



# Coaching com

## Programação Neurolinguística

---

Júlio Pereira

Licensed Trainer of NLP™

Nome: \_\_\_\_\_

# História e Fundamentos do Coaching

No vocabulário inglês, o termo *coach* significa carruagem, que na Idade Média era um meio de transporte essencial e bastante utilizado. Kócs é uma cidade húngara onde a palavra foi utilizada pela primeira vez para designar carruagem de quatro rodas.

Coach também poderá ser visto como um instrutor ou treinador de atletas, atores ou cantores.

No passado, Coaching era uma atividade restrita ao desporto, em que os atletas eram instruídos com a finalidade de melhorarem o seu desempenho. Entretanto, o conceito foi introduzido no contexto organizacional e, atualmente, apresenta-se como um elemento essencial para o sucesso das organizações, pois os colaboradores só desempenham de uma forma correta e eficaz as suas funções se possuírem uma formação adequada.

Atualmente, o Coaching é um processo planeado de aprendizagem que engloba uma orientação individual e sistemática, com o objetivo de estimular determinados elementos (*coachees*) a desenvolver habilidades e competências, com vista a melhorarem o seu desempenho de forma frequente e contínua. Ou seja, o Coaching é uma forma de estimular as pessoas a ter o melhor desempenho possível, de acordo com as suas aptidões e as funções exercidas.

O *Coaching* vai encaminhar os *coachees* para um amadurecimento pessoal, tornando-os mais capazes, uma vez que a sua capacidade de aprendizagem será reforçada, pois todos aqueles que participam neste processo irão mudar:

- Da dependência para a independência;
- Da ignorância para a compreensão;
- Da utilização de competências superficiais para a utilização de competências mais profundas e exaustivas;
- Da previsibilidade para a aceitação da ambiguidade e do risco.

Embora o *Coaching* se foque no presente, tem essencialmente uma orientação para o futuro. Procurando potenciar mais do que o desempenho individual, o

*Coaching* pretende conduzir o *coachee* a novos limites, para que este estabeleça metas reais, mas cada vez mais exigentes.

## **O que é o Coaching? Quem é o Coach?**

Uma ponte de ligação entre a sua vida agora e o lugar onde quer chegar.

O Coaching é um processo que ensina a transformar intenções em ações que geram resultados. A transformar sonhos e possibilidades em realidade.

A essência do trabalho de Coaching está no trabalho com metas e desenvolvimento de competências para conquistá-las; o Coach e o cliente formam uma parceria para identificar e alcançar as metas do cliente.

O Coaching é um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências mentais e emocionais, direcionado à conquista de objetivos e obtenção de resultados.

Este processo permite ao participante, se tornar cada vez mais eficiente, seguro e pronto para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e dos relacionamentos pessoais e familiares.

O Coach é um *Personal Trainer* mental/emocional que orienta e ajuda no desenvolvimento de competências e hábitos mais saudáveis e efetivos.

O Coach é como um treinador pessoal para a sua vida e para a sua carreira: da mesma forma que o treinador pessoal atua trazendo mais motivação e estímulo para que possa atingir níveis cada vez mais altos de excelência física, o Coach age auxiliando no alcance de novos níveis de excelência pessoal, profissional e de realização.

O trabalho do Coach também envolve a criação de novos modelos de comportamentos equilibrados e compatíveis com equipas de alta performance para alcançar os seus objetivos pessoais, profissionais, financeiros, etc.

# Coaching e outras abordagens

**Mentoring** – Um cliente sénior que dá conselhos e funciona como um modelo.

**Terapia** – tem que ver com a cura emocional e alívio mental – sintomas físicos e psicológicos. A terapia está mais orientada para a compreensão do passado e não tanto para a projeção do futuro.

**Formação** – serve para adquirir conhecimentos e competências. O formador é por definição alguém especialista na área que trabalha.

**Consultoria** – normalmente mais focado na organização e nos sistemas e não tanto nas pessoas. Um consultor oferece conhecimento e experiência.

**Aconselhamento** – quando se trabalha com o cliente que se encontra desconfortável ou insatisfeito com a vida. O conselheiro trabalha de forma a remediar o problema do cliente.

## Pressupostos do Coaching

- Não existe fracasso, apenas feedback
- Se quer entender algo, faça-o
- Todos temos os recursos que precisamos ou podemos criá-los
- Todo o comportamento tem um propósito
- Ter escolha é melhor do que não ter nenhuma
- Cada um está a fazer o melhor que pode
- Cada um cria a sua própria realidade – através dos seus mapas mentais
- O coaching é uma parceria sinérgica e imparcial
- O cliente tem as respostas – o Coach tem as perguntas

# Tipos de Coaching

**Business Coaching** – Coaching de negócios

**Executive Coaching** – Coaching executivo

**Life Coaching** – Coaching de vida

**Sports Coaching** – Coaching desportivo

**Team Coaching** – Coaching de equipas

## O que PODEMOS ESPERAR do Coaching?

### Para Uma pessoa:

- Tornar-se mais produtivo atingindo resultados de forma mais consistente
- Adquirir nitidez em relação às suas metas e valores
- Adquirir confiança e flexibilidade
- Aprender mais e aprender a aprender
- Melhorar a qualidade de vida e os relacionamentos
- Tornar-se mais criativa
- Transformar-se cada vez mais na pessoa que deseja ser
- Tornar-se um modelo para os outros
- Potenciar o avanço no trabalho e melhores perspetivas a médio e longo prazo

## O que PODEMOS ESPERAR do Coaching?

### Para Uma Organização/Empresa:

- Mostra o compromisso da empresa em desenvolver as suas pessoas
- Permite um investimento de longo prazo no desempenho
- Melhora o trabalho de equipa
- Fideliza os colaboradores-chave evitando custos de reformação, perda de conhecimento e queda na produtividade, com a saída de elementos-chave

# Mapa do Coaching

## 1 – Relacionamento

Oferecer credibilidade e relação

Estimular a confiança

Partilhar a filosofia

Garantir desde o princípio seriedade no relacionamento

## 2 – Contrato por Resultados

Estabelecer as Regras (Local, duração, frequência, meio de comunicação, tempos de resposta a chamadas e emails, confidencialidade, entre outros)

Resultados a alcançar

Expectativas de ambos

Contrato (formal ou não? De preferência escrito)

Abrangência – apenas profissional ou área pessoal?

Valor financeiro do processo

## 3 – Plano de Ação

Ações previstas relacionadas com os resultados desejados

Lei de Pareto - 80/20

Ausência de atividade

## 4 – Diálogo - Modelo Meta e Modelo Milton

Abrir novos caminhos, do estado atual para o estado desejado, através de perguntas orientadoras:

**O que** deve acontecer?

**Para quê** o deseja?

**O que** satisfaz ao realizar...?

**Como** o poderá fazer?

**Quem** deveria ser responsável por isso?

**Quando** é que isso precisa ser feito?

## **5 – Eventos Importantes**

Cumprir os objetivos e as tarefas regulares

Finalizar o contrato e comemorar o cumprimento dos objetivos

*Feedforward* – analisar o que se pode fazer para seguir em frente

Reconhecer o que foi feito e o que não foi feito, assim como o que funcionou e o que não funcionou

## **6 – Desempenho (Resultados)**

Balanço final – qual o resultado expectável

Objetivos traçados *versus* Objetivos alcançados

Comemoração ajustada ao resultado

# **Perguntas Poderosas**

Os clientes procuram um Coach para obter repostas, mas um Coach não tem as respostas, apenas as perguntas, que permitem ao cliente encontrar e viver as suas próprias respostas.

**São orientadas para o futuro**

**Levam à ação**

**Mais orientadas para o resultado do que para o problema**

**Mais “o quê” do que o “porquê”**

**Contém suposições positivas e úteis sobre o cliente e a situação – logo, conduzem a atenção na direção de certas áreas e afastam-se de outras**

**As perguntas evocam estados emocionais do cliente. Fique atento!**

**Podem criar ou quebrar o Rapport**

**Como fazer uma pergunta difícil e manter o Rapport?**

Indicar a pergunta de antemão – ex: eu gostaria de fazer uma pergunta sobre...

Ou abrandar as perguntas pelo tom de voz

## **Crenças**

**Crenças ou Convicções - Um trampolim que impulsiona ou um cais que amarra?**

Ninguém está preparado para uma coisa até **acreditar** que a pode ter. O estado de espírito tem de ser a **crença**, não apenas a mera esperança ou aspiração.

**Uma crença ou uma convicção é um sentimento de certeza sobre o significado de alguma coisa.**

As crenças e valores, **determinam**, **justificam** e **autorizam** o nosso comportamento e decisões. São como comandos do cérebro: bússolas e mapas que nos guiam em direção aos nossos objetivos e nos transmitem segurança ao saber que os vamos atingir. As crenças **definem** sentimentos e pensamentos sobre nós mesmos, sobre os outros e sobre situações. Marcam limites e **guiam-nos** em áreas onde não conhecemos a realidade. As crenças são a nível inconsciente as nossas **chaves** Liga/Desliga de nossa **habilidade** de fazer alguma coisa. Não se baseiam em factos, mas na nossa perceção de eventos na época em que se formaram.



## **Como surgem as Crenças?**

- Ambiente envolvente / Infância; Acontecimentos marcantes pequenos ou grandes; Conhecimento – Livros, filmes, notícias...; Resultados passados; Criação mental da experiência futura.

### **Exemplos Crenças:**

“Consegue sempre o que quer e sempre vai conseguir”; “Nunca se descontrola aconteça o que for”; “És preguiçoso”; “Jamais conseguirás o que queres neste mundo se não trabalhares para isso”; “É um aluno nota 10”; “É um artista nato”

### **Identificar Crenças Quando se gera um impasse dentro de nós**

Isto parece loucura, porém ...

Isto não tem sentido, no entanto...

Não posso porque ...

Logicamente eu sei que não é verdade, mas ...

Simplesmente não sou assim. Eu não entendo ...

## **Valores**

- Valores são coisas e estados mentais importantes para nós

- **A reação emocional mostra a importância de um dado valor: Satisfação**  
– atingimento de um valor

**Irritação** – violação de um valor

- Os nossos próprios credos privados, pessoais e individuais acerca do que é mais importante para nós; Um sistema operativo do julgamento dentro da nossa mente

- São as nossas prioridades e orientações na vida

- Têm origem no pai, mãe, amigos, emprego, heróis, media ...

- Geram congruência ou conflito interno

## Backtracking e Articulação

São ferramentas importantes para explorar o presente.

**Backtracking** – é a habilidade de reafirmar os pontos-chave usando as próprias palavras do cliente.

As palavras mais importantes para fazer Backtracking são as que mostram os valores das pessoas.

**Backtracking é importante para:**

Resumir; Criar *rapport*; Oferece evidência ao cliente de que nós estamos a escutá-lo

**Articulação** – é a habilidade de resumir, sucintamente, para o cliente, o que está a acontecer, de modo a clarificar a situação e dar maior nitidez. O Coach fala a verdade conforme a vê e encoraja o cliente a ver a verdade na situação.

Caso tenha de articular uma verdade dura, peça antes permissão ao cliente: “Gostaria de dizer o que vejo que está a acontecer nesta situação. Posso fazer isso? Serei claro e objetivo...”

O que se pretende é maior nitidez. Ser verdadeiro é mais importante que ser simpático.

**Articular é a ponte entre a exploração do presente e o planejar do futuro.**

## Tarefas

As melhores tarefas são as estabelecidas pelo cliente.

Têm de ser acordadas entre ambos e o cliente deve mostrar congruência ao executá-las.

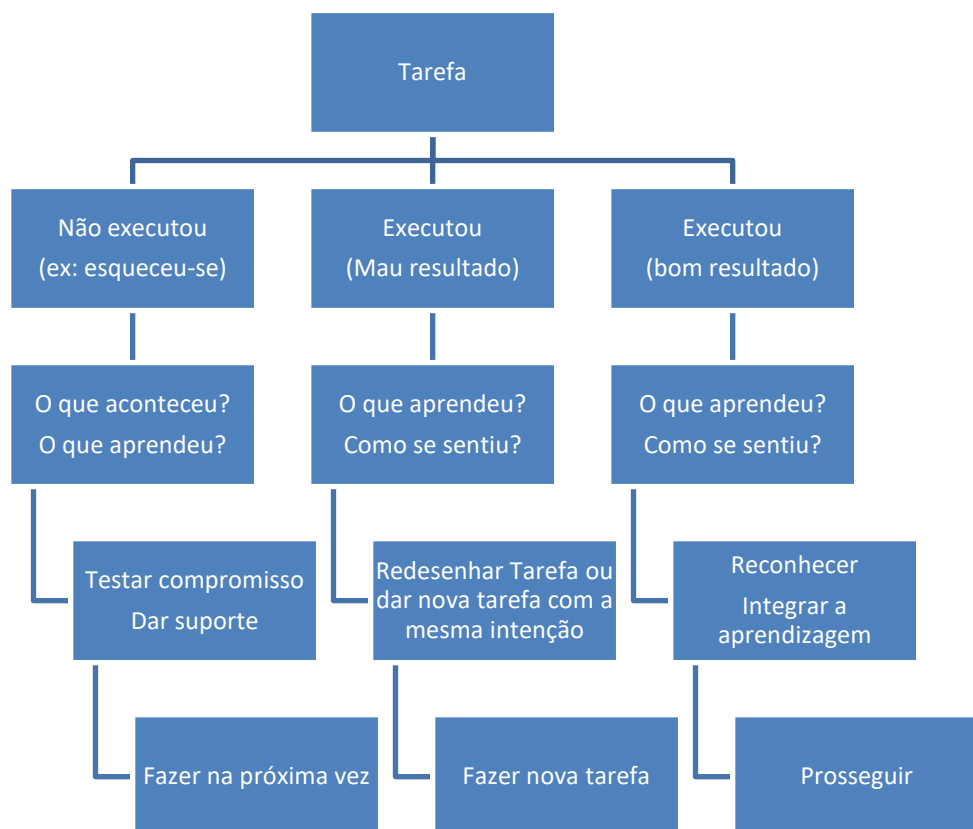
O mais importante de uma tarefa é a aprendizagem pelo cliente. Quer tenha sucesso ou não. A aprendizagem está no feedback, não no resultado.

Devem ser orientadas para a ação.

#### **Características de uma boa tarefa:**

- **Acordada entre ambos**
- **Comprometimento pelo cliente**
- **É específica (o quê, onde, como, etc)**
- **Tem um prazo de feedback – acordar quando o Coach saberá o resultado**

## **Resultados**



## Origens da PNL

Teve a sua origem a meados dos anos 70, na Califórnia, como resultado da sinergia entre Richard Bandler (especialista em matemática, computadores e estudante de psicologia) e John Grinder (professor de linguística, grande conhecedor da gramática transformacional de Chomsky e da semântica de Korzybski).

Desenvolve-se no seguimento do estudo que fizeram de psicoterapeutas de renome da época. Bandler redigia então, como *part-time*, textos de *workshops* e discursos do psicoterapeuta Frits Pearls e é influenciado por ideias como a vivência do aqui e agora, a luta contra os papéis sociais corretos e a tomada de auto responsabilização pelo nosso próprio comportamento. Com base no que via nos vídeos, Bandler começou ele mesmo a experimentar com grupos de colegas estudantes e depois John Grinder fazia o que tinha visto Bandler fazer.

Bandler e Grinder produziram os elementos que formaram a base da PNL: a vivência do aqui e agora, os modelos do mundo e as relações da linguagem com a experiência, padrões linguísticos modelados de Virginia Satir (o modelo Meta com as suas omissões, generalizações e distorções) e Milton Erickson (o modelo da linguagem de transe), o acento na auto responsabilização (primeiro pelo próprio comportamento, mais tarde pelo nosso total modelo do mundo), a modelagem, e um número de técnicas para atingir objetivos. A partir de Virginia Satir, para além do Meta Modelo de linguagem, desenvolvem o modelo das partes, os aspetos relacionais e o rapport.

Do contacto com Gregory Bateson nasce o conceito da ecologia e o modelo TOTE, um modelo para comportamento direcionado a atingir um objetivo. De Milton Erickson, para além do modelo linguístico com o fim de criar a sugestão indireta e das metáforas, vem a ideia de recursos e a calibragem de comportamentos não-verbais como manifestação de experiências internas.

Em 1981 dá-se a grande separação Bandler – Grinder.

Grinder desenvolve então o que ele chama “Novo Código” em que é dada muita atenção aos aspetos éticos, ao papel dos níveis internos na transformação e na importância enorme das intenções positivas. Novas técnicas juntam-se às antigas, como as posições percetivas, a atenção para a paragem do diálogo interior, o novo emprego das linhas do tempo, etc. Bandler, por seu lado, desenvolve o que ele chama de *Design Human Engineering* e dá uma atenção redobrada à hipnose. Concentra-se sobretudo no papel das submodalidades.

Nos anos 80 a PNL desenvolve-se muito pelo mundo. Uma segunda geração entrega-se ao estudo, ao seu desenvolvimento e a espalhar a PNL. Surgem por todo o lado institutos. Uma variação enorme tem lugar devido à contribuição de pessoas tão diferentes como Leslie Cameron Bandler, David Gordon, Anthony Robbins, Robert Dilts, Todd Epstein, Stephen Gilligan, Tad James, Steve e Connirae Andreas, etc. Variando entre o mais espiritual e o mais comercial, a PNL sai da terapia e faz a sua entrada em todos os contextos da vida, no ensino, na saúde, no comércio, nas organizações, etc.

# O que é a Programação Neurolinguística?

**Segundo a Society of NLP™, e Richard Bandler, a PNL é:**

**É uma atitude** caracterizada pelo sentido de curiosidade e aventura e por um desejo de aprender as capacidades para ser capaz de encontrar que tipos de comunicação influenciam alguém e que tipos de coisas vale a pena saber...para ver a vida como uma oportunidade rara e sem precedentes para aprender.

**É uma metodologia** baseada na generalidade da pressuposição operacional de que todo o comportamento tem uma estrutura...e tal estrutura pode ser modelada, aprendida, ensinada e alterada (ou seja, da mesma forma que pode ser programada, também pode ser reprogramada). As capacidades preceptivas serão a forma de saber o que poderá ser útil e eficaz, para cada um de nós.

**É uma tecnologia inovadora** que permite ao indivíduo organizar informação e percepções de forma a permitir obter resultados que alguma vez foram inconcebíveis, para o próprio.

**PROGRAMAÇÃO:** Programar pressupõe a capacidade de organizarmos os nossos sistemas de comunicação e neurológico para alcançarmos objetivos e resultados específicos.

**NEURO:** O Sistema nervoso através do qual é recebida e processada experiência através dos órgãos dos sentidos (cinco).

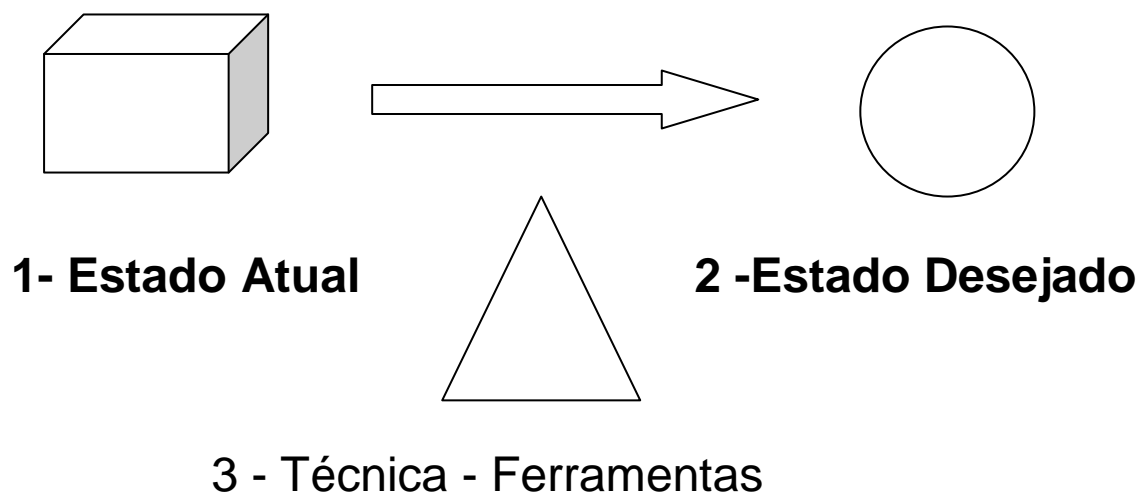
**LINGUÍSTICA:** Tem a ver com a linguagem e sistemas de comunicação não-verbal através dos quais são codificadas, ordenadas e providas de sentido.

# Pressupostos da PNL

Os pressupostos da PNL são "suposições operacionais", e não devem ser confundidos com pressupostos na linguagem.

1. A capacidade de alterar o processo pelo qual nós experimentamos a realidade é normalmente mais valiosa do que mudar o conteúdo da nossa experiência da realidade.
2. O significado da comunicação é a resposta que se obtém.
3. Todas as distinções que os seres humanos são capazes de fazer sobre o ambiente e o comportamento podem ser representadas através dos canais visual, auditivo, cinestésico, olfativo e gustativo.
4. Os recursos que um indivíduo precisa de modo a efetuar uma mudança já estão dentro dele.
5. O mapa não é o território.
6. O valor positivo do indivíduo é mantido constante, enquanto o valor e adequação do comportamento interno e/ou externo é questionado.
7. Há uma intenção positiva que motiva cada comportamento, e um contexto em que todo comportamento tem valor.
8. Feedback *versus* Erro - Todos os resultados e comportamentos são conquistas, sejam elas os resultados desejados para uma determinada tarefa/contexto, ou não.

O Processo da PNL para a Mudança passa pela seguinte Tríade:



Regras de sucesso:

- Primeiro deve-se construir o estado desejado
- De seguida descobrir o Estado Presente - qual a realidade atual
- E depois escolher e aplicar a intervenção adequada



## Objetivos Bem Formulados

1. Definidos em termos positivos
2. Iniciados e mantidos pelo indivíduo
3. Ecológicos - mantêm a qualidade de todos os sistemas de comunicação
4. Testáveis na Experiência - com base sensorial

# Sistemas Representacionais

## A Experiência Primária

O Seres Humanos têm uma percepção de si próprios e do mundo que os rodeia através das modalidades primárias dos cinco sentidos. Ver, ouvir, sentir, cheirar, e saborear. As modalidades sensoriais através das quais as pessoas codificam, organizam, armazenam e anexam significado a uma entrada perceptual são referidas como **Sistemas Representacionais**.

Uma maneira de detetar a dominante sensorial de cada uma pessoa é ouvi-la falar, estando particularmente atento às palavras de base sensorial. Quando nos descreve a sua experiência, o nosso interlocutor seleciona, em geral num nível inconsciente, as palavras que a representam melhor.

**VISUAL:** Ver, olhar, mostrar, perspectivas, imagem, claro, esclarecer, luminoso, sombrio, brilhante, colorido, visualizar, iluminar, vago, impreciso, nítido, brumoso, uma cena, horizonte, clarão, fotográfico, vista, visão, horizonte, analisar, angulo, aspeto, ideia, focar, ilustrar...

**AUDITIVO:** Ouvir, falar, dizer, escutar, perguntar, dialogar, acordo, desacordo soar, ruído, ritmo, melodioso, musical, harmonioso, tonalidade, sinfonia, gritar, urrar, eco, som, tocar, anunciar, comentar, pronunciar, voz, divulgar...

**CINESTÉSICO:** Sentir, tocar; em contacto com; conectado, relaxado, concreto, pressão, sensível, insensível, sensitivo, delicado, sólido, firme, imobilizado mole, ferido, ligado, caloroso, frio, tensão, duro, excitado, carregado, descarregado, ativo, carga, suave, apertado, pânico, intuição, firme...

**OLFATIVO:** aroma, húmido, poeirento, essência, fragância, bolorento, odor, cheiro forte, podre, mal cheiros, fedor, doce...

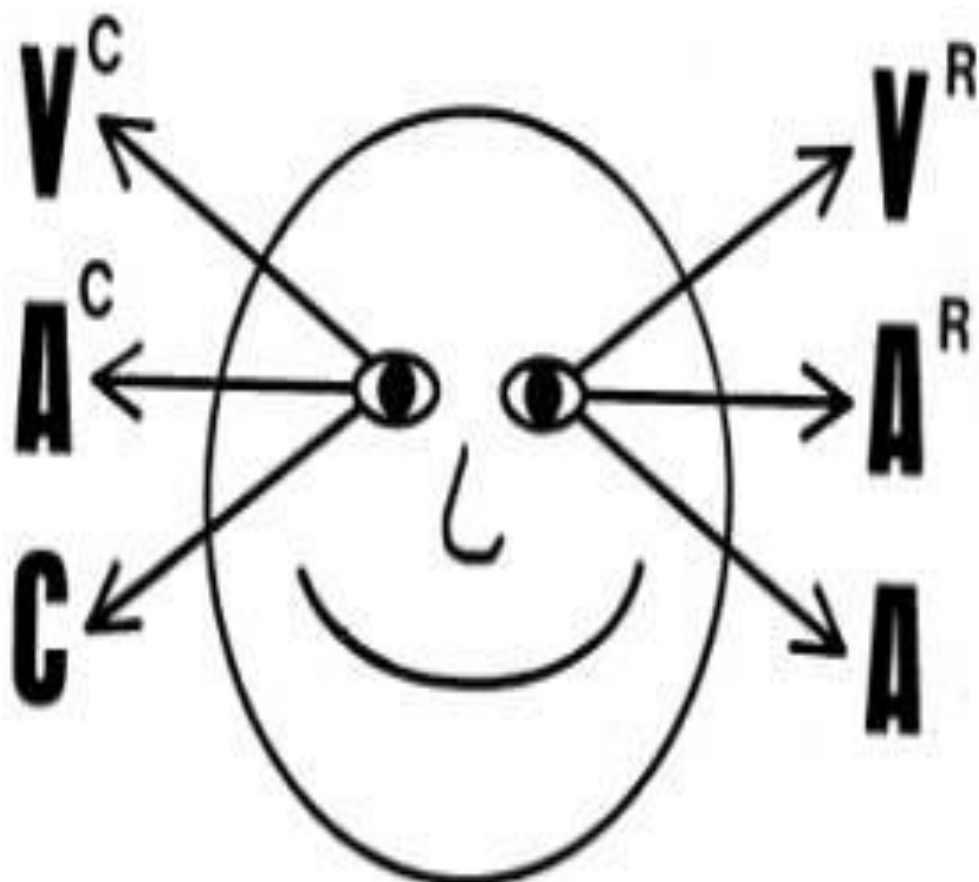
**GUSTATIVO:** amargo, suave, queimado, delicioso, salgado, intenso, azedo, apimentado, doce, picante, saboroso, temperado...

**INESPECÍFICOS:** Percebe, experimenta, entende, pensa, aprende, processa, decide, motiva, considera, muda, tem em mente, criar, ativar, aconselhar...

## Pistas de Acesso Ocular

Um dos recursos mais usados em PNL é a descoberta da relação entre processos internos de uma pessoa e o movimento dos olhos. A indicação externa do que estamos a fazer é a posição dos olhos. Tipicamente, ao construirmos imagens, movemos os olhos para o alto, à direita. Ao captar uma sensação, tipicamente olhamos para baixo, à direita. Veja na figura a posição dos olhos correspondente a cada tipo de acesso. (AR – auditivo recordado; VC – visual construído; C – cinestésico ou sensação, às vezes representado por K, e assim por diante). Estas posições correspondem ao padrão de aproximadamente 90% das pessoas, e nas demais aparecem invertidos lateralmente.

**Gráfico de Acesso Ocular**



## Comparação de Submodalidades

	Experiência 1	Experiência 2
<b>Visuais</b>		
Número de imagens		
Filme - Estático		
Cores - Preto e Branco		
Brilho - Fosco		
Focado - Desfocado		
Moldura - Sem Moldura		
Associado - Dissociado		
Tamanho - Relativo ao normal		
Forma		
Tridimensional - Plana		
Perto - Longe		
Localização Espaço - Panorâmico		
<b>Auditivo</b>		
Número de sons - Origem		
Volume		
Tom		
Rapidez		
Timbre		
Ritmo		
Duração		
Intensidade		
Direção		
Harmonia		
Balanço - Mais num ouvido?		
<b>Cinestésico</b>		
Localização no corpo		
Ritmo respiratório		
Pulso		
Temperatura		
Peso		
Pressão - Dentro ou fora		
Intensidade		
Sensações tácteis - Formigueiro...		
<b>Olfativas e Gustativas</b>		
Doce		
Amargo		
Salgado		
Aromático		
Fragância		
Essência		
Agridoce		

# Relacionamento Humano

## *Rapport*

O padrão básico de construção de relacionamentos humanos é a adequação.

É um processo através do qual ajusta os mesmos aspetos do comportamento externo da outra pessoa.

O domínio da adequação irá desenvolver a sua capacidade para estabelecer um relacionamento com qualquer pessoa.

*Rapport* significa um relacionamento marcado pela concordância e alimenta semelhanças. É um relacionamento no qual as pessoas estão alinhadas e em harmonia, tanto verbal como não-verbal.

## **Como?**

- Adequação Corporal
- Adequação Corporal Parcial
- Adequação de meio corpo - parte superior ou inferior
- Qualidades Vocais - tonalidade, ritmo, volume, entoação e timbre
- Verbal - através do uso dos mesmos predicados utilizados pelo outro
- Expressões Faciais
- Gestos
- Parafraseamento repetitivo - utilizar as frases repetidas da outra pessoa
- Respiração
- Adequação indireta - espelhamento cruzado, utilizar um aspeto do seu comportamento para se adequar a um aspeto diferente do comportamento da outra pessoa

# Ancoragem

## Ancoragem = Obter Recursos

**RECURSO** é um estado gerado por experiências positivas do passado, que podemos recuperar e trazer para o presente, visando atingir determinado objetivo.

**ANCORAGEM** é o processo a partir do qual a mente associa um determinado estímulo a um desempenho ou reação. É um fenómeno de associação que se cria entre pensamentos, ideias, sensações ou estados, a um estímulo determinado, externo ou interno.

## Procedimento de ancoragem simples

1. Identifique o estado emocional que quer ancorar (autoconfiança, calma, força, motivação, tranquilidade, etc.).
2. Identifique uma experiência de referência, uma recordação em que aquele estado era muito intenso. Associe-se.
3. No auge da experiência emotiva, instale o estímulo (a âncora).
4. Quebre o estado.
5. Teste a âncora.

## Eficácia do processo:

- Intensidade do estado (congruente)
- *Timing* - o momento exato de instalação da âncora
- A singularidade do estímulo
- A repetição da âncora de forma efetiva (imitar)

# Modelo Meta da Comunicação

Com a utilização adequada do Meta Modelo, pode-se recuperar a estrutura profunda - a representação linguística total.

## ELIMINAÇÃO

**Eliminação Simples** - afirmação com falta ou deficiente informação

**Eliminação Comparativa** - falta o padrão de avaliação

**Falta do Índice Referencial** - É a eliminação, ausência de referência, do nome, numa frase ou comunicação, ou seja, as pessoas, lugares ou coisas não estão especificadas na sua estrutura superficial de comunicação.

**Verbo não especificado** - verbos que eliminam especificidades relativas a como, quando e onde.

## DISTORÇÃO

**Nominalização** - Verbo transformado em nome - objeto ou evento - obscurecendo assim o processo ou a ação.

**Causa/Efeito** - Um estímulo específico causa uma experiência específica.  $X \rightarrow Y$   
Causa e efeito é uma forma de pressuposição.

**Leitura da Mente** - Assumir que sabe o que o outro pensa, sabe, sente.

**Equivalência Complexa** - Conclusão baseada na convicção de que o resultado será sempre o mesmo.  $X=Y$

**Falta de Performativa** - Juízos de valor ou opiniões em que a fonte de asserção está em falta. É parecida com eliminações comparativas com julgamentos e avaliações em vez de comparações, e as referências do julgamento estão ocultas.

## **GENERALIZAÇÃO**

**Quantificadores Universais** - Generalizações que impedem exceções ou escolhas alternativas

**Operadores Modais de Necessidade/Possibilidade** - Palavras que requerem uma ação específica ou não implicam escolha

**Pressuposições** - Algo implicitamente necessário para compreender um enunciado

## **Modelo Milton**

O primeiro conjunto de padrões de linguagem é o inverso do Modelo Meta.

Outros padrões de linguagem importantes incluem:

**Pressuposições - Padrões de Lógica Indireta - Padrões em Metáfora**

## **Pressuposições**

**Orações Subordinadas Temporais:** antes, depois, desde, quando, enquanto...

**Numerais Ordinais:** outro, primeiro, segundo, terceiro...

**Utilização de Ou:** a palavra "ou" entre as escolhas dadas.

**Predicados de Conhecimento:** saber, ter noção, perceber, reparar...

**Advérbios e Adjetivos:** profundamente, facilmente, curioso acerca de...

**Alteração de Verbos e Advérbios de Tempo:** começar, terminar, parar, iniciar, continuar, avançar, já, ainda, mais...



**Adjetivos e Advérbios de Comentário:** felizmente, por sorte, alegremente...

**Ambiguidade Fonológica:** palavras que têm um som parecido mas diferente significado.

**Ambiguidade de Âmbito:** ocorre quando não se torna claro a que parte da frase um adjetivo, verbo ou advérbio se refere.

**Ambiguidade de Pontuação:** colocar duas frases juntas que terminem e comecem com a mesma palavra.

## **Padrões de Lógica Indireta**

**Ordens Integradas:** integrar diretivas dentro de uma estrutura frásica maior. Pode começar a *descontrair*...

**Referenciação Análoga:** definir a diretiva separadamente do resto da frase com comportamento análogo não-verbal.

**Questões Integradas:** integrar questões dentro de uma estrutura frásica maior. "Pergunto-me que horas serão?"

**Ordens Negativas:** afirmar o que quer que ocorra e precedendo a afirmação com a palavra "não".

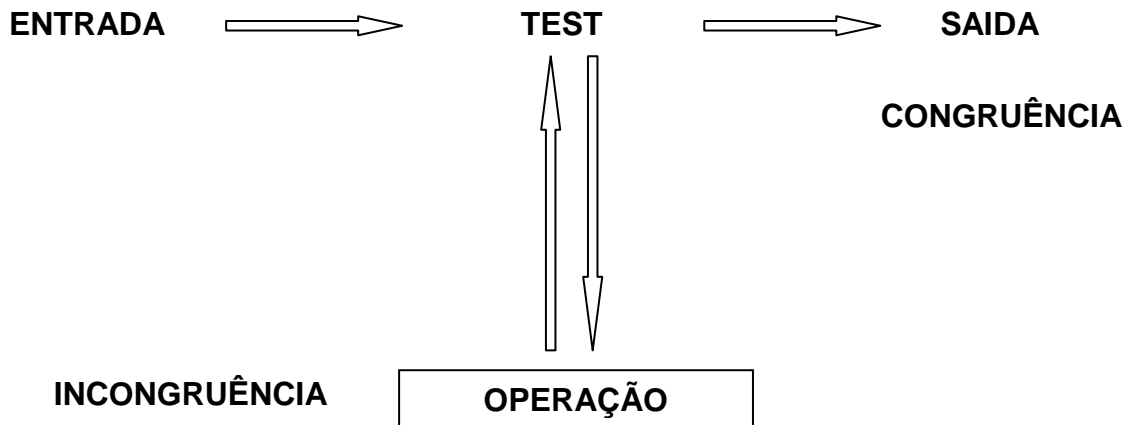
**Postulados Conversacionais:** questões sim ou não que tipicamente induzem a uma reação e não a uma resposta literal "sabes que horas são?"

## **Padrões em Metáfora**

**Violações de Restrição Seletiva:** a atribuição de qualidades a algo ou alguém que, por definição, não as poderia possuir. *Ex: A árvore está triste.*

**Citações:** fazer qualquer afirmação que queira fazer a outra pessoa como se estivesse a citar o que outra pessoa disse noutra altura e noutro lugar.

## Modelo TOTE - Estratégias



1. Uma estratégia deve ter uma representação bem definida do resultado
2. Deverá envolver os 3 principais sistemas representacionais
3. Uma estratégia não pode regredir antes do ponto de decisão
4. Uma estratégia necessita de uma fase **Funcional**, uma cadeia de atividades de um sistema representacional
5. Uma estratégia necessita de um **Teste** de modo a comparar - validar - a informação
6. Após o Teste, a estratégia necessita de um **Ponto de Decisão** que determina o passo seguinte
7. Após vários passos é alvo de uma verificação externa. A verificação inclui a reação de fontes externas adequadas

# Metaprogramas

Metaprogramas são os filtros perceptivos que normalmente usamos. São os padrões que usamos para determinar que informação nos vai chegar. Algumas pessoas observam o lado positivo de uma situação, o que existe concretamente, enquanto outras observam o que está a faltar. Ambas as maneiras de olhar são úteis e cada pessoa vai adotar um ou outro ponto de vista.

Os metaprogramas são sistemáticos e habituais. E se eles nos servem razoavelmente bem, em geral não os questionamos. Os padrões podem permanecer imutáveis em vários contextos, mas como nem todas as pessoas são coerentes, os metaprogramas mudam quando há uma mudança de contexto. O que atrai a nossa atenção no ambiente de trabalho pode ser diferente daquilo a que prestamos atenção em casa.

Os metaprogramas filtram o mundo para nos ajudar a criar nosso próprio mapa. Podemos identificar os metaprogramas de uma pessoa através da sua linguagem ou do seu comportamento. Como os metaprogramas filtram a experiência, e como transmitimos a nossa experiência através da linguagem, alguns padrões de linguagem são típicos de certos metaprogramas.

Os metaprogramas são importantes em áreas como a da motivação e da tomada de decisão. Os bons comunicadores adaptam sua linguagem ao modelo de mundo da outra pessoa. A linguagem que está de acordo com os metaprogramas da outra pessoa prefigura a informação e assegura que o interlocutor possa compreendê-la com facilidade. Isso permite economizar energia para tomar decisões e encontrar motivação.

Há muitos padrões que podem ser qualificados como metaprogramas e variados autores enfatizam determinados e variados padrões. Nenhum deles é melhor ou correto por si só. Tudo depende do contexto e do objetivo que se deseja atingir. Alguns padrões funcionam melhor para determinadas tarefas.

**Proativo – Reativo** - diz respeito à ação. A pessoa proativa toma a iniciativa e faz o que deve ser feito. Não espera que os outros iniciem a ação. A pessoa reativa espera que os outros tomem a iniciativa ou pensa antes de agir. Às vezes, leva muito tempo para tomar uma decisão ou nem chega a agir. A maioria das pessoas revela uma mistura de ambos os padrões.

**Aproximação – Afastamento** - Este padrão refere-se à motivação e revela como as pessoas mantêm o seu nível de concentração. Pessoas que têm um metaprograma de aproximação concentram-se nos objetivos. Vão atrás daquilo que querem. Já as pessoas que possuem o padrão de afastamento reconhecem facilmente os problemas e sabem o que evitar, porque veem claramente aquilo que não querem. Isto pode-lhes criar problemas na hora de estabelecer objetivos bem formulados. As pessoas que têm o padrão de aproximação são motivadas por objetivos e recompensas, ao passo que a motivação das pessoas que têm o padrão de afastamento é evitar problemas e punições. Seria impróprio argumentar qual das duas atitudes é a correta.

**Interno- Externo** - Refere-se ao local onde as pessoas encontram os seus padrões ou normas. Uma pessoa interna terá os seus padrões interiorizados e os utilizará para fazer comparações e tomar decisões. Em respostas à pergunta "Como sabe que fez um bom trabalho?", ela dirá algo do tipo "Eu sei que fiz".

**Opções- Procedimentos** - Este metaprograma é importante no mundo dos negócios. Uma pessoa que possui o padrão opções quer ter possibilidades de escolha e criar alternativas. Hesitará em seguir caminhos já muito utilizados, mesmo que bons. Já a pessoa que possui o padrão procedimentos tende a seguir caminhos já testados. Geralmente, não tem facilidade para criar novos caminhos, pois preocupa-se mais com a maneira de fazer do que com o motivo que a leva a fazer algo. Tende a acreditar que há uma maneira correta de fazer as coisas.

**Geral – Específico** Este padrão lida com a argumentação. As pessoas do padrão geral gostam de ter a imagem completa. Sentem-se mais à vontade quando lidam com grandes segmentos de informação. São pensadores globais.

Já a pessoa específica sente-se melhor com pequenos segmentos de informação, partindo do específico para o geral. Também gosta de sequências, e em casos extremos, só é capaz de lidar com o próximo passo da sequência que está a seguir. As pessoas do padrão geral são boas para planejar e criar estratégias, enquanto as pessoas específicas são boas em tarefas sequenciais, em pequenas etapas, que exigem atenção ao detalhe.

**Semelhança- diferença** - Este padrão diz respeito a comparações. Algumas pessoas notam aquilo que as coisas têm em comum. Esse padrão é chamado de semelhança. As pessoas que possuem o padrão de diferença observam as divergências quando fazem comparações. Apontam as diferenças e costumam se envolver em discussões. Para identificar este metaprograma deve-se perguntar: "Qual é a relação entre duas coisas?"

**Padrões de convencimento** - Existem dois caminhos pelos quais uma pessoa se convence de algo. O primeiro é o canal por onde passa a informação e o segundo o modo como a pessoa gere a informação que obtém. A pergunta a ser feita para identificar este metaprograma é: "Como sabe se alguém é bom no que faz?"

O segundo caminho que leva ao convencimento diz respeito à maneira como a pessoa gere a informação e, portanto, como ela precisa de ser apresentada.

Estes são os principais metaprogramas. Foram originalmente criados por Richard Bandler e Leslie Cameron Bandler.

# Língua - Comunicação - Comportamento

