, pois não encontra espaço. O sujeito desde pequeno é levado a reproduzir modelos ideais de “ser e estar”, não parando para refletir sobre o ambiente em que vive, sobre seus comportamentos, capacidades e recursos, assim como suas crenças e valores. Naturalmente cresce com uma identidade (ou identidades) conflitante, justamente por não se conhecer e não aprender a lidar com certas emoções. Assim, o despertar de consciência, sua espiritualidade, e seu propósito no mundo se escondem entre crenças limitantes.

A importância da experiência do aprender

Na era informacional temos à disposição milhares de informações nas pontas dos dedos, em diversos dispositivos digitais e virtuais, o que impacta em mudanças práticas no ensino. Bauman (1977, p. 173) nos lembra que: “A comunicação distorcida constitui uma situação de desigualdade entre os participantes de um diálogo; uma situação em que um dos interlocutores é incapaz ou está incapacitado, até ao ponto de não compreender e de não assumir os outros papéis operativos do diálogo”.

Estamos passando por algo muito grande, porque pela primeira vez em toda a história da ideia da humanidade, isso é uma

realidade. Nós estamos todos no mesmo barco. Entretanto, nos faltam os remos e os motores que podem levar este barco para uma direção correta. (BAUMAN, 2016)¹

O montante de informações que circula nos leva a pensar que os indivíduos contemporâneos, dentro e fora do contexto escolar, paradoxalmente, podem sofrer de desinformação. E somente filtros reflexivos, selecionadores e críticos o suficiente podem transformar uma informação em conhecimento.

Segundo BANDLER (1987), cocriador da PNL, todos os seres humanos fazem uso dos filtros universais da percepção: deleção/omissão, distorção e generalização. Ao recebermos qualquer estímulo visual, auditivo ou sinestésico, vamos necessariamente selecionar alguns elementos do conjunto informacional e omitir outros (deleção/omissão); distorcer algumas partes da mensagem e generalizar algumas informações. Tudo isso de acordo com nossos sistemas de crenças e valores, também correlacionados às nossas lembranças e ativações emocionais.

Desse modo, cabe o pressuposto da PNL “Mapa não é território”, que considera as diferentes percepções perante um mesmo objeto. Mesmo para dados e fatos científicos, de significados iguais ou similares, os indivíduos terão uma “experiência do entendimento”, “da compreensão do significado”, ou seja, da aprendizagem diferente. E esse é o sentido do SABER em Educação. Respeitar as diferentes experiências do aprender.

Contudo, o saber demanda tempo, processo, análise e reflexão. Requer pensar sobre as informações que se obtêm. Caso contrário

¹ DOCUMENTÁRIO “*In the same boat*” (2016): Participação de Bauman no documentário “*In the same boat*”, do autor e diretor Rudy Gnutti (Espanha). Um documentário no qual alguns dos acadêmicos internacionais de maior autoridade, incluindo Bauman, Mauro Gallegati, Mariana Mazzucato, Serge Latouche, Sir Tony Atkinson, Erik Brynjolffson e o ex-presidente do Uruguai José Mujica questionam as grandes transformações (globalização, progresso técnico, advento da robótica) que ocorrem nas economias avançadas e o impacto que essas transformações terão no mercado de trabalho, na desigualdade e nos sistemas de seguridade social.

o indivíduo poderá assemelhar-se ao personagem Funes, o Memorioso, do conto de Jorge Luís Borges. Funes tem a expectativa de ser aquele que de tudo sabe, aquele que tem uma percepção e uma memória sobre-humanas, que o fazem perceber e se lembrar de tudo a todo momento, no entanto tal capacidade o impede de categorizar e racionalizar essas informações.

Este (Funes), não esqueçamos, era quase incapaz de ideias gerais, platônicas. Não lhe custava compreender somente que o símbolo genérico cão abrangesse tantos indivíduos díspares de diversos tamanhos e diversa forma; aborrecia-o que o cão das três e catorze (visto de perfil) tivesse o mesmo nome que o cão das três e quinze (visto de frente) (BORGES, 1975, p. 117)

Dessa forma, para tratar da necessidade da capacidade investigativa em tempos líquidos, conseqüentemente da conscientização nas práticas docentes, faz-se importante desacelerar o processo para melhor assimilação destas informações e ir na contramão da lógica da mecanização, entendendo que o acúmulo de informações, assim como o imediatismo cognitivo e comportamental, são reflexos dessa lógica consumista, seja *on-line*, ou *off-line*.

Níveis Neurológicos para processos de aprendizagem

Segundo O'Connor (2003), o conceito de Níveis Lógicos da aprendizagem foi desenvolvido, inicialmente, como um instrumento de ciências comportamentais por Gregory Bateson, com base no trabalho de Bertrand Russell. O termo Níveis Neurológicos, como é usado na PNL, foi adaptado do trabalho de Bateson por Robert Dilts em meados da década de 1980 e se refere a uma hierarquia de níveis de processos em um indivíduo ou grupo. Desse modo, a função de cada nível é sintetizar, organizar e direcionar as interações no nível abaixo dele. Mudar algo em um superior necessariamente emitirá para baixo, antecipando mudanças nos níveis inferiores.

Mudar algo em um nível inferior poderia, mas não necessariamente, afetar os níveis superiores. Esses níveis incluem (na ordem do mais alto para o mais baixo): espiritualidade ou despertar de consciência, identidade, crenças e valores, capacidades e recursos, comportamento e ambiente.

Dessa maneira, compreendo que pensar a Educação e sua atuação como educador(a) ou estudante, ou seja, como protagonista neste contexto, por meio dos Níveis Neurológicos, pode ser um bom caminho reflexivo para o desacelerar da Educação e de suas práticas.

Abaixo uma breve explicação, com um exemplo de cada nível para a aplicação de um novo processo de ensino/aprendizagem:

Espiritualidade ou despertar de consciência

Nível de ampla conscientização. Em que direção caminha a sua vida? Quais são as pessoas, as atividades e lugares que são fundamentais para a visão da sua vida/futuro – e, talvez, a contribuição que ela pretende fazer para o mundo. Quem mais ganha ou perde com isso?

Pergunta-chave: Quem ganhará e quem perderá (e o quê, especificamente) com esse novo processo (proposta, formato) de ensino/aprendizagem?

Identidade

A autoestima da pessoa, o senso do eu, com o que ela se identifica, etc. Isso pode incluir a identificação com o seu trabalho, o casamento, a religião, entre outros. Também pode incluir como ela interpreta os eventos em termos da sua própria autoestima.

Pergunta-chave: Quem sou eu neste novo processo (proposta, formato) de ensino/aprendizagem? Como me vejo? Como me sinto?

Crenças e valores

Se a pessoa acredita que algo é possível ou impossível, se

acredita que é necessário ou desnecessário, se ela se sente motivada sobre algo ou não.

Pergunta-chave: Por que este novo processo (proposta, formato) de ensino/aprendizagem se faz importante? No que eu acredito e não acredito sobre ele? Ele está de acordo com meus valores?

Capacidades e recursos

Se a pessoa tem ou não capacidades inatas e/ou habilidades aprendidas para lidar apropriadamente com um tema/área.

Pergunta-chave: Como farei este novo processo (proposta, formato) de ensino/aprendizagem? Quais capacidades e recursos já tenho? Quais desejo desenvolver?

Comportamento

Os comportamentos e atitudes da pessoa. O que ela faz especificamente. Isso pode incluir, por exemplo, o que um observador poderia ver ou ouvir ou sentir quando ela estiver envolvida numa atividade particular.

Pergunta-chave: O que eu farei (ou faço) especificamente neste novo processo (proposta, formato) de ensino/aprendizagem?

Ambiente

Os ambientes que essa pessoa frequenta: as pessoas e os lugares, etc. Ambientes com os quais ela está interagindo, quando ela estiver envolvida numa atividade particular.

Pergunta-chave: Onde especificamente acontecerá (ou acontece) este novo processo (proposta, formato) de ensino/aprendizagem? Espaços físicos e virtuais existentes.

Por que usar?

Os Níveis Neurológicos são uma das mais importantes ferramentas entre todas as ferramentas da PNL e ter habilidade com ela amplia nossa capacidade de reflexão e de leitura do mundo (interno

e externo), pois nos dá uma qualidade de precisão e profundidade tanto para a nossa comunicação com as outras pessoas como para a nossa compreensão de outros.

Esses níveis e sua possibilidade de pensar sobre como se pensa e se sente fornecem uma forma estruturada de entender o que está acontecendo em qualquer sistema, inclusive a personalidade humana, um relacionamento ou um projeto, uma família, uma equipe, um departamento, um processo e até mesmo uma organização.

Podemos utilizar tal modelo para reconhecer como os vários níveis interagem e como eles estão relacionados. Oportunidade de perguntar e verificar a relevância da informação, acompanhando, de uma forma altamente estruturada, a enorme quantidade de informação que está, muitas vezes, disponível quando se discute um assunto, assim como reconhecer em que nível está ocorrendo um problema. E, portanto, reconhecer o nível mais apropriado ao qual direcionar a solução.

Referências

- BANDLER, R. **Usando a Mente** – as coisas que você não sabe que não sabe. São Paulo: Sunimus, 1987.
- BAUMAN, Z. **Por uma sociologia crítica**: um ensaio sobre senso comum e emancipação. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.
- Borges, J. L. **Funes, o memorioso**. In: Ficcões. São Paulo: Círculo do Livro, p. 109-118, 1976.
- O'CONNOR, J. **Manual da programação neurolinguística**: PNL: um guia prático para alcançar os resultados que você quer. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARTINS, M. D. P. **Experiências no cotidiano escolar do ensino superior**: a prática do diálogo freireano em tempos líquidos. 288f Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de Sorocaba / SP. Eliete Jussara Nogueira, UNISO, 2020.

Economia comportamental e tomada de decisão



Edmarson Bacelar Mota





Edmarson Bacelar Mota

Doutor em Administração (UNAM-AR). Mestre em Engenharia (PUC-RJ). Engenheiro eletrônico (PUC-RJ). Atuou em segmentos e funções diversas como especialista, executivo e empreendedor. Atividades docentes em universidades e educação executiva há 40 anos. Coordenador, professor e consultor em diversos programas de pós-graduação da FGV, destacando-se Gerenciamento de Projetos, Desenvolvimento Humano de Gestores e Programas Corporativos Customizados. Também com atuação em consultoria e mentoring, com ênfase em desenvolvimento humano e gerencial. Coautor em diversos livros publicados pela FGV. Autodidata, com visão e abordagem holística.

LinkedIn



A tomada de decisão é um processo que faz parte da nossa rotina de vida e em todos os âmbitos. É algo tão habitual que nos acostumamos e não percebemos como ocorre e nem os modelos, referências, técnicas, crenças e comportamentos que estão por trás ao decidirmos algo.

Além do modo habitual com que nos acostumamos a decidir e das possíveis técnicas que utilizamos em função do contexto e das possíveis consequências, positivas ou negativas, sem dúvida a PNL poderá auxiliar-nos na compreensão do que está subjacente e com isto poderemos modelar processos mais efetivos em nossa relação com a decisão.

Iremos apresentar os principais conceitos e abordagens na tomada de decisão e então mostraremos como o conhecimento de PNL poderá ser útil para estabelecer sinergia e maior efetividade ao tomarmos decisões.

De modo geral, as técnicas existentes e que compõem o que podemos denominar de “boas práticas”, em princípio, podemos classificar em qualitativas, quantitativas e comportamentais. Muitas vezes se mesclam, considerando-se também a prevalência de certos estilos e técnicas se estamos diante de decisões no âmbito pessoal ou profissional, além de outras possibilidades.

Russo (2002), em um dos livros clássicos de nossa temática e já antecipando os desafios que iriam se ampliar ao longo do início do século XXI, cita alguns dos aspectos pelos quais a tomada de decisão será um desafio cada vez maior, destacando:

- Sobrecarga de informações.
- Um ritmo de mudanças aceleradíssimo.
- Incerteza crescente.
- Poucos precedentes históricos.
- Decisões mais frequentes.
- Decisões mais importantes.
- Metas conflitantes.
- Mais oportunidades para falhas de comunicação.
- Menos oportunidades de corrigir erros.
- Apostas mais altas.

Podemos incrementar esta lista com muitos outros elementos, especialmente se acrescentarmos o dinamismo das mudanças na sociedade, além de aspectos culturais, econômicos, sociais, políticos, ambientais, educacionais e outros.

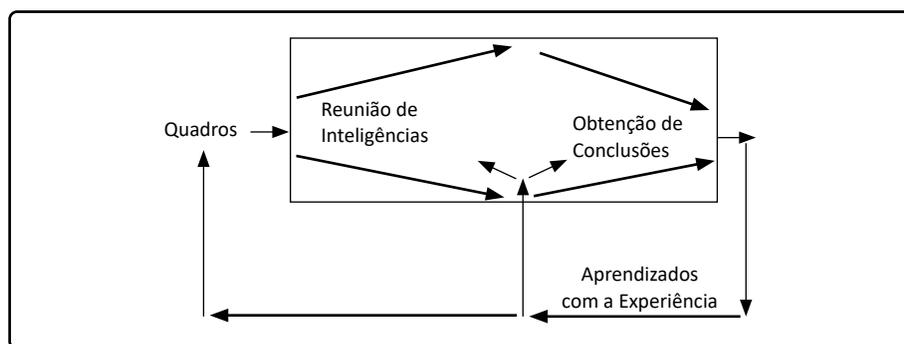
Observa-se que sobre a tomada de decisão pela ótica do aprendizado e do processo, Hammond (2004) nos lembra que, apesar da importância do aprendizado para a tomada de decisão, na prática continuamos a aprender com a experiência, que é um método caro, lento e usualmente ineficiente, além de ao mesmo tempo nos ensinar hábitos bons e ruins, e somente o tempo nos mostrará a diferença entre eles e os contextos aplicáveis.

Também nos apresenta seis critérios que uma decisão eficaz deve preencher:

- Concentrar-se no que é importante.
- Ser lógico e coerente.
- Reconhecer os fatores subjetivos e objetivos, combinando os pensamentos analíticos e intuitivos.
- Exigir apenas a quantidade de informação e a análise necessária para resolver determinado dilema.

- Estimular e guiar a obtenção de dados relevantes e opiniões bem informadas.
- Ser direto, seguro, fácil de usar e flexível.

O processo de tomada de decisão segue etapas típicas e para resumirmos vamos utilizar a nomenclatura e a estrutura proposta por Russo (2002), conforme pode ser visto na figura 1.



Fonte: Russo (2002)

Figura 1 – Etapas gerais do processo de tomada de decisão.

Podemos resumir essas etapas da seguinte forma:

Quadros

Determinam o ponto de vista a partir do qual quem toma decisões observa a questão e define parâmetros para os aspectos da situação que considera importantes e também para os que não considera relevantes.

Eles determinam de modo preliminar quais critérios podem diferenciar ou induzir a uma opção ao invés de outras.

Reunião de inteligências

Quem reúne inteligências deve buscar os fatos e as opções já conhecidas e produzir avaliações razoáveis dos fatos “desconhecidos”, para permitir a tomada de decisão em face da incerteza.

É importante evitar as armadilhas do excesso de confiança nas suas crenças atuais e a tendência de só buscar informações que as confirmem.

Obtenção de conclusões

Quadros sólidos e boa inteligência não são garantia de uma decisão sábia. As pessoas não podem tomar boas decisões consistentemente utilizando apenas o julgamento baseado na experiência, mesmo tendo dados excelentes à sua disposição.

Uma abordagem sistemática conduzirá a escolhas mais precisas, como geralmente acontece, de modo bem mais eficiente que horas gastas com pensamento desorganizado. Isso é particularmente verdadeiro em configurações de grupos.

Aprendizado com a experiência

Quem toma decisões pode aprimorar continuamente suas habilidades somente pelo aprendizado sistemático com os resultados de decisões anteriores.

Além disso, se o aprendizado começa quando uma decisão é implementada da primeira vez, podem ser feitos os primeiros aprimoramentos à decisão ou plano de implementação, o que pode significar a diferença entre sucesso e fracasso.

A abordagem qualitativa e clássica utiliza ferramentas e técnicas diversas que nos alimentam com informações estruturadas e que podem ser importantes subsídios no processo de tomada de decisão. Apenas para citar algumas: brainstorming e suas variações, design thinking, diagrama de causa e efeito (espinha de peixe ou Ishikawa), diagrama de Pareto, Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e Matriz Ponderada, diamante da decisão, matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência), matriz de Risco (Probabilidade X Impacto), análise SWOT (Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças), matriz de Boston (BCG), matriz Importante X Urgente,

matriz Análise de Oportunidades, Árvore Decisória e Árvore Bayesiana, além de outras.

Vejamos alguns aspectos cognitivos e comportamentais no processo de tomada de decisão.

Rosling (2020), em seu emblemático livro denominado *Factfulness*, nos apresenta uma abordagem ampla e fundamentada em inúmeras experiências realizadas com pessoas de variados níveis educacionais e relevância na sociedade, especialmente lideranças públicas e empresariais.

Um questionário com 13 perguntas de múltipla escolha e com apenas três alternativas em cada uma delas, mostrou surpreendente desconhecimento de dados fáceis de obter e que retratam uma panorâmica geral em elementos sociais e ambientais. Em muitas situações o resultado se assemelhava a responder aleatoriamente ao questionário. Foi aplicado, inclusive, em participantes do Fórum Econômico Mundial e com resultados também pífios no sentido do conhecimento de fatos relevantes para tomada de decisão. São perguntas e opções em que se devem interpretar informações sobre situações de impacto global e o viés que a mídia e as pessoas assumem como verdade é negativo, contrapondo-se à realidade dos fatos, pois são indicadores disponíveis em fontes respeitáveis e fidedignas, apontando claramente para uma visão muito positiva.

Apenas para efeito ilustrativo e para convidar o leitor para aprofundamento e a importância da informação correta e sem viés, qualquer que seja o tipo, Rosling estabeleceu dez regras que lidam com os seguintes aspectos: separação, negatividade, linha reta (tendência), medo, tamanho, generalização, destino, perspectiva única, culpar e urgência.

Uma abordagem que está se tornando cada vez mais relevante e com muitas pesquisas e aplicações importantes vem sendo denominada economia comportamental e tem a ver com aspectos psicológicos e de comportamento aplicados ao processo de tomada de decisão.

Samson (2019), na publicação referencial do tema Economia Comportamental, na realidade uma compilação de conteúdos diversos e aplicações, nos apresenta a seguinte definição – é uma visão integrativa e engajada com metodologias além da teoria econômica convencional, em especial ciências sociais e usualmente, mas não apenas, Psicologia, Sociologia e Antropologia; também o uso de outras abordagens, tais como *design thinking* e inteligência artificial.

A abordagem é ampla e também inclui elementos quantitativos e factuais; podemos destacar a abordagem comportamental e vieses psicológicos em tomada de decisão, que já são estudados desde meados do século passado e atualmente considerados essenciais para um processo decisório que lide com todo o espectro de informações e comportamentos que podem induzir uma decisão, comprometendo sua qualidade e eficácia.

Thaler (2009), em seu livro clássico (“Nudge: o empurrão para a escolha certa”) e posteriormente em sua obra mais recente (“Misbehaving, de 2019”), apresenta de modo didático alguns dos principais conceitos que embasam a aplicação da economia comportamental de modo cada vez mais fundamental em processos de tomada de decisão. Vejamos alguns desses conceitos.

- Econos e Humanos.
- Ganhos e perdas.
- Humanos são facilmente influenciáveis.
- Nudge (cutucada) e Paternalismo Libertário.
- Arquiteto de escolhas.
- Dois sistemas cognitivos – automático e reflexivo.

Vamos descrever sucintamente cada um deles, pois são fundamentais em nossa proposta de associação com a PNL, que muito tem a contribuir para a melhor aplicação das abordagens clássicas e tendências no processo de tomada de decisão, incluindo a economia comportamental.

Econos e Humanos

O processo clássico de tomada de decisão pressupõe o chamado *homo economicus*, que é uma figura de ficção, posto que sempre decidirá de modo lógico, factual, racional e objetivamente. Na realidade, contrapondo-se a esta ficção ou idealização, temos o ser humano real – *homo sapiens* ou humanos, como Thaler e outros destacam na terminologia. Os humanos decidem segundo valores próprios, sentimentos e emoções, visão ego ou nós (seu próprio grupo), entre outros fatores.

Ganhos e Perdas

Em média, estatisticamente, temos duas vezes mais aversão à perda do que ao ganho equivalente. Inúmeros experimentos realizados e com ampla disseminação na literatura especializada comprovam este aspecto na natureza humana. Isto torna decisões que envolvem mudança e risco de perda, mesmo com maior probabilidade de ganho, difíceis e com viés de manutenção do estado atual.

Humanos são facilmente influenciáveis

Sim. Temos a tendência de aderir com muita facilidade ao que “pessoas como nós” pensam sobre uma determinada situação, além das pessoas e grupos próximos a nós ou dos quais dependemos ou vice-versa.

Nudge (cutucada) e Paternalismo Libertário

O termo NUDGE foi criado por Thaler (2009) para nomear aquela “cutucada” ou indução para uma opção que por uma ótica positiva ou bem maior, de acordo com uma análise bem fundamentada, é a decisão padrão mais adequada. O PATERNALISMO LIBERTÁRIO tem a ver com você definir como decisão padrão ou pré-estabelecida, a mais adequada e permitir que a pessoa altere, se achar melhor. Por exemplo, pode-se definir como padrão em uma sociedade em que

todos são doadores de órgãos (seria o NUDGE) e se você não concordar basta assinar um documento se desvinculando da decisão padrão. Países em que a doação de órgãos é o padrão, o índice de doadores chega a quase 100% e, quando não há esta decisão padrão, dependendo de autorização específica, o percentual cai drasticamente, ficando tipicamente em torno de 10 a 15%. Alguns países já estão adotando estes e outros conceitos da economia comportamental para o estabelecimento de “nudges” que beneficiem de modo majoritário políticas públicas.

Arquiteto de escolhas

São profissionais ou pessoas que utilizam conceitos e abordagens da economia comportamental para tomada de decisão, levando em conta inúmeros aspectos e em especial a natureza humana e os vieses comportamentais.

Dois sistemas cognitivos – automático e reflexivo

De um modo simples, temos dois sistemas cognitivos envolvidos no que fazemos e decidimos.

Um sistema lento, que analisa, pondera, associa, generaliza, busca a lógica e a conectividade com outras informações e padrões existentes. Este é o **reflexivo**.

Um outro sistema, vital para nossa sobrevivência e decisões pré-estabelecidas, além de maior eficiência ao executar determinadas ações, é rápido, automático e já inato ou aprendido e interiorizado.

Exemplo: aprendemos a dirigir ou a tocar um instrumento musical com nosso sistema lento (reflexivo) e depois podemos praticar cada vez com maior mestria pelo sistema **automático**.

Os vieses comportamentais ou armadilhas comportamentais, como muitas vezes são conhecidos, representam aspectos primordiais e presentes na tomada de decisão e muitas vezes não há consciência dos seus efeitos.

Desde meados do século passado começamos a ter estudiosos do comportamento humano realizando experimentos e gerando classificações de diversos tipos, que se foram consolidando em algumas terminologias.

Sibony (2020) é uma excelente referência sobre como os vieses comportamentais podem nos levar a grandes erros e ilustra em sua obra alguns clássicos no ambiente de negócios e envolvendo pessoas muito inteligentes e empresas renomadas e, do mesmo modo que todos nós, também podem cair nessas armadilhas. O conhecimento delas, especialmente por equipes que trabalham engajadas e de modo participativo, pode auxiliar bastante, com monitoramento recíproco e abordagens que explicitam as possíveis armadilhas em que possamos estar incorrendo.

Vejamos algumas delas, bem resumidamente.

- Armadilha da Reciprocidade

Temos um forte senso de que, se alguém nos fez um favor, temos que retribuir.

- Armadilha do Comprometimento e Coerência

Somos mais propensos a manter nosso comprometimento se colocamos por escrito ou se proclamamos para outras pessoas.

- Armadilha da Semelhança Social ou “Pessoas Como Eu”

Frequentemente decidimos o que é “correto” ou o comportamento adequado, baseado no que “pessoas como eu” fariam.

- Armadilha do Gostar e *Rapport*

Quanto mais gostamos de uma pessoa, maior é a probabilidade de dizermos SIM para esta pessoa. Pedidos personalizados também.

- Escassez

Oportunidades e objetos nos parecem mais valiosos conforme são mais escassos ou com menor disponibilidade.

- *Experts* e Autoridades

Se alguém é percebido como *expert* ou autoridade, somos mais propensos a ouvir o que diz.

- Armadilha da Âncora

Apegar-se demasiado à primeira ideia.

- Armadilha do *Status Quo*

Manter o que vem sendo feito.

- Armadilha do Capital Empatado

Proteger decisões já tomadas ou tempo ou energia e sentimentos investidos.

- Armadilha da Confirmação das Evidências

Ver o que se quer.

- Armadilha do Enquadramento

Enunciar a questão “errada” ou tendenciosa.

- Armadilha da Memória

Concentrar-se em fatos marcantes ou emocionalmente intensos, desprezando outros aspectos.

- Armadilha da Prudência

Distorcer probabilidades e estimativas.

Associando PNL com economia comportamental e tomada de decisão

No capítulo inicial há um resumo dos principais conceitos do arcabouço PNL e fica muito explícito como existe uma grande sinergia com os principais aspectos comportamentais e de comunicação que descrevemos nos aspectos de economia comportamental e tomada de decisão.

Costa (2016 e 2020) apresenta de forma didática e objetiva a amplitude dos elementos da PNL e que também servem para a melhor compreensão de sua aplicação em nosso dia a dia.

A tabela 1 apresenta a correlação de diversos elementos abordados neste capítulo com a PNL.

ECONOMIA COMPORTAMENTAL E TOMADA DE DECISÃO	PNL
Concentrar-se no que é importante	Acuidade sensorial, ponte ao futuro, capacidade, contexto, critério, diálogo interno, deleção, filtros perceptivos, intenção positiva, do tempo, mapa mental, meta, metamodelo, metaposição, metaprograma, moldura, objetivo, ponte para o futuro e posição perceptiva.
Ser lógico e coerente	Acuidade sensorial, calibração, capacidade, contexto, crenças, critério, diálogo interno, generalização, identidade, intenção positiva, mapa mental, metamodelo, metaposição, metaprograma e representações internas.
Reconhecer os fatores subjetivos e objetivos, combinando os pensamentos analítico e intuitivo	Acuidade sensorial, ponte ao futuro, calibração, contexto, critério, diálogo interno, estado, filtros perceptivos, mapa mental, metaprograma, moldura, objetivo e posição perceptiva.
Quadros	Âncoras, capacidade, crenças, critério, deleção, distorção, metáfora, metaposição, moldura, posição perceptiva e pressupostos.
Reunião de inteligências	Acuidade sensorial, associado, ponte ao futuro, capacidade, comportamento, conduzir, contexto, critério, dissociado, ecologia, generalização, meta, metamodelo, metaposição, metaprograma, modelagem, ponte para o futuro e sinergia.

Econos e Humanos	Acuidade sensorial, âncoras, calibração, crenças, distorção, estado, mapa mental e representações internas.
Ganhos e perdas	Associado, ponte ao futuro, contexto, deleção e metaposição.
Humanos são facilmente influenciáveis	Âncoras, associado, calibração, conduzir, diálogo interno, distorção, ecologia, generalização, metaprograma, paradigma e <i>rapport</i> .
Nudge (cutucada) e Paternalismo Libertário	Acuidade sensorial, âncoras, ponte ao futuro, comportamento, critério, deleção e ecologia.
Arquiteto de escolhas	Acuidade sensorial, âncoras, comportamento, critério, dissociado, ecologia, generalização, intenção positiva, mapa mental, meta, metamodelo, metaposição, modelagem, moldura, objetivo, ponte para o futuro, posição perceptiva, ressignificação, sinergia e TOTS.
Dois sistemas cognitivos – automático e reflexivo	Associado, ponte ao futuro, capacidade, crenças, filtros perceptivos e mapa mental.
Armadilha da Reciprocidade	Comportamento e conduzir.
Armadilha da Semelhança Social ou “Pessoas Como Eu”	Associado, calibração, comportamento, conduzir, critério, ecologia, generalização, paradigma e representações internas.
Armadilha do Gostar e <i>Rapport</i>	Calibração, comportamento, conduzir, diálogo interno, filtros perceptivos, intenção positiva, mapa mental e <i>rapport</i> .
<i>Experts</i> e Autoridades	Âncoras, capacidade e critério.
Armadilha da Âncora	Âncoras, critério, diálogo interno, distorção, meta, metaposição e metaprograma.

Armadilha do <i>Status Quo</i>	Âncoras, associado, crenças, deleção, mapa mental e representações internas.
Armadilha do Capital Empatado	Âncoras, crenças, critério, diálogo interno, dissociado, intenção positiva e metaposição.
Armadilha da Confirmação das Evidências	Âncoras, calibração, diálogo interno, deleção, distorção, metaprograma e objetivo.
Armadilha do Enquadramento	Acuidade sensorial, associado, comportamento, conduzir, critério, dissociado, filtros perceptivos, meta, metaprograma, modelagem, moldura, paradigma, posição perceptiva e pressupostos.
Armadilha da Memória	Âncoras, cinestésico, diálogo interno, deleção, distorção, generalização e linha do tempo.
Armadilha da Prudência	Ponte ao futuro, crenças, diálogo interno, intenção positiva, mapa mental, metaposição, paradigma, posição perceptiva e pressupostos.

Tabela 1 – Correlação Economia Comportamental e Tomada de Decisão com PNL.

A PNL apresenta conceitos e técnicas que permeiam muitas áreas da atividade humana e neste capítulo procuramos mostrar que ações corriqueiras e presentes em nosso dia a dia, como a tomada de decisão, especialmente nos aspectos associados a comportamento e comunicação, se utilizam de inúmeros conceitos e métodos abordados na PNL e que podem aumentar sensivelmente nossa efetividade ao lidar com as decisões em nossas vidas.

Boas Decisões & PNL.

Referências

- COSTA, M. T. R.; CAMPOS, A. A. de. **A arte da comunicação através da PNL** – Como se destacar no ambiente empresarial. São Paulo: Editora Leader, 2016.
- COSTA, M. T. R. **Mudança de mindset através da PNL**. São Paulo: Editora Leader, 2020.
- HAMMOND, J.; KEENEY, R.; RAIFFA, H. **Decisões inteligentes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- ROSLING, H. **Factfulness**: o hábito libertador de só ter opiniões baseadas em fatos. Rio de Janeiro: Record, 2020.
- RUSSO, J. E.; SCHOEMAKER, P. J. H. **Decisões vencedoras**: como tomar a melhor decisão, como acertar na primeira tentativa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SAMSON, A. (Ed.). **THE BEHAVIORAL ECONOMICS GUIDE 2019**. Retrieved from <https://www.behavioraleconomics.com>.
- SIBONY, O. **You're about to make a terrible mistake!** How biases distort decision-making. NY: Little Brown Spark, 2020.
- THALER, R. H. **Misbehaving**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.
- THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge**: O empurrão para a escolha certa: aprimore suas decisões sobre saúde, riqueza e felicidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Modelo mental



Sandro Pereira





Sandro Pereira

Doutorando em Ciências da Informação, especialidade em Sistemas, Tecnologias e Gerenciamento de Informação na Universidade Fernando Pessoa (UFP, Porto, Portugal). Mestre em Ciências Ambientais. Graduado em Gestão de Recursos Humanos. Master & Trainer em Programação Neurolinguística, especialista em Coaching e Hipnose Clínica. Professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV) nos MBA's em Gestão de Pessoas, Marketing Digital e Gestão Empresarial. Diretor Geral do Freitas-Magalhães Group Brasil (F-MGB). Pesquisador no Laboratório da Expressão Facial da Emoção (FEELab) sob a supervisão do prof. Freitas-Magalhães, PhD, no Porto, Portugal.

Linkedin



Certa vez, quatro amigos cegos decidiram visitar o jardim zoológico da cidade. Eles pararam onde um veterinário estava cuidando de um elefante e perguntaram se podiam tocar no animal e prontamente o tratador concordou. O mais alto apalpou as orelhas do elefante, o segundo segurou na tromba, o terceiro tocou na barriga e o quarto tateou as patas do animal. Eles agradeceram e saíram satisfeitos, pois, afinal, agora conheciam um elefante.

Ao encontrar um vizinho, decidiram contar a experiência que tiveram mais cedo. O mais alto disse que o elefante é algo similar a uma antena parabólica, feito de material felpudo e rugoso. O segundo homem, que examinou a tromba, afirmou que se tratava de tubo úmido, com dois furos e que se movimentava constantemente. O terceiro amigo, que tocou na barriga, disse que se tratava de um casco de navio feito de pele lisa. Por último, o cego que tateou as patas do animal afirmou que ele era uma espécie de pilar. Eles discutiram por horas, acreditando que o outro é quem estava errado, no fim, essa discussão gerou um enorme desgaste emocional entre os amigos, pois cada um obteve a sua parcela de percepção da realidade. O vizinho saiu sem entender nada do que estava acontecendo. Mas, afinal, o que podemos aprender com essa história?

Mapas funcionais da realidade

Na década de 40, o psicólogo escocês Kenneth Craik cunhou o termo modelo mental. Embora este conceito date da Antiguidade, recentemente, tem sido aplicado para designar a forma como as pessoas

constroem conceitos abstratos acerca do mundo, dos outros e de si mesmas. Para tanto, na prática são representações de estados físicos ou ideias abstratas, construídas no interior da mente por meio das impressões sensoriais recebidas através dos cinco sentidos, de imagens mentais internalizadas, de padrões linguísticos, crenças e, sobretudo, dos estados emocionais. Estes conjuntos de fatores possibilitam a criação de diferentes visões de mundo e da qual nos utilizamos para nos guiar. Sendo assim, revelamos nossos modelos mentais a partir da forma como experienciamos, codificamos e atuamos no mundo. Portanto, não existe um único modelo mental para um determinado estado de coisas, logo, podem existir vários modelos.

Como criamos nosso modelo mental?

Estamos a todo momento criando mapas explicativos da realidade. Reagimos a esses mapas e organizamos nossas vidas como se eles fossem verdade. Entretanto, são apenas as diferentes “partes do elefante”! A ideia de modelos mentais se insere em uma das suposições básicas, uma espécie de postulado da Psicologia cognitiva contemporânea, de que a fonte primária para construção de tais modelos é a percepção. Seres humanos não captam o mundo diretamente, eles o representam internamente e criam modelos conceituais explicativos acerca da natureza das coisas ao seu redor, principalmente em situações complexas, quando precisamos compreender e atuar de maneira eficaz diante de novos desafios.

Apresentaremos nas próximas páginas os seis principais sistemas que mais contribuem para criação e formação do modelo mental das pessoas e que funcionam como filtros perceptivos:

1. Impressões sensoriais;
2. Faculdade do pensamento;
3. Imagens mentais;
4. Padrões linguísticos;
5. Crenças e valores;
6. Estados emocionais.

Esses ingredientes constituem a base conceitual dos modelos mentais. Esses filtros perceptivos atuam na forma como selecionamos informações, percebemos e criamos significados para nossas experiências individuais e coletivas.

O Primeiro Sistema: Impressões sensoriais

É constituído das impressões que temos do mundo, percebidas através dos órgãos sensoriais e que, de certa forma, moldam nossas percepções. Estamos, constantemente, recebendo estímulos do meio ambiente que se originam de diferentes fontes, como os canais visual, auditivo e cinestésico (usaremos o termo cinestésico com “c”, para designar a junção dos sentidos do olfato, tato e paladar). Por exemplo, na metáfora, quando cada um dos quatro amigos entrou em contato com o elefante, estes estímulos foram interpretados pelo sistema nervoso e transformados em impressões na mente de cada um.

O Segundo Sistema: Faculdade do pensamento

É composto pela faculdade do pensamento, que envolve a capacidade de reflexão cognitiva e a propriedade de utilizar nossos sentidos sensoriais, que quando focados para dentro de si, oferecemos a possibilidade de reapresentar o mundo a nós mesmos na forma de lembranças ou de criação de ideias. Algumas pessoas quando pensam associam seu pensamento às formas de linguagem, como símbolos e/ou códigos matemáticos. Essa forma de pensar é denominada de “digital ou inespecífica”. Os indivíduos que apresentam pensamento “digital” em geral se comunicam através de fatos, estatísticas, argumentos lógicos e reflexões.

Ao lembrar-se de um fato (a experiência de tocar num elefante) ou pensar em alguma coisa nova, estamos utilizando os sentidos internamente, visualizando, ouvindo ou mesmo sentindo. Fato é que seu corpo vai reagir a estes estímulos internos. O curioso é que a mente humana não sabe se estamos imaginando algo, ou se de fato aquilo está acontecendo. Posto isso, o cérebro reage da mesma maneira!

O Terceiro Sistema: Imagens mentais

É uma junção dos dois primeiros e consiste na utilização de imagens mentais e da imaginação. Por exemplo, você tem a imagem mental do elefante, produto da percepção e referindo-se a um elefante específico (aquele que você “tocou”) e você tem a ideia de elefante, produto da reflexão/intuição e que se refere a todos os possíveis elefantes. Conceitualmente, imagens mentais consistem em uma representação consciente de objetos do mundo exterior (impressões sensoriais), enquanto o termo ideia é fruto do pensamento e da reflexão oriunda do interior da mente humana (faculdade do pensamento). Na prática, ambas se complementam. Num sentido mais amplo, empregaremos aqui somente o termo imagem mental.

A imaginação consiste na capacidade de combinar diferentes elementos e atuar com imagens mentais, independentemente da presença do objeto imaginado. Estes estímulos são interpretados por nosso sistema nervoso e transformados em impressões na nossa mente. Quanto mais você imagina algo criando imagens mentais bem definidas do seu objetivo, maiores são as chances de conquistar o que deseja. Porém, imaginação sem ação não leva a lugar nenhum.

O Quarto Sistema: Padrões linguísticos

É composto de padrões linguísticos e dos diálogos internos que usamos quando nos comunicamos. As palavras representam uma maneira singular de perceber a realidade e, por mais incrível que pareça, o significado do que falamos está nas pessoas e não nas palavras. A linguagem está longe de ser neutra no processo de perceber, bem como na etapa de avaliar nossas percepções. A linguagem implica novas possibilidades, frequentemente estamos acostumados a pensar que a linguagem expressa nossos pensamentos e que elas refletem o que vemos, mas isso é simplista demais, na prática, a linguagem é a mediadora de toda a compreensão humana, o que notamos é inseparável de como falamos sobre o que abstraímos.

As palavras não têm um sentido único, elas representam a forma particular que cada um tem de perceber e avaliar o mundo. Por exemplo, as metáforas são excelentes instrumentos de comunicação indireta, pois enviam múltiplas mensagens para nossa mente consciente e para o inconsciente, sendo que este desempenha papel importante na interpretação dessas mensagens. Por exemplo, os quatro amigos, ao narrarem suas experiências sobre o contato com o elefante, descreveram uma parte limitada da sua percepção e tomaram isso como sendo a verdade! Portanto, a linguagem é um filtro poderoso de nossa experiência individual. As palavras atuam diretamente na construção dos modelos mentais, compartilhando sentidos e produzindo diferentes interpretações da realidade. A realidade de cada pessoa é, em um sentido muito verdadeiro, um mero produto de sua imaginação. Em outras palavras, você está constantemente criando o mundo ao seu redor!

O Quinto Sistema: Crenças e valores

Crenças e valores constituem o quinto sistema deste mecanismo mental. Nossas crenças estabelecem as bases das realizações individuais, são ideias e conceitos mais enraizados e fundamentais acerca de nós mesmos, das pessoas e do mundo. Elas vão se construindo e formando desde as primeiras experiências que temos com o mundo e se fortalecem ao longo da vida, moldando a percepção e criando nosso modelo mental. Já os valores tratam das diferenças de motivação vinculadas ao sistema simbólico que permeiam a construção social da realidade. Em geral, as crenças possuem um caráter particular, são próprias das pessoas que as carregam. Os valores são fontes de recursos e suporte ou são limitantes de suas capacidades. Pode-se com eles motivar ou inibir. Pode-se generalizar uma crença ou particularizá-la, levando a pessoa a uma falsa verdade ou a atos inúteis. Em geral, diferentemente das crenças, os valores são produtos construídos em caráter coletivo, são compartilhados pela sociedade e servem de base para a vida social.

Nas crenças o processo de informação torna-se tendencioso. De maneira geral, sempre acreditamos que nossas crenças são a ver-

dade e que se baseiam em dados reais. Uma vez que a verdade é óbvia, não há como questioná-la e, assim, a capacidade de alcançar os resultados que verdadeiramente desejamos é corroída por nossas próprias opiniões, por exemplo, cada amigo tinha a convicção de que estava certo ao retratar a forma como o elefante se parecia! Caso estas crenças sejam limitantes ou potencializadoras, o indivíduo irá cristalizá-las como verdades absolutas. Às vezes, não sabemos que as possuímos até o momento em que nos deparamos com elas. Esta, possivelmente, é a parte mais relevante do processo de mudança, uma vez que a maioria de nossas crenças é quase imperceptível e não se baseia em uma estrutura lógica de ideias. Pelo contrário, se formam apoiadas em pressupostos linguísticos e inferências que fazemos a respeito de nós mesmos, das pessoas e do mundo.

O Sexto Sistema: Estados emocionais

O psicólogo americano Daniel Goleman, na década de 1990, cunhou o termo “inteligência emocional”, salientando a importância que as emoções exercem em nossas vidas, sobretudo na tomada de decisões, emocionalmente, inteligentes. Para Goleman, os custos do analfabetismo emocional são extremamente elevados, pois canalizam a energia criativa das pessoas para direções pouco produtivas, afetando o bem-estar biopsicossocial dos indivíduos, como a discussão que os quatro amigos tiveram por horas! Por outro lado, pessoas emocionalmente inteligentes são as mais aptas a se desenvolverem nas diversas áreas da vida e do conhecimento humano, pois: “Acendem as nossas paixões e inspiram o que há de melhor em cada um de nós”. Reconhecidamente, o estado emocional das pessoas é fortemente influenciado pelo próprio modelo mental que, por sua vez, influencia o estado emocional. Este tipo de sistema fechado também é conhecido como “circuito em *loop*”, justamente por possuir influência mútua. Indivíduos que estabelecem uma filosofia de vida que leva em consideração não só seus próprios sentimentos, mas também os dos outros, em geral são mais produtivos e maduros em seus relacionamentos, enfatizando os valores humanos mais nobres.

Estudos realizados pela equipe do neurocientista e pesquisador Giacomo Rizzolatti no ano de 1996, na Universidade de Parma, na Itália, demonstram a existência de “neurônios espelhos” que são responsáveis por espelhar o comportamento de outras pessoas. Esta descoberta possibilitou entender melhor as bases neurofisiológicas da empatia, que é a capacidade de se colocar no lugar do outro e perceber a situação por diferentes perspectivas. Também reforçam os estudos de Goleman sobre a importância que as emoções positivas exercem na vida das pessoas, gerando ressonância e canalizando as emoções na direção da produtividade e do bem-estar emocional. Todos nós sabemos, por experiência própria, que estados emocionais são contagiantes. Pessoas habilmente empáticas são capazes de espelhar rapidamente modelos mentais, leem as emoções, mesmo as mais sutis, e sabem colocar-se na posição do outro. Elas exercem forte atração emocional e com esta habilidade alteram os estados de consciência e de ânimo dos indivíduos ao seu redor.

Esteja certo, semelhante atrai semelhante. Pare por alguns instantes, interiorize-se, pense nas áreas da vida a que atribui maior importância, tais como a família, amigos, trabalho e observe como estão seus relacionamentos. Saiba que seu modelo mental é o responsável por tudo isso que você está criando em termos de relacionamentos.

Subjetividade, comportamento e modelo mental

Levando em conta todos os sistemas anteriormente mencionados, podemos então considerar que o modelo mental é o responsável pela criação da subjetividade humana em seu espaço íntimo, e que surge da interação dinâmica dos diferentes sistemas, cada qual constituído por inúmeros elementos. A subjetividade é o mundo interior de todo e qualquer ser humano. Este mundo interno é composto por pensamentos, emoções e sentimentos. Fato é que as pessoas se comportam de acordo com seus modelos mentais e não diretamente com os estímulos que recebem do mundo.

As representações que criamos da realidade em nossas mentes implicam mudanças no comportamento, nas crenças, nos

pressupostos individuais e na estrutura relacional do indivíduo. Esses “mapas internos” são compostos por imagens, sons e sensações que possuem determinados critérios de organização. Há uma hierarquia natural de classificação (ou níveis diferentes) para as nossas estruturas mentais – que envolvem a percepção, o pensamento, a linguagem, crenças, valores e estados emocionais.

Como a realidade é sempre construída em nível subjetivo, é bastante fácil entender o motivo pelo qual nos agarramos à ideia de que algumas coisas são reais e outras não. Nossa realidade interna determina, em parte, o mundo fora de nós. Agimos, reagimos e aprendemos comportamentos a partir da criação de modelos mentais dentro do sistema nervoso.

Uma grande parcela da população mundial sofre e não somente por causa da realidade externa, na maioria das vezes, a dor ocorre em função de modelos mentais enraizados por imagens mentais pobres em recursos, crenças incapacitantes e analfabetismo emocional. Nosso maior inimigo e, ao mesmo tempo, aliado está agora habitando o interior de nossas mentes. A grande questão é saber a qual dos dois você tem dedicado maior atenção.

Agora, substitua o veterinário (por seu diretor), o elefante (por sua empresa), os quatro amigos (por sua equipe) e o vizinho (por seu cliente) e releia a metáfora inicial. Depois, pense e reflita sobre se a Direção está “cuidando da estratégia”, se as equipes sabem o que de fato estão fazendo na empresa. Se os produtos e/ou serviços que sua empresa está prestando para seus clientes é, de fato, o que eles precisam! A forma como você interpreta alguma coisa muda a sua realidade.

Por último, é importante destacar que os seis principais sistemas aqui apresentados (Impressões sensoriais, Faculdade do pensamento, Imagens mentais, Padrões linguísticos, Crenças e valores, Estados emocionais) formam os pilares da Programação Neurolinguística (PNL).

Negociação



Alexandre Oliveira Mota



Alexandre Oliveira Mota

Diretor na EMGEA (Ministério da Economia), desde 2019, com o foco das Privatizações (PND). Mestre pela FGV/EBAPE, com extensão na Warwick Business School (London, UK), MBA Finanças no IBMEC, extensão na Boston College (Massachusetts, USA), e graduação em ADM. Como profissional são 20 anos no mercado financeiro, no Corporate Banking com crédito e M&A, como executivo e cargos de liderança em bancos como Santander, BankBoston, Itaú BBA e Votorantim. Na vida acadêmica, atua como professor da FGV e palestrante, nas disciplinas de Finanças e Negociação (também as relacionadas) no MBA. E como pesquisador FGV realizou estudos dos fatores críticos nas negociações e perfil do negociador no Brasil. Atua ainda na autoria de cursos FGV, e na produção de materiais de Gestão e Comercial & Vendas. E como parecerista de livros pela EBAPE/FGV na área de Finanças.

Linkedin



“Nenhum problema é tão profundo que não possa ser ultrapassado, com a vontade das partes, pela discussão e negociação em vez de força e violência.”

Nelson Mandela (Discurso, 1999)

“Que nunca negociemos por medo. Mas que nunca tenhamos medo de negociar.”

J.F. Kennedy (Discurso de Posse, 1961)

Caro leitor, como podemos ver, a negociação é inerente à vida, desejando-se ou não, pois, mesmo quando renunciamos ao nosso direito de negociar, é uma decisão que envolve aceitar o que deve ou não ser feito, assim como as consequências advindas.

As frases de abertura deste capítulo nos mostram a importância da negociação, em vez de uso da força e violência, a coragem para que não haja medo de negociar. Por isso, dentre as inúmeras conceituações do que é a negociação, vamos utilizar a premissa da troca: “Um processo através do qual obtemos o que queremos de alguém, e que pretende de nós alguma coisa”, conforme citação de William Ury (1981).

Até porque: “Goste ou não, você é um negociador. A negociação é um fato da vida. Todos os dias alguém negocia alguma coisa. Mas negociar não é simplesmente induzir ou persuadir; o processo tem várias etapas”. (FISHER; URY; PATTON, 2014, p. 21) Fisher, Ury e Patton (2005, p. 120) afirmam: “As pessoas negociam para produzir algo melhor do que seria possível obter sem negociar”. E

sobre a complexidade do processo de negociação, conclui-se ser tão difícil quanto a decisão, pois, em ambientes altamente dinâmicos, pessoas e grupos raramente conseguem reunir-se antes de tomar uma decisão munidos de todas as informações relevantes ao problema central.

Nesse contexto, as técnicas de negociação, aqui exploradas, servem ao planejamento e preparação para as negociações. Pois, em conjunto com a técnica, e associadas à boa comunicação, oratória e capacidade de influenciar, se tornam elementos norteadores ao desenvolvimento de nossas vidas, porque são instrumentos indispensáveis para atingir os objetivos importantes, seja no âmbito profissional ou pessoal.

A PNL, através do seu arcabouço conceitual e técnicas, é uma das fontes de maior relevância para que possamos negociar com segurança e efetividade.

Sob este prisma muito se discute sobre a preponderância da Técnica ou da Arte no processo de negociação, e seria limitador fazer a escolha por apenas uma delas, ignorando a outra parte. Como muitos aspectos do nosso cotidiano, é preciso saber a mistura certa e o contexto em que as escolhas ocorrem. De qualquer modo, sendo técnica ou arte, os elementos humanos, especialmente a comunicação e os estilos associados, estarão presentes e a técnica auxilia a arte e vice-versa.

Nesse contexto, vamos abordar na sequência diversos conceitos que são importantes para as boas práticas da negociação; e assim exaltar técnicas e marcos teóricos relevantes.

Entre as diversas referências ao longo do processo, tais conceitos alinham nossas ações desde o planejar a negociação até a sua conclusão. Vamos sintetizar cada uma delas.

Com o início pela teoria de Herb Cohen (1980), para se executar uma negociação com mestria, precisamos analisar o tripé de sucesso: Informação, Tempo e Poder.

Informação. É necessário estabelecer quais dados e fatos são necessárias ou até mesmo fundamentais para que haja bom planejamento e a visão incremental ao longo do processo, conforme os desdobramentos. Como barganhar, ceder, pedir ou aceitar algo que seja proposto sem o devido embasamento de informações que referenciam. Naturalmente que não temos como obter todas as informações, seria muito pouco provável, mas busque a quantidade e a qualidade que considera fundamentais ou que permita um maior controle emocional e segurança no ambiente negocial.

Tempo. Não é o mesmo para as partes envolvidas, pois é usual que uma dessas possa aguardar um tempo maior pelo desfecho ou até mesmo renunciar à negociação se demorar mais do que um período estabelecido; muitas vezes uma das partes tem urgência para resolver algo e havendo demora poderá ceder mais do que seria o razoável.

Poder. Este aspecto, quando muito desbalanceado, deixa uma das partes à mercê da outra e com isto a negociação poderá ser muito impositiva ou desfavorável, deixando ressentimentos e outras consequências no relacionamento entre as partes. Entre as formas de poder podemos citar o aspecto financeiro, cargo ou função que a pessoa ocupa, poder abrir mão sem maiores consequências do que está sendo negociado ou ter inúmeras alternativas disponíveis.

Por essa razão, se faz necessário identificar as forças preponderantes em cada negociação. Pois não há persuasão que nos faça vencedor se estivermos negociando com um poder notadamente maior que outro; e por isso são tão relevantes na negociação.

Dessa forma, essa estratégia de negociação traz questões primordiais para alcançar o objetivo, com a visão que trata o conflito como inevitável, e aceita o embate como fonte geradora de novas ideias e soluções. E assim oferece ferramentas para resolvê-los, e contribui diretamente no crescimento e integração, fortalecendo o relacionamento, porque uma vez identificados é mais fácil unir as partes em uma negociação colaborativa.

Outra referência teórica fundamental está ligada ao conceito da negociação baseada em princípios (ou méritos), conhecido como “método Harvard”, por ter sido criado por professores nesta renomada escola. O modelo é desenvolvido através de uma abordagem colaborativa, em que os negociadores se tornam parceiros na busca da melhor solução; através dos tópicos citados na sequência, e dos quatro princípios, segundo Fisher, Ury e Patton (2011):

1º Princípio: separe as pessoas do problema:

- Ponha-se no lugar do outro, e discuta as percepções de cada um.
- Evite deduzir intenções no outro pelo seu medo e cuide da comunicação.
- Busque uma abordagem colaborativa: para que os negociadores se sintam e ajam como colegas colaborando na busca da solução para ambos.
- Mantenha o controle emocional e evite reagir às explosões emocionais de outros.
- Envolver a outra parte para participar ativamente em busca da solução. (FISHER; URY; PATTON, 2011, p. 34)

2º Princípio: concentre-se nos interesses, não nas posições:

- A finalidade de negociar é atender aos interesses das partes.
- Nas posições opostas, é possível ver interesses compatíveis ou complementares, além de conflitantes; e torna-se fácil a posição alternativa aos interesses.
- Persiga seus interesses, mas permaneça flexível.
- Se a proposta for recusada, evite defender de imediato; explique novamente os interesses e pergunte se o outro tem melhor forma de atender aos interesses de todos.
- Coloque o problema antes de oferecer a solução: mostre interesses e razões e depois as conclusões e propostas. (FISHER; URY; PATTON, 2011, p. 56)

3º Princípio: invente opções de ganhos mútuos:

- Crie várias possibilidades, opções, antes de decidir o que fazer - *brainstorming* ou soluções hipotéticas, seguindo método científico.
- Crie soluções mutuamente vantajosas.
- Identifique os interesses comuns e harmonize os diferentes.
- Indague sobre as preferências do outro, pois saber o que é preferível permite apresentar novas opções, com ganhos comuns. (FISHER; URY; PATTON, 2011, p. 72)

4º Princípio: insista em critérios objetivos:

- Elabore critérios objetivos, legitimando-os com padrões justos: valor de mercado, tradição, opinião científica/especializada, padrões profissionais ou morais, reciprocidade, tratamento igualitário, etc.
- Elabore critérios objetivos, legitimando, na forma de procedimentos justos: um corta e o outro escolhe, revezamento, uso de terceiros (mediação, arbitragem, justiça). Jamais ceda à pressão: convide o outro a explicar suas razões e espere, ou sugira critérios objetivos aplicáveis. (FISHER; URY; PATTON, 2011, p. 91)

Objetivos e Critérios

Procure estabelecer parâmetros que sejam claros, mensuráveis ou facilmente observáveis. Desse modo, haverá maior transparência, gerando credibilidade na negociação, em detrimento de aspectos subjetivos, acessórios ou de caráter emocional, considerando-se o que pode ocorrer no processo de negociação.

Pessoas e Problema

Ao separar as pessoas do problema, o foco será no objetivo, na superação dos obstáculos e barreiras. Por isso, seja firme com os

problemas a serem solucionados e suave com as pessoas - sempre focado na solução. (FISHER; URY; PATTON, 2014, p. 22)

As pessoas se veem diante de um dilema. Acreditam que existem duas formas de negociar: afável ou dura. O negociador afável evita entrar em conflitos pessoais e faz concessões sempre que necessário para que se chegue a um acordo. Mas, existe um terceiro modo de negociar, que não é nem suave nem rígido, mas as duas coisas ao mesmo tempo. O método de negociação baseado em princípios desenvolvidos pelo Projeto de Negociação de Harvard consiste em deliberar sobre as questões em pauta levando em conta os seus méritos. O método sugere que se busquem ganhos mútuos, sempre que possível, e que, no caso de conflitos de interesses, se insista em que o resultado tenha padrões justos. A negociação por princípios é dura em relação aos métodos (problema) e afável com as pessoas.

Com esse modelo citado pelos autores a barganha posicional aponta para dois perfis - *soft* (suave) ou *hard* (firme). O primeiro evita conflitos, fazendo concessões para solução rápida e amigável, mas, muitas vezes, é explorado. Já o segundo quer vencer sempre, a negociação é uma disputa, e pode acabar prejudicando o outro, seus recursos, e a si próprio, conforme Quadro 1 a seguir:

	Negociação baseada em <i>posição</i>		Negociação baseada em <i>princípios</i>
	Afável (<i>Soft</i>)	Áspera (<i>Hard</i>)	
• Participantes	Amigos	Adversários	Solucionadores problemas
• Meta	Acordo	Vitória	Resultado sensato
• Relacionamento	Faça	Exija	Separe pessoas x problemas
• Atuação	Macio pessoas	Duro pessoas	Macio Pessoas Duro problemas
• Confiança	Confia	Desconfia	Independente
• Objeto	Faça ofertas Ceda à pressões	Faça Ameaças Exerça pressões	Explore Interesses Ceda à princípios
• Disputas	Evite-as	Vença-as	Buscar resultados com padrão

Quadro 1: Barganha Posicional x Negociação baseada em princípios

Fonte: Fisher; Ury; Patton, 2014.

Interesses e Posições

Cuidado para não confundir estes dois conceitos, pois são bem distintos.

Posições representam aspectos visíveis em uma negociação; por exemplo: dinheiro, números, cotas, pessoas, percentual de descontos, entre outros.

Interesses são aspectos invisíveis e possivelmente subjetivos, tais como as necessidades, aspirações, preocupações, esperanças, desejos, medos, receios e outros.

Usualmente negociamos para satisfazer interesses (e não posições).

Fisher, Ury e Patton (2011, p. 28) relatam a histórica e perigosa barganha de posições de 1961, num caso real de negociação durante a guerra fria entre USA e URSS.

Na conferência para o banimento de testes nucleares na corrida armamentista. E a negociação entre as superpotências era para realizar as inspeções e impedir a proliferação do eminente risco. E a Rússia autorizou três inspeções e os EUA não concordaram com menos de dez; e este impasse quase gerou ataques nucleares nos anos seguintes.

A avaliação é que o erro de JFK ocorreu na quantidade de visitas e não quanto à forma ou à qualidade, pois o ego se apegou à posição, criando um novo interesse: salvar as aparências.

Essa passagem histórica contextualiza uma grande lição: saber lidar com as emoções, especialmente num ambiente complexo, de alta pressão. Ou seja, como colocado acima, negociar pelos interesses, e não pelas posições.

Dentre as diversas referências e conceitos, se faz necessário pontuar as premissas para analisar o valor de técnicas e aplicações práticas relevantes na execução das negociações, conforme descrito a seguir:

BATNA (*Best Alternative To Negotiation Agreement*)

A BATNA, em português MAPAN (Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado) ou MACNA (Melhores novas Alternativas Caso Não haja Acordo), é uma abordagem originalmente desenvolvida na década de 1970 pelo grupo de Negociação de Harvard. Este conceito nos conduz à estruturação do que representa o melhor que podemos obter em uma negociação. E muitas pessoas esquecem-se de estruturar essa “melhor opção” e suas variações, o que gera uma negociação sem foco ou alternativas para colocar assertivamente suas demandas e também as concessões.

Carvalho *et al.* (2014) citam que possuir opções e a capacidade de fazer escolhas significa ter liberdade; mas, quando se trata de negociações, significa ter poder e controle. O negociador que controla as circunstâncias sob as quais decide recuar e retirar-se da mesa no caso de um acordo potencialmente frustrante, negocia com mais poder; e esta é a função da BATNA:

*Para desenvolver alternativas aos impasses ou defender posições nos limites aceitáveis para um acordo (máximo ou mínimo), é preciso pensar em formas de proteção. Como planejar, a fim de evitar pagar mais do que se deseja, ou receber menos pelo que se oferece à outra parte, se comparando com outras alternativas? Em suma, o negociador precisa dispor ou criar alternativas “fora da mesa”? Qual é o seu plano B”? (CARVALHAL *et al.*, 2014, p. 59)*

Fisher, Ury e Patton (2014) citam que a ferramenta permite negociar pelos méritos, construindo sempre uma segunda opção, um “plano B”, caso a primeira não tenha a adesão planejada, criando assim a BATNA do negociador. Dispor de alternativas é sempre muito útil, para manter a serenidade necessária para lidar com intransigência ou acordos claramente desfavoráveis, apenas por você não ter opções.

Criatividade e Novas Opções

A criatividade tem um aspecto central na análise das negociações, e por isso devemos estar atentos e abertos a novas e constantes

avaliações do ambiente (interno e externo), e suas variáveis (local e global). Sobre esse entendimento, o uso da criatividade é fundamental em uma negociação. Contudo, essas opções fogem no momento necessário em que ocorrem, assim como algumas opções criativas: (i) Racionar problemas em partes solucionáveis; (ii) Descobrir diferenças: alinhamento e realinhamento de questões; (iii) Aumentar o tamanho do montante; (iv) Conexão entre as partes separadas; (v) Corte de custos; (vi) Compensação não específica; (vii) Estruturar contingências. (THOMPSON, 2009) Carvalho *et al.* (2014) definem a criatividade na busca de um “plano B” como uma ação primordial no planejamento; ou seja, dispor de alternativas no caso de não chegar a um acordo aceitável. Assim, a criatividade potencializa a BATNA e aumenta o poder na negociação. Com isso, ao se planejar melhor, antes da negociação, e identificar novas opções para satisfazer os interesses de ambos os lados, temos um fator decisivo para o sucesso da negociação.

Efeito da ancoragem

A “ancoragem” é o termo utilizado por Daniel Kahneman (2011), psicólogo e prêmio Nobel de economia, que apresentou ricos experimentos na abordagem do tema e ressalta a ideia de uma heurística de ajuste-e-âncora como estratégia para estimar quantidades incertas, o que é muito comum em cenários de alta complexidade. Por isso, esta ferramenta apresenta valiosos benefícios, e se diferencia sobre situações mais incertas e ambíguas.

Por exemplo, nas negociações de M&A (*Mergers and acquisitions*), termo em inglês utilizado para Fusão e Aquisição (F&A), na compra e venda de uma empresa ou grupo econômico. Nesse contexto, sobre as inúmeras variáveis e motivações intrínsecas da empresa e seus acionistas, a influência da cultura (organizacional e nacional) e a interação com o ambiente externo. Igualmente nas motivações extrínsecas, como políticas internas e externas, e fatores macro e microeconômicos; o que pode influenciar positiva ou negativamente uma negociação.

No correto entendimento e utilização do poder dessa ferramenta na negociação, o potencial para o resultado desejado está bem alicerçado na sua efetiva utilização. E tão comum e importante no mundo cotidiano, que foi abordado por Kahneman (2011, p. 152).

Acontece quando as pessoas consideram um valor particular para uma quantidade desconhecida antes de estimar. O que ocorre é um dos resultados mais confiáveis e robustos da psicologia experimental: a estimativa fica perto do número que as pessoas consideram – por isso a imagem da âncora. Se lhe perguntassem se Gandhi tinha mais do que 114 anos quando morreu, você acabaria com uma estimativa muito mais elevada da idade da morte dele do que teria se a pergunta de ancoragem se referisse à morte com 35 anos. Se você considera quanto deveria pagar por uma casa, vai ser influenciado pelo preço perguntando. A mesma casa parecerá mais valiosa se o preço fornecido pelo corretor for elevado, não baixo, mesmo que você esteja determinado a resistir à influência do número; a lista de efeitos de ancoragem é infinita. Qualquer número que lhe peçam para considerar como solução possível do problema de estimativa induzirá a um efeito de ancoragem.

A construção da âncora é fundamental para transitar de um ambiente subjetivo para objetivo em uma negociação; isso porque a ferramenta projeta a validação, considerando a preparação dos dados, planejamento das ações, análise do mercado avaliado e a comunicação eficaz (verbal e não verbal), que é fundamental para analisar e conquistar a confiança das partes envolvidas.

E para tal se ratifica a importância da utilização de outras ferramentas que serão abordadas sobre “a arte científica da negociação”, termo escolhido pelo autor para definir a amplitude de cobertura sobre os aspectos científicos e técnicos, ligados ao ambiente racional; e também a arte de negociar, coberta pelo campo emocional.

ZOPA (Zone Of Possible Agreement)

ZOPA é a sigla em inglês para a Zona de Possível Acordo. Se pudéssemos imaginar os objetivos, critérios e possíveis

aceitações de cada parte envolvida em uma negociação e constatando que há superposições, fica claro que as chances de um acordo aumentam sensivelmente. Na prática, em função das ofertas e concessões, a ZOPA vai manifestando-se e deste modo também o desfecho positivo da negociação.

A figura 1 ilustra este conceito.

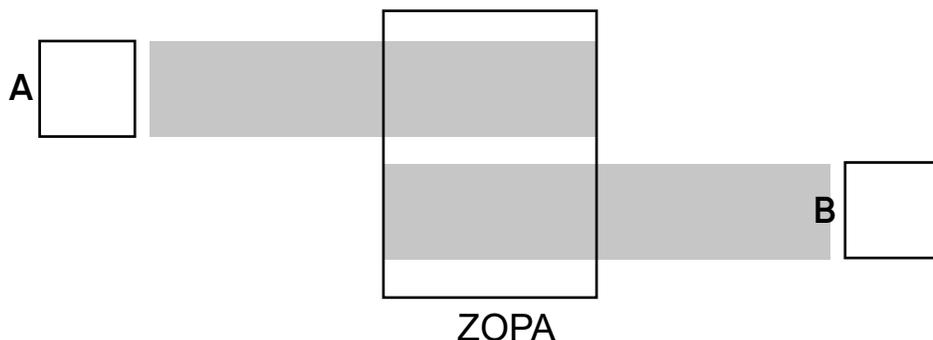


Figura 1: Exemplificação ZOPA
Fonte: o autor.

Lax e Sebenius (2009) relatam que o desafio é atingir o acordo mais favorável e não abrir mão de muita coisa na ZOPA, região dos pontos limitantes de cada uma das partes. Assim discorrem sobre esse ponto intermediário da negociação em que se estabelece a citada Zona de Possível Acordo (LAX; SEBENIUS, 2009, p. 195).

Obviamente, aprender a respeito da verdadeira ZOPA é a chave, pois, se descobre o verdadeiro limite do outro lado, você pode fazer com que o outro lado concorde com uma oferta que lhe permite apropriar-se do máximo de valor. Além disso, precisa influenciar a percepção do outro a respeito do que lhe é aceitável. O ideal é que ele lhe perceba o valor máximo que pode pagar como o mínimo que você aceitaria.

Dentre as referências conceituais, também é de extrema relevância sintetizar a teoria das três dimensões da negociação (3D

Negotiation, 2009) com um maior enfoque nas negociações corporativas mais complexas.

As três dimensões da negociação

Lax e Sebenius (2009) citam que os principais executivos são muito bons na dimensão interpessoal, e têm muito êxito “na mesa de negociação”, na influência sobre a outra parte. Contudo, o ponto-chave está no desenvolvimento da estratégia, planejando a tática negocial, com o ponto central na maximização do resultado, focando para configurar o escopo, e não apenas “durante”, mas antes de iniciar, influenciando e arquitetando.

Nesse contexto, se faz necessário explorar a necessidade de um profissional preparado para encarar grandes negociações. E, de acordo com Lax e Sebenius (2009, p. 107 a 201), existem três dimensões para uma negociação eficaz:

1ª Dimensão – Negociação na Mesa – Processo

Quando a maioria das pessoas pensam em negociação, elas pensam em comportamento, comunicação e tática “à mesa”. O comportamento interpessoal “à mesa” é um aspecto significativo da negociação. No entanto, é apenas uma das três dimensões e, por vezes, é menos importante em termos de influência no resultado. Muitos executivos seniores já são proficientes no processo 1-D, e mais fracos nas dimensões discutidas abaixo.

2ª Dimensão – Negociação na prancheta – Substância

A maioria dos livros e seminários sobre negociação “ganha-ganha” exorta os participantes a serem criativos e encontrar soluções que sejam boas para ambas as partes. O projeto é ir além de tais conselhos, estabelecendo poderosos princípios que podem ser usados para criar ganhos conjuntos baseados na econo-

mia e estrutura subjacentes. Podem, então, construir soluções mutuamente benéficas com propostas que sejam de baixo custo para uma das partes, mas que geralmente tenham grande valor para o outro lado.

3ª Dimensão – Negociando a tática – Escopo, Sequência e Opções Processos

Maximizar as chances de sucesso na negociação envolve configurar ou alterar a situação antes que a negociação real ocorra, para que o acordo apetecido pareça desejável ao outro lado em relação às alternativas de não acordo. Além do processo interpessoal (1-D) e da substância (2-D), pois nessa abordagem 3-D envolve um processo empreendedor de colocar as pessoas certas na mesa, na sequência certa, as questões certas, o processo certo, no momento certo e enfrentando as alternativas corretas. E nesse contexto a execução na 3ª dimensão envolve habilidade tática, empregá-la efetivamente é mais estratégico do que o típico. Os negociadores mais eficientes geralmente investem energia significativa na 3ª dimensão.

Sumariamente, a eficiência da ferramenta envolve assessoria, treinamento e capacitação, uma vez que devemos olhar de forma expansiva e pensar criativamente para estruturar a configuração com maior probabilidade de fornecer os resultados desejados e desenvolver negócios que atendam aos interesses das partes. (LAX; SEBENIUS, 2009)

Na continuidade da análise, os compromissos de capacitação aumentam a eficácia interpessoal, com foco no desenvolvimento em seminários e treinamentos de negociação; e isso gera a essência como *designers* de negócios que criam valor em uma base sustentável. Agindo para criar a situação mais promissora antes do *face-to-face* começar, pois estarão mais preparados e elevando substancialmente as chances de sucesso na negociação, uma vez que as “peças estarão mais bem encaixadas” quando o “jogo começar”.

Aspectos Relacionais e Comportamentais Diversos

Além de inúmeras técnicas específicas na condução do processo de negociação, vamos finalizar citando conceitos que precisam ser compreendidos, praticados e desenvolvidos para que você se torne apto(a) para atuar com efetividade nas negociações e que são de âmbito predominantemente comportamental e relacional – empatia, *rapport*, assertividade, percepção, intuição, cognição, estereotipagem e diversos outros aspectos conhecidos como vieses comportamentais de percepção.

Pease e Pease (2005, p. 19) explicam que “a linguagem do corpo é o reflexo externo do estado emocional da pessoa. Cada gesto ou movimento pode ser uma valiosa fonte de informação sobre a emoção que ele está sentindo num dado momento”. Assim, pode-se dizer que, por meio da leitura da linguagem corporal do interlocutor, o negociador pode obter sinais sobre o grau de adesão do argumento que precede determinada proposição.

Carvalho *et al.* (2014, p. 90) ressaltam a importância do *rapport*, uma importante ferramenta na construção de uma negociação de sucesso:

O rapport é a capacidade de estimular o outro a sentir que há uma sintonia entre ambos. Ao espelhar a comunicação verbal e não verbal. Assemelhando a sua postura, velocidade dos gestos, tom, volume e velocidade da voz, quantidade de contato visual, o negociador aumenta as chances de estabelecer o rapport, que ajusta a sintonia emocional, harmoniza, facilita o diálogo, a cooperação e aproxima as partes. De maneira complementar, no plano relacional os negociadores fazem uso da empatia, a capacidade de perceber o sentimento e a disposição emocional do outro, que evidencia a tendência de se sentirem como se estivessem no lugar do outro, o que é uma característica importante quando o produto da negociação depende tanto do nível de entendimento mútuo

quanto da eficiência do processo cooperativo. Ao interpretar, pela ótica do emissor, o tom emocional nas palavras proferidas, concentrar-se na escuta e comunicar sua compreensão do que foi dito pelo outro, o negociador demonstra que entendeu a que o outro atribuiu valor. Ao refletir sentimentos e parafrasear sem distorções, a empatia sai fortalecida.

Em continuação ao que vimos na estrutura conceitual e algumas das ferramentas e técnicas frequentemente utilizadas nos processos de negociação por quem a pratica buscando a excelência, a PNL é uma fonte inestimável para que você negocie de modo cada vez mais efetivo.

Em nosso capítulo introdutório há uma relação de conceitos e práticas da PNL e vamos destacar algumas delas que são aplicáveis em negociação, tais como: contexto, objetivos, critérios, pressupostos, crenças, intenção positiva, filtros perceptivos, congruência, espelhamento, generalização, distorção, deleção, metamodelo e metaposição. São apenas algumas e observando o arcabouço da PNL com atenção você irá identificar muitas outras.

Apesar de este tema ser redundante, não custa reforçar que a PNL está presente em nossas vidas muito mais do que imaginamos ou percebemos, e estudá-la, praticá-la, buscando a mestria, poderá abrir portais em nossas vidas que nos levarão ao sucesso nas nossas negociações futuras, e também ao caminho da felicidade.

Referências

- CARVALHAL, E. *et al.* **Negociação e administração de conflitos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora IDE, 2014.
- CIALDINI, R. B. **O poder da persuasão: você pode ser mais influente do que imagina**. Tradução de Marcelo Lino. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como Chegar ao sim: Como Negociar Acordos sem fazer concessões**. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

LAX, D.; SEBENIUS, J. **Negociação 3-D**: Ferramentas poderosas para modificar o jogo nas suas negociações. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

MALHOTRA, D.; BAZERMAN, M. H. **O gênio da negociação**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 2007.

PEASE, Allan & Barbara. **Desvendando os Segredos da Linguagem Corporal**. 7. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

THOMPSON, L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PNL e Constelações Familiares (ou Sistêmicas)



Ana Tereza Camasmie





Ana Tereza Camasmie

Doutora em Psicologia Clínica pela Universidade Federal Fluminense. Mestre em Filosofia pela PUC-SP. Especialista em Psicoterapia Fenomenológico-Existencial pela PUC-MG. Psicoterapeuta e supervisora clínica. Consteladora Familiar. Docente em vários cursos de formação de Constelação Familiar.

Autora dos livros: “Palavras para a Alma” (Infinda Editora, 2019). “Psicoterapia de Grupo na Abordagem Fenomenológico-Existencial” (Via Verita Ed., 2014).

Instagram



1 – A visão sistêmica

Contrapondo-se à teoria mecanicista, o pesquisador Ludwig von Bertalanffy apresentou a Teoria Geral de Sistemas por volta da década de 50. Seu interesse era encontrar uma outra maneira de estudar os campos de conhecimento não-físicos, por exemplo, as ciências humanas e sociais, porque estas se comportavam fora do alcance dos critérios científicos concretos tais como precisão, estabilidade, repetição e controle. As tentativas de dividir o todo em partes para analisá-las separadamente satisfazia aos critérios concretos, mas não atendiam à complexidade que os comportamentos humanos apresentavam.

Por isso, o autor conclui que para se pesquisar um comportamento humano a fim de compreendê-lo não se pode separar de seu contexto, pois há algo que não se consegue mensurar que são os fenômenos que surgem quando os homens agem em conjunto, ou seja, o que acontece num sistema, e com cada pessoa quando os membros de um grupo se relacionam. Significa dizer que um sistema, um grupo é composto pelos indivíduos, mas não é o mesmo que afirmar que é “a soma” exata da união deles. Embora a origem da palavra sistema (*synhistanai*) tenha o significado de “colocar junto”, isto não significa justaposição. O que se mostra, o que se dá quando estamos juntos, para além do que nossos olhos do corpo podem ver?

Dessa forma, a afirmação aristotélica é ainda válida, de que o todo é maior do que a soma das partes, porque o grupo é um

fenômeno que acontece quando pessoas estão juntas, e mesmo no isolamento nunca deixamos de fazer parte de nosso sistema de origem, porque é da nossa condição de humanos nascer e viver entre e junto com os outros, sejam eles visíveis ou não.

Podemos, assim, afirmar que estamos imersos e constituídos pelo todo, ao mesmo tempo que o constituímos. Fazemos parte de sistemas vivos, abertos, em permanente movimento e articulação com sistemas maiores. Todas as partes afetam-se entre si e dependem umas das outras num sistema, assim como os sistemas também interdependem uns dos outros. Sendo assim, separar uma parte, ou separar um sistema para ser observado é uma ação didática, abstrata, mas impossível de se configurar como real, pela relação de indissociabilidade que o caracteriza.

Portanto, qualquer investigação acerca do comportamento de uma pessoa só ganha profundidade quando somos capazes de analisar sistemicamente. Podemos afirmar então que, nas constelações, olhamos para a alma numa perspectiva sistêmica. É deste entendimento que partem as Constelações Familiares de Bert Hellinger. Mais do que uma técnica terapêutica, é um modo de olhar para o existir humano, que se dá sempre em relação nos diversos sistemas que se entrelaçam continuamente e constituem a vida de cada um de nós.

2 - As Constelações Familiares

As Constelações Familiares se tornaram conhecidas em várias partes do mundo através do esforço do terapeuta alemão Bert Hellinger (1925-2019). O que hoje sabemos deve-se ao seu percurso religioso, filosófico, psicoterápico, e muito mais, na busca incansável de encontrar um caminho de compreensão para o sofrimento humano. No contato com outros terapeutas, tais como Thea Schönfelder e Virginia Satir, como também a Hipnoterapia e a Programação Neurolinguística (HELLINGER, 2020), Hellinger foi dando um contorno específico ao seu trabalho.

2.1 – Os Princípios Sistêmicos

Hellinger observou que para os sistemas se manterem saudáveis precisam atender a três princípios, que se articulam entre si, e permitem que o sistema se mantenha aberto em direção à vida. Quando um sistema se distancia destes princípios, precisa fazer muitas compensações para se manter vivo, portanto, seu equilíbrio se dá de modo precário. São eles: Pertencimento, Hierarquia (ou Precedência) e Equilíbrio entre dar-receber (Reciprocidade). Também podem ser denominados de Ordens do Amor ou Princípios Básicos da Vida (HELLINGER, 2020, pg.143).

2.1.1 - Pertencimento

Há roteiros (*scripts*) de outros membros de nossa família que assumimos como nossos, sem consciência alguma. São estruturados por frases carregadas de sentido na história de algum familiar, que, pelo vínculo de amor, se repetem continuamente até que possam ser atualizados. A esse fenômeno, Hellinger denominou de *emaranhamento*. Quando alguém é esquecido, ou excluído de nossa família, algum familiar se envolve nesse destino, de maneira não consciente, com a finalidade de compensar, equilibrar esta separação. Quando a constelação familiar traz à luz esta exclusão, o sistema todo pode voltar a fluir de modo natural, saudável. O princípio que rege este movimento de exclusão/inclusão é o Pertencimento. Todos têm o direito de pertencer ao seu sistema de origem, portanto, se algum sistema exclui uma pessoa, seja lá por qual razão, o sistema sofre, desequilibra-se, e na tentativa de equilibrar-se para seguir em frente alguma outra pessoa o representa, envolvendo-se assim uns nos destinos de outros. Este princípio também vale para a saúde de uma organização, quando por exemplo há um reconhecimento dos fundadores e dos princípios que regeram a sua criação. Esta valorização do passado é uma força para que a organização possa desenvolver-se na direção do futuro, que é algo que toda empresa precisa.

2.1.2 – Hierarquia (ou Precedência)

Este princípio refere-se à necessidade que temos de ocupar nosso lugar, a fim de podermos trazer o nosso melhor nos relacionamentos

afetivos e profissionais. Para Hellinger, é uma questão de vida ou morte atender a esta necessidade: “Entendi que há uma ordem original nos sistemas: os que vêm primeiro têm a preferência em relação aos que vêm depois. Para mim, essa foi a descoberta da constelação familiar”. (HELLINGER, 2020, pg.131) Então, é necessário que cada um ocupe seu lugar e reconheça o direito de quem vem antes de ocupar o próprio. Quando queremos ocupar o lugar do outro por considerar que fazemos melhor, ou porque queremos salvar quem veio antes de nós, nos sobrecarregamos com pesos que não são nossos e dificilmente percebemos que isto decorre de um desvio de lugar. Também o mesmo ocorre quando nos esquivamos das responsabilidades próprias, permanecendo pequenos, o que acarreta a impossibilidade de conquistar força e valor para prosseguir. Ambas são situações advindas dos muitos desequilíbrios que podem ocorrer em nosso sistema há muitas gerações. Assim, quando estivermos diante de um membro familiar ou um profissional que não consegue se desenvolver apesar de seus inúmeros esforços, é fundamental olhar para o lugar que ele ocupa em seus diversos sistemas. A partir disso, torna-se possível identificar se há excesso ou falta de encarregar-se do que é essencial, para que seu sistema esteja em ordem.

2.1.3 – Equilíbrio entre dar-receber (ou reciprocidade)

Este princípio nos é determinado através da nossa consciência. Sentimo-nos livres quando há reciprocidade nas relações, conferindo a cada um dos envolvidos a parte que lhes cabe. Quando há desequilíbrio neste processo de dar e receber, o sistema se descompensa, e muitas desordens começam a acontecer.

A nível familiar este princípio ordenador auxilia a compreender os adoecimentos advindos por nos sobrecarregarmos com o que não nos cabe, ou sentindo-nos culpados por receber mais do que temos a dar, ou até explorados porque damos mais do que recebemos de alguém. Já a nível organizacional podemos identificar falta de motivação, insatisfação generalizada e pode até vir a decadência.

Uma empresa participa de vários sistemas, que reciprocamente se alimentam, por exemplo, internamente com seus funcionários, externamente com seus fornecedores, clientes, o mercado financeiro. Estes intercâmbios precisam ocorrer equilibradamente para que uma organização possa alcançar seus objetivos e manter-se saudável. Qualquer desequilíbrio em algum dos sistemas promove desestabilização nos outros. Em uma sessão de constelação organizacional, é possível identificar onde está o desequilíbrio no dar e receber pelo modo como os representantes demonstram como se sentem e como se posicionam diante da empresa.

2.2 – A sessão de Constelação Familiar

A Constelação Familiar tem como objetivo restabelecer o fluxo de um sistema, de modo que lhe permita retomar seu processo natural de crescimento, através da reordenação dele. Uma constelação nos permite acessar as dinâmicas das relações que estão presentes em um sistema, seja ele familiar, empresarial, jurídico, ou outros, a fim de identificar onde se localizam os possíveis bloqueios à prosperidade e ao desenvolvimento.

Quando há ordem em um sistema, ele tem estrutura para poder estar a serviço do fluxo da vida. Hellinger compara a ordem (ou princípio) a um jarro, e o amor à água (HELLINGER, 2020, pg. 161). É uma boa metáfora para compreendermos que um fluxo de energia precisa de estrutura, contorno, condições básicas para que possa nutrir um sistema. Se cada pessoa puder ocupar seu lugar na vida, atendendo aos limites de sua posição e encarregando-se do que é sua tarefa e responsabilidade, a abundância é a consequência natural.

A sessão de Constelação inicia-se com uma entrevista, na qual o constelador identifica a questão essencial que precisa ser esclarecida. Levanta-se junto com o cliente a fim de escolher representantes para o sistema dele, que estejam diretamente ligados à questão que foi trazida.

Depois de um certo tempo, os representantes se movem de acordo com o que sentem e mostram como as pessoas que eles

representam estão, sem conhecê-las nem receberem qualquer informação sobre elas. Podem apresentar seus sintomas, seus modos de falar ou agir.

Nesse campo sutil, os acontecimentos de uma família ficam registrados, como uma memória coletiva. Por isso é que se torna possível que um grupo de pessoas, autorizado por algum membro de uma família, se reúna e ao ficar atento a este campo é capaz de informar o que percebe. A partir do que vem à luz, o terapeuta “lê” o que se mostra, identificando que movimentos serão necessários a fim de auxiliar este sistema a se equilibrar de modo saudável, segundo os princípios sistêmicos.

3 – A Programação Neurolinguística (PNL) e as Constelações Familiares

A PNL trazida por Richard Bandler e John Grinder tem como proposta acessar a linguagem cerebral que estrutura nossos comportamentos, a fim de promover mudanças nos padrões de pensamento que limitam movimentos na vida. Através de técnicas específicas, a PNL traz à consciência crenças limitantes que sustentam as ações que afastam as pessoas de seu propósito de vida.

Para as constelações familiares, as crenças nascem na imaginação das crianças e dos adolescentes em sua jornada de sobrevivência. Diante das precariedades afetivas que habitam todas as famílias, somos convidados a sair de nosso lugar de pequenos e queremos ser heróis, por amor. Isso nos custa muito, mas fazemos qualquer coisa para nos sentirmos pertencentes ao nosso grupo familiar.

Quando estamos fora de lugar em nosso sistema, o que nos sustenta nesta posição são as compreensões advindas de uma perspectiva precária afetivamente. Por essa razão, a maioria das nossas crenças limitantes foi construída na infância, pois é a fase de nossas vidas de maior dependência afetiva e de menos recursos internos para lidar com as adversidades. Sendo assim, como afirma Mendes: “Crenças são como cercas: primeiro nos protegem,

depois nos limitam” (2018, p. 47). É preciso dissolver estas crenças estruturais, mas como se trata de algo que se enraizou em nossas almas, sustentam quem nós pensamos ser, conferindo para a maioria de nós uma identidade. Como desejar nos desfazermos de algo que nos trouxe com tanta segurança até o momento? É preciso habilidade para plantar uma nova muda que nos favoreça (MENDES, 2018, pg. 49), que nos reconecte com quem essencialmente somos.

Para a PNL, esse processo de construção das nossas crenças não se dá apenas a nível sutil, psíquico, mas sobretudo cerebral e neurológico. Dessa maneira, os comportamentos básicos, crenças e atitudes dos pais também constituem as redes sinápticas de nossa mente inconsciente, e, uma vez que passam a fazer parte de nós, controlam nossa biologia pelo resto da vida. (COSTA, 2020, p. 51) Para conquistar autonomia é preciso então tomar consciência das crenças que adquirimos a partir das nossas experiências. Essa impressão é a matriz para nossos comportamentos ao longo da vida, por esse motivo, perceber sua atuação em nosso cotidiano é um passo fundamental. A PNL propõe oferecer uma ampliação de perspectiva que nos permita refazer estas crenças para agir mais livremente.

3.1 – PNL e CONSTELAÇÕES FAMILIARES: onde se encontram?

Durante uma sessão de Constelação Familiar, contamos com dois recursos principais: a imagem e as frases. Vamos nos concentrar nas frases, pois são elas o ponto de encontro entre a PNL e as CF. As frases são construídas pelo constelador e os representantes as repetem no campo, dirigidas a quem elas se destinam. Estas falas têm duas modalidades gerais (reveladoras e curativas) porque atendem a duas finalidades específicas: trazer clareza quanto ao modo de vinculação daquelas pessoas no sistema e promover ordenação nele.

Frases reveladoras – São as que provêm das crenças limitantes (PNL). São compreensões que evidenciam a dinâmica daquela relação afetiva e que restringem movimentos livres, que paralisam expressões de afeto, que bloqueiam ações criativas e inovadoras. Quando estas frases são ditas, esclarecem que tipo de desordem

está ocorrendo naquela relação. Isto é um grande passo, pois o sistema fica sobrecarregado quando há informações ocultas, segredos que não podem ser ditos, membros da família que não podem ser reconhecidos, enfim, desequilíbrios que são sentidos, mas não são legitimados. É que quando a verdade aparece, todos podem respirar. Não é preciso mais fazer esforço para negar a realidade. Frequentemente os representantes dizem sentir alívio quando estas frases são proferidas no campo.

Para os autores da PNL, essas compreensões tão restritas precisam ser vistas no contexto de seus modelos particulares. Significa dizer que os comportamentos tão difíceis que possamos adotar em nossas vidas não decorrem de uma deficiência pessoal, mas de uma perspectiva muito empobrecida da realidade. Bandler & Grinder levantam três tipos de mecanismos que geram essas crenças tão limitantes em nossas vidas, e que constituem nossas narrativas: generalização, eliminação e distorção.

Generalização – Acontece quando nos fixamos em uma determinada observação, a destacamos do contexto e passamos a encaixá-la em todas as situações parecidas. Por exemplo, se quando criança passei por uma situação em que eu fui desastrado, generalizo esta percepção evitando lugares em que há objetos delicados. Na minha perspectiva, sempre vou ser desastrado em todos estes lugares.

Eliminação – Ocorre quando fazemos um recorte de uma determinada realidade, ou seja, eliminamos uma face e nos fixamos numa parte como se esta fosse o todo. Como exemplo, afirmo que meu pai era ausente e sinto-me muito desprotegido. Porém, quando rememoro minha história de vida, lembro-me que quem me buscava na escola todos os dias era exatamente meu pai. Por algum motivo, eu elimino essa parte da história e fico apenas com os dias em que ele não esteve presente.

Distorção - Aparece quando ao invés de eliminar uma parte da história, eu a desqualifico, seja através do julgamento negativo ou exagerando algo. Por exemplo, ao me dar conta do quanto eu recebi afeto da minha avó, no mesmo instante classifico o comportamento

dela como sendo por interesse ou para competir com minha mãe.

Esses três processos podem ocorrer juntos, por exemplo, se uma pessoa foi rejeitada quando jovem, *generaliza* acreditando que não é digna de consideração. E quando recebe atenção, pode *eliminar* não percebendo quem lhe oferece cuidado, ou *distorce*, interpretando negativamente qualquer intenção do outro. Através da prestidigitação linguística, a PNL questiona estas perspectivas que geram crenças limitantes, para que estas possam se desfazer.

Sendo assim, as frases na Constelação Familiar visam evidenciar a generalização, eliminação ou distorção, para depois transformar estas percepções restritas em olhares mais ampliados da realidade. Podemos assim nos encaminhar para oferecer a segunda modalidade de frases:

As frases curativas ou frases de solução – Intencionam restabelecer a ordem em um sistema. Na medida em que cada membro de um sistema abre mão de perspectivas equivocadas, pode ocupar seu justo lugar de modo mais apropriado. São frases curativas ou de solução porque restabelecem as conexões afetivas entre os membros de um sistema sem sobrecarga para ninguém. Esta nova compreensão nos retira da perspectiva individual para a perspectiva sistêmica. São frases que diferenciam e dão contorno aos diversos âmbitos de um sistema. Dado o exemplo, o que pertence à esfera paterna/materna e o que faz parte do que é próprio do cliente cuidar. Desse modo, se um cliente diz “meu pai era mulherengo”, confundiu dois âmbitos: o homem da sua mãe e o seu pai. Isso o deixa preso, pois ao tomar partido da mãe, toma para si uma tarefa que não é sua, além de não se autorizar a receber afeto de seu pai. Depois da frase reveladora, o constelador pode oferecer a ele a frase curativa: “Eu não sou juiz do casamento de vocês, sou apenas seu filho”. Dessa maneira, o sistema volta a se mover mais livremente e cada um pode cuidar de si.

Neste breve encontro entre estas duas abordagens sobre as crenças limitantes, vimos que muitos se assemelham em seus pro-

pósitos e compreensões, embora se distanciem quanto ao método. Ambas partem da possibilidade de que cada um de nós tem de podermos nos dirigir a um horizonte mais aberto de compreensões que nos libertem de tantas restrições. É um convite a concordarmos com a realidade que temos, com a realidade que somos e, enfim, com a que construímos para cada um de nós.

Referências

- BANDLER, R; GRINDER, J. **A Estrutura da Magia**. RJ: Guanabara Koogan, 1975.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BESSER-SIEGMUND, C. y SIEGMUND, H. **Constelaciones familiares imaginativas com el método wingwave**. Barcelona: Rigden Ed., 2011.
- COSTA, Marco Túlio. **Mudança de mindset com a PNL**. São Paulo: Leader, 2020.
- ECHEGARAY, G. **Para comprender las constelaciones organizacionales**. Navarra: EVD, 2017 6ª. Edição.
- HELLINGER, B. **Ordens do Amor: um guia para o trabalho com constelações familiares**. São Paulo: Cultrix, 2007.
- HELLINGER, B. **Meu trabalho, minha vida**. São Paulo: Cultrix, 2020.
- MENDES, R. **+Amor – Medo: A sua grandeza a serviço da Vida**. Rio de Janeiro: Numa Ed., 2018.
- SCHNEIDER, J.R. **A prática das constelações familiares**. Patos de Minas: Atman, 2007.
- SHELDRAKE, R. **The Presence of the past: Morphic Resonance and the habits of nature**. UK: Icon Books Ltd, 1988.

A contribuição da Programação Neurolinguística (PNL) nos programas comportamentais na área da segurança do trabalho



Ariane Silva





Ariane Silva

Consultora em cultura de segurança na Klabin S/A. Psicóloga formada, com MBA em Gestão Estratégica de Pessoas: Desenvolvimento Humano de Gestores pela FGV/SP. Atua há 11 anos no desenvolvimento e parceria de programas em cultura de segurança em empresas privadas. Com formação em Coaching Integrado e Coaching de Equipes, pelo ICI (Integrated Coaching Institute), traz seu desenvolvimento para construção de ambientes mais seguros.

Linkedin



“Por que tantas regras de segurança?” Essa é uma pergunta recorrente realizada por pessoas dentro das organizações. Infelizmente, ainda, uma boa parcela de trabalhadores desconhece (ou ignora) qual é o propósito de se aplicar tantas regras. Na prática, entidades governamentais, empresas e organizações anseiam, por intermédio de normas e regras, um ambiente de trabalho seguro, assim como minimizar eventos indesejáveis, aumentar a prevenção de incidentes e acidentes.

Partindo dessa primícia, o objetivo deste capítulo é apresentar como a Programação Neurolinguística (PNL) pode contribuir na construção de práticas, atitudes e comportamentos que apoiam a área da segurança do trabalho de forma que propicie a promoção à vida.

Vale lembrar que no Brasil, em 27 de julho de 1972, foi criado o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), e tem por objetivo a promoção à saúde e proteção da integridade física do trabalhador. Portanto, a norma que rege esses serviços é a NR4, aprovada pela Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978, do Ministério do Trabalho. (CHAGAS; SALIM; SERVO, 2011)

Apesar das regras, normas e dos avanços na área de segurança do trabalho, em 2020, o Brasil registrou 446.881 acidentes de trabalho, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2021); já o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região RS (2020) divulgou um estudo feito pela Fundacentro onde

aponta que os acidentes podem ainda ser maiores, considerando os trabalhadores informais e anônimos. Estes dados comprovam a importância de atuar na prevenção dos acidentes de trabalho, investindo em atividades educacionais, seguindo as diretrizes fundamentais do Programa de Trabalho Seguro aprovado pela Justiça do Trabalho (2012).

Por conseguinte, foi realizada uma pesquisa qualitativa, em julho de 2020, sendo o tamanho da amostra de 26 ($n=26$) profissionais, atuantes na Área da Segurança do Trabalho, com o objetivo de entendermos quais são os maiores desafios nesse âmbito, bem como apresentar meios de como a PNL pode assegurar as atividades rotineiras feitas de forma segura.

As ferramentas da PNL aplicadas à área de segurança do trabalho

O gráfico 1 exibe o percentual de profissionais por formação, onde a maior participação foi do profissional técnico em Segurança do Trabalho, seguido por engenheiro de Segurança do Trabalho e por fim psicólogo que atua na área.



Gráfico 1: Perfil dos participantes

Em relação à questão sobre qual é o maior desafio na Área da Segurança do Trabalho, o gráfico 2 indica que 48% das respostas estão em oferecer *feedback* à liderança, seguido de 26% em

promover treinamentos aos líderes e 19% aos colaboradores da equipe de Operação. Por último, 7% das respostas apontam para conduzir reuniões à liderança.



Gráfico 2: Os maiores desafios enfrentados

Duas importantes ferramentas da PNL que podem contribuir na questão do *feedback* são o Metamodelo da Linguagem e a utilização dos canais sensoriais de comunicação. Segundo O'Connor (2017), a técnica de metamodelo foi desenvolvida por John Grinder e Richard Bandler, e consiste, por intermédio de perguntas, em remover as omissões, generalizações e distorções da linguagem, tornando a comunicação mais clara e específica.

O metamodelo amplia a percepção na comunicação, esclarece significados e possibilita ampliar as opções. Por exemplo, reflita sobre a situação descrita a seguir.

*“Ontem, na parte da tarde, João estava **andando e cantando** no corredor da empresa, **escorregou e bateu** de costas no chão, pois não **viu** o aviso **colorido** de piso **molhado**. Mas, não foi nada sério, ele **gritou** na hora, e depois se **sentiu bem!** Todos já estão acostumados a **verem** esse tipo de quedas, isso sempre acontece. Trabalhar com venda de gelo significa que você vai **olhar**, não vai **enxergar**, ele vai **derreter** e as pessoas vão **cair!**”*

Ao utilizar o metamodelo da linguagem você quer:

1. Reduzir as omissões para entender os fatos que foram omitidos na linguagem. Portanto, pergunte: “Como exatamente esse incidente aconteceu? Quem estava presente? De que forma João escorregou? Onde estava a placa de aviso?”
2. Evitar as generalizações e ter maior clareza sobre fatos e pessoas. Indague: “Como não foi nada sério? O que é preciso acontecer para ser algo sério? Quem são as pessoas que estão acostumadas com essas quedas? Quantos incidentes similares já aconteceram e com qual frequência esse tipo de evento ou queda acontece?”
3. Esclarecer significados e minimizar as distorções. Promova reflexão: “Como o fato de vender gelo significa que as pessoas terão que se acostumar a escorregar? Quais aprendizagens podemos extrair desse evento? Quais ações podem ser realizadas para evitar o problema no futuro?”
4. É fundamental ficar atento às relações de causa e efeito implícitas e explícitas nas mensagens, pois elas carregam crenças limitantes que podem afetar a segurança no ambiente de trabalho (“*Trabalhar com venda de gelo significa que você vai **olhar**, não vai **enxergar**, ele vai **derreter** e as pessoas vão **cair!**”). Portanto, sempre que possível desafie as pessoas a avaliarem suas crenças mostrando que é possível trabalhar com venda de gelo e ao mesmo tempo manter o ambiente de trabalho seguro. Use dados estatísticos, estudos científicos, casos de sucesso de empresas que superam os problemas e se tornaram mais seguras!*

As perguntas do metamodelo promovem reflexão e o entendimento da estrutura do pensamento, pois a proposta é focar na solução, ao invés de indagar somente sobre o problema. É importante destacar que a técnica dos “5 porquês” é uma excelente ferramenta para identificar a causa-raiz de um problema e também deve ser utilizada para esse fim.

No caso de um *feedback*, é necessário que a informação seja transmitida de forma a assegurar que a outra parte entenda de fato o que está sendo comunicado, evitando ao máximo ruídos. Segundo Túlio e Campos (2016), identificar e utilizar os canais sensoriais de comunicação pode fornecer pistas de acesso que ajudam a entender por qual ou quais canais o interlocutor está transmitindo uma mensagem. Para Steve Allen (2015), os sentidos podem nos ajudar a compreender melhor o que está se passando no mundo ao nosso redor. Na PNL, usualmente são classificados os sentidos da visão (V), audição (A) e cinestesia (junção do olfato, tato e paladar).

Em uma conversa ou num texto escrito, podemos identificar o canal de comunicação que o outro está utilizando, prestando atenção às palavras utilizadas. Por exemplo, na situação descrita do incidente da fábrica de gelo, podemos observar as seguintes classificações de palavras, conforme indicado na tabela 1.

Tabela 1: Classificação das palavras do texto sobre o incidente

CANAIS	PALAVRAS
Visual	Viu, colorido, ver, enxergar, olhar
Auditivo	Cantando, bateu (som), gritou
Cinestésico	Andando, escorregou, bateu, molhado, derreter, cair, sentiu-se bem

Ao promover experiências utilizando os canais sensoriais aumentar-se-ão as chances de novos comportamentos aprendidos e consequentemente um estímulo para novas oportunidades, inclusive de melhorar o *feedback*.

Em relação à seguinte pergunta: “Em quais oportunidades podemos promover a segurança do trabalho através da PNL?”, o gráfico 3 mostra que 49% dos participantes entendem que implantar soluções para mudança do modelo mental é uma oportunidade com

a PNL, seguido de 36% para capacitação dos profissionais da área em técnicas comportamentais, e a comunicação com outras áreas é apresentada em 15% pelos participantes.

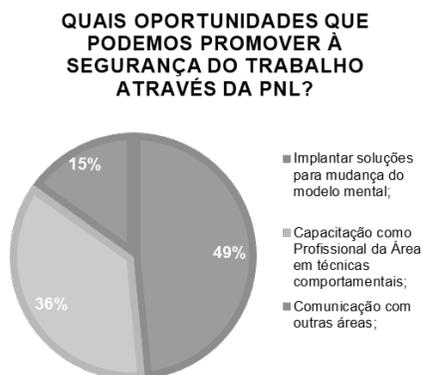


Gráfico 3: Oportunidades através da PNL

Outras três importantes ferramentas da PNL que podem contribuir com os profissionais da área de segurança do trabalho em termos comportamentais são: modelo mental, *rapport* e níveis neurológicos.

No caso do modelo mental, já existe um capítulo neste livro abordando essa questão. Resumidamente, utilizamos filtros internos para captar, selecionar e dirigir as informações que recebemos, sejam elas oriundas do mundo externo ou do mundo interno. Os filtros (experiência, memória, linguagem, valores, estados emocionais, pensamentos, etc.) que utilizamos determinam continuar ou não manter o acesso à informação recebida, que chegam pelos nossos canais sensoriais e promovem a aprendizagem. Logo, nosso processo de aprendizagem pode ocorrer de duas maneiras: acertando na primeira ou aprendendo com os erros, pois temos mais experiências de aprendizagem com os erros e conseqüentemente mais informações e, naturalmente, são os erros que fazem pensarmos com mais intensidade sobre o que realizamos. (TÚLIO e CAMPOS, 2016; STEVE ALLEN, 2015 e O'CONNOR (2017)

A técnica de *rapport* (espelhamento) tem como princípio acompanhar e depois conduzir a conversa no mesmo nível de energia do

outro, logo, o propósito é criar uma conexão entre emissor e receptor. O espelhamento ocorre através do uso da linguagem corporal, gestos, velocidade, volume e tonalidade da voz. TÚLIO e CAMPOS (2016) afirmam que pessoas que pensam igual se aproximam. Sendo assim, comece pelo *rapport* para criar comunicação assertiva e para entender o modelo mental das outras pessoas.

Por fim, a técnica dos níveis neurológicos, criada pelo psicólogo Robert Dilts, ajuda a estruturar e a organizar os pensamentos. Os níveis são descritos como: Espiritual, Identidade, Crenças, Capacidade, Comportamento e Ambiente. Há uma sequência lógica ao usá-la. Primeiro sua proposta é trazer à realidade o estado atual (do nível Ambiente até o Espiritual) e depois à consciência do estado desejado (do nível Espiritual até o Ambiente). Abaixo um exemplo diante da seguinte afirmativa: “Preencher diariamente um *checklist* é exagero” – um diálogo usando níveis neurológicos, conforme apresentado na tabela 2:

Tabela 2: Níveis Neurológicos para entender a crença limitante

Nº	NÍVEIS	PERGUNTAS	EXEMPLOS
1	Ambiente	Onde e quando	Preencher <i>checklist</i> diário é exagero?
2	Comportamento	O que	Você faz ao preencher um <i>checklist</i> ?
3	Capacidade	Como	Você preenche um <i>checklist</i> ?
4	Crenças	Por que	Você acredita que preencher diariamente um <i>checklist</i> é exagero? Pode dar um exemplo?

5	Identidade	Quem	Você é profissional enquanto preenche o <i>checklist</i> diariamente para preservar vidas?
6	Espiritual ou Sistema	Quem mais	Ganha ou perde com isso além de você? Quem mais é impactado por acreditar que <i>checklist</i> diário é um exagero? Quem pode se machucar ou mesmo morrer?

As perguntas 1, 2 e 3 têm como objetivo tornar consciente o comportamento (ou ato inseguro) da pessoa em um determinado local (ambiente); a pergunta 4 expõe a crença limitante; as perguntas 5 e 6 ajudam a provocar reflexão sobre a identidade e “quem mais” é impactado pela crença limitante.

Depois de usar essa sequência para trazer o estado atual da crença limitante, o objetivo é gerar uma crença potencializadora (novo modelo mental sobre o *checklist*), que promoverá uma nova experiência, conforme mostra a tabela 3.

Tabela 3: Níveis Neurológicos para criar uma crença potencializadora

Nº	NÍVEIS	PERGUNTAS
1	Espiritual ou Sistema	Quem mais será beneficiado pelo correto preenchimento do <i>checklist</i> diário?
2	Identidade	Quem é você enquanto profissional, cuidando e preservando a vida das pessoas dentro da organização com essa nova visão em relação ao <i>checklist</i> diário?

3	Crenças	Quais crenças e valores você acredita ter ao preencher diariamente o <i>checklist</i> ?
4	Capacidade	Quais competências você precisa desenvolver para entender a importância do <i>checklist</i> ?
5	Comportamento	O que você faz para preencher corretamente o <i>checklist</i> diariamente?
6	Ambiente	Onde e quando você preenche o <i>checklist</i> ?

Agora, as perguntas 6 e 5 focam em ampliar a percepção em relação à importância do *checklist*, e as perguntas seguintes reforçam o comportamento adequado.

Resumidamente, os seis níveis apresentados são:

1. Meio Ambiente: é onde estamos (tudo e todos);
2. Comportamento: as ações para realizar algo;
3. Capacidade: mapear as habilidades, competências para fazer algo;
4. Crenças: ideias, valores que diariamente reforçam o comportamento. Nesse caso explora as crenças limitantes às regras de segurança;
5. Identidade: como me reconheço, despertar a “missão de vida”;
6. Espiritual: é o nível mais complexo, pois envolve a conexão com outras pessoas.

Por último, os investimentos na área de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho são essenciais para promover a saúde e proteção da integridade física do trabalhador, portanto, as ações preventivas são essenciais. Nesse cenário, a PNL pode contribuir de forma objetiva para diminuir o número de incidentes e acidentes de trabalho.

Referências

- BRASIL. Justiça do Trabalho. **Resolução CSJT Nº 96/2012**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/web/trabalhoseguro/regulamentacao1>>. Acesso em: 08 nov. 2020.
- CHAGAS, A. M. R.; SALIM, C. A.; SERVO, L. M. S. **Saúde e segurança do trabalho no Brasil: aspectos institucionais, sistemas de informação e indicadores**. Brasília: Ipea, 2011.
- Justiça do Trabalho; TRT da 4ª Região (RS). **Número de acidentes de trabalho no Brasil e no RS segue alto**. Rio Grande do Sul, 2020. Disponível em: <[https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/modulos/noticias/305976#:~:text=A%20subnotifica%C3%A7%C3%A3o%20tamb%C3%A9m%20supera%20a,%25\)%20n%C3%A3o%20tiveram%20CAT%20registrada](https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/modulos/noticias/305976#:~:text=A%20subnotifica%C3%A7%C3%A3o%20tamb%C3%A9m%20supera%20a,%25)%20n%C3%A3o%20tiveram%20CAT%20registrada)>. Acesso em: 08 nov. 2020.
- O'CONNOR, J. **Manual de Programação Neurolinguística: um guia prático para alcançar os resultados que você quer**. 13 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.
- OIT. Organização Internacional do Trabalho. Série SmartLab de Trabalho Decente: Gastos com doenças e acidentes do trabalho chegam a R\$ 100 bi desde 2012. 2021. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasil/brasilia/noticias/WCMS_783190/lang-pt/index.htm#:~:text=O%20n%C3%BAmero%20total%20de%20comunica%C3%A7%C3%B5es,rela%C3%A7%C3%A3o%20a%202018%20\(623.788\)](https://www.ilo.org/brasil/brasilia/noticias/WCMS_783190/lang-pt/index.htm#:~:text=O%20n%C3%BAmero%20total%20de%20comunica%C3%A7%C3%B5es,rela%C3%A7%C3%A3o%20a%202018%20(623.788)). Acesso em: 05 mai.2021.
- TÚLIO, M. R. C; CAMPOS, A. A. **A arte da comunicação através da PNL: como se destacar no ambiente empresarial**. São Paulo: Leader. 2016.

Estatística e PNL: Análise de Dados através da PNL



Bárbara Ribeiro Maia





Bárbara Ribeiro Maia

Bacharela em Estatística e MBA em Economia e Negócios, ambos pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), além de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores. Atualmente, lidera o time de análise de dados, cursa o MBA em Informação, Tecnologia e Inovação pela UFSCar. Em seus oito anos no mundo corporativo, acumulou experiência liderando e fornecendo análises e modelos que auxiliam a tomada de decisão em mercados como banco digital e cartões de crédito, seguros e recuperação de dívidas e tecnologia.

LinkedIn



Desde o momento em que escolhi a estatística para ser a minha profissão, bem como nas primeiras aulas do curso de graduação, a grande descrição do que deveria relacionar o nome ao dia a dia deste profissional remeteu-me à definição dada por Paul Velleman: “Estatística é a ciência que permite obter conclusões a partir de dados”. Essa definição gerou em mim interesse pela profissão, tornando-se muito importante para mim e ao longo dos anos vi profissionais de diferentes formações cumprindo com muita propriedade as atividades que antes eram atribuídas apenas aos estatísticos.

No mercado de trabalho, não é apenas o estatístico quem faz análise de dados com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão, mas, por exemplo, o cientista de dados tem um papel muito semelhante e importante nesse contexto. Por este motivo, acredito que faz muito sentido falar analista de dados de maneira geral, considerando que há muita sinergia entre esses profissionais e muitos dos desafios que os atravessam são os mesmos. Indivíduos que trabalham como estatísticos e cientistas/analistas de dados, entre outros, em geral têm como atividade principal a extração de informações que possibilitam a tomada de decisões. E para fazer o seu trabalho necessitam, dentre outras competências, de grande base matemática, estatística e computacional.

Em um passado não muito distante havia uma quantidade pequena de informações dentro das empresas e quando uma situação ocorria com algum cliente, por exemplo, facilmente os

colaboradores internalizavam aquela informação como se ela fosse uma regra, não havia uma análise detalhada de todas as informações de todos os clientes para que uma situação com eles fosse considerada padrão.

Num vídeo no YouTube chamado *“Introduction to Core transformation”*, Tamara Andreas comenta, entre outras coisas, que é comum ao ser humano generalizar certas situações a partir de experiências vividas. Essa é apenas a maneira que nosso cérebro encontrou de economizar energia e agir rapidamente aos acontecimentos do cotidiano, considerando que ele sabe qual será o resultado. Generalizar é a consequência de uma intenção positiva de todos nós, mesmo que de maneira inconsciente.

Nos dias de hoje, o grande volume de informações que as empresas acumulam não permite que estimativas e decisões sejam feitas apenas com cálculos simples ou generalizações criadas pelos colaboradores porque causariam erros extremamente graves na tomada de decisão, comprometendo, inclusive, a saúde financeira da empresa. Por isso, indivíduos com habilidades computacionais tornaram-se essenciais.

As habilidades matemáticas e estatísticas auxiliam tanto no desenvolvimento de alternativas para uso dos dados disponíveis como na adequação a vários tipos de situações problema. Como o estatístico é um profissional que auxilia na tomada de decisão, pode-se ter uma pessoa com essas habilidades em qualquer mercado que veja valor neste tipo de abordagem.

Provavelmente você sabe que os bancos, por exemplo, utilizam algum método para escolher por conceder crédito ou não a uma pessoa e esse recurso é um modelo estatístico. Quando um indivíduo envia suas informações para uma seguradora, o valor que será informado que ele deve pagar também é calculado através de modelos estatísticos. Agora imagine uma empresa farmacêutica criando um medicamento genérico. Neste caso há testes estatísticos que podem comprovar se essa nova droga é tão eficiente como a tradicional. Ao fazer uma compra pela internet também há análises feitas em poucos segundos para

aprovar sua compra e garantir que não está acontecendo uma fraude. Ou seja, mais cedo ou mais tarde você estará frente a frente com o resultado do trabalho do analista de dados e há muitas possibilidades além destas que citei.

O trabalho desse profissional entrega agilidade na tomada de decisão em inúmeros mercados, sendo um ponto forte a fácil aplicação em diferentes ambientes.

De maneira geral os profissionais são mais requisitados em grandes centros urbanos, que são os locais com maior quantidade de empresas. Conseqüentemente os salários são razoavelmente altos, inclusive devido ao baixo volume de profissionais e da alta complexidade do trabalho.

Talvez você imagine que esta é uma profissão dos sonhos ou bastante técnica, mas eu preciso lhe mostrar o outro lado deste mar de rosas. Eu poderia trazer uma visão única e exclusivamente minha, mas como amante da estatística decidi reafirmar minhas convicções perguntando a 50 profissionais do ramo quais os desafios e benefícios que eles observam em suas carreiras. 24% dos respondentes apontaram a utilização de diversos *softwares* como um desafio e 70% dos entrevistados buscaram formação complementar com base nisso. Há uma quantidade enorme de *softwares* em que o estatístico pode trabalhar e eu não sei se você tem a clareza de que nem todas as empresas utilizam os mesmos.

Neste ponto chegamos a um dos grandes desafios dos analistas de dados: a tecnologia. Você provavelmente tem notado o quanto as novas tecnologias facilitam seu dia a dia. Agora imagine como as pessoas que trabalham com elas têm que se renovar a uma velocidade alta. Sabendo disso, é essencial que este profissional esteja disposto a sair da sua zona de conforto. Isso nem sempre ocorre de maneira natural, então é importantíssimo que ele esteja aberto a se reinventar e quebrar as barreiras que ele mesmo coloca em seu caminho.

Quando digo isso, me refiro a grandes mudanças no modelo mental deste profissional. Por trabalhar com mudanças que atravessam seu dia a dia com grande velocidade, torna-se extremamente

importante a capacidade de se adaptar e entender novas realidades, encontrando oportunidades de crescer pessoal e profissionalmente, alterando a percepção do mundo ao seu redor.

Outra confirmação relevante que tive com as respostas dos respondentes é que para metade deles a comunicação é um desafio e 76% a pontuaram como benefício. Ou seja, apesar de ser um desafio, nós gostamos desta possibilidade de estar em contato com diversas áreas e pessoas com formações diferentes. Ouso dizer que esse foi o motivo pelo qual muitos de nós escolheram fazer parte do mundo. É importante dizer que há muita técnica no cotidiano de quem trabalha com dados, mas sem as famosas *soft skills* torna-se impossível trabalhar.

Imagine você contratando um estatístico para resolver um problema em sua empresa. Eu não sei se ele irá fazer um bom trabalho mesmo conhecendo todas as técnicas disponíveis, porque a comunicação entre vocês precisa ser eficaz. É de extrema importância que este profissional entenda a dor que ele deve curar. Um remédio para dor de cabeça dificilmente funcionará para cólica. Para que o analista de dados entenda qual problema precisa resolver, ele pode utilizar uma técnica bastante conhecida na PNL: o metamodelo.

Imagine que um pesquisador da área de enfermagem pede ajuda a um estatístico com o intuito de obter uma análise que traga ideias com base em informações de seus pacientes. Neste momento, o enfermeiro não necessita saber a fundo quais são os cálculos por trás de cada técnica utilizada, mas precisa de conclusões que façam sentido ao seu contexto. Pela visão do estatístico é necessário entender cada parte do problema para adequar toda a sua análise e escolher a técnica que, de fato, vai ajudar o enfermeiro em sua pesquisa.

Durante esse momento de alinhamento o profissional pode ouvir do enfermeiro: “Eu preciso saber se o medicamento é eficaz” e perguntar “O que é um medicamento eficaz para você?” O metamodelo entra em cena quando são feitas perguntas poderosas e esclarecedoras, os significados das coisas passam a ser os mesmos

para os dois participantes da conversa quando ambos alinham as expectativas e constroem uma linguagem única. Saber o que é e como calcular a eficácia possibilitará ao estatístico construir um estudo que faça sentido e que, de fato, seja útil.

No contexto desse mesmo exemplo, há possibilidade de o pesquisador que encomendou o estudo ter uma suspeita do resultado do estudo e a traga para o estatístico. Nesse momento é de extrema importância o cuidado com as sugestões que fazemos a nós mesmos. Em “O Poder do Subconsciente”, Joseph Murphy diz: “Tudo aquilo que sua mente consciente supõe e acredita que é verdade, a mente subconsciente aceita e procura realizar”. Ou seja, em nosso exemplo, se o pesquisador tiver uma crença de resultado e passar isso conscientemente ao estatístico, este acreditará no pesquisador, afinal ele tem propriedade para falar do tema, e fará uma sugestão a si mesmo de que a suspeita do pesquisador é verdade.

Com isso, as chances de o estatístico trabalhar para confirmar essa hipótese de maneira inconsciente aumentam. Desta forma, movidos pelas crenças que se instauraram em seu subconsciente, tanto o enfermeiro pode agir com seus pacientes de maneira a obter certos resultados em que ele acredita, como o estatístico pode escolher uma técnica que não seja adequada ao problema pelo simples motivo de que ela reforça essa crença que foi criada inicialmente.

Como você pode ver, é de extrema importância que nesse contato entre as diferentes profissionais o foco seja responder ao questionamento inicial, independentemente de as suas expectativas serem atingidas ou não. Trabalhar para obter um resultado passa para o subconsciente a mensagem de que fazer o certo gera confiança no resultado e isso, com certeza, é mais coerente e ético que trabalhar para fazer com que determinada hipótese se confirme.

Imagino que agora você entenda ainda mais qual a importância de o processo de análise de dados caminhar em direções opostas às crenças pessoais. É de extrema importância que o profissional de dados tenha consciência dos valores embutidos em seu trabalho e

o quão relevante é ter transparência e clareza no compartilhamento de informações, sem impor suas crenças nas análises.

Digamos que todas as crenças foram superadas e o estatístico entendeu as questões que devem ser respondidas com seu estudo. Após finalizar o trabalho de maneira impecável chega o momento de apresentar os resultados. Se você não é um profissional de dados então cabe a ele explicar-lhe de maneira simples para que você veja valor e sentido em seu trabalho. Como disse Thomas Edison: “O valor da sua ideia está em seu uso”, então, se nesse momento o estatístico deixar dúvidas sobre seu trabalho, dificilmente a pessoa que demandou verá valor, e conseqüentemente todo o trabalho criativo será desperdiçado.

Em “Storytelling com Dados”, a autora Cole Nussbaumer Knaflic diz: “O nirvana na comunicação com dados é alcançado quando visuais eficazes são combinados com uma narrativa poderosa”, ou seja, não basta que o profissional de dados saiba muito bem o que está fazendo, entregue um estudo perfeito e com a melhor visualização sem que ele faça uma comunicação eficaz ou passe a mensagem desejada, possibilitando o entendimento de qualquer pessoa. O resultado da comunicação é o que o outro entende, logo, ele só conseguirá o resultado esperado se conseguir fazê-lo entender. Com certeza você percebe agora a complexidade desta relação.

Nesse momento, as metáforas, que também são ferramentas da PNL, podem ajudar. Este profissional pode fazer associações e contar histórias que tornem mais palpáveis todas as conclusões trazidas por ele e, ainda, se faça compreendido mesmo que não profundamente, no que diz respeito às fórmulas matemáticas utilizadas, por exemplo.

Seguindo no ambiente das entregas que o analista de dados faz dentro do seu ambiente de trabalho, destaque também a ecologia que é entendida na PNL como o equilíbrio entre o indivíduo e o ambiente ao seu redor. Isso é possível quando este profissional vê valor e utilidade no que ele entrega. Nesse momento, seus estudos precisam ser pautados na ética bem como estar de acordo com seus valores e os da empresa.

No livro “Como Mentir com Estatística”, Darrell Huff apresenta, entre outras coisas, a importância da maneira como os números devem ser apresentados, sem distorção da realidade. Isso só será possível se o estatístico tiver consciência dos valores embutidos em seu trabalho e o quão é importante ter transparência e clareza no compartilhamento de informações.

Como você deve ter percebido, a vida do analista de dados é, em sua grande parte, explicar os dados para pessoas que não executam essa tarefa e, neste contexto, a Programação Neurolinguística cai como uma luva. Eu me pergunto se em algum momento da sua vida você falou com alguém que não o escutou da forma como gostaria, não entendeu seu posicionamento, por exemplo. Se isso já aconteceu com você, entenda que um dos problemas desta comunicação é a falta de *rapport*.

Este componente superimportante é o fator chave de qualquer diálogo, ele é responsável pela relação de confiança entre os envolvidos, é na presença dele que ocorre a colaboração e a harmonia. Com a presença do *rapport* a conversa flui, as pessoas procuram entender os pontos levantados pela outra, há o que chamamos de escuta ativa. Nesse tipo de conversa, um indivíduo escuta o outro com a mente aberta e disposto a ampliar seu modelo mental, há espaço para compreensão sem julgamentos e, em geral, a pessoa que está se expressando consegue, de fato, dizer o que precisa ser dito.

Durante essa troca de informações e ideias com profissionais de outras áreas, pode ser interessante o uso também da linguagem hipnótica, em que o analista de dados pode direcionar a conversa, fazendo os caminhos que lhe interessam e deixando o ouvinte mais envolvido com o contexto, estando mais propenso a refletir sobre o que lhe é proposto neste momento. Imagine que durante a apresentação de um analista, após mostrar uma série de informações que leva até sua proposta de alteração da política de crédito e ao final ele lhe diz: “Eu fico me perguntando como será lucrativa esta mudança em nossa política” e automaticamente você pensará “Será lucrativa esta mudança em nossa política”. É assim que a linguagem

hipnótica funciona. A forma como o apresentador traz suas ideias faz o ouvinte refletir mais profundamente sobre a questão.

Eu acredito que agora você saiba que o uso das ferramentas de PNL serve como um diferencial na vida do analista de dados porque permitirá que ele seja excelente não só tecnicamente, mas na comunicação em várias etapas do processo e com diferentes perfis de colegas que demandam seu trabalho, quebrando as crenças limitantes que atrapalham na tomada de decisão.

Em um vídeo no YouTube chamado "*The Wholeness Work*", Connirae Andres traz a PNL como uma ferramenta que não se baseia em crenças, mas em experiências, e neste contexto faz muito sentido inserir a PNL no cotidiano do analista de dados considerando que é papel deste profissional abandonar as crenças e se basear em experiências que chegam a ele através dos dados.

Se contra dados não há argumentos, unir Estatística e PNL nos ajuda a quebrar crenças que possam nos limitar e tomar decisões mais assertivas.

A primeira negociação



Gabriel Ferraz Vidiri





Gabriel Ferraz Vidiri

Filho, irmão, amigo, sambista, gosta de uma boa resenha e traz consigo os traços da generosidade, integridade e espiritualidade nas expressões de suas falas e narrativas. Com mais de 20 anos de experiência em Gestão Humanizada, tornou-se um agente de transformação de mudança, especialista em aceleração de resultados através do autoconhecimento. Facilitador, administrador, especialista em Gestão de Conflitos, Planejamento Estratégico Pessoal & Profissional, certificado com MBA pela FGV no curso Desenvolvimento Humano para Gestores, vem compartilhando momentos, experiências, aprendizados e contribuindo para maiores percepções e perspectivas. Seu propósito de vida é criar conexões e contribuições que inspirem as pessoas, através de ações que as façam: sonhar, aprender, fazer e tornar-se mais.

Linkedin



A pós levantar várias questões como:

- A importância da diversidade dentro das áreas, trazendo agilidade.

- Como quebrar barreiras culturais? Áreas de maioria masculina, por exemplo.

- Os desafios de utilizar novas metodologias e tecnologias (ágil, *home office*).

- **Quais as desculpas verdadeiras que têm limitado nossas vidas?**

- Quais crenças limitantes envolvem nossas áreas profissionais?

- Níveis de maturidade, dependendo da atividade (PDI).

Eu sou **Gabriel Ferraz** e como gosto de um bom **Papo de Progresso** tenho aprendido com a PNL como dar um novo sentido para o Desenvolvimento Humano na Comunicação, Conexão e Comportamentos.

A primeira negociação

“QUEM QUER MUDAR O MUNDO

PRECISA PRIMEIRO MUDAR A SI MESMO.” Sócrates

Olá, como você está?

Espero que na medida do possível bem, mesmo em tempos desafiadores como os que vivemos atualmente, estar bem depende de com qual situação e com quem nos comparamos.

Há quem diga que o primeiro passo para a infelicidade é a tal da **comparação**. Sem ela, sinceramente não sei como mediremos nossos avanços e mudanças; durante a trajetória de nossas vidas, recebemos alguns conselhos, que muitas vezes servem como forma de nostalgia de quem oferece. Olha, não se compare com ninguém, não olhe o cisco no olho do outro e esqueça da trava que está no seu.

Sabemos que somos altos ou baixos quando comparados em um determinado ambiente perante outras pessoas. Lembro-me que no colégio meu apelido era **girafa**, pois comparado aos demais alunos eu era muito grande mesmo. Até que um certo dia, assistindo a um jogo de “basketball” percebi que não era tão GRANDE assim.

Em alguns momentos da minha vida eu paro, penso e me pergunto: “Será que eu sou bom, será que estou no caminho certo, será que estou agindo segundo os meus valores?”

Tudo depende

Mais cedo ou mais tarde as ações que realizamos em silêncio durante anos serão ratificadas pelos resultados que demonstramos em público. A primeira negociação é com a pessoa que você vê quando olha em um espelho. Mudar o mundo é desafiador, agora, mudar a si mesmo é um processo que leva tempo, dedicação e muito empenho diariamente.

Gostaria de saber se as atitudes que você tomou nas últimas semanas o aproximaram ou afastaram do seu objetivo de vida.

Neste instante, se veio uma pergunta reflexiva em sua mente, como: “Qual será meu grande Objetivo de Vida, para onde estou levando minha vida?”

Você, como uma grande autora ou autor, protagonista da sua própria história, se não souber para onde vai, fique tranquilo, qualquer caminho servirá, e digo mais, se não tiver um Objetivo de Vida definido, alguém terá para você.

Lembranças

Quais são as lembranças que carregamos em nossas mentes dos tempos de colégio, da nossa infância, quais apelidos, meu(minha) caro(a) leitor(a) você tinha? Essas lembranças servem para recordarmos de um período em que, geralmente, não nos cobrávamos muito, ou são machucados que não foram cicatrizados?

Algumas pessoas trazem para a vida pessoal e profissional machucados que não foram curados, cicatrizados e perdoados. Particularmente para mim, esse processo foi e é muito desafiador, pois **res-significar** lembranças e padrões de comportamento é um chamado para pessoas valentes e guerreiras, que encaram esse processo de mudança além das palavras, entendendo que coisas boas e uma nova compreensão é uma atividade diária.

Um novo sentido

Mentalidade está ligada a tudo, no meu ponto de vista. Esses dias estava assistindo a uma entrevista de um atleta que mencionava como era a preparação do **Ayrton Senna**, (ícone do automobilismo e referência na fórmula 1); esse atleta citou por diversas vezes a atenção plena em tudo que o Senna fazia.

Quando estamos em uma grande crise, as pessoas tendem a revelar quem realmente são e essa pode ser uma crença, verdade absoluta que tenho, que em alguns momentos pode ser algo que me impulsione para o meu Objetivo Principal, ou não. Acredito que a **MENTALIDADE**, quando ganha um novo sentido, traz grandes resultados.

Hoje busco uma comunicação mais presente, pronto a ouvir com o coração aberto, compreendendo que a trajetória da outra pessoa tem uma série de fatores para formar quem ela é. O ambiente em que ela foi criada, os amigos, os costumes religiosos e até profissões herdadas, muitas pessoas, profissionalmente falando, se declaram infelizes em suas profissões, pois em alguns casos seguiram um caminho profissional para agradar familiares e amigos. Em

alguns casos são autoridades máximas em resultados profissionais e carentes emocionalmente, não conseguem encontrar um lugar seguro dentro de si.

A educação familiar, as brincadeiras, os comerciais na televisão ajudam a formar nossa mentalidade. Falando em fórmula 1, lembro-me dos comerciais nos anos 90 que incentivavam o uso do cigarro. Atualmente esse posicionamento é cabível?

E de que maneira tratamos nossas mães, irmãs, amigas, professoras e colegas de trabalho?

Regras que funcionavam antes são aceitáveis nos dias atuais?

Buscar esse novo sentido, compreender que uma brincadeira pode ser uma grande arma de destruição! Não é só uma brincadeira!!!! Se os envolvidos não rirem juntos, é sinal que tem algo errado e até desrespeitoso.

Uma vida de progresso é aquela que se permite a mudança, afinal uma das únicas certezas que temos é que tudo muda, tudo se transforma e ter um coração e vontade abertas possibilitam UM NOVO SENTIDO para nossas vidas.

Não somos perfeitos, estamos longe disso, quando valorizamos a busca por um novo sentido, para uma mudança, por si só já demonstramos o que queremos e faremos a diferença.

Compreender leva tempo

Um dos termos utilizados atualmente é “mimimi”, usado quando uma pessoa se sente desconfortável com uma determinada situação. Algumas vezes eu me peguei pensando sobre isso.

Quando eu, Gabriel Ferraz, falo assim: “Que tipo de pessoa eu sou?”

Quando me comporto dessa maneira, estou no caminho certo da pessoa que eu escolhi ser? E quando falamos de escolhas, aqui é um ponto muito, muito importante, pois somos os resultados das

ESCOLHAS que tivemos ou deixamos de ter. Mais uma verdade absoluta que eu tenho é:

“Quem não se posiciona não se estabelece”!!! Você sabe o que quer para sua VIDA? Daqui exatos 20 anos, considerando as escolhas que teve recentemente, que tipo de pessoa você será?

Go to action

Vamos para a ação?

Se as palavras convencem, o exemplo arrasta, desde que este não tenha a necessidade de ser uma regra, verdade absoluta para as pessoas com quem você convive, afinal a fé só é validada com bons resultados, pois sem resultados aquilo que falamos só gera mais informação, e um dos grandes problemas atuais é o **excesso de informação**.

A experiência é válida quando vivida, aprendida e praticada. Quando você conversa, “troca uma ideia” com o ser de luz que aparece no espelho, a chance de buscar essa melhora é gigante.

Eu não sei quais são as desculpas verdadeiras que você tem contado para si mesmo. Eu sou muito velha(o) para mudar, sempre fizemos assim, na minha família durante 85 gerações fizemos desse jeito...

O que o impede de ser uma pessoa melhor?

CLARO, se você quiser mudar algo em sua VIDA, pois o primeiro passo para mudança é o reconhecimento, mesmo por AMOR ninguém muda ninguém, cada pessoa é a responsável em ser, ou não, o piloto da sua própria NAVE! E tem algumas pessoas que estão indo na direção de um grande muro, onde a colisão é certa. Que tipo de pessoa você é?

Estrutura ativa

Existem alguns padrões, comportamentos, privilégios que são estruturais, estão velados dentro de nós, da nossa sociedade antes

de nossos avós nascerem. Se estamos em um estado atual onde não cabem, em pleno século XXI, atitudes e comportamentos de outrora, temos sim a condição de dar **UM NOVO SENTIDO**.

Somos seres humanos com a capacidade de pensar, refletir e desenhar uma nova história, se formos repetir padrões, que sejam atitudes que nos levem para uma mudança estrutural, ensinando com boas práticas aos nossos pequeninos a importância de saber que existem quatro estações.

Existe o tempo de preparar a terra, semear, regar, acompanhar o crescimento, encarar alguns invernos da vida, sim, nesse meio tempo a chance de “dar merda é gigantesca”; adaptações são necessárias em um Grande Projeto de Mudança e a mãe da excelência é a tal da disciplina, o que fazemos diariamente, só para depois termos o resultado da colheita.

Os frutos, resultados, serão consequências dos processos citados acima.

O plantio é opcional, a colheita é certa.

Quais serão os seus frutos?

Seus familiares e amigos terão uma “safra” boa ou ruim, considerando como base os comportamentos que você terá daqui por diante?

Acredito que as reflexões e ideias colaborativas descritas acima sejam um grande convite para a busca da sua melhor versão. Você aí, sim, você mesmo que está pensando... “E agora, o que eu faço? Será que estou no caminho certo?”

Seja a pessoa responsável por sua melhor versão, a primeira negociação é contigo, você pode dar **UM NOVO SENTIDO** para sua vida!

Deixo aqui então as principais dicas para uma vida com mais sentido:

- Quem quer mudar o mundo, precisa primeiro mudar a si mesmo.
- Melhor do que fazer a diferença, que tal fazermos diferente?

- A experiência é válida quando vivida, aprendida e praticada.
- Quais são as desculpas verdadeiras que você tem contado para si mesmo?
- O primeiro passo para mudança é o reconhecimento. Já o segundo passo é não ficar no primeiro.

13/11/2020

Gabriel Ferraz, Administrador de Empresas & Sonhos.

O significado do nome diz muito sobre ele, Gabriel, enviado de Deus.

Filho primogênito da dona Márcia, chegou em São Paulo em meados de 2003 com R\$10,00 (dez reais) na carteira e uma força de vontade gigantesca para vencer na “Selva de Pedras”.

Entre muitas experiências, pessoais e profissionais, ingressou na Agência Mega Model Brasil em 2004 como office-boy, empresa em que ele passou por vários cargos e funções, a maior delas: contribuir com a evolução e melhor versão de cada ser humano, seja modelo, seja copeira ou motoboy, não existem pessoas estranhas para o Gabriel, existem pessoas que não tiveram oportunidade de realizar uma boa “resenha” com ele.

Influente, comunicativo, opinião forte, generoso e focado são qualidades marcantes, quando ele chega, onde chega, faz a diferença.

Seus valores são pautados na Integridade, Gratidão, Espiritualidade e Criatividade. Integridade é o certo pelo certo, transferir ao outro o que gostaria de receber, buscar compreender para ser compreendido, expressar o reconhecimento nos grandes e pequenos gestos, sabendo que o outro não está errado, apenas pensa diferente.

Sambista, desfila e tem vários amigos no mundo do samba, seja em São Paulo ou no Rio de Janeiro, sua especialidade é o surdo

de 1ª e gosta de expressar boas histórias do Carnaval através do Instagram @gferrazv ou textos no aplicativo Medium.

Corrida de rua virou uma de suas atividades principais em 2018; em busca de uma vitalidade maior, começou a se aventurar em eventos e pequenos *trotés* pelos parques da capital paulista, como o Ibirapuera e o Parque da Mooca. Se pessoas de sucesso têm hábitos de sucesso, essa rotina apresentou novos amigos e um diferencial profissional, surgiu então o projeto inovador **Mega Model Run**, que posteriormente teve o nome estrategicamente mudado para **Mega Run**.

Várias corridas tiveram o brilho e alegria do #TeamMega, modelos, amigos & colaboradores se reuniam em busca de uma melhor qualidade de vida, de brinde, ganhavam uma interação gigantesca e uma oportunidade de conhecer as pessoas de uma outra forma, além da rotina e procedimentos que o trabalho nos traz.

Esse projeto teve um dos seus pontos altos com a **Maratona de Chicago em 2019**, pois foi a primeira vez que uma Agência de Modelos teve um olhar tão visionário com um projeto voltado ao **Desenvolvimento Humano**.

Falar para o Gabriel que é impossível pode não ser uma boa opção, pois se Ele quiser, o impossível será apenas uma questão de opinião.

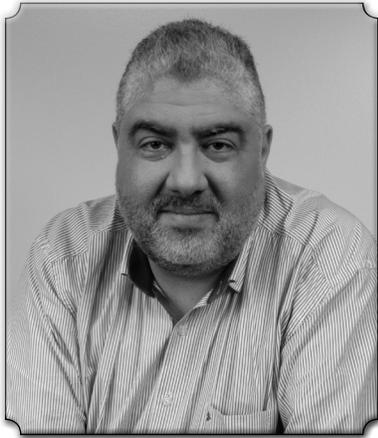
Contribuir com a evolução do outro, respeitando a trajetória, ambiente e experiências singulares, compartilhar os momentos, livros, filmes, leituras, histórias, viagens e projetos fazem do Gabriel alguém que vale a pena querer conhecer um pouco mais...

Gerenciamento de Projetos e a PNL



Gianfranco Muncinelli





Gianfranco Muncinelli

Diretor associado da Intedya e sócio da Muncinelli Consultoria e Treinamento. Professor em cursos de MBA como FGV Management, Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, PUC-PR e ISAE. Engenheiro Eletricista (UFSC), em doutoramento no Programa de Engenharia de Produção e Sistemas (PUC-PR). Mestre em Engenharia Elétrica (UTFPR). Data Protection Officer e Compliance Officer (Universidad San Jorge - Espanha). Executive Program in Project Management (George Washington University - EUA). Possui formação em Análise Transacional, Programação Neurolinguística, Hipnose Terapêutica, Andragogia e Coaching. É membro do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e diretor executivo da Regional Sul da IPMA Brasil.

LinkedIn



Introdução

Gerenciar um projeto vai muito além do que apenas planejamento, organização e controle. As ameaças ao sucesso são diversas: clientes, concorrência e mudanças no contexto socioeconômico – ou seja, há uma demanda por habilidades de relacionamento refinadas. Compreender o comportamento individual e dos grupos nos projetos, em questões especificamente relacionadas com liderança e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças e conflito é mandatório para os gerentes de projeto que desejam ser bem-sucedidos.

A Programação Neurolinguística (PNL) consiste em analisar a estrutura de como recebemos os estímulos externos e como os organizamos e enxergamos, ouvimos, sentimos e filtramos o mundo através das nossas experiências. Ainda, estuda de que forma a comunicação verbal e não-verbal afetam o indivíduo, nos aspectos motivacionais e emocionais. Apresenta uma possibilidade na melhoria da comunicação, entendendo os aspectos e elementos inerentes em cada indivíduo que fazem perceber o mundo conforme as suas experiências. Trata-se de uma ferramenta importante no gerenciamento de projetos, seja liderando equipe, conversando com *stakeholders*, negociando ou administrando conflitos.

O Gerenciamento de Projetos

Segundo o Guia PMBOK, projeto tem a seguinte definição:

“Empreendimento temporário, planejado, executado e controlado, com objetivo de criar um produto ou serviço único”. Esse é o conceito mais amplamente difundido em todo o mundo.

“Um projeto é um conjunto único de processos que consiste em atividades coordenadas e controladas com datas de início e fim, empreendidas para atingir os objetivos do projeto. O alcance dos objetivos do projeto requer provisão de entregas, conforme requisitos específicos.” (KRAUSE, 2014)

Mostrando a importância do tema desde o início deste século, a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) também se voltou ao tema recentemente e publicou em 2014 a NBR ISO 21500, que trata de orientações sobre gerenciamento de projetos. Nela, o conceito de projeto é apresentado da seguinte forma:

Objetivo do projeto

Em minhas aulas e treinamentos, invisto muito tempo para falar dos objetivos do projeto, e em como é importante que a equipe toda saiba quais são esses objetivos. Note que as metas são as grandes afirmações dos nossos desejos, o que queremos conseguir, mas, de modo geral, não são facilmente mensuráveis. Precisamos ter parâmetros que nos indiquem se estamos no caminho certo para nossa conquista e se, em algum momento, já chegamos lá. Eles formam a base de atividades para o andamento do plano de ação em busca da meta.

O alinhamento, a comunicação da meta/objetivo é o primeiro passo. Todo projeto possui um ou mais objetivos, que são critérios quantificáveis que devem ser obrigatoriamente atingidos para considerar o investimento finalizado.

Objetivo é a direção a ser seguida, posição a ser alcançada, resultado a ser obtido ou algo a ser produzido.

Porém, este objetivo precisa ter um tamanho apropriado. Vou

explicar. Quando falamos em objetivos, descrevemos algumas características destes, como:

- Específicos ou delimitados.
- Mensuráveis.
- Passíveis de atribuição (pessoa, grupo, empresa).
- Realistas.
- Tempo definido.

O mesmo acontece conosco. Se o objetivo não é específico, grande ou global, pergunte a si mesmo sobre uma parte do que deseja, em pequenos subobjetivos visíveis e realizáveis. Uma boa tática para utilizar com a sua equipe é o *backtracking*: reafirmar pontos-chave usando as mesmas palavras da pessoa com quem se interage, acompanhando-a com o mesmo tom de voz e linguagem corporal. Dentre os principais benefícios pode-se observar a criação de *rapport*, validação de um acordo, redução de mal-entendido e permite clarificar possíveis valores do outro.

É possível visualizar as perguntas e os conceitos envolvidos na figura 1. Alcançar os resultados, onde pode exercitar os estados emocionais, crenças e valores, em um ciclo onde estratégias mentais, linguagem e demais recursos estão unidos.

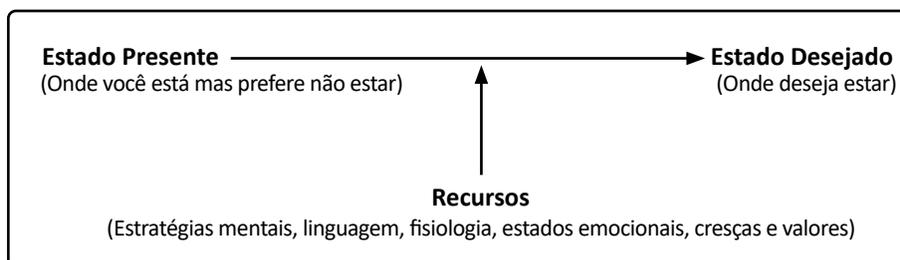


Figura 1. Alcançar resultados. Fonte: O'Connor (2015) adaptado

Equipes

Gerenciar projetos é, basicamente, realizar as atividades por meio de pessoas. Isso se dá por meio de uma equipe, e é razoável afirmar que o sucesso da equipe reside em boa parte na comunicação feita com ela.

O modelo de comunicação da PNL é baseado na Psicologia cognitiva e foi desenvolvido por Richard Bandler e John Grinder. De acordo com este modelo (mostrado na figura 2), em função de um determinado comportamento (comportamento externo) ocorre uma reação em cadeia dentro do outro sujeito (comportamento interno), que gera uma outra resposta (resposta interna), criando um ciclo contínuo.

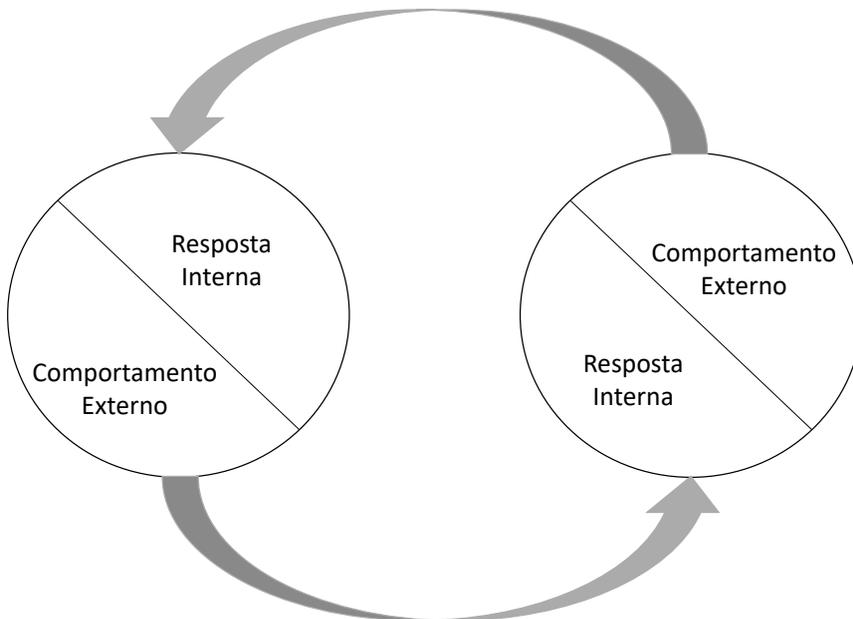


Figura 2 - Círculo da comunicação. Adaptado de Reader, 2007

A resposta interna é constituída por dois fatores: processo interno e estado interno. O processo interno é composto pela conversa interna, imagens e sons; o estado interno são as sensações

experimentadas. Conforme são estes estados e estes processos – diferentes ou parecidos – se dará uma comunicação mais fácil ou mais difícil.

Uma boa dica para os gerentes de projeto vem de Richard Bandler e John Grinder. Eles descobriram que as pessoas que são mestres em comunicação têm três grupos de habilidades:

1. Sabem o que querem – têm um objetivo.
2. São excelentes em observar as respostas obtidas.
3. São flexíveis para modificar seu comportamento até chegarem em seu objetivo.

Dessa forma, é fundamental ter um objetivo e comunicá-lo aos integrantes da equipe.

Uma ferramenta fundamental é o *rapport*

Rapport é uma técnica usada para criar uma ligação de sintonia e empatia com outra pessoa. É um dos alicerces da PNL e o mais importante processo em qualquer comunicação. Quando as pessoas estão se comunicando em *rapport*, elas acham fácil serem entendidas e acreditam que seus interesses são altamente considerados pela outra pessoa. Um pouco de empatia, com conhecimento de que pressões o integrante da equipe sofre, o que é importante para ele no momento, quais sinais você envia e recebe que são indicadores de que estão na mesma sintonia, por exemplo, são fundamentais para construir o *rapport*. E, o mais complicado, o que você precisa mudar em seu comportamento para construir este *rapport*!!!

Lembre-se das perguntas

Uma das máximas encontradas em diversos livros de lideranças é: “Lidere com perguntas e não respostas”. Isso é verdade e a PNL nos ajuda a entender a razão desta afirmação.

As perguntas levam a equipe a estabelecer seu ritmo em direção ao objetivo já estabelecido, estimulam a tomada de decisões

consciente, criam maior responsabilidade e senso de pertencimento, além de selecionar e motivar as pessoas. Outro efeito colateral é melhorar e elevar o sistema de crenças – ou seja, alterar as crenças que impedem a equipe de chegar ao estado de excelência desejado. Uma das formas de se elevar a maturidade de uma equipe é gerenciar com perguntas – principalmente com as perguntas certas.

A PNL nos ajuda a escolher quais são as perguntas “certas”, aquelas que efetivamente estão no núcleo da discussão e que irão gerar um efeito positivo no menor espaço de tempo possível. Por outro lado, as perguntas “erradas” vão gerar um desvio de objetivo, que vão levar a um lugar bem diferente do que se deseja.

Modelo TOTS

Uma ferramenta aplicável na gestão de equipes é o Modelo TOTS: significa Teste-Operação-Teste-Saída. Ele define o ciclo de *feedback* pelo qual podem passar nossas ações em busca de um objetivo. Pelo modelo TOTS, testamos continuamente o estado atual fazendo comparações com as evidências destacadas ou algum critério, com o intuito de nos certificarmos se já atingimos o objetivo desejado. Dependendo do resultado do teste, ajustamos as operações necessárias para continuar no caminho correto ou sair do sistema se já tivermos alcançado o objetivo.

TOTS = Teste – Operação – Teste – Saída

O modelo TOTS da PNL foi derivado pelos criadores da PNL a partir do trabalho de Karl Primbram, George Miller e Eugene Gallanter no livro *Plans and the Structure of Behaviour* (Prentice-Hall, 1960).

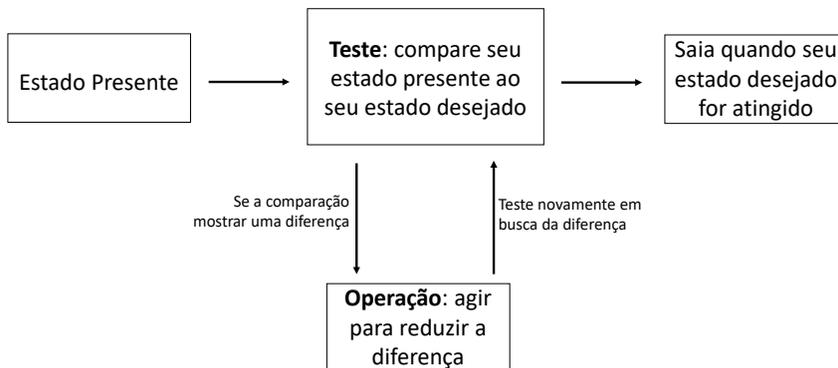


Figura 3. TOTS. Fonte: O'Connor (2015) adaptado

Diante da figura 3 mostrada acima, é possível resgatar quatro pressupostos:

1. As pessoas funcionam perfeitamente.
2. As pessoas respondem à sua experiência, não à realidade em si.
3. Já temos todos os recursos de que necessitamos ou então podemos criá-los.
4. Modelar desempenho bem-sucedido leva à excelência.

O método começa com a definição do que você está tentando alcançar e o primeiro teste é a comparação do estado presente com o estado desejado. A primeira operação visa minimizar o espaço entre esses dois estados. Já o segundo teste é para verificar se a operação cumpriu seu papel e, caso tenha cumprido, encontra-se a última parte do método que é a saída, quando de fato o estado desejado foi alcançado. Vale ressaltar que, segundo O'Connor, quanto maior a complexidade das ações, maiores serão as quantidades necessárias de TOTS para alcançar o estado desejado.

Concluindo

As palavras usadas pela pessoa que conversa com você refletem o sistema representacional que ela usa – e isso lhe permite escolher como deve usar suas ferramentas de PNL para melhorar a comunicação e o entendimento.

O mundo interno de nossos sistemas representacionais enfraquece-nos ou fortalece-nos; estimulam nosso comportamento e influenciam nosso humor e determinação.

Depois da leitura deste livro e deste capítulo, especialmente, você levará em conta as sutilezas da PNL na gestão do seu projeto – e certamente colherá os benefícios!!!!

Referências

- KRAUSE, W. **ISO 21500**: orientações sobre gerenciamento de projetos – diretrizes para o sucesso. Brasport, 2014.
- O’CONNOR, J. **Manual de Programação Neurolinguística**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.
- O’CONNOR, J. **Introdução à Programação Neurolinguística**: como entender e influenciar as pessoas. São Paulo: Summus, 1995.
- O’CONNOR, J. **Sucesso em vendas com PNL**: recursos de programação neurolinguística para profissionais de vendas. São Paulo: Summus, 1997.
- PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK® 6a. ed. – EUA: Project Management Institute, 2017.
- READER, R.; Burton, K. **Neuro-linguistic Programming for Dummies**. Starlin Alta Con. Com. Ltd. 2004
- SACCONI, L. A. **Grande Dicionário Sacconi**. Nova Geração, 2010.
- VERMA, V. K. **Human Resources Skills for The Project Manager**. Pennsylvania: Project Management Institute, 1995.

Assistência Social e Trabalho Voluntário



Glauce Sobreira





Glauce Sobreira

Graduada em Letras pela Universidade Cruzeiro do Sul e especialização em Gestão de Mercados pela ESPM e Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV. Atua há mais de 15 anos na área administrativa, sempre com trabalhos voltados às pessoas. Uma curiosidade sobre sua trajetória profissional: seu primeiro emprego foi na rede de fast food McDonald's, onde aprendeu desde muito nova a lidar com o público, ser ágil, eficiente e sempre encarar tudo com um sorriso no rosto. No momento presente é secretária em uma renomada instituição de ensino, a qual lhe possibilita colocar em prática todo aprendizado e experiência conquistados ao longo desse tempo. Nas horas vagas, gosta de estar com a família e amigos, fazer trilhas e viajar. Tem como paixões dançar e cantar (aliás, canta na igreja há bastante tempo) e recentemente se formou Doutora Sorrilogista na Operação Conta Gotas, projeto que conta com mais de 100 voluntários que fazem ações sociais em hospitais e afins como Doutores Palhaços, desenvolvendo ações e intervenções através do lúdico.

Linkedin



Introdução

Dizem que há três coisas que devemos fazer antes de morrer, que são: plantar uma árvore, ter um filho e escrever um livro. Não sei se isso ainda é válido, nem acho que seja uma regra a ser seguida, eu particularmente acredito que a lista poderia ser maior, ter umas dez coisas indispensáveis a se fazer, mas, enfim, cada um segue o que achar essencial fazer antes de partir desta para uma melhor. Eu até o momento só plantei uma árvore (quando criança, na escola), não sei se terei filhos (então talvez eu tenha que fazer uma substituição) e escrever um livro... Bem, estou aqui me aventurando a escrever o capítulo de um!

Quanta responsabilidade! Fiquei vários dias e noites só pensando sobre o que eu iria escrever e como escrever. Você deve estar se perguntando: “Para que isso tudo? Nem vai escrever um livro inteiro...” Pois é, a gente deve ser humilde e começar a subir um degrau de cada vez... E ir em busca do que tem vontade de fazer, mesmo com medo ou frio na barriga, porque os desafios nos impulsionam e eu quero mais é viver as emoções que a vida me trouxe.

Mas, voltando a falar da minha angústia, depois de muito “martelar a cabeça”, decidi escrever sobre Assistência Social e Trabalho Voluntário. Antes de entrar para a faculdade (anos atrás), eu fiz um teste vocacional, o qual mostrou que eu tinha aptidão para três profissões: Direito, Psicologia e Serviço Social. Não sei por qual motivo, eu acabei não me formando em nenhuma delas. Entretanto, sinto que existe algo dentro de mim que se assemelha

ao propósito a que cada uma está atrelada, o cuidado com o próximo, o sentimento de justiça e bem-estar.

O tema que eu resolvi abordar com vocês fala justamente sobre isso: o “olhar para o outro” de forma diferenciada, com zelo. Após um tempo de estudo e pesquisa, eis que finalmente consegui compor o meu capítulo. Não foi fácil (ninguém disse que seria), mas como eu falei mais acima, a gente tem que se desafiar! Por esta razão, decidi dividir com todos as minhas reflexões, espero ter feito a lição de casa direitinho...

“Quando somos bons para os outros, somos ainda melhores para nós.” Benjamim Franklin

Entendendo o que é Assistência Social e Trabalho Voluntário

Você sabe o que é assistência social?

A assistência social é uma política pública assegurada pela Constituição Federal e que viabiliza a todos que vivem no Brasil ter seus direitos básicos garantidos.

Por intermédio dela, as pessoas vulneráveis ou que enfrentam problemas em suas famílias ou na convivência com a comunidade são apoiadas, recebem acolhimento, orientação e proteção, além de encaminhamento aos serviços da assistência social ou a outras políticas públicas, como educação e saúde.

A gestão da política de assistência social deve ser compartilhada entre União, Estados e municípios. Cada um tem a sua atribuição, mas todos trabalham em conjunto para que as pessoas necessitadas possam ter acesso a benefícios e serviços de qualidade. A política de assistência social está conectada a outras políticas públicas, como educação, habitação, saúde e trabalho. Por esta razão é que costumamos ouvir que a assistência social é a porta de entrada dos programas sociais.

E trabalho voluntário?

Refere-se a toda pessoa que dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, às diversas formas de atividades, que presta serviços em benefício da comunidade; doando seu tempo, talento e conhecimentos, realiza um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário, atendendo tanto às necessidades do próximo ou de uma causa, assim como suas próprias motivações pessoais, sejam estas de caráter religioso, cultural, filosófico, político ou emocional.

O que faz o prestador em cada área?

O **assistente social** é o profissional responsável por promover o bem-estar físico, psicológico e social a qualquer pessoa que de alguma forma não tenha acesso à cidadania, ajudando-a a resolver problemas ligados a educação, habitação, emprego e saúde. Desenvolvem projetos de assistência voltados para crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos que se encontram em alguma situação de risco.

O **voluntário** pode ser um profissional de qualquer área, não formado necessariamente em serviço social, que queira apenas “se doar”. Tem como objetivo principal ajudar ao próximo, sem receber nenhuma gratificação por isso.

Quais suas diferenças e semelhanças?

A diferença entre os dois trabalhos é que na assistência social o profissional tem que estudar, se formar para exercer a profissão, e é remunerado por isso.

Já no voluntariado, dependendo do serviço que a pessoa preste, não necessariamente precisa ter uma formação, o primordial é ter boa vontade. Esse trabalho, como você sabe, não é remunerado.

A maior semelhança é gostar de pessoas e se satisfazer em ajudar os outros.

As alegrias e dificuldades de cada ser atuante

Nos dois casos (assistência e voluntariado) a maior alegria é desempenhar bem o seu papel de acolher, ouvir, estender a mão a quem precisa, ajudar! É muito gratificante ver o sorriso no rosto de alguém e saber que você de alguma maneira contribuiu para que isso acontecesse. E o oposto disso é perturbador...

Imagine você como profissional não ter recursos suficientes para auxiliar tanta gente que precisa? Os abrigos da prefeitura estão superlotados diariamente, a cada dia surgem novos moradores de rua, mais pessoas passando fome, mais usuários de drogas vagando pelas cidades, famílias morando em encostas, perto de rios ou barrancos onde a qualquer sinal de chuva um alerta é acionado... O sistema não dá conta de tudo e às vezes é muito frustrante você não conseguir fazer algo “a mais” pelo próximo, este sendo o “seu trabalho”...

O voluntário, por sua vez, faz o que está ao seu alcance, mas em alguns momentos não pode fazer muito, se sente impotente diante de certas situações e aí surge o sofrimento. Para se atuar nessas áreas é preciso ter uma boa inteligência emocional para aguentar “os trancos de cada dia”.

Capacidades e habilidades desenvolvidas

Prestou atenção na parte em que eu mencionei sobre se ter uma boa inteligência emocional? Então, lidar com esses desafios diários de certa forma cria “uma casca” nas pessoas que desempenham esse tipo de trabalho, não estou dizendo que a pessoa fica insensível, pelo contrário, ela aprende a ser mais empática, coloca-se no lugar do outro, dá valor às pequenas coisas, se torna cada dia mais forte, mais generosa, mais sensível aos detalhes, mais apta a compreender o que realmente é importante nesta vida...

Mas isso não acontece da noite para o dia. É claro, algumas pessoas já nascem com um certo dom para essa compreensão, enquanto a maioria se choca e sofre em cada situação difícil com que

se depara, e nesses casos é preciso ter um autocontrole para não se envolver além da conta, não levar os problemas dos outros para a sua casa... Um dia você chora escondido, no outro sorri diante de um obstáculo vencido.

Que contribuições podem oferecer à sociedade

O servir ao próximo é um ato de nobreza e deve ser exaltado. Há uma concepção errada que acredita que servir é ser servente a alguém, se humilhar... É preciso mudar esse pensamento. Sabe aquela frase que antigamente vinha escrita no saquinho do pão da padaria: “Servir bem para servir sempre”? É exatamente assim que devemos pensar e agir e acredito que a grande contribuição que trabalhos tão nobres oferecem à sociedade é mostrar que servir alguém, ajudar, doar-se é, além de um ato de atenção e bondade, um ato de amor! E o mundo cada vez mais vem mostrando o quão necessita disto.

Por que trabalhar em benefício do próximo?

Se pensarmos bem, a maioria das profissões trabalha em prol do outro, principalmente as que estão relacionadas à área de humanas: médicos, enfermeiros, professores, bombeiros, nutricionistas, fisioterapeutas, psicólogos... E por que não dizer, também, da área de serviços: babás, copeiras, atendentes, garçons, massagistas...? Todas essas atividades têm como denominador final o bem-estar do indivíduo, do próximo. E exercer uma profissão dessas vai além de um bom salário, você precisa gostar do que faz e principalmente: gostar de pessoas! No serviço social, além de estes dois fatores (dinheiro e pessoas) serem importantes, a ideia de trabalhar para o outro remete-nos à noção de ajuda, de caridade, o que engloba todas as contribuições e prazeres de se fazer o bem, que já comentamos.

A importância da PNL nas relações sociais

O sucesso de qualquer relação se dá por meio de uma boa comunicação. Quando nos fazemos entender de forma clara e eficaz, as

chances para que haja qualquer tipo de conflito é bem menor. Quando se pensa nos pilares da PNL, pode-se constatar que utilizando *rapport* com o nosso semelhante criamos aproximação e empatia. É importante estar atento aos sinais que o outro nos transmite, entender como age, perceber o que mais lhe chama atenção, para quem sabe estimulá-lo com alguma âncora (visual, auditiva ou cinestésica) e usá-la a seu favor (por exemplo quando tiver que negociar alguma coisa). A PNL está aí para nos ajudar a reprogramar pontos negativos e potencializar os positivos. Influencia nossa mudança de comportamento e aprimora nossas habilidades de comunicação. O efeito disso é refletido no outro, através de nossa flexibilidade comportamental, que nos faz perceber que cada um tem o seu modelo mental, sua história, sua experiência de vida, as quais precisamos entender e respeitar! E isso tudo nada mais é do que ter “inteligência emocional” (olha ela aqui novamente), que nos vem trazer autocontrole, persistência diante das frustrações, capacidade de regular o próprio estado de espírito e de se motivar, não permitir que a aflição invada a capacidade de pensar, percepção de si e do outro... Permitir-se conhecer e utilizar a PNL só irá lhe trazer ganhos, irá fortalecer suas crenças possibilitadoras (que lhe permite fazer tudo o que quiser) e enfraquecer suas crenças limitantes (que só põe você pra baixo e o impede de seguir suas vontades, por medo e insegurança). O que falta para você explorar esse mundo novo, que só vem agregar coisas boas em sua vida?

Olhar humanizado através da PNL

Muito se fala hoje em dia em “atendimento humanizado”, as empresas (principalmente os hospitais) vêm tentando adotar medidas que favoreçam o bom relacionamento entre os profissionais e os cidadãos. Parar para ouvir o outro, entender suas reais necessidades, apoiar suas opiniões são atitudes fundamentais para o exercício de uma relação mais leve e humanizada. Infelizmente isso não é uma tarefa fácil se pegarmos como exemplo o ambiente pesado e desgastante de um hospital. A rotina ali não é das mais fáceis e a sobrecarga de tarefas e situações desafiadoras leva muito ao

endurecimento do olhar diante de circunstâncias angustiantes. Às vezes, pensamos que as pessoas que trabalham na área da saúde são insensíveis, têm o coração duro e calejado de vivenciar diariamente tanto sofrimento... Penso que se tornam assim por ser mais fácil não se envolverem nos problemas dos outros, como se usassem uma espécie de “escudo” que os protege de qualquer sentimento que os venha a desestabilizar... Mas como ser “mais humano”, ter um “olhar diferenciado” para com o outro? Primeiramente se faz necessário analisar a cultura da instituição e verificar como são tratados os colaboradores, se eles são valorizados, capacitados... Como exigir que adotem boas práticas se não recebem isso por parte dos seus superiores? As práticas humanizadas favorecem positivamente o clima organizacional e sucessivamente transpõem-se para as demais relações. É evidente que uma boa liderança e uma boa equipe trabalham bem e geram melhores resultados, geram confiança na equipe e nos pacientes.

Para o sucesso das relações humanitárias se faz necessário que as equipes sejam capacitadas, que todos tenham uma boa comunicação, que possa garantir um atendimento atencioso e de qualidade ao público... E é justamente aí que a PNL entra! Utilizando suas ferramentas é possível desenvolver habilidades que garantam o sucesso que você queira atingir, mudar, transformar... Parece mágica, né, mas é só PNL!

Como ter resiliência e atitude dentro de um ambiente desafiador

Primeiramente, o que é ser resiliente? É ter a capacidade de dar a volta por cima, de se adaptar de forma positiva e superar adversidades, ameaças, traumas, qualquer circunstância que possa tirá-lo do eixo e lhe causar estresse. Trabalhar em um ambiente desafiador requer que tenhamos habilidades para encarar os desafios e não se deixar abater por eles. É fácil falar, não é mesmo? E como podemos exercitar a resiliência em nossa vida? Bem,

como eu venho dizendo, vai depender primeiro da sua vontade de mudar, de se desafiar a encarar os obstáculos que surgirem ao longo de sua caminhada. Cuide-se, mantenha-se saudável e permita-se momentos de lazer; estabeleça conexões mais profundas com sua família e amigos, crie uma rede de apoio com que você possa contar nos momentos de fraqueza. Quando estamos em paz e felizes, conseguimos lidar com situações que não saíram como esperávamos; seja realista, preveja e aceite os contratempos, nem tudo são flores e não é porque não deu certo, que você não se saiu bem, que levou uma bronca, que tem de se “descabelar” (como diz minha mãe), mantenha a calma. Mais uma vez: use a inteligência emocional, procure adotar algumas das ferramentas da PNL no seu dia a dia. O mais importante é tentar colocar essas coisas em prática, criar hábitos saudáveis, treinar sua paciência e se tornar uma pessoa mais centrada, capaz de lidar bem com qualquer situação desafiadora que surgir.

Como a PNL pode mudar o olhar e agir de cada ser humano

Como vimos em alguns tópicos deste capítulo, a PNL traz possibilidades transformadoras em nossas vidas, pois ela é repleta de otimismo e positividade. Ela permite-nos evoluir como seres humanos, sermos pessoas melhores, menos egoístas, menos materialistas, mais sensíveis e confiantes. A partir do momento em que a “chavinha do seu cérebro vira”, você se abre para esse novo mundo. Compreender o que de fato ela é a partir de estudos, e aplicações das ferramentas em sua rotina, tudo irá mudar. Você interagirá melhor com as pessoas, desabrochará interiormente e criará relações de maior valor. A PNL provoca você a mudar o seu modo de pensar, sua conduta, seus sentimentos, pontos de vista e criará uma renovação pessoal que irá ajudar você e as outras pessoas a atingirem a prosperidade pessoal e profissional. Tudo irá depender do seu grau de comprometimento e vontade de fazer diferente. Você está disposto a esta transformação?

Referências

- CAVALCANTE, C. E. **Motivação de voluntários**. 1. ed. Appris Editora e Livraria Eireli-ME, 2016.
- COSTA, M. T. R.; CAMPOS, A. A. de. **A arte da comunicação através da PNL – Como se destacar no ambiente empresarial**. 1. ed. São Paulo: Editora Leader, 2016.
- COSTA, M. T. R. **Mudança de mindset através da PNL**. 1. ed. São Paulo: Editora Leader, 2020.
- DE CARVALHO, M. I. **Ética aplicada ao serviço social: Dilemas e práticas profissionais**. 2.ed. Editora Pactor, 2016.
- SILVA, K. de O.; BARROS, J. de M. **A precarização para além de uma categoria teórica, mas também como realidade do trabalho do assistente social**. Revista EDUC- Faculdade de Duque de Caxias/Vol. 03- Nº 1/Jan-Jun 2016. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170608151532.pdf
- DE SOUZA, W. J.; DE MEDEIROS, J. P. **Trabalho voluntário: motivos para sua realização**. Revista de Ciências da Administração, v. 14, n. 33, p. 93-102, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p93/22543>
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Editora Objetiva, 1995.
- GOLFINHO: **O portal da PNL no Brasil**. <https://golfinho.com.br/>
- INFANTE, F. A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**, p. 23-38, 2005.
- OPERAÇÃO CONTA GOTAS. <https://www.atados.com.br/ong/operacao-conta-gotas>
- PENA, M. **A relação profissional no quadro da intervenção do assistente social**. Azarbe: Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar, n. 3, p. 133-138, 2014.
- PROGRAMA NACIONAL DE HUMANIZAÇÃO DA ASSISTÊNCIA HOSPITALAR – PNHAH – Ministério da Saúde/Secretaria de Assistência à Saúde/Brasília - 2001. Disponível em: <https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/pnhah01.pdf>

A contribuição da PNL para a classe dos profissionais de Educação Física



Leandro Ascenção



Leandro Ascenção

Diretor de Operações Latam Smart Fit. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas – FGV/SP. MBA em Adm. e Finanças – PUC-RS. MBA em Digital Business – USP. Pós-graduado em Fisiologia do Exercício e Treinamento Desportivo – UCB/RJ. Atua há 15 anos no mercado de fitness, gestão de pessoas e negócios. Atualmente está à frente das Operações Latam/Smart Fit com a responsabilidade de liderar equipes, desenvolver pessoas, padrão de atendimento, experiência do cliente e digitalização dos processos operacionais. Responsável pelos indicadores de satisfação de colaboradores, clientes e metas financeiras do negócio.

LinkedIn





A Educação Física é uma profissão maravilhosa, o seu principal retorno vem do impacto positivo que você pode gerar ou da mudança na vida das outras pessoas. Esse fator não tem preço, pois ele engaja não somente o seu trabalho ou emprego, mas também diretamente seu propósito de vida e o que pode proporcionar para as demais pessoas. Para o indivíduo que busca ou se identifica com cultura do movimento corporal, conexão entre as pessoas e integrar seu propósito de vida na sua carreira, certamente a Educação Física é uma profissão que agrega todos esses valores. Valores esses que motivam o educador físico a sair cedo de casa e chegar tarde, por saber que está fazendo outras pessoas mais felizes e saudáveis. Estamos falando de uma profissão que é o sonho profissional da maioria dos jovens, pois é uma disciplina de grande importância na escola, a qual motiva uma identificação com os esportes, a prática de atividade física e principalmente a conexão pessoal.

Existe uma crença limitante, generalização ou preconceito sobre o nicho de atuação profissional que já se inicia quando a escolha por seguir a Educação Física é invalidada pelos próprios pais dentro de casa, que por não terem o domínio sobre o assunto podem desmotivar um futuro profissional da área. Infelizmente, a falta de entendimento sobre a atuação de um profissional de Educação Física ainda é muito grande, pois a profissão foi regulamentada apenas em 1998, enquadrada na Lei nº 9.696/1998.

O que muitos não sabem é que essa formação é muito completa, envolvendo disciplinas como Anatomia, Fisiologia, Biomecânica,

Biologia, Gestão de Projetos, Psicologia, Administração, Psicomotricidade, etc. A atuação de um profissional do ramo hoje engloba várias segmentações diferentes, tais como professor de academia (musculação, aulas coletivas, *personal trainer* e natação/hidroginástica), professor de Educa o Física escolar desde crianças até adolescentes, professor universitário, professor ou preparador físico em clube, professor particular de algum esporte específico, atua o com grupos especiais e área hospitalar com reabilita o, gestão de projetos de atividade física pública ou privada e muitas outras oportunidades.

A grande verdade   que o educador físico também   um profissional de saúde, que pode auxiliar na preven o de muitas doenças, transformando a vida de muitas pessoas sedentárias em indivíduos mais saudáveis, cuidando das pessoas de forma holística, promovendo o seu bem-estar físico, mental e social, além da versatilidade de atua o em vários segmentos diferentes de mercado, como alguns citados no texto acima. Uma característica incomum desses profissionais   a comunica o, pois na maioria das possibilidades de suas a oes diretas a conexão com as pessoas e a maneira como ensinam, escutam ou transmitem informaçoes   muito relevante no seu cotidiano. Com isso a PNL contribui demais com a carreira, que podemos dizer que necessita demais da intera o com as pessoas. De acordo com Richard Bandler, a PNL estuda o que percebemos das situa oes, identificamos e modificamos em nossas mentes para depois colocar em prática.

A PNL auxilia na questão de não somente explorar o conteúdo que se sabe, mas também a forma como se gera este conteúdo para o público, de maneira que a boa comunica o exercida seja a que se entende e não somente a que se fala. Vejo que a aplica o da PNL   fundamental no desenvolvimento profissional, pois de nada adiantam os conhecimentos adquiridos sem a aplicabilidade na prática de forma que faça sentido para os demais. Essa conexão entre as pessoas   conhecida na PNL como *rappor*t, que pode ser denominada, a partir da sinergia que   gerada entre ambos e a capacidade de empatia, de aceitar a forma como o outro enxerga o mundo.

Atualmente, por todas as dificuldades, paradigmas da sociedade em detrimento da falta de entendimento sobre a profissão, são geradas muitas crenças limitantes nos profissionais da área, entretanto a Educação Física é uma profissão como qualquer outra, existem sempre duas partes, sendo uma boa e outra desafiadora. A parte boa é a valorização por parte das pessoas (clientes ou alunos ou pacientes) com que você atua em conjunto, gerando um impacto positivo, bem-estar ou até mesmo transformando vidas e desenvolvendo seres humanos mais saudáveis. A parte mais desafiadora é a dificuldade salarial, a falta de valorização profissional, a intromissão de outras profissões em seu segmento de atuação e a falta de significado sobre sua real posição, seja de conhecimento ou nicho de atuação no mercado.

Considera-se que outras profissões são mais bem-vistas no que se refere à aceitação, oportunidade, carreira e capacidade salarial. Entretanto, isso vem mudando com a pluralidade, versatilidade e necessidade do profissional de Educação Física em algumas áreas específicas. E cabe a todos nós que acreditamos, estudamos e valorizamos nossa capacidade profissional deixar claro nosso trecho de mercado, com um posicionamento de responsabilidade, eficiência e preparo.

Técnicas da PNL na atuação do profissional de Educação Física

Existem várias técnicas em PNL que sendo bem gerenciadas pelo profissional de Educação Física podem auxiliar na sua vinculação com os seus clientes. Ou seja, a sua capacitação tecnicista é fundamental para seu cliente, mas também se você realmente quer ter uma melhor performance, a maneira como você identifica os predicados adotados pela outra pessoa, seja pela observação de sua postura, olhar, gestos e tom de voz, fazem uma grande diferença. Através do método dos sistemas representacionais, por exemplo, é possível que você descubra a preferência de comunicação do seu cliente, e assim captar os reais desejos ou vontades dele. Com esse

arsenal de informações, você consegue maior eficiência no atendimento e gera fidelização.

Uma ferramenta da PNL muito utilizada é o reforço positivo, a qual estimula uma maior participação, porque muitas pessoas focam no que você pode melhorar ou no que você não sabe fazer, inibindo assim o cliente. Como todo professor tem como premissa básica a didática de ensinar, e muitos clientes não têm a destreza física para executar, uma dica fundamental pode ser o ERE (elogia, recomenda e elogia novamente). Esse acrônimo foca no comportamento físico positivo, assim gerando maior motivação e uma percepção no cliente de que você o percebe positivamente na sua atividade, sendo um grande engajador na sua fidelização.

Em uma interação com o cliente, não podemos ser pautados apenas pela sua fala, que muitas vezes não traduz o que realmente ele precisa ou quer. Para isso é necessário fazer a leitura dele e captar o que está querendo transmitir. Para isso, é de suma importância a individualização do cliente (tratar o cliente como único), para que seu foco seja no que ele está pedindo (atender a sua súplica) e não o que você quer que ele realize.

Um exercício que contribui na comunicação com o cliente, para compreender melhor o outro e porque ele teve alguma fala ou atitude específica, é a utilização da ferramenta das posições perceptuais, desenvolve bastante a empatia e também ajuda muito no entendimento das perspectivas do(s) outro(os). São quatro posições, as duas primeiras estão focadas na emoção da situação, as outras duas são vistas de um prisma de fora da emoção vivida, são visões mais imparciais que ajudam com as percepções de fora. Essa prática ajuda a resolver ocorrências de conflito ou até mesmo identificar a legítima necessidade do outro, como mencionado anteriormente.

Todos nós sabemos que fomos criados com muitas crenças que vêm dos nossos pais ou de pessoas que nos rodeavam, quando éramos pequenos. Essas crenças podem ser possibilitadoras, que nos impulsionam a buscar possibilidades e alcançar sempre mais, ou limitantes, que nos impedem de chegar aonde queremos estar.

Para os profissionais de Educação Física existem crenças limitantes, que são impostas por algumas pessoas, por exemplo: “...Você não é bom em matemática, por isso escolheu Educação Física...”. Se acreditarmos nessa premissa totalmente, ficamos limitados e tomamos isso como verdade absoluta, atrapalhando o desenvolvimento por uma limitação. Logo, se faz necessária a ressignificação dessa crença, podendo ser respondida da seguinte forma: “Você sabia que alguns profissionais de Educação Física são ótimos com cálculos e planejamento financeiro?”

Essa ressignificação da crença limitante ajuda a quebrar uma verdade absoluta do indivíduo e mostrar que existem outras verdades (possibilidades), gerando oportunidades para que a pessoa possa criar e superar essa limitação. A PNL na carreira do profissional de Educação Física, além de contribuir com a sua comunicação efetiva, ajuda a compreender o outro nas suas conexões, melhorar o seu atendimento e auxilia no dimensionamento da sua carreira.

Uma ferramenta que pode ser utilizada é a ponte ao futuro, a qual busca fazer você pensar se as suas atitudes e o conjunto de ações que executa hoje vão refletir ou impactar positivamente na sua trajetória futura. Existe uma grande diferença em estar em um emprego, estar trabalhando e pensar na sua projeção de carreira. Podemos dizer que os três itens podem estar agregados juntos ou podem estar totalmente separados, de acordo com a situação que você esteja no momento da sua vida.

Estar empregado significa que você tem uma carteira de trabalho assinada; quando se está trabalhando, significa ter uma ocupação onde você realiza ou executa algo para você ou para o outro. E a carreira é o caminho que você se planeja ou se programa para percorrer e alcançar seus objetivos. A sua gestão de carreira tem três elementos principais: o papel do seu mentor, a pessoa que o instrui e aconselha (pode ser um *coach*, um parente, um amigo ou até o seu chefe no trabalho), a empresa ou ocupação em que atua diariamente ou o segmento que gera oportunidades de alcançar seus objetivos. E por último, sendo o mais importante dos três, é

o seu papel, que é fundamental para determinar aonde você pretende chegar, ou seja, o que irá definir a caminhada da sua carreira profissional está extremamente relacionado com as atitudes e comportamentos que você obteve.

Ao fazer uma ponte ao futuro, é possível que o professor de Educação Física seja bem-sucedido?

Mas é claro que sim!

Consideravelmente tudo vai depender do quanto você estuda (se prepara) para isso, quais as conexões você faz (*networking*) e a eficiência que você tem como profissional, que depende da sua habilidade técnica (*hard skills*, específicas do segmento em que atua) e suas habilidades pessoais (*soft skills*, a forma como se relaciona com as pessoas). Vale a pena ressaltar que o jeito como você se comporta e a sua atuação irão determinar aonde pode chegar como profissional, pois acredite, você está sempre sendo observado de alguma forma, logo, sua atuação falará muito sobre quem você realmente é.

A metodologia da ponte ao futuro somada ao reforço positivo lhe permite visualizar possibilidades, gerar expectativas boas que contribuem com seu planejamento estratégico de formação profissional e as construções que são necessárias para você alcançar seu objetivo principal. Por esse motivo é importante a utilização dessa metodologia, pois, por crenças limitantes e paradigmas da sociedade, o profissional de Educação Física, por não ter uma visão sistêmica do todo, pode desmotivar ou abandonar a carreira.

A importância da inteligência emocional para o educador físico

O componente emocional ou melhor, como definida por Daniel Goleman, a inteligência emocional, é a capacidade de entender as emoções das pessoas e os nossos próprios sentimentos. Principalmente nos relacionamentos diários, identificando qual a melhor opção de lidar com os impactos positivos e negativos, mediando as reações provenientes das ações dos outros.

Lidar com o público não é uma tarefa fácil, pois existem muitas necessidades distintas, sendo muito difícil agradar a todos, é neste momento que o profissional de Educação Física precisa ter inteligência emocional para interceder nas relações. Entendendo que muitas das reclamações dos clientes ou alunos podem ser relacionadas com problemas externos, sobre os quais infelizmente os clientes desabafam com o seu professor. Logo, o preparo do educador físico se faz necessário, absorvendo as suas emoções, para verificar o que o cliente realmente quer transmitir, atendendo ao melhor canal representacional dele, para uma comunicação mais assertiva. É exatamente neste ato que você ganha seu cliente, porque em uma situação de estresse alto, que gera diversos impulsos negativos, simplesmente você não se abala psicologicamente, pelo contrário, você o percebe como indivíduo, o escuta e se comunica efetivamente, transformando uma situação problema em um momento memorável. Resumidamente, para atuar com o público é necessário ter inteligência emocional, para compreender melhor o cliente, e assim possibilitando a satisfação das suas súplicas.

A influência do professor através da PNL é muito relevante na trajetória dos seus clientes, além das técnicas de convencimento e persuasão que ajudam no processo para que os mesmos cheguem aos seus objetivos. Tudo varia de acordo com os objetivos propostos, logo essas ferramentas contribuem para que o cliente siga a linha de pensar, sentir e agir, gerando congruência na sua conexão interna. Ou seja, seguindo estes passos: acreditar que é possível fazer (crença de introspecção positiva), se motivar a fazer (se sentir entusiasmado para ação) e realizar (potencializar as ações conectando como você pensa e se sente) pode trazer resultados mais expressivos, pois envolve o cliente em três esferas principais: psicológica, emocional e física.

Esse trabalho de Coaching auxilia reforçando para os clientes, alunos e pacientes fazerem coisas que eles mesmos duvidam que poderiam realizar, assim, esse trabalho específico atrelado com Educação Física e PNL tem muita sinergia na atuação profissional para brindar melhores resultados.

Acredito que, após muitos exemplos ao longo de todo o texto sobre a atuação do profissional de Educação Física direcionada com os seus clientes ou alunos, deixa muito clara a importância das suas conexões e relações cotidianas, sendo facilitadas pelo uso das ferramentas da PNL. Independentemente das crenças limitantes, paradigmas ou preconceito de algumas pessoas, com qualquer que seja a profissão, o que vai determinar o seu sucesso profissional está diretamente ligado ao que você é capaz de realizar e produzir.

O educador físico potencializado com conhecimentos da PNL, tendo atitudes, praticando o exercício da empatia de realmente escutar o outro, além de saber lidar com as emoções (internas e externas), certamente irá superar as expectativas e fidelizar totalmente as pessoas.

Referências

BLANDER, R. **A introdução definitiva à PNL: como construir uma vida de sucesso**. 1. ed. Alta Life, 2019.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. 82. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

Alta performance, mudança e desenvolvimento multinível



Pedro Afonso Lins



Pedro Afonso Lins

Formado em Direito pela Universidade Estadual de Santa Cruz, focou sua carreira jurídica na área trabalhista e nos últimos anos dedicou-se à gestão de desenvolvimento de pessoas e organizações. Qualificou-se como trainer em Programação Neurolinguística pelo Metafórum e practitioner em Psicologia Positiva pela European Positive Psychology Academy. Além disso, vem desenvolvendo facilitação em Comunicação Não Violenta e se especializando em Neurociência e Comportamento (PUC-RS), Gestão Estratégica de Pessoas (FGV) e Pensamento Sistêmico com Ênfase no Direito (SBDSIS).

Linkedin





Uma crença comumente compartilhada no mundo jurídico induz à ideia de que a atuação no mercado de trabalho exige do operador o máximo de conhecimento, recursos e dispêndio de energia para um retorno condizente com o que esse mesmo mercado espera.

A isso, muitos chamam de alta performance.

Todavia, para uma visão integrativa e sistêmica do desempenho profissional em grau de mestria, importa fazer uma uniformização de alguns conceitos e uma distinção de espécies envolvidas.

A primeira e principal diferenciação que se deve ter em mente é entre maximização e otimização. Maximizar significa elevar ao máximo da capacidade ou atribuir mais valor agregado, enquanto otimizar denota originar circunstâncias mais proveitosas para retirar o que há de melhor em algo, aprimorar, melhorar.

Inevitavelmente, as expectativas sociais, conscientes e inconscientes, externas e internas, impelem os atores jurídicos à responsabilidade de atuar no processo e na resolução de conflitos em geral de um modo automático, maximizando toda a sua atuação como se máquinas fossem.

Para além dos julgamentos de certo e errado e de eventuais resultados animadores, há, indubitavelmente, consequências lesivas nessa “máxima rotação” e elas são visíveis, não só para o corpo, mas também para a mente, o bem-estar, as relações intra e interpessoais e, inclusive, para a própria performance e o lucro.

A PNL, desde os seus primórdios, tem-se debruçado sobre o tema da performance pessoal pelo viés da otimização dos comportamentos, em consonância com níveis profundos da percepção individual e do campo neurossocial.

Esse caminho passa necessariamente pelo alinhamento dos níveis lógicos neurossistêmicos.

Gregory Bateson, antropólogo, linguista e semiólogo inglês, que na década de 1940 relacionou a teoria dos sistemas e a cibernética às ciências humanas, foi quem primeiro formulou o conceito de níveis lógicos de aprendizagem e mudança, no qual um nível hierarquicamente superior organizaria o de baixo, com um maior grau de impacto sobre o indivíduo, organismo ou sistema.

Com o aprofundamento dos estudos pelos desenvolvedores da PNL, em especial capitaneados por Robert Dilts, estabeleceu-se que:

“A premissa do modelo de Níveis Neurológicos é que cada nível em sua hierarquia tem uma diferente estrutura e função em nossas vidas. Consequentemente, diferentes tipos de suporte são necessários para eficientemente produzir e gerenciar mudanças nos vários níveis. Nós guiamos pessoas a aprender sobre novos ambientes, por exemplo, nós as conduzimos para aumentar competências de comportamentos específicos: lhes ensinamos novas capacidades cognitivas, as orientamos capacitando suas crenças e valores, apadrinhamos crescimento no nível identidade e despertamos a consciência das pessoas para o sistema maior ou ‘campo’.”

Para além, o avanço das gerações da PNL traz a vanguarda sobre o tema, com aplicações transpessoais mais sistêmicas, centradas em aspectos mais profundos de mudança, aprendizagem, interação e desenvolvimento, onde a inter-relação entre os níveis é mais explorada.

Mas como isso pode colaborar com a performance individual no dia a dia do profissional do Direito?

Para responder a essa questão, importa destacar, em escala ascendente, cada um dos sete níveis lógicos e apresentar um viés de abordagem da PNL para eles.

1– Ambiente

O primeiro nível envolve as condições externas nas quais nossos comportamentos e interações ocorrem. São as pessoas, coisas, acontecimentos, relações entre outros indivíduos, etc. É o *onde*, *quando* e *com quem*.

A capacidade de perceber o ambiente está relacionada com as informações contínuas, que coletamos por meio de nossos órgãos dos sentidos e com o mapa mental que criamos para descrever o mundo.

Genericamente, três ideias emergem para uma atuação ótima nesse nível: automapeamento dos ciclos causais, estado de presença e reconhecimento das zonas de poder.

A primeira é uma forma de modelagem que diz respeito à observância dos resultados passados para desvelar e esclarecer a dinâmica sistêmica associada a uma situação particular. Para isso, é necessário extrapolar o pensamento cartesiano de causa-efeito e, ao invés de cadeias lineares, ver relações e o processo como um todo, pelos vieses antecedentes e consequentes.

A segunda envolve a atenção plena (*mindfulness*), em contraposição ao estado de automatismo, no qual a pessoa encontra-se dissociada do momento presente, com foco no passado, revivendo emoções e retroalimentando sentimentos, ou no futuro, fomentando expectativas e gerando ansiedade.

A terceira informa que a partir dos estímulos ambientais o indivíduo responde a três zonas: *zona de impotência*, onde está tudo aquilo que não tem capacidade de alterar; *zona de influência*, corresponde àquilo que se pode apenas influenciar, com escolhas e comportamentos, por exemplo; e a *zona de poder*, representando o que está efetivamente no controle.

No campo do Direito, com o escopo de facilitar a atuação jurídica num processo ou conciliação, por exemplo, importa ao ator jurídico levar em conta, entre diversos outros aspectos, a importância

da *psicogeografia*, ou seja, a influência não verbal que as relações espaciais exercem no campo psicológico dos membros do grupo.

Para exemplificar essa percepção mental, observa-se que as estruturas das salas de audiência da maioria dos fóruns do Brasil colocam as partes frente a frente. Essa é a posição não verbal de confronto. Pessoas sentadas em círculo dão ideia de igualdade e intensifica a interação; em semicírculo, elas estão aptas a planejar um objetivo em comum; em linha reta, prontas para criticar ou avaliar algo.

2– Comportamento

Esse nível está relacionado às atividades específicas ou resultados comportamentais que ocorrem, sendo o principal meio para a consecução de metas e de alcance dos resultados desejados. Na prática: ações, reações, falas, gestos, expressão corporal e comportamentos automatizados.

Para além de alcançar uma atuação otimizada nesse nível, é imprescindível ter em mente as três ideias citadas no nível Ambiente e estabelecer uma boa formulação de objetivos.

Um dos métodos utilizados pela PNL para isso é o da Meta SMART (inteligente), um acrônimo no qual cada letra informa os elementos com os quais o planejamento dos objetivos se torna mais eficiente. São os seguintes:

S - Specific (específica) - Uma meta deve ser específica, sendo primordial um claro e objetivo conhecimento sobre o que será trabalhado.

M - Measurable (mensurável) – É importante que haja um critério quantitativo para comparação e avaliação da meta.

A - Achievable (atingível) – A meta deve ser colocada além dos resultados usuais e aquém do humanamente inatingível.

R - Relevant (relevante) – Deve haver consonância entre a meta e os valores e fins buscados pelo indivíduo ou pela organização.

T – Time Bound (temporal) – A fixação de um período de tempo para cumprimento torna a meta algo a ser buscado e que pode ser mensurado.

Além disso, a comunicação também faz parte dos comportamentos, sendo que a PNL desenvolveu técnicas e ferramentas de facilitação de conexão relacional, percepção das pessoas e três grandes modelos de linguagem, os quais representam um nível de excelência para profissionais que lidam diretamente com textos jurídicos: Metamodelo, Modelo Milton e Prestidigitação Linguística.

3– Capacidades

Esse nível lógico tem a ver com as habilidades cognitivas desenvolvidas, as quais se relacionam com os mapas mentais, planos e estratégias e englobam o domínio sobre classes inteiras de comportamentos, fazendo a interligação deles com as crenças, que estão um nível acima.

Para além do conhecimento jurídico tradicional, é importante desenvolver o chamado “jogo interior” do desempenho, com as *soft skills*. O “jogo exterior” de alto nível está na atuação profissional com domínio do conteúdo técnico. Quando os dois trabalham juntos, ações fluem com uma espécie de excelência sem esforço, que W. Timothy Gallwey chamou de “jogar bem”.

Os indicadores genéricos dessa atuação intrínseca de alto nível são: sentimento de autoconfiança, ausência de ansiedade, destemor quanto ao fracasso, autoconsciência sobre os objetivos e foco na realização. No mundo jurídico, os indicadores específicos são: o conhecimento do Direito e do processo, a habilidade de comunicação, o senso de responsabilidade e outros.

Com esses elementos, é desnecessário pensar em desempenho excelente. Ele simplesmente acontece e retroalimenta a motivação.

4– Crenças/valores

As capacidades são moldadas e coordenadas pelo sistema de valores e crenças, que formam a razão pela qual um determinado caminho comportamental é tomado e representa o indutor das motivações mais profundas que o levam a agir e perseverar.

Os valores estão intimamente ligados às crenças. Eles são caracterizados por um senso de significado ou conveniência, enquanto essas são estruturas cognitivas que os ligam a outros aspectos de nossas experiências.

A PNL apresenta um modelo de crenças que as diferencia em dois tipos, nos quais é perceptível um relacionamento sequencial:

- a. Causa/Efeito – Observado nas expressões genéricas: *isso causa aquilo*, ou *aquilo por causa disso*, ou *por causa disso, aquilo*, ou, *se isso, então aquilo*. Todas elas afirmam uma dependência causal de uma coisa e de outra. Ex.: se você sair no final de semana, não conseguirá cumprir o prazo.
- b. Equivalência Complexa – Ao efeito da causa é atribuído um significado conotativo, que se encontra no mapa mental do indivíduo. Ex.: se perder o prazo, você é irresponsável.

As crenças podem ser conscientes ou inconscientes, completas ou incompletas, mas inevitavelmente possuem essa estrutura.

Há uma série de ferramentas desenvolvidas pela PNL para alterar, reformular, ressignificar ou fortalecer as crenças, de acordo com a necessidade da performance do indivíduo, tais como: Inoculação de Crenças, Meta-SIM/Meta-NÃO, Ciclo Natural de Mudança de Crenças e Prestidigitação Linguística.

Os padrões de Prestidigitação, por exemplo, têm uma utilização com alto nível de eficácia nas comunicações jurídicas. Elas incluem 14 tipos distintos de reformulações verbais, que nos permitem reconectar as generalizações e modelos mentais do mundo das pessoas para novas perspectivas.

5– Identidade

O nível da identidade consolida todo o sistema de crenças e valores em uma sensação de individualidade. Tem a ver com a nossa autoimagem, autoconceito, senso de “eu”, representação visual, conjunto de crenças a respeito de nós mesmos e a propriocepção.

Os problemas no nível de identidade têm a ver com a forma como os papéis e o senso de identidade do *self* de uma pessoa se relacionam consigo mesma e com o mundo exterior.

Estudos mais avançados na área do psicotrauma informam que os eventos nocivos de choque ou de desenvolvimento fazem com que as pessoas, em suma, criem estratégias de sobrevivência (máscaras, papéis e comportamentos de defesa) para não “reviver” aqueles acontecimentos que causaram dor e, desse modo, elas vão se afastando de sua identidade e espontaneidade primal.

Nesse contexto, tais estratégias podem impor o desenvolvimento de algumas crenças, bem como impedir o desenvolvimento de outras, sejam elas de viés positivo ou negativo ao parâmetro do desempenho e alcance da performance buscada.

O reconhecimento em si da identidade de um profissional do Direito, por exemplo, conectada com a identidade do seu EU e não com alguma estratégia de sobrevivência torna os níveis abaixo muito mais facilmente gerenciáveis, sendo que a PNL possui ferramentas para explorar e clarificar a estrutura profunda da identidade no escopo de auxiliar para uma expressão mais autêntica dos comportamentos.

6– Afiliação

Nesse nível está a identificação da atuação do indivíduo com o senso de pertencimento à família, às organizações e aos grupos sociais em geral.

O sentimento de identificação e pertencimento ao grupo é uma necessidade básica humana desde os primórdios da civilização, pois

a vida social colaborativa representa um elo com a sobrevivência. Ser excluído do grupo poderia representar a morte.

Em níveis conscientes, significa responsabilidade em contribuir com o bem maior da comunidade da qual é integrante, alinhamento com os propósitos das organizações, compartilhamento e colaboração com os grupos sociais e filiação aos valores hereditários do sistema familiar.

Por outro lado, num nível inconsciente, a afiliação pode significar assentimento de lealdades invisíveis, impactando na identidade e alterando a individualidade em nome dos padrões e exigências sistêmicas.

Tais lealdades impedem o indivíduo de atuar de forma espontânea e livre, pois é instalada uma “programação inconsciente” que acende o alerta e liga o mecanismo de proteção quando presume haver ameaça à estabilidade do sistema. Alguns podem chamar isso de autossabotagem.

Para um profissional do Direito, é de vital importância desenvolver a percepção das afiliações sistêmicas, tanto em si, no sistema familiar de origem, quanto no pano de fundo dos conflitos de seus clientes, pois isso o auxiliará a encontrar caminhos de solução de forma mais efetiva e consistente.

A PNL de quarta geração, avançando com influência do pensamento integrativo sistêmico, abrange e acolhe a importância desse nível lógico como fundamental para que haja integralidade e equilíbrio nas inter-relações humanas.

A integralidade impõe o reconhecimento, a honra, o reposicionamento dos elementos no espaço neural e o respeito hierárquico, enquanto o equilíbrio se relaciona ao balanceamento ideal do dar e receber.

Dessa forma, numa perspectiva sistêmica, não haverá impedimentos inconscientes no indivíduo para atuação ótima nos níveis lógicos de identidade, crenças e valores, capacidades, comportamento e ambiente.

7– Conexão/transpessoal

Finalmente, há o nível envolvendo o que geralmente é chamado de experiência espiritual ou transcendental. *O para quem ou para o que.*

Está relacionado ao senso individual de algo que vai além da imagem de nós mesmos e invoca a visão de todo o sistema universal sobre funções, valores, crenças, pensamentos, ações ou sensações específicas.

Gira em torno de um sentimento de fazer parte do todo maior, de transcender os limites da identidade com intenção mais elevada de contribuir com o bem comum e deixar um legado para a humanidade.

Também pode significar, para alguns, um grau máximo de conexão com o divino ou com a natureza e a preocupação em garantir a sustentabilidade da vida para salvaguardar a espécie humana e as demais espécies.

Aqui está o núcleo do propósito e do sentido da vida, o além do espaço-tempo que supomos poder imaginar, o que perpassa o limite daquilo que todos podemos tangenciar.

Conclusão e Psico-Lógica Geral dos Níveis

Por fim, para que haja mudanças significativas, alto desempenho e rendimento de excelência na atuação humana, seja ela na esfera jurídica ou em qualquer outra, é imprescindível a observância da congruência de todos os níveis acima.

Dar o máximo em um nível, como o comportamento, por exemplo, sem alinhar-se às crenças ou à afiliação, pode ser ineficaz e exaustivo física, mental e existencialmente.

Para tanto, importa mergulhar com profundidade em cada um deles e conectar, numa macrológica, os comportamentos, as ideias, os pensamentos, os sentimentos, as crenças, os valores, a identidade, o senso de pertencimento e a conexão com o todo.

Referências

DILTS, R. **De Coach a Wakener**. São Paulo: Leader, 2017.

_____. **Sleight of Mouth: The Magic of Conversational Belief Change**. Capitola: Meta Publications, 1999.

GALLWEY, W. T. **O Jogo Interior do Tênis: O Guia Clássico para o lado mental da Excelência no Desempenho**. São Paulo: SportBook, 2016.

RUPPERT, F.; BANZHAF, H. **Meu Corpo Trauma Meu Eu**. Caxias do Sul: Educ's, 2020.

FREITAS, M. de. **Exponential Minds**. Notas de aula. Inside You: São Paulo, 2020.

DAVIS, Arline. **PNL Avançada**. Notas de aula. Indesp: Vitória, 2020.

AIETA, Diego. **Master Coaching Integrativo Sistêmico**. Apostila de Curso. Metafórum: São Pedro, 2021.

Tecnologia da Informação e PNL – Um mundo além dos fatos



Stephanie Cominato Silva



Stephanie Cominato Silva

Com mais de dez anos de experiência e atuando na área de Tecnologia da Informação, formada em Engenharia da Computação pela Universidade São Judas Tadeu, e cursando MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores pela Fundação Getulio Vargas (FGV).

LinkedIn



1– Introdução

Quando escutamos alguém falar de Tecnologia da Informação, ou TI para os mais íntimos, qual é a primeira coisa que nos vem à mente? Computadores, *smartphones*, redes sociais, *wi-fi*, aplicativos de transporte urbano, restaurantes e entregas de qualquer tipo de produto no conforto de sua casa. Tenho certeza que em algum momento da sua vida essas palavras já apareceram, e você nunca imaginou tudo o que tem por trás das ferramentas que a tecnologia nos proporciona. Aliás, é inacreditável o avanço da tecnologia nos últimos anos, pois a cada instante o mercado se inova, novidades aparecem e fica o desafio de acompanharmos toda essa evolução.

Eu nasci em uma família em que pai e mãe decidiram seguir carreira na área de TI, dominados pela década de 90, onde os primeiros computadores apareceram, e o mundo foi à loucura com esse avanço. Eles iniciaram no Brasil com uma pequena empresa em São Paulo, comercializando os primeiros equipamentos, *softwares* de ponta e novidades para o mercado. Sempre foram fascinados pelo trabalho que exercem, e isso foi refletido não só nas grandes conquistas que tiveram, mas em serem espelhos para os filhos na escolha de suas carreiras. Eu nasci e cresci nessa realidade, e com seis anos de idade eu nunca me esqueço da felicidade ao ganhar meu primeiro computador, os jogos e o entretenimento que fui privilegiada de ganhar, pois me lembro que naquela época nem todos tinham acesso fácil a esses equipamentos, e você ter um em sua casa era a porta de entrada para o novo mundo da internet.

Como o famoso ditado diz: tal pai, tal filho... Decidi seguir carreira nesta área, e estou até hoje vivendo e aprendendo coisas novas. Isso mesmo, hoje tenho 27 anos, sou líder de equipe, mulher, e trabalho no departamento de TI de uma multinacional do ramo de transportes marítimos. Todos os dias me deparo com diversos desafios, novas tecnologias, e a velocidade com que essa área cresce. Como se bagagem profissional não fosse suficiente, encontrei na Programação Neurolinguística (PNL) ferramentas que me auxiliam no desenvolvimento da minha equipe, para fazer melhor a cada dia, ultrapassar barreiras, e é sobre isso que vim falar aqui. Espero que você, leitor, possa embarcar comigo nesta experiência, e que as técnicas possam ajudá-lo nessa ponte para o conhecimento, e novas realizações.

Vem comigo!

2– TI

Em muitas empresas em que trabalhei, e conseqüentemente, na maioria das empresas do mercado, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, enxergamos que as contribuições de TI sempre foram significativas. Hoje me arrisco a dizer que todas as empresas precisam de uma área de TI dedicada à integração dos sistemas, para atender às operações e atuar na solução de problemas. Mais do que isso, precisamos suportar e estar do lado de colaboradores internos, clientes e atentos ao desenvolvimento do mercado.

É certo que cada departamento de TI se divide por conta própria, e tem em cada empresa o número de funcionários de acordo com a demanda solicitada. Já vi empresas com mais de 70 pessoas trabalhando com tecnologia dividindo-se em pequenos times, e já conheci empresas com uma única pessoa sendo o “faz tudo”. Engana-se quem pensa que trabalhar com TI é algo simples e rápido. As organizações estão a cada dia pressionando os departamentos para adotarem metodologias mais ágeis e inteligentes, sistemas mais robustos e automatização de inúmeros processos. Para todas essas ideias adivinha quem deve propor a melhor solução, garantir que o

funcionamento esteja impecável, e que atenda a todos os funcionários no tempo adequado? Isso mesmo, o departamento de TI.

Na empresa em que trabalho somos cerca de 60 pessoas, divididas em vários times. Para a função que exerço hoje, garanto que os desafios foram inúmeros, e quando falo isso dedico-me a explicar sobre o funcionamento das nossas tarefas e dos integrantes que tenho comigo. Liderar uma equipe sob pressão de entrega de resultados, atingir metas e prazos não é algo fácil, e diante de tudo isso minha primeira preocupação sempre foi manter o time motivado, olhar o lado humano de cada um e mantê-lo focado na melhor solução para atingir os seus objetivos.

Perfil Comportamental

A primeira técnica que aplico sempre que um novo integrante entra na equipe é definir o Perfil Comportamental dos colaboradores. Cada pessoa, assim dizendo, apresenta diferentes habilidades e competências, e muitas delas são construídas pelas experiências e vivências que tivemos ao longo da nossa trajetória de vida. Entender como cada cérebro funciona, como fulano reagiu àquela notícia, ou mesmo sua maneira de enfrentar os desafios sob pressão, ajuda a entender seu mapa mental e construir ações específicas para aquele colaborador.

Por exemplo, o *feedback* pode ser dado de forma mais detalhada e com fatos concretos para o perfil Terra, e de forma totalmente diferente para o perfil Água. Essa estratégia garante um equilíbrio na gestão da equipe e ajuda na extração máxima do potencial de cada indivíduo. Inúmeras ferramentas nos ajudam na definição dos perfis com um teste de personalidade, por exemplo, que você pode encontrar ao final deste livro*.

Podemos entender, portanto, que o perfil de cada pessoa tem uma mistura de *hard skills* (habilidades técnicas), com *soft skills* (habilidades comportamentais), e sua personalidade interfere significativamente em cada uma delas. Se tivermos um colaborador

dedicado a uma simples tarefa que não faça parte de seus objetivos, ou mesmo que não faça sentido para ele, podemos ter como resultado desmotivação e falta de engajamento. Mas ele pode ser alocado para tarefas que brilhem seus olhos, e façam parte de seus objetivos e tenham a ver com as habilidades do seu perfil.

Rapport

Outra técnica que eu sempre pratico com as pessoas ao meu redor, e principalmente no ambiente organizacional, é chamada de *rapport*. Essa técnica, classificada como um dos pilares da PNL, ajuda na criação de sintonia, empatia e aproximação com quem quer que seja. Eu aposto que no ambiente em que você trabalha nem todas as pessoas o agradam da mesma forma, ou tem aquelas que “o santo não bate” com o seu. Por muitos anos, eu me fiz de indiferente na aproximação de pessoas que não tinham as mesmas ideias, ou conforme dito acima, não eram do mesmo perfil comportamental que o meu. No entanto, fica maravilhada a pessoa que descobre a técnica de utilização do *rapport*, para abrir seu círculo social e permitir a convivência com pessoas totalmente diferentes. Garanto que o ganho é inatingível.

Mas, como é que eu posso utilizar essa técnica no meu dia a dia? Bem, o primeiro passo é entender que você não precisa aceitar todas as opiniões das outras pessoas, mas sim ouvi-las e fazer com que seu ponto de vista seja discutido e respeitado, um encontro de sintonia entre as partes.

Muitos livros falam sobre a técnica do espelhamento em uma conversa, na qual você imita os elementos corporais da pessoa com quem está falando, porém, deve-se ter cuidado para que o outro não perceba e tome essa ação como uma brincadeira de mau gosto. Simples presentes ou favores sem a solicitação de nada em troca também podem ser itens enquadrados no *rapport* desde que não sejam coisas de grande valor, e que chamem a atenção. Aqui falamos de pequenos itens e ações, como chocolates no meio do expediente, convite para um café e até um almoço de vez em quando.

Garanto que isso abrirá margem para uma nova amizade, e a certeza de que você sempre será lembrado como alguém solícito para uma conversa sempre que preciso.

Linguagem Hipnótica

Ter aprendido o conceito de Linguagem Hipnótica, e ter utilizado essa ferramenta na prática, foi um dos maiores ensinamentos que a PNL trouxe para a minha vida profissional e pessoal.

Lembro-me até hoje de uma reunião, onde certo indivíduo exaltou o tom de voz na conversa, e eu imediatamente consegui ter o controle emocional para isolar aquele momento de tensão, e iniciar a modelagem da voz da pessoa. Em cinco minutos, estávamos os dois conversando em um tom adequado e cortês. Essa é a diferença de saber a técnica certa, no momento certo. Em muitos livros você pode encontrar diversos tipos de Linguagem Hipnótica, mas eu particularmente aplico apenas dois: sugestões negativas, e utilização de perguntas.

A sugestão negativa consiste em negar um fator que você quer gravar na mente da pessoa. O cérebro humano funciona da seguinte forma: quando eu digo a você “Não pense sobre a pizza do jantar”, imediatamente o seu cérebro vai pensar naquele momento, e naquela comida. O mesmo funciona na técnica das sugestões negativas, em que você só inicia a frase com uma negação, quando quer que a pessoa assimile o que você deseja. Em algumas reuniões nas quais precisava de certa urgência na tomada de decisões, sempre finalizava com a frase: “Não se apresse em decidir agora...” – Confie em mim, em quase todas as vezes as respostas vieram bem mais rápido do que eu imaginava.

Outro tipo de Linguagem Hipnótica bem famosa é a utilização de perguntas. Nesta técnica, fazemos perguntas esperando que as pessoas respondam aquilo que você sugeriu. “Você está querendo comprar este produto, não está?”, “Você estava esperando este desconto para comprar, não estava?” são exemplos de perguntas

hipnóticas utilizadas em grande parte das negociações. Observe e pratique!

3– Crenças

Diariamente enfrentamos inúmeros desafios e isso não se limita apenas em ser da área de TI ou não. O que vejo com frequência no ambiente em que trabalho são pessoas com temor de enfrentar determinadas situações. Trabalhar com tecnologia faz com que você se atualize frequentemente, pois o mundo traz novidades a toda hora. Para que um funcionário se mantenha em um ambiente de trabalho ágil e com bom conhecimento perante todas essas inovações, espera-se que o colaborador estude e se mantenha por dentro de tudo o que está sendo oferecido pelo mercado. Esta atualização garante para si não só sua empregabilidade, mas também a oportunidade de crescer e adquirir posições em altos cargos da organização.

Vejo frequentemente pensamentos pessimistas, que podemos classificar como crenças limitantes, que impedem determinadas pessoas de crescer e evoluir. Profissionais de TI são em grande maioria focados no lado racional, ou é ou não é. Por essa razão, é extremamente difícil impor inovações, e itens de risco para projetos e nos processos que temos. Quantas vezes você já teve uma ideia subitamente e não quis compartilhar com ninguém, temendo a exposição e opinião dos outros? Temos que instigar a criatividade, a inovação.

Para este exemplo de dificuldade em itens de inovação, promova sessões de *brainstorming*, abraçando toda e qualquer ideia, e fazendo com que as crenças limitantes se tornem crenças possibilitadoras, ou seja, faça com que o medo vire uma ponte para o sucesso.

Sugiro que ao identificar qualquer crença limitante na sua equipe ela seja quebrada com perguntas focadas no assunto, por exemplo: “Por que você pensa assim”? ou “O que o impede de tentar fazer isso”? Garanto que poderemos ter grandes evoluções neste aspecto.

Uma outra dica para ultrapassarmos com sucesso essas crenças limitantes, é nos apoiarmos no uso de **âncoras**. Essas ancoragens nos ajudarão a tomar decisões mais positivas diante de diversas situações.

Para falar sobre o uso das âncoras, vou rapidamente refletir sobre um tema importante nesta área. Pare por um momento e reflita: Quantas mulheres há em seu departamento de tecnologia? Caso você não seja a maioria, vou arriscar dizer que sua resposta foi: “Poucas”.

A razão dessa resposta vem de um caso cultural da infância, na fase em que ainda somos crianças. Sabemos que na infância o primeiro brinquedo de uma menina ou que os pais oferecem é uma boneca, panelinhas, itens de maquiagem, etc. Na minha humilde opinião, a criança sempre deve escolher com o que quer brincar ou o que é de seu agrado... Bom, voltando ao contexto cultural, as crianças do gênero masculino, por sua vez, eram presenteadas com artigos esportivos, videogames ou computadores. Tudo isso levou as mulheres a se dedicarem à esfera do cuidado e do bem-estar, e conseqüentemente a se dedicarem a profissões com este intuito.

Mulheres que escolhem e se dedicam à área da tecnologia, na minha visão, passam diariamente por diversos desafios, e enfrentam situações nada agradáveis perante o fato de a maioria do departamento ser do gênero masculino. Brincadeiras machistas, falta de confiança nas decisões e na fala, e em alguns casos até assédio moral ou sexual.

Ser mulher neste ambiente não é nada fácil, e por isso compartilho com você, leitor, algumas das âncoras que uso, e que já dividiram comigo. Caso você, leitor, seja do gênero masculino, reflita um pouco sobre como trata as mulheres que trabalham com você. Caso você não seja, aproveite e veja também as âncoras que podem ser utilizadas por todos.

Falar em público geralmente é um grande problema, seja a área que for. Neste caso, é válido que você use algum item que lhe

ajude nessa atividade. Eu, por exemplo, tenho estatura mediana, e sempre faço questão de utilizar salto alto para trabalhar ou para qualquer tipo de apresentação. A utilização desse tipo de sapato me deixa mais alta e no nível de fala da maioria dos homens. Meu cérebro me diz o tempo todo que sou “igual” a eles.

Um outro exemplo de âncora, tanto para mulheres como para homens, é lembrar de lugares calmos e serenos que nos passam tranquilidade, antes de reuniões ou apresentações que nos deixam ansiosos e nervosos. Pensar nesses lugares por um instante, lembrar do barulho desse lugar, e no porquê de ele nos trazer paz e tranquilidade, faz com que nosso estado emocional se acalme, e nos ajuda a enfrentar aquela situação. Lembre-se que alinhar a respiração com o pensamento é essencial, e muitas vezes irá ajudar em situações em que se sentir inseguro, ou com aquele friozinho na barriga.

4– Colhendo resultados e aprendizados

É certo que até aqui falamos de muitas teorias e ferramentas extremamente importantes que você, leitor, vai poder usar daqui para frente em sua rotina profissional, e na vida pessoal também. Mas, antes de finalizar, quero fechar toda essa passagem com dois itens importantes que eu aprendi e fazem a diferença: *mindset* positivo e resiliência.

De nada adianta você que está aí lendo este livro conhecer milhares de ferramentas e teorias, se não colocar em prática e acreditar que seus talentos e habilidades possam se desenvolver e se aprimorar diariamente.

Mindset refere-se à configuração da mente, em que *mind* = mente e *set* = configuração, e que de modo geral indica o conjunto das experiências, visão de mundo e crenças que cada indivíduo tem sobre sua realidade. Indivíduos que propagam um *mindset* positivo são capazes de contagiar e cativar qualquer pessoa ao seu redor, criando um ambiente amigável e motivacional profissionalmente.

Um outro ponto importantíssimo e que vale a pena ser ressaltado é o estado de resiliência. Se você procurar o significado literal no dicionário, encontrará que é a capacidade que o nosso corpo tem de retornar à forma original após mudanças. Agora vamos pensar em momentos do nosso dia a dia que nos levam a ter grande resiliência. Imagine você que trabalha na área de TI e em determinado dia percebe que o projeto do qual você está participando não vai nada bem, ou seja, nada naquele dia parece estar fluindo e saindo da forma que você deseja.

Nesse momento você tem duas alternativas: desistir e se desmotivar, ou ser resiliente a ponto de entender os motivos de todos esses acontecimentos, respirar, e focar seus esforços nas soluções e saída dessas situações. Eu particularmente já perdi as contas de quantas vezes precisei ser altamente resiliente, mas percebo que, depois de situações totalmente adversas, ter desistido seria realmente o pior caminho a seguir.

Após todos esses relatos, eu tenho certeza que você, leitor, conseguiu entender um pouco mais sobre a área de TI, caso não seja dela. E se você trabalha nesse ramo, sinto-me privilegiada em trazer ferramentas que impulsionam a construir sua carreira da melhor forma possível. Quero que você, leitor, acorde sempre com o objetivo de fazer melhor a cada dia, de entender seus pensamentos e sentimentos, e manter sua equipe motivada e engajada diante das adversidades.

Para quem respira informação e tecnologia, proponho compartilharmos como, de ferramenta em ferramenta, a PNL pode transformar-nos.

