

Índice

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

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

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

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

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

Parte III – Escolher as Ferramentas de Mudança 87

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

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

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

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

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

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

Coaching e PNL

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

Célestin Freinet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O Comportamento Humano

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

Baker Roshi

3.1. Características

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

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

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

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

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

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

3.2. Exploração do Mapa do Mundo Pessoal

Ciclo Comportamental

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

Shakespeare

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

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

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

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

Requisitos para um Coaching Eficaz

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

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

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

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

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

Qualquer apoio começa com humildade perante aquele que quero acompanhar.

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

Se não conseguir, não posso ajudar os outros.

S.A. Kierkegaard

6.1. Justificação

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

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

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

6.2. Qualidade da Relação e Sincronização

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

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

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

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

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

Henry Ford

9.1. Considerações Gerais sobre a Motivação

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

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

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

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

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

Tabela 9.1
Pesquisas sobre a motivação no século XX

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

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

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

Técnicas Dissociativas

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

G. K. Chesterton

11.1. Características

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

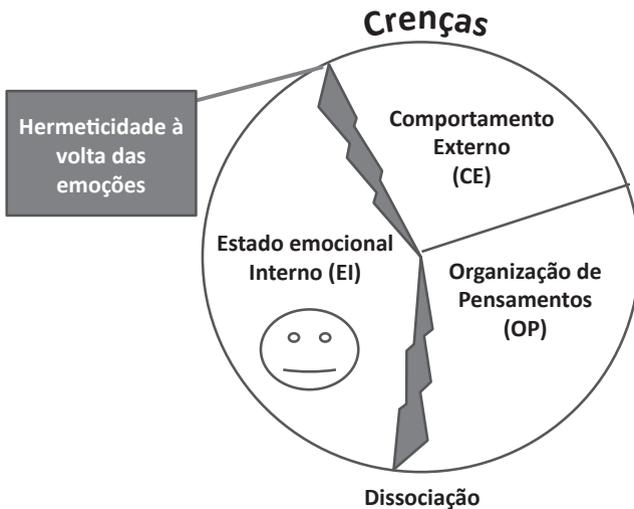


Figura 11.1
Interdependência dos três setores do comportamento com dissociação

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

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

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

11.2. Modelização

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

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

Resumo das Etapas do Processo de Modelização

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

John Grinder

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

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

Ferramentas Combinadas

O Tesouro do Fellah¹

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

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

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

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

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

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

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

15.2. Metáfora da Vida sobre a Linha do Tempo

Eu é um outro.

A. Rimbaud

A Música da Identidade

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

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

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

História da tradição oral africana

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

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

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

Procedimento

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