

# Golfinho

## Informativo de PNL - Neurolingüística

ANO 7 Edição 1 nº 77

Junho/2001



O desenvolvimento de uma equipe,  
empresarial ou esportiva, é consequência do  
desenvolvimento das pessoas que a integram

Nesta edição		
1	Metáfora – A lenda das areias	pág. 2
2	Artigo1: Imaginando uma nova realidade	pág. 4
3	Artigo2: Colecionando Estados	pág. 9
4	Revisão de livros: La PNL y la Imaginación & Eficacia Mental	pág. 11
5	Agenda de cursos: Junho, Julho, Agosto, Outubro, Novembro	pág. 12

## A LENDA DAS AREIAS

Vindo desde as suas origens nas distantes montanhas e após passar por inúmeros acidentes de terrenos nas regiões campestres, um rio finalmente alcançou as areias do deserto. E do mesmo modo como vencera as outras barreiras o rio tentou atravessar esta de agora, mas se deu conta de que mal suas águas tocavam a areia nela desapareciam.

Estava convicto, no entanto, de que fazia parte de seu destino cruzar aquele deserto, embora não conseguisse fazê-lo. Então uma voz misteriosa, saída do próprio deserto arenoso, sussurrou:

O vento cruza o deserto, o mesmo pode fazer o rio.

O rio objetou estar se arremessando contra as areias, sendo assim absorvido, enquanto o vento podia voar, conseguindo dessa maneira atravessar o deserto.

Arrojando-se com violência como vem fazendo não conseguirá cruzá-lo. Assim desaparecerá ou se transformará num pântano. Deve permitir que o vento o conduza a seu destino.

Mas como isso pode acontecer?

Consentindo em ser absorvido pelo vento.

Tal sugestão não era aceitável para o rio. Afinal de contas, ele nunca fora absorvido até então. Não desejava perder a sua individualidade. Uma vez a tendo perdido, como se poderá saber se a recuperaria mais tarde?

O vento desempenha essa função – disseram as areias. – Eleva a água, a conduz por sobre o deserto e depois a deixa cair. Caindo na forma de chuva, a água novamente se converte num rio.

Como é que posso saber que isto é verdade?

Pois assim é, e se não acredita não se tornará outra coisa senão um pântano, e ainda isto levaria muitos e muitos anos; e um pântano não é certamente a mesma coisa que um rio.

Mas não posso continuar sendo o mesmo rio que sou agora?

Você não pode, em caso algum, permanecer assim – retrucou a voz. – Sua parte essencial é transportada e forma um rio novamente. Você é chamado assim ainda hoje por não saber qual é a sua parte essencial.

Ao ouvir tais palavras, certos ecos começaram a ressoar nos pensamentos mais profundos do rio. Recordou vagamente um estágio em que ele, ou uma parte dele, não sabia qual, fora transportada nos braços do vento. Também se lembrou, ou lhe pareceu assim, de que era isso o que devia fazer, conquanto não fosse a coisa mais natural.

Então o rio elevou seus vapores nos acolhedores braços do vento, que suave e facilmente o conduziu para o alto e para bem longe, deixando-o cair suavemente tão logo tinham alcançado o topo de uma montanha, milhas e milhas mais longe. E porque tivera suas dúvidas o rio pôde recordar e gravar com mais firmeza em sua mente os detalhes daquela sua experiência. E ponderou:

Sim, agora conheço a minha verdadeira identidade.

O rio estava fazendo seu aprendizado, mas as areias sussurraram:

Nós temos o conhecimento porque vemos essa operação ocorrer dia após dia, e porque nós, as areias, nos estendemos por todo o caminho que vai desde as margens do rio até a montanha.

E é por isso que se diz que o caminho pelo qual o Rio da Vida tem de seguir em sua travessia está escrito nas Areias.

Do livro: Histórias da Tradição Sufi  Editora Dervish

# Sociedade Brasileira de Programação Neurolingüística



## A Essência da Identidade

**14 à 17 de junho**

(Centro de Treinamento da SBPNL) Das 09:00 às 17:30 horas.

## Cursos de formação 2º semestre

### Practitioner Residencial

(Hotel Península em Avaré)

1ª Fase: 17 à 26 de ago. 2ª Fase: 21 à 30 de set.

### Trainer Training

(Hotel Península em Avaré)

20 à 27 de outubro (período integral)

### Master Residencial:

(Hotel Península em Avaré)

14 à 25 de novembro (período integral)

## Cursos de Aplicação - Junho

Atingindo Objetivos 09 e 10 de Junho

Comunicação na Negociação 23 e 24 de Junho

O Poder da Linguagem 30 de Junho e 1º Julho

(Centro de Treinamento da SBPNL) Das 09:00 às 17:30 horas.

Veja mais informações em: <http://www.pnl.com.br>

Informações e inscrições (0\*\*11) 3845-1616

**Há 21 anos ajudando as pessoas a desenvolverem seu potencial.**

Rua Paes de Araújo, 29 conj. 146 • 04531-090 • São Paulo-SP • fone/fax (0\*\*11) 3845-1616 e-mail: [pnl@pnl.com.br](mailto:pnl@pnl.com.br)

## Imaginando uma nova realidade

A PNL e os Desafios da Empresa Moderna

por Surinder Deol

*“Qualquer grande empresa, composta por pessoas totalmente admiráveis, tem a moralidade e a inteligência de um animal chucro, tolo e violento. Quanto maior a organização, tanto mais inevitável será a imoralidade e a cegueira.”*

(... Carl Jung (1939))

*“Todos nós passamos grande parte de nossa vida em instituições que nos forçam a ser alguém que não somos. Nós administramos aparências. Comprometemo-nos com a agenda da companhia. Agimos profissionalmente. Depois de algum tempo, teremos vivido tão longamente numa casa de espelhos que poderemos facilmente confundir a imagem que estamos projetando com quem realmente somos.*

*O poeta David Whyte cita um gerente da AT&T, que escreveu: ‘Há dez anos atrás, eu virei meu rosto por um momento... e isso tornou-se a minha vida.’”*

∴ Peter Senge (2000)

Conforme nos revelam essas duas citações, escritas em diferentes épocas, as organizações empresariais são complexas, desconcertantes, alienantes e frustrantes, embora sendo, também, os lugares onde as pessoas podem realizar seus mais primitivos sonhos e aproveitar possibilidades sem limites.

Neste artigo, vamos examinar o que as organizações empresariais precisam hoje, e como as pessoas dentro dessas organizações, juntamente com consultores externos, podem contribuir para torná-las mais produtivas e talvez menos absurdas e perniciosas. Somente o conhecimento das diferenças fará uma verdadeira diferença, e capitalizando sobre essas diferenças é que, como líderes, gerentes, empregados, treinadores e desenvolvedores do potencial humano, poderemos obter vantagens estratégicas. A figura I apresenta duas visões contrastantes das empresas, abrangendo um período de 100 anos, em diversas dimensões ou características. É interessante notar onde estávamos no início dos anos 1900, e onde estamos hoje, no início de um novo século. Muito alcançamos, mas ainda estamos longe de viver em um mundo de organizações “ideais”.

Como usuário de um instrumento que mede o impacto da cultura organizacional sobre estilos diversos de pensamento, eu freqüentemente tenho que enfrentar a desproporção entre o que as pessoas têm como seu “local de trabalho” real, e o que elas sonham ter. Não há caminho fácil nessa terra de sonho, mas o treinamento e as práticas de consultoria baseados na PNL podem ajudar muitíssimo as organizações empresariais a buscarem uma maior orientação para as realizações e, ao mesmo tempo, tornarem-se mais humanísticas.

Figura 1.

Características	Século 20	Século 21
Organização	Pirâmide	Rede
Foco	Interno	Externo
Estilo	Estruturada	Flexível
Fonte de força	Estabilidade	Mudança
Estrutura	Auto-suficiência	Interdependências
Recursos	Ativos Físicos	Informações
Operações	Integração Vertical	Integração Virtual
Produtos	Produção em Massa	Customização em Massa
Alcance	Doméstica	Global
Finanças	Trimestral	Tempo real
Inventários	Meses	Horas
Estratégia	Linha descendente	Linha Ascendente
Liderança	Dogmática	Inspiradora
Trabalhadores	Empregados	Agentes Livres
Expectativas de trabalho	Segurança	Crescimento Pessoal
Motivação	Competição	Construção
Melhorias	Incrementação	Revolucionária
Qualidade	Possivelmente a melhor	Sem compromisso

Fonte: *Business Week*, 28 de Agosto de 2000 p. 87



Como as pessoas dentro das organizações empresariais estão trabalhando, cada vez mais, na organização de si mesmas, de equipes virtuais niveladas e não estruturadas, a mudança pode começar em qualquer nível e a qualquer tempo. A limitação real, muitas vezes, não está naquilo que podemos fazer, mas naquilo que podemos imaginar.

Num mundo linear, as coisas acontecem com incremento. Mas no mundo não linear de hoje, o fazer as coisas como uma estratégia livre de riscos é sinal de morte lenta, mas certa. Os melhores produtos novos de hoje (internet, TVs digitais, telefones celulares, dispositivos de computação móvel) eram impensáveis há apenas alguns anos atrás. Nós estamos inventando o futuro dos negócios todos os dias em que vamos para o trabalho. Conforme aponta Gary Hamel, o guru da estratégia empresarial, “O futuro será inventado com você ou sem você. Mas se você quiser construir o novo, é preciso que desmantele seu atual sistema de crenças e queime como sucata aquilo que não for uma verdade universal e infinita.” (Hamel, p. 135).

Há alguns anos, os especialistas nos disseram que poderíamos planejar e dar forma ao nosso futuro, através do uso de técnicas como as do planejamento sinótico. Essa promessa falhou. Não podemos escalar uma montanha se tudo o que sabemos é caminhar numa estrada plana. O pensamento do futuro, por outro lado, é algo mais significativo e promissor. O pensamento do futuro força-nos a imaginar o futuro que desejamos criar para nossas organizações e para nós mesmos. A PNL pode ser de grande ajuda neste esforço, pois oferece uma variedade de ferramentas e abordagens para:

- Superar nossas crenças limitantes.
- Pensar sobre os menores e os maiores componentes dos problemas que estamos tentando resolver (divisão por partes).
- Usar analogias e metáforas que podem ajudar-nos a encontrar relações únicas e incomuns.

Inovação é um termo muito divulgado dentro das organizações, contudo vemos que a inovação nos grandes sistemas não é realmente muito comum. Existem barreiras substanciais contra a realização das coisas de maneira diferente. Aí é que está o verdadeiro desafio à liderança. O líder cria condições para legitimar as abordagens alternativas de execução das tarefas. O líder encoraja as pessoas a explorar novas possibilidades. Por outro lado, o gerente mostra-lhes as regras necessárias para a realização dessa exploração. Tanto os líderes como os gerentes exercem um papel na liderança e no gerenciamento de um negócio. Mas é somente através do ato de liderar que algo novo é criado.

O trabalho de Robert Dilts sobre a Estratégia Disney mostra, de maneira simples e sistemática, de que maneira alguém, na organização, pode conseguir criar um fluxo de idéias criativas mas realistas e viáveis. Através do ato de sonhar com um novo futuro, podemos afastar-nos daquilo que é real e conhecido hoje. Sonhar é algo descontinuado, diferente, e muitas vezes ultrajante. O realismo nos traz de volta para o mundo que já existe diante de nossos olhos. É como uma ducha fria num dia de neve – inconveniente, porém suficientemente forte para tornar-nos conscientes do que pode ou não pode funcionar. A crítica é o filtro perceptivo usado por aqueles que não acreditam – a perspectiva de alguém que pensa de modo diferente. Juntos, o sonhador, o realista e o crítico, com suas percepções contrastantes, fornecem ao líder empresarial um mapa bastante confiável para imaginar uma nova realidade.

Voltando aos desafios apresentados na Figura 1, podemos sugerir diversas estratégias possíveis de PNL, intervenções e metaprogramas (Fig. 2). Precisamos ter cuidado, no entanto, ao seguir uma abordagem altamente segmentada. O poder real da PNL está em suas pressuposições. Como os princípios da filosofia perene, as pressuposições da PNL transcendem as distinções culturais, étnicas e geográficas e funcionam bem nas sociedades desenvolvidas e nas que estão em desenvolvimento. Somos limitados exclusivamente pelo poder de nossa imaginação e pelo modo como a usamos. Em segundo lugar, os practitioners de PNL devem estar abertos para o uso de ferramentas e métodos que não são tradicionalmente considerados como parte do arsenal de PNL, mas podem aumentar nossa eficiência como practitioners. Esses métodos incluem, mas não são limitados a, técnicas como pensamento sistematizado, modelos mentais, teoria da complexidade, espiral dinâmica, etc.

**Figura 2****Desafios Empresariais do Século 21.****Estratégias, Intervenções e Metaprogramas**

Criar uma Organização em Rede

Pressuposições da PNL  
 Níveis lógicos  
 Os três filtros da percepção  
 Espiral dinâmica  
 Wilber 4 – Modelo Quadrante

Foco Externo

Sistemas Representacionais  
 Ancoragem  
 Centralização no Cliente

Estilo Flexível

Padrão de Mudança de Crenças  
 Padrão de *Desidentificação*

Gerenciamento da Mudança

Ressignificação em Seis Passos  
 Modelo SCORE  
 Modelo Walt Disney  
 Estrutura “como se”

Interdependências

Pensamento sistêmico  
 Teoria da complexidade

Informação em bits

Divisão em partes

Integração virtual

Construção de equipes virtuais  
 Inventário da Cultura da Organização (OCI)

Customização de Massa

Identificação de Modelos Mentais e de Pensamento Vírus

Alcance Global

Distinções entre Mapa e Território  
 Fatores de Complexidade – Estabilidade

Economia em tempo real

Padrão da Linha do Tempo

Inventários a curto prazo

Padrão da Linha do Tempo

Estratégia de baixo para cima

Conversações produtivas

Liderança Inspiradora

Padrão Servo - Líder

Empregados como Agentes livres

Criando uma Organização baseada em valores  
 Resignificação em Seis Passos  
 Padrão de Mudança de Crenças  
 Estruturas de Referência

Construindo a Motivação

Direção de Valores (Em direção a/ Afastando-se de)

Melhorias Revolucionárias

Opções / Procedimentos

Qualidade sem compromisso

TQM (Gerenciamento de Qualidade Total), Círculos de  
 Qualidade.

Além dos desafios acima mencionados, existem quatro desafios significativos que devem ser mencionados separadamente. São eles: (1) o desafio de criar uma visão e manter uma missão, (2) o desafio de viver e trabalhar no mundo misterioso do *g*, (3) o desafio de criar e manter novas metáforas, e (4) o desafio de controlar a complexidade.

**VISÃO E MISSÃO**

Uma visão não é um sonho. É mais semelhante a imaginar um campo de jogo que mude permanentemente seus limites. A visão empresarial não tem a ver com ganhar o jogo de hoje, mas com criar as regras segundo as quais o jogo será realizado amanhã.

**200.000 ACESSOS**

- Inicial
- Golfinho
- Cursos
- Artigos
- Livros
- Institutos
- Profissionais
- \*CD's e K7's\*
- Metáforas
- Novidades
- Impresso
- Diversos
- Links
- Divulgação
- Dicas
- Forum
- \*Pesquisar e Mais
- Contatos

Obrigado! Volte sempre.

**Golfinho**  
Informativo de PNL

<http://www.pnlbrasil.com.br> <http://www.golfinho.com.br> <http://www.pnl-golfinho.com.br>

Bem-vindo ao portal da PNL no Brasil (Programação NeuroLingüística)

Pensamento do dia  
Metáfora da semana 12/05/2001  
Artigo do mês 21/05/2001  
Agenda de Cursos 22/05/2001

Para iniciar o novo milênio, o Desafio Mental de 10 dias em word, para download.

Um novo site que você vai gostar de conhecer: [www.metas.com.br](http://www.metas.com.br)  
Veja estatísticas de acesso ao site desde 5/5/96 em 12/05/2001

Instituto Latino-Americano de PNL | Sociedade Brasileira de PNL NOVOS CURSOS | HIPNOTERAPIA | Metaprocessos Associados

**METAS & OBJETIVOS**  
Pensamento do dia

ESPORTES VENDAS

NEGOCIAÇÃO LIDERANÇA SAÚDE

SENSUALIDADE PNL LINGUAGEM EDUCAÇÃO

HIPNOSE MURAL NEW RELACIONAMENTOS

ENSINO COMUNICAÇÃO DEPRESSÃO FÓBIAS

DRÓGAS TIMIDEZ METÁFORAS SEDUÇÃO

LINKS

XVII International NLP | Golfinho | Metáforas

Inicial Pesquisa Lista Crianças Livros Educação Literatura

Bem-vindo ao Mundo das Metáforas

Pesquisa por palavra-chave (abaixo)  
Lista de metáforas 13/5/2001  
Metáforas para crianças 13/05/2001  
Metáfora da Semana

Livros de Metáforas

Mudanças com Metáforas, na Educação

Metáfora na Literatura

Comentários, sugestões e colaborações enviar para: [metas@golfinho.com.br](mailto:metas@golfinho.com.br)

Veja estatísticas de acesso ao site 12/05/2001

R&R ORÇANCA | Inteligência Emocional | Golfinho | METAS & OBJETIVOS

G  
O  
L  
F  
I  
N  
H  
O

M  
E  
T  
A  
S

M  
E  
T  
Á  
F  
O  
R  
A  
S

N  
O  
S  
O  
S  
I  
T  
E  
S

Uma visão, se quiser ter sucesso, deve ser formulada em linguagem clara e concisa, e é aí que muitas empresas encontram problemas. Se a missão for muito ampla, ela pode perder o foco. Por outro lado, se for muito estreita, ela limita as possibilidades de crescimento futuro. É necessária uma verdadeira liderança para chegar ao equilíbrio.

A enunciação de uma nova missão também abrange, embora indiretamente, o que a empresa terá que aprender e o que terá que desaprender. Se a mudança se realizar nos produtos ou nos serviços, ou se os produtos existentes forem vendidos a novos clientes, é preciso um novo aprendizado e o rompimento com os caminhos do passado. Qual é a nova mensagem? Com que eficiência é transmitida? De que maneira as pessoas dominam as novas tecnologias e processos? De que forma elas resolvem os problemas? Como elas fazem suas reflexões sobre sua experiência diária – tanto de sucesso como de fracasso – visando a melhorar no futuro? Tudo isso faz parte do aprendizado que sustenta a implementação da nova visão e cria uma nova rede de valores como uma fortaleza contra as falhas futuras.

Nossa missão pessoal muda à medida que amadurecemos. O mesmo acontece com uma empresa. A visão não é tanto sobre prever o futuro, mas é sobre fazer com que um determinado futuro aconteça. Se a empresa não pode imaginar a nova realidade, moldá-la e formá-la continuamente, ela terá que viver e operar dentro de uma “nova realidade” criada por outros, inclusive concorrentes, clientes e reguladores.

### PENSANDO ‘E’

Os gerentes são treinados para “lidar com” dilemas. O problema é que os negócios, cada vez mais, encontram-se em situações de fazer coisas paradoxais. Bem-vindos ao mundo maravilhoso do pensamento “e” (ou paradoxal) – i.e., fazer, ao mesmo tempo, duas coisas que aparentemente negam uma à outra!

Os clientes exigem cada vez mais conforto e preços baixos, *ao mesmo tempo*. Eles querem produtos que sejam revolucionários e acessíveis. A linguagem do “e” é a linguagem do yin e yang – qualidades do feminino e masculino, passivo e ativo, dispersivo e concentrado, defensivo e agressivo, místico e material, negativo e positivo, suave e duro, escuro e iluminado, conservador e pioneiro – tudo ao mesmo tempo.

Como podemos promover o pensamento paradoxal? Este é o desafio em que as habilidades da “lingüística” podem ajudar muito. Devemos evitar formular os assuntos em termos de *ou ... ou*. O pensamento em “e” levanta a barra, porque elimina a necessidade de escolher apenas uma direção. Ele nos coloca face a face com nosso sistema de crenças. Ele revela a dinâmica escondida entre as palavras e nossos modelos mentais, ou modelos de pensamento. Os modelos mentais são a base de nosso sistema de crenças. Se aquilo que acreditamos for verdadeiro, provavelmente será tão verdadeiro e imutável quanto a estrutura dentro da qual nós concebemos a realidade. Os novos modelos mentais exigem novas capacidades, novos comportamentos e, portanto, conduzem-nos a resultados gerados pelo pensamento paradoxal.

### METÁFORAS.

As metáforas são o complemento nutritivo fundamental para nossa imaginação. Se nós aspiramos manter nossa imaginação ativa, a última coisa que precisamos é ficar presos nas quatro paredes de nossa realidade visível. O que podemos fazer de maneira diferente depende de diversos fatores, mas olhar as nuvens pela nossa janela pode ser um bom ponto de partida. Melhor que isso, podemos dar um passeio pela floresta e ouvir a música da água abrindo seu caminho através da correnteza, tocando gentilmente as rochas à medida que circunda pequenas barreiras em seu caminho tortuoso. Podemos olhar para os pássaros saltitando de uma árvore para outra.

Alguém pode perguntar o que a natureza tem a ver com os negócios? Não são duas facetas diferentes da vida? Sim, e são iguais em muitos aspectos. Cada empresa é uma metáfora escondida. Transportar pessoas por via aérea, de um destino para outro, oferecer conforto, descanso, e proporcionar aos passageiros lembranças agradáveis de uma viagem que valeu a pena. Pode parecer apenas um desejo, considerando que quase todas as companhias aéreas tratam mal as pessoas em nossos dias. Mas, essa é



precisamente a oportunidade para um novo empreendimento empresarial quebrar o padrão e oferecer um serviço que não seja sequer interpretado como parte de possibilidades empresariais. Toda estratégia empresarial essencial, com potencial para desafiar o status quo, está baseada num significado mais profundo, numa nova conexão que poderia ser inicialmente descrita somente em termos metafóricos. Quando uma empresa vê a si mesma simplesmente como um “negócio” (uma maneira de ganhar dinheiro), ela limita seu escopo e capacidade de tornar-se um verdadeiro motor do crescimento econômico – isto é, de ser socialmente relevante enquanto, ao mesmo tempo, altamente rentável.

### DOMINANDO A COMPLEXIDADE

Hoje em dia, as empresas operam dentro de um mundo altamente complexo. Os fatores que podem concorrer para o sucesso ou fracasso são muitos e, na maioria das vezes, entrelaçados numa rede de relações interdependentes complexas. Não podemos realmente administrar ou evitar a complexidade, mas podemos aprender a conviver com ela. Em seu novo livro, *Harnessing Complexity*, Robert Axelrod e Michael Cohen apresentam um plano fácil de aplicar ao estudo das organizações como sistemas complexos. Uma versão simplificada desse plano seria:

*Podemos considerar as organizações como sistemas adaptáveis, que consistem de “agentes” (pessoas, capacidades e recursos). Esses agentes têm estratégias que lhes informam o que fazer em que circunstâncias. Existe uma interação regular entre os agentes num sistema. Os agentes também usam recursos materiais com localização definida. Ambos, agentes e estratégias, estão sujeitos a um sistema de seleção que poderia considerá-los como bem ou mal sucedidos. Mas esse sistema de seleção é propenso ao erro e pode, então, reduzir a variedade ou a diversidade dentro de um sistema.*

A aplicação desse plano em diversos estudos de caso resultaram nas seguintes oito percepções (Axelrod and Cohen, pp. 156-158):

- Estabeleça a rotina organizacional de forma a gerar um bom equilíbrio entre a exploração e a manipulação (Militares US).
- Ligue os processos geradores de extrema variação aos processos que fazem a seleção com poucos erros, na atribuição de crédito (sistema operacional Linux).
- Construa redes de interação recíproca que promovam a confiança e a cooperação (exemplo do capital social do Norte da Itália).
- Avalie as estratégias de disseminação de conseqüências (pesquisa sobre a AIDS).
- Promova vizinhanças adequadas (visão do jogo Dilema dos Prisioneiros: deixe os cooperadores potenciais interagirem com mais frequência).
- Não semeie grandes falhas quando colhe pequenas eficiências.
- Use a atividade social para apoiar o crescimento e a divulgação de critérios de valor.
- Procure pelas medidas de sucesso a curto prazo que possam ser úteis na substituição de objetivos mais amplos e a longo prazo.

---

*Surinder Deol é professor de desenvolvimento da liderança do Banco Mundial, Washington, D.C. É autor e co-autor de diversos livros, inclusive Jajji: The Path of Devotional Meditation (1998) e pode ser contatado: [sdeol@worldbank.org](mailto:sdeol@worldbank.org).*

---

#### Referências:

- Axelrod, Robert and Michael D. Cohen.** 1999. *Harnessing Complexity: Implications of a Scientific Frontier*. New York; The Free Press
- Beck, Don and Christopher C. Cowan.** 1996. *Spiral Dynamics*. Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.
- Dilts, Robert.** 1994-95. *Strategies of Genius. Vols. I, II & III*. Capitola, CA: Metapublications. **Em português já temos Estratégias dos Gênios Volume 1 & Volume 2, Summus Editorial.**
- Greenleaf, Robert K.** 1996. *On Becoming a Servant Leader*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hamel, Gary.** 2000. *Leading the Revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wilber, Ken.** 2000. *A Theory of Everything*. Boston, MA: Shambhala

Anchor Point, Janeiro 2001

Trad. Hélia Cadore. e-mail: [lcadore@uol.com.br](mailto:lcadore@uol.com.br)



## Colecionando Estados

Zelig Pliskin

Há dezoito anos atrás, eu li *Frogs Into Princes* (Sapos em Príncipes, Summus Editorial) e aprendi muito sobre o conceito de estados e âncoras. Desde então, tenho-me dedicado a escrever sobre estados e a ensinar sobre o domínio dos mesmos. Quando refletimos sobre o que realmente significa ter o domínio do próprio estado, percebemos que essa é uma das habilidades mais valiosas que um ser humano pode adquirir. Muitos problemas, na vida, têm suas raízes em estados sem recursos: estresse, raiva, depressão, ansiedade, medo, preocupação, bloqueio ou pressão, e por aí vai. Muitos outros problemas surgem em função de maneiras ilegais, não saudáveis ou contraproducentes que são empregadas para tentar sair de estados sem recursos ou chegar a estados agradáveis e prazerosos. Vícios de todos os tipos podem ser observados: comer em excesso, beber em excesso, usar drogas, jogar, prejudicar os outros, etc.

Durante os últimos dezessete anos e meio, eu colecionei aproximadamente 130 a 150 estados favoritos. Mas, recentemente, eu tenho colecionado estados por hobby. O número de estados em minha lista, no computador, cresceu aos saltos e em pencas. Cada estado assemelha-se a um objeto precioso, numa coleção rara. Isso criou um grande impacto em minha vida e na vida daqueles a quem tenho influenciado para que mantenham suas próprias listas.

Minha lista original consistia somente de estados de recursos. Muitos eram termos genéricos, como: estado de alegria, estado de autocontrole, estado de serenidade, estado de coragem, estado de confiança, estado de poder, estado criativo, estado assertivo, estado centrado. Agindo como se você estivesse em qualquer desses estados, lembrando-se de momentos passados, quando você esteve nesses estados, imaginando como seria estar nesses estados no futuro, firmando âncoras ou modelando aqueles que são ou foram a personificação desses estados, você pode acessá-los. Algumas pessoas acharam isso relativamente fácil de fazer. Mas muitos outros não perseveraram sozinhos. Quando tinham um orientador, ele os motivava a dar passos efetivos. Mas, depois, abandonaram a experiência.

Eu gostaria de compartilhar com os leitores o processo que uso, atualmente, para auxiliar as pessoas a atingirem uma consciência mais plena do próprio estado e a acessarem estados que melhorarão suas vidas. No livro que vou lançar em breve, apresento uma seção sobre como colecionar uma biblioteca pessoal e um arquivo de estados.

Eu acho eficaz auxiliar as pessoas para que iniciem duas listas de seus estados pessoais. Uma lista com os estados de recursos que elas experimentam, e outra com os estados de falta de recursos. Ambas as listas são mantidas em ordem alfabética. Toda vez que você se encontrar num estado especial de recursos, dê-lhe um nome. Deixe que esse rótulo lembre a você a ocorrência ou incidente específico que o provocou. Podem ser estados com o nome de canções inspiradoras e tocantes. Os estados podem ser nomeados conforme seus modelos de estados específicos: grandes comunicadores, a pessoa mais serena que você já encontrou, aqueles com coragem indômita e nervos de aço. Também podem ser nomes de lagos cheios de paz, jogos excitantes, vitórias brilhantes, vezes em que a multidão tornou-se selvagem, momentos de iluminação espiritual e ocasiões de clareza mental. Se você notar que está tendo coragem perante um indivíduo em particular, dê o nome desse indivíduo ao estado. Se você teve professores, mentores ou guias em cuja presença sentiu-se satisfeito consigo mesmo, pensando e agindo no seu máximo, nomeie seus estados por essas pessoas.

Continue sempre acrescentando novos estados à sua lista de estados de recursos. Isso o torna mais consciente dos momentos de apreciação e gratidão, momentos de força, momentos de transcender os limites, momentos de vitórias de todos os tipos.

Você vai se lembrar de momentos do passado em que se sentiu em estado de recurso. Rotule esses momentos. Volte até sua infância lembrando-se das coisas mais positivas que vivenciou. Algumas pessoas têm predileção por lembranças ruins. Isso é bom para aqueles que desejam construir sua lista de estados sem recursos. É melhor ainda para aqueles que desejam, agora, acrescentar estados de recursos no presente, àquelas lembranças antigas. Fazendo isso, no futuro, quando você se lembrar dessas coisas, elas estarão elevadas à categoria de ativos e recursos, ao invés de passivos.

Eu descobri que é muito benéfico manter também uma lista de estados sem recursos. Isso pode ajudar a fazer a ressignificação desses estados para outros que transmitam poder ao seu proprietário. Provavelmente, as pessoas usam mais a palavra “humor” do que “estado”. Esperamos que as estatísticas mudem, e que eventualmente mais pessoas venham a falar sobre seus “estados” ao invés da consciência limitante de “maus humores.” Você poderá ouvir as pessoas falarem em “humor”, talvez assim: “Eu estou de mau humor hoje.” Ou, “Não adianta, não estou no meu dia.” Aqueles que falam dessa maneira, freqüentemente sentem-se sem coragem para tomar uma atitude proativa e mudar seu “humor”. Porém, quando alguém usa a palavra “estado” nos momentos em que se sente sem recursos, isso pode facilmente servir como uma âncora para procurar a lista de estados de recursos. No começo, pode-se fazer isso com uma lista escrita. Em pouco tempo, o cérebro fará isso automaticamente.

Há algum tempo atrás, eu levei alguns de meus netos ao zoológico. Os maiores gostaram de ver todos os animais. Mas, para o seu avô, toda a viagem foi um estado de “Levar meus netos ao zoológico”. Eu acrescentei os estados de “pingüins nadando”, e “ver os macacos se balançarem livremente de uma árvore para outra”, imaginando como um pingüim ou macaco cria o próprio estado. Mas, minha neta de três anos ficou o tempo todo repetindo o mantra: “Eu quero ver as zebras”. Esta estratégia levou-a a focalizar somente aquilo que ela queria ver no futuro, perdendo a oportunidade de gozar do momento presente. Acrescentei, então, o estado “Eu quero ver as zebras”, em minha lista de estados sem recursos.

Eu partilhei a metáfora com alguns adultos capazes de compreender a mensagem subjacente. Para muitos, a quem o conceito de “estados” é novo, o que os capacita a internalizar o valor dos estados é quando eles conseguem estabelecer seus estados personalizados. Isso os coloca em um estado de “agora eu realmente entendi!” Alguns de meus estados prediletos são:

- Ao acordar, eu acesso o estado de “Estou grato por receber mais um dia de vida”.
- Quando derrubo alguma coisa no chão, meu cérebro acessa o estado de “Que bom que a lei da gravidade ainda funciona.”
- Ao respirar, eu entro no estado de “Eu aprecio cada uma de minhas respirações”.
- Ao ouvir o ruído de uma furadeira, eu entro no estado de “A furadeira está fazendo meus conceitos entrarem cada vez mais profundamente em meu subconsciente”.

Alguns dos estados que fazem grande diferença na vida das pessoas são: “Aprender algo com todas as pessoas que encontrar.” “Melhorar o meu cérebro com todos os estados e recursos, em todos os contextos.” “Centrado, focalizado, e fluído”. “Cheio de energia vital e plenamente vivo”. “Este momento é o primeiro momento do resto de minha vida”. “Transcendendo insultos e negativismo”. “Rapport instantâneo!” “Eu me sinto bem, eu me sinto maravilhoso!” “Ganhando um bilhão de dólares na loteria.” (Na verdade, você não precisa realmente ganhar a loteria para acessar este estado, assim como as preocupações acessam o estado de ansiedade sem que tais preocupações jamais se tornem realidade.)

Habitualmente, leia e releia sua lista de estados de recursos. À medida que você lê os títulos desses estados, você vai experimentar aspectos de tais estados. Tendo-os diante de sua consciência, é mais provável que seu cérebro acesse espontaneamente esses estados para você.

Vou terminar este artigo desejando ao nosso planeta estados de paz, cura, alegria, amabilidade e compaixão. Aqueles que partilham dessa visão estarão associados, tornando esse desejo uma eventual realidade.

---

O Rabino Zelig Pliskin é autor de catorze livros. Os últimos seis estão disponíveis em [www.artscroll.com](http://www.artscroll.com) e incluem: *Happiness, Kindness, Courage, Anger: The Inner Teacher and Marriage*.

---

*Anchor Point, Março 2001*

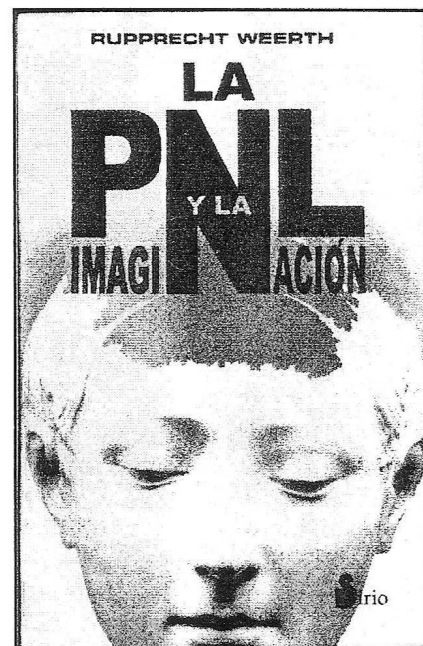
*Trad.: Hélia Cadore, e-mail: [lcadore@uol.com.br](mailto:lcadore@uol.com.br)*

## LA PNL Y LA IMAGINACIÓN & EFICÁCIA MENTAL

João Nicolau Carvalho \*

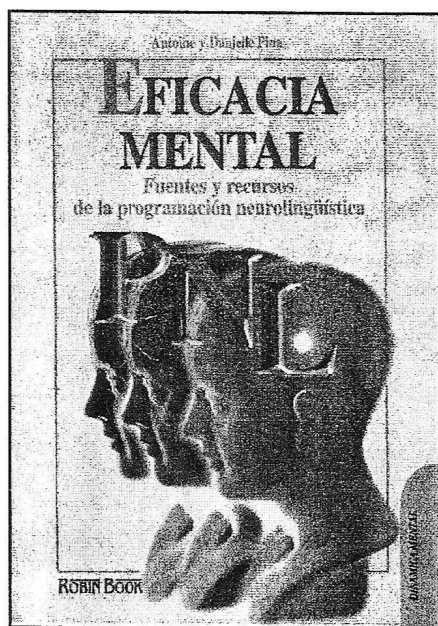
A bibliografia de PNL em língua portuguesa peca pela ausência de obras que a comparem com outras técnicas e/ou escolas de mudanças comportamentais. Há no entanto, dois livros em espanhol que suprem perfeitamente tal lacuna – para quem domina a leitura nessa língua naturalmente.

Um é **LA PNL Y LA IMAGINACIÓN** (título original: NLP & Imagination), de autoria de Rupprecht Weerth, alemão doutorado pela Universidad de Bielefeld e que morou na Bolívia entre 1979-1980. Estudou PNL com Thies Stahl, Johann Kluczny, John Grinder e Robert Dilts, entre outros. Atualmente trabalha como terapeuta e ministra cursos de desenvolvimento da personalidade em toda a Europa. Seu livro, publicado na Espanha por Editorial Sírio, concilia uma erudição científica com uma exposição e argumentação muito interessantes, inclusive no aspecto prático. Inicialmente apresenta uma visão histórica do nascimento da Programação Neurolingüística. E enuncia, com muita propriedade, a importância das submodalidades. O livro anuncia uma estrutura geral e sistemática da PNL, configurando suas tendências atuais.



Mas um dos pontos altos da obra é a comparação congruente que o autor faz com as técnicas imaginativas de outras escolas. Alertando no prólogo que escreveu para edição espanhola que *“um método es tan bueno como los individuos que lo emplean”*, Rupprecht Weerth enfatiza que a PNL, por trabalhar com uma metodologia ferramental tão precisa, geralmente rápida, se comparada com outras metodologias, exige de quem a aplica uma formação bastante profunda.

Outra obra importantíssima é **EFICÁCIA MENTAL** (título original: Sources et Ressources de la PNL) de Antoine e Danielle Pina, editada na Espanha pela Robin Book. Os autores, especializados em semântica geral ou neurosemântica são *masters* em PNL, com cursos na França e nos EUA. A gratificação da leitura está patente já nos dois capítulos iniciais em que você contactua com premissas aristotélicas e chega ao neurologista português Antônio Damásio, autor de **O erro de Descartes** e **O Mistério da Consciência** (Cia das Letras). Também Lacan, Paul Tillich, Victor Frankl, William James, Thomas Kuhn, Edgar Morin, Daniel Goleman, Feldenkrais, Milton Erickson, Korzybski, Watzlawick, Eric Berne, Pascal, Priban, Bateson, Jung, Carl Rogers, e mais, muito mais, além de Bandler, Grinder, Dilts etc. etc., permeiam a erudição honestíssima do texto. Capítulos específicos historiam e explicam a semântica geral e suas técnicas, enfocando a importância do *“metamodelo”*. Mostram, também, o isomorfismo entre a PNL e a informática, e resenham os *“metaprogramas”*. Especial ênfase para os metaprogramas úteis em situação de aprendizagem.



Na segunda parte do livro, de mais de 330 páginas, os autores mergulham nos recursos da PNL. Traçam conceitos básicos das teorias de comunicação e inserem a Programação Neurolingüística no contexto comunicacional, com análise concisa dos registros sensoriais, acessos oculares, calibração, sincronização, ancoragem, empilhamento de recursos, mudança de crenças. Utilíssima e necessária leitura para se compreender a PNL e inseri-la no contexto cultural da modernidade.

\* Professor Universitário, Trainer em PNL



**AGENDA DE CURSOS WORKSHOPS E EVENTOS****JUNHO 2001****SBPNL - Sociedade Brasileira de Programação Neurolingüística** [www.pnl.com.br](http://www.pnl.com.br)Informações e Inscrições: (0\*\*11) 3845-1616 e-mail: [pnl@pnl.com.br](mailto:pnl@pnl.com.br)09 e 10 **Atingindo Objetivos**De 14 à 17 - **A Essência da Identidade**23 e 24 **Comunicação na Negociação**30/6 à 1º/7 - **O Poder da Linguagem**Todos no **Centro de Treinamento da SBPNL** Das 9 às 17:30 horas**INAP - Instituto de Neurolingüística Aplicada - Dr. Jairo e Helen Mancilha**Programação Neurolingüística **Aplicada à Criatividade** DATA: 9 e 10/06Programação Neurolingüística **Aplicada à Liderança** DATA: De 30/06 a 1º/07

LOCAL: Rua São Salvador 49 – Flamengo – Rio de Janeiro Sáb. e Dom. de 9 às 18 horas

Informações: (0\*\*21) 551-1032 ou [www.pnl.med.br](http://www.pnl.med.br)**Centro de Desenvolvimento Pessoal - Leocliedes Marcon - Porto Alegre**

Entusiasmo, Motivação e Sucesso

De 4 a 8 de Junho, turmas de manhã e a noite e dias 9 e 10 de Junho, turma de fim de semana

Informações: Fone:(51)3311-2539 / Fax:(51)3312-2699 [www.leocliedesmarcon.com.br](http://www.leocliedesmarcon.com.br)**Introdução à Hipnose Ericksoniana - Porto Alegre**

Workshop prático vivencial - Dia 30/06 - Sábado, das 9 às 19 horas

(Baseado no livro: "A Psicobiologia da Cura Mente-Corpo de Ernest Rossi PhD.)

Apresentador: Psicólogo Pedro Fagundes Azevedo Fones (0\*\*51) 3233 0388 e 3388 5050

**JULHO 2001****INAP - Instituto de Neurolingüística Aplicada - Dr. Jairo e Helen Mancilha****Trainer Training** DATA: 13 a 22 de julho

LOCAL: Hotel Centro Marista - tel/fax: (0xx24) 465-2266 – Mendes – Rio de Janeiro

Informações: (0\*\*21) 551-1032 ou [www.pnl.med.br](http://www.pnl.med.br)**AGOSTO 2001****SBPNL - Sociedade Brasileira de Programação Neurolingüística** [www.pnl.com.br](http://www.pnl.com.br)Informações e Inscrições: (0\*\*11) 3845-1616 e-mail: [pnl@pnl.com.br](mailto:pnl@pnl.com.br)**Practitioner Residencial** - Hotel Península em Avaré ( período integral)

1ª Fase: 17 à 26 de agosto 2ª Fase: 21 à 30 de setembro

**OUTUBRO 2001****SBPNL - Sociedade Brasileira de Programação Neurolingüística** [www.pnl.com.br](http://www.pnl.com.br)Informações e Inscrições: (0\*\*11) 3845-1616 e-mail: [pnl@pnl.com.br](mailto:pnl@pnl.com.br)**Trainer Training** Hotel Península em Avaré ( período integral) De 20 à 27 de Outubro**NOVEMBRO 2001****SBPNL - Sociedade Brasileira de Programação Neurolingüística** [www.pnl.com.br](http://www.pnl.com.br)Informações e Inscrições: (0\*\*11) 3845-1616 e-mail: [pnl@pnl.com.br](mailto:pnl@pnl.com.br)**Master Residencial** Hotel Península em Avaré ( período integral) De 14 à 25 de Novembro**Envie sua colaboração para as diversas seções para:****"GOLFINHO" - Diretora: M. Helena Lorentz**

Tel/fax (0\*\*51) 3330-2005

Rua Cel. Aurélio Bittencourt, 110/101  
90430-080 PORTO ALEGRE-RS - BRASILE-mail: [golfinho@golfinho.com.br](mailto:golfinho@golfinho.com.br)INTERNET: <http://www.golfinho.com.br>**ENTRE EM CONTATO CONOSCO**