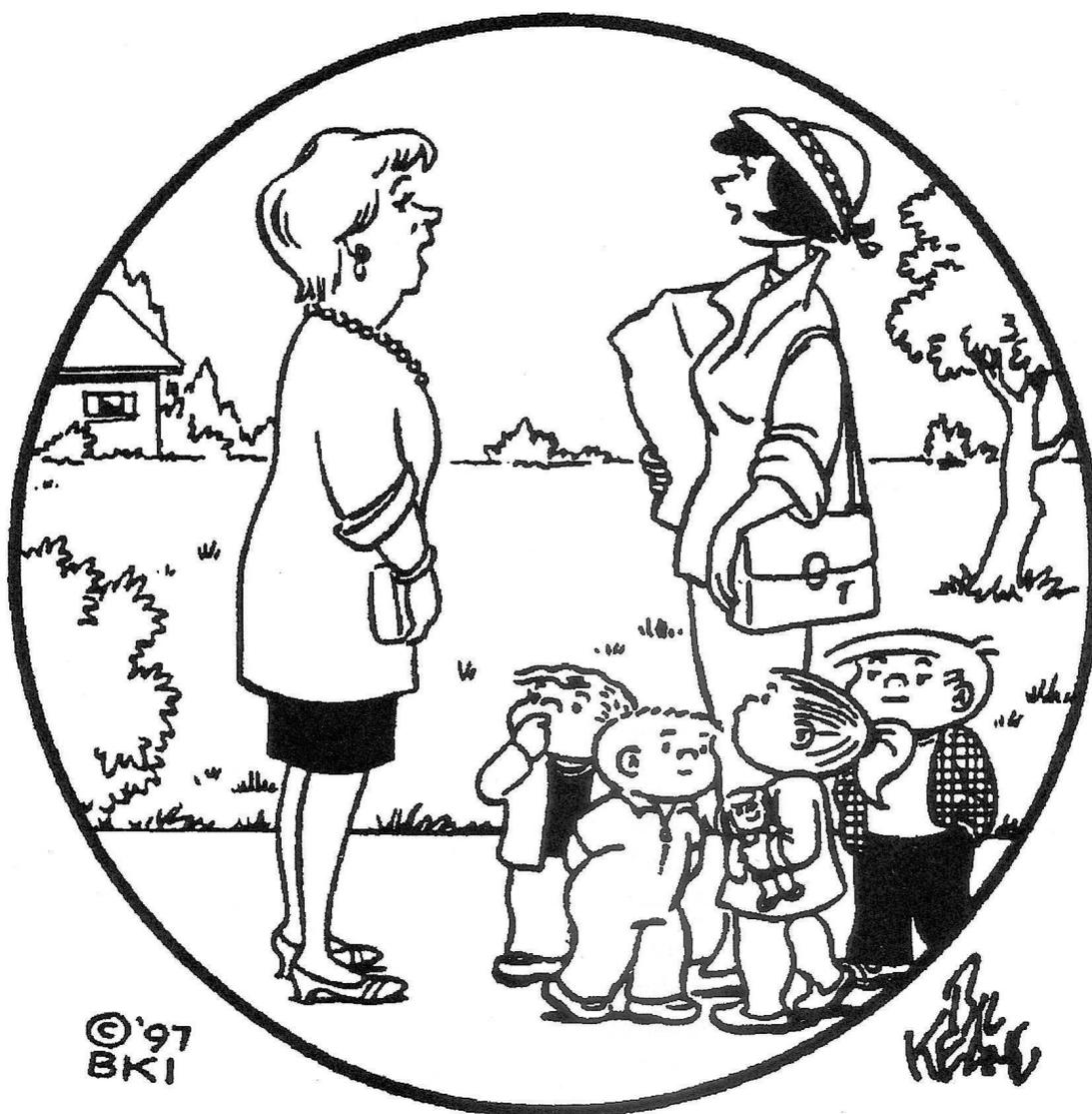


Golfinho

Informativo de PNL - Neurolingüística

ANO 8 Edição 1 nº 88

Junho/2002



— Como você divide o seu amor por quatro filhos?
— Eu não divido, eu multiplico!

| Nesta edição | | |
|--------------|---|---------|
| 1 | Revisão de livro: Administre seu Tempo, Administre sua vida | pág. 2 |
| 2 | Artigo 1: Sobre a motivação de empregados | pág. 3 |
| 3 | Artigo 2: Num Mundo Ideal | pág. 8 |
| 4 | Relação de Artigos Publicados no Golfinho de 1995 a 2002 | pág. 10 |

ADMINISTRE SEU TEMPO, ADMINISTRE SUA VIDA

João Nicolau Carvalho*

ADMINISTRE SEU TEMPO, ADMINISTRE SUA VIDA, de autoria de Ian McDermott e Ian Shircore, publicado pela Editora Record foi, aparentemente, um dos poucos livros de PNL que fizeram parte da relação de livros lançados na Bienal de São Paulo. Ian McDermott é conhecido do leitor brasileiro: ele é co-autor do clássico **PNL e Saúde**, editado pela Summus Editorial e traduzido para uma quase dezena de idiomas. Já Ian Shircore, embora autor e/ou co-autor de diversas obras importantes, na área de treinamento e gerenciamento, nunca tiveram um livro traduzido para o português.

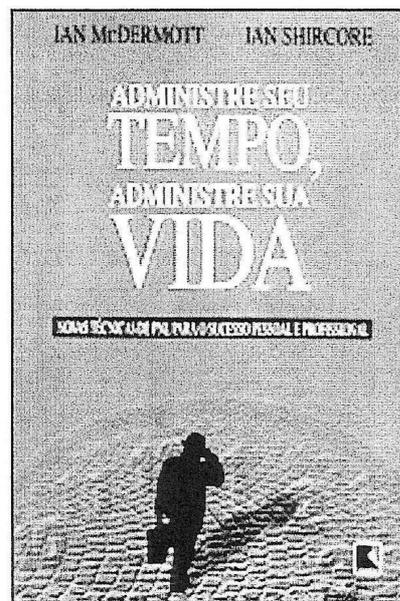
Administre seu tempo, administre sua vida é uma dessas obras que a gente lê, não por obrigação de ofício, mas por prazer. Os autores conseguiram, em 253 páginas, *trabalhar* a Programação Neurolingüística de uma maneira profundamente criativa, explanando os complexos pressupostos da PNL com uma simplicidade e uma didática de fazer inveja a qualquer professor de cursinho pré-vestibular, daqueles que conseguem prender a atenção da garotada do primeiro ao último minuto de aula. Com uma grande diferença: aqui o conteúdo permanece, penetra na memória longa, em função dos belos exercícios vivenciais que os autores vão, didaticamente, sem jargão, colocando à disposição do leitor. Os capítulos, os intertítulos, as metáforas, as ferramentas, o estilo jornalístico, que não se perdeu na tradução, vai propiciando ao leitor motivações para continuar a leitura até a última linha.

Mexendo com nossa vida no campo pessoal e profissional, abrindo nossos sentidos para o mundo, o livro é uma espécie de manual que nos ensina a gerenciar a vida com entusiasmo, transformando o que seria problema em desafios.

Na primeira parte, tomamos conhecimento dos *segredos* da PNL, o que ela pode fazer pelas pessoas, ser o motorista de si mesmo, saber associar-se ou dissociar-se do que acontece a sua volta, sem perder o rumo, o controle das coisas. Corpo, mente, e relacionamento, se ajeitando engenhosamente.

Na segunda parte, o curso da vida recebe uma *iniciação* para se mexer sem medo com o novo, com as transições e mudanças, com o *rolar* dos acontecimentos. Você está numa canoa, o rio poder ser caudaloso, mas você sabe controlar a embarcação – usufrua das belezas das margens, do balouçar sobre as ondas, os recursos ancorados o levarão ao estado desejado.

A última parte do livro, alerta-nos, numa metáfora singela, com cheiro de poesia, rica de conteúdo, que *gerenciar é viver*: gerenciar com sabedoria sua saúde; gerenciar com criatividade sua riqueza; gerenciar com desenvoltura os relacionamentos; gerenciar com habilidade o trabalho para que ele trabalhe para você; gerenciar o tempo para que você viva feliz a maior parte do tempo.



Aos assinantes do Golfinho impresso:

Estamos interrompendo a publicação do Golfinho impresso pelo menos temporariamente. Talvez possamos voltar em outras condições, talvez com alguma parceria. Agradecemos o apoio que temos recebido de nossos leitores.

Os prazos das assinaturas foram todos cumpridos, conforme prometido.

Iremos nos dedicar cada vez mais à Internet onde já atingimos mais de 1.000 visitantes por dia, com uma média de 25.000 visitantes por mês.

Contamos com a colaboração de todos na Internet em nossos sites:

www.metas.com.br www.golfinho.com.br www.metaforas.com.br

SOBRE A MOTIVAÇÃO DE EMPREGADOS

Dr. Richard Bolstad

Apego à Riqueza Não é Motivação.

Vinte anos atrás, o sociólogo Philip Slater publicou uma dura crítica sobre a moderna obsessão ocidental pela riqueza. Slater diz que “A idéia de que todos querem dinheiro é propaganda circulada por apegados à riqueza, a fim de sentirem-se melhor em relação ao seu apego.” (1980 p. 25). Desde então, a pesquisa tem-se unido a ele para apoiar esse desafio. Dr. Tim Kasser e Dr. Richard Ryan realizaram alguns estudos em 13 países diferentes, comparando pessoas altamente motivadas a fazer dinheiro com aquelas que não o são. Eles dizem o seguinte: “Quanto mais procuramos satisfações em bens materiais, tanto menos as encontramos aí.” Mesmo quando essas pessoas motivadas pelo dinheiro acreditam que podem ter sucesso em ganhá-lo, a obsessão é relacionada com a baixa auto-estima, a depressão e o uso cada vez mais intenso de drogas. Quando elas conseguem, “A satisfação dura muito pouco; é muito fugidia.”

A motivação de sentir-se mais ligado às pessoas, por outro lado, está relacionada com o aumento do bem-estar. Um estudo realizado pelos conferencistas escolares Dr. Aric Rindfleisch, Frank Denton, e Dr. James Burroughs confirmaram que “as pessoas que são mais materialistas tendem a se sentirem infelizes com suas próprias vidas.” De maneira interessante, a pesquisa deles sugere que a depressão que acompanha uma obsessão por dinheiro é reduzida se a pessoa tiver um relacionamento sincero e profundo com outras pessoas. Esta pesquisa, observam Kasser e Ryan, parece contradizer algumas pressuposições importantes do “sonho Americano.” O trainer em PNL, Dr. L. Michael Hall, coloca isso de maneira mais clara do que qualquer outro especialista em motivação, quando diz: “Ganhar dinheiro *exclusivamente* para ter mais dinheiro não enriquece nossa experiência interior de vida, nem nos dá mais *qualidade* de pensamento ou sentimento.” Num estudo sobre milionários de sucesso, o Dr. Scully Blotnick, diz: “Você gostaria de tornar-se rico? Bem. Estabeleça isso como seu objetivo, depois esqueça... Não tem nada a ver com dinheiro. Blotnick nota que quase todos os indivíduos que eventualmente se tornaram milionários quase *não o notaram.*” (Hall, 2000, p.27).

O que motiva os Empregados.

Esta pesquisa apresenta um dilema para os empregados, porque a maioria deles acredita que o principal “contrato” que eles estão fazendo com seus empregadores é o de que o empregador dá dinheiro e o empregado dá seu trabalho. O consultor administrativo Tom Peters resume a sabedoria convencional do empregador (que ele está criticando) dizendo: “Se nós dermos ao pessoal incentivo monetário honesto... o problema da produtividade desaparecerá.” (Peters and Waterman, 1982, p. 43). Mais explicitamente, os sistemas de incentivo monetário são promovidos como a solução para problemas de motivação. A teoria é que “Quanto mais o pagamento estiver vinculado ao desempenho, tanto mais poderoso é o efeito da motivação, dizem os psicólogos Richard Guzzo e Raymond Katzell (1987, p.110). Guzzo e Katzell fizeram um meta-estudo com 330 comparações de pesquisa e mostraram que os incentivos financeiros não são, realmente, relacionados com o absenteísmo, a produtividade ou a rotatividade dos trabalhadores. De fato, os programas mais “confiáveis” para melhorar essas áreas são o treinamento e o estabelecimento de metas pelos empregados. W. Edwards Deming, o conselheiro americano que ajudou o Japão a criar seu milagre econômico nas décadas de 1950 e 1960, diz que as recompensas econômicas constituem-se nos mais poderosos inibidores da qualidade e da produtividade no mundo ocidental.” Ele afirma que esse sistema “nutre o desempenho a curto prazo, aniquila o planejamento a longo prazo, constrói o medo, demole as equipes de trabalho, nutre a rivalidade e... torna as pessoas amargas.” (Deming, 1986, p. 102).

Edward Deci e Richard Ryan chamam o dinheiro de motivador “extrínseco” ou contingente, o que significa tentar motivar a realização de um trabalho melhor na expectativa de alguma coisa que a pessoa possa obter de fora do trabalho como tal. Eles comparam isso com os motivadores intrínsecos, que significam as alegrias obtidas simplesmente no cumprimento de uma tarefa. Um exemplo seria a

sensação de realização. A revisão deles, de quarenta anos de estudos, manteve-se confirmando sua conclusão original: “a pesquisa tem mostrado consistentemente que qualquer sistema de pagamento contingente tende a minar a motivação intrínseca.” (1985, p. 299). Isto é, quanto mais as pessoas prestam atenção à quantidade de dinheiro ou a outras “recompensas” que podem obter através do trabalho, tanto menos elas apreciam seu trabalho como tal. Este é o tema do texto *Punished by Rewards* (Punidos pelas Recompensas), de Alfie Kohn.

Kohn faz a tabulação de diversos estudos que perguntam aos trabalhadores o que mais os motiva a trabalhar. Consistentemente, os trabalhadores colocam o dinheiro bem abaixo. Mesmo o pessoal de vendas (tradicionalmente considerados como altamente motivados pelo dinheiro) citam-no como a razão menos comum para mudarem de emprego (Greenberg and Greenberg, 1991, p. 10). As pesquisas dizem: “De fato, nós acreditamos que uma das maiores falácias da administração é a de que o pessoal de vendas pode ser motivado por fatores externos.” O *Families and Work Institute* estudou uma amostra aleatória de 3000 trabalhadores Americanos, pedindo-lhes que relacionassem suas prioridades quando decidem assumir um emprego. O dinheiro figura, de maneira consistente, no final de uma lista de 20 fatores, bem abaixo da comunicação aberta, relações positivas com os colegas, controle sobre o conteúdo do trabalho, trabalho estimulante e oportunidade de ganhar novas habilidades (Bond, Galinsky e Swanberg, 1998).

De maneira surpreendente, os trabalhadores são mais inclinados a reportar seu sentimento de “felicidade” quando estão no trabalho do que quando estão no tempo de lazer. (Csikszentmihalyi, 1990 p. 158). Ao som de um apito acionado em momentos aleatórios, eles são solicitados a graduar seu nível de felicidade naquele momento. As pessoas estudadas declararam estar felizes 54% do tempo de trabalho, mas somente 18% do tempo de lazer. Se os trabalhadores não estiverem motivados, o problema não é o fato de o trabalho ser intrinsecamente enfadonho. O Consultor empresarial Frederick Herzberg mostra claramente a solução: “Se você quiser pessoas motivadas para fazerem um bom trabalho, dê-lhes um trabalho bom para fazer.” Deci e Ryan sugerem que, quando estamos procurando uma motivação real, a questão toda existente por detrás dos esquemas de incentivo é mal expressa, “Como podemos fazer com que os empregados façam aquilo que lhes mandamos?” O tipo anterior de ambiente de trabalho era a respeito de *trabalhar com*; o atual é sobre *fazer para*. As recompensas, vistas desta perspectiva, são apenas mais uma maneira de fazer as coisas *para* as pessoas. Elas representam, basicamente, “controle através da sedução” (Deci e Ryan, 1985, p. 70).

Implicações para a PNL

Para os consultores da PNL, existem algumas implicações importantes nessa pesquisa.

- Em primeiro lugar, ao encorajar as pessoas a estabelecer objetivos e perseguir seus sonhos, é bom deixar clara a diferença entre os objetivos que provavelmente conduzirão à felicidade, e os objetivos adicionais (ex.: embriagar-se, ganhar um milhão de dólares no cassino). Encorajar as pessoas a estabelecer e perseguir objetivos viciosos associa uma experiência emocional negativa com sua muito poderosa fonte potencial de satisfação na vida.
- Em segundo lugar, quando os administradores querem um programa de PNL para motivar seus empregados, ou para melhorar o sucesso de um sistema de incentivo, é útil apontar a contradição subjacente na criação de sistemas extrínsecos de motivação. Fazer perguntas mais fundamentais do que “Como posso conseguir que eles façam aquilo que eu quero que façam?” pode proporcionar um sucesso de maior duração.

Alfie Kohn descreve sua experiência de consultor da Marshall Industries, uma grande distribuidora de componentes eletrônicos que levou a sério suas orientações (Kohn, 1998). Após um ano de discussões, o Presidente Rob Rodin concordou em eliminar todos os incentivos, comissões de vendas, e concursos. Nos anos seguintes, a rotatividade dos empregados foi reduzida em 80%, o moral melhorou, a produtividade subiu e as vendas ultrapassaram o dobro.

Criando Motivação Intrínseca.

Naturalmente, a criação de motivação para os empregados envolve muito mais do que simplesmente desistir dos incentivos. Envolve a realização dos valores que os empregados realmente consideram importantes. Esses valores, como Frederick Herzberg aponta, são notavelmente semelhantes no mundo inteiro. A pesquisa do *Families and Work Institute* (1998) agrupa-os em dois segmentos: qualidade do

serviço e apoio do ambiente de trabalho. A qualidade do serviço refere-se a autonomia, significado, segurança e oportunidades de melhoria. O apoio do local de trabalho é subdividido em tratamento respeitoso, oportunidade igual e flexibilidade, e relações de apoio na equipe.

Margot Hamblett e eu discutimos as implicações de focalizar-se nesses valores, num artigo recente sobre negócios cooperativos (2001 p.35). Nós tomamos o exemplo da fábrica da General Motors em Fairmont. Um membro da General Motors, ao visitar a fábrica de Fairmont dirigida de maneira cooperativa, descreve o entusiasmo com que os trabalhadores administram seus próprios locais de trabalho. Em sua visita, um gerente de fábrica comentou que quatro homens estavam fazendo um trabalho que era feito por seis homens em sua fábrica. Ele disse aos trabalhadores: “Bravo! Vocês são muito especiais. Ah, se eu pudesse ter gente como vocês!”. Ao sair, ele ouviu um dos trabalhadores dizer ao outro: “Que pena que eles não se dão conta de que já têm pessoas como nós.! (Tanner Pascale, 1990, p. 72-75). Essa motivação não provém de esquemas de incentivo, bônus ou recompensas extrínsecas, mas da realização sistemática dos critérios que interessam aos próprios trabalhadores. Os trabalhadores de Fairmont experimentam seu trabalho como algo que gostam de fazer, algo que lhes trás uma satisfação intrínseca.

Robert Rosen, presidente da Healthy Companies, foi consultor de dúzias de companhias dentre as 500 indicadas na Fortune, e descreve a fábrica de Fairmont como um exemplo de uma nova espécie de contrato entre trabalhadores e gerência, nesta era de pouca “segurança” no trabalho e inovação rápida. Ele relaciona os valores deste novo contrato (Rosen, 1992, p. 116-120) como:

- Compromisso com o autoconhecimento e desenvolvimento;
- Firme crença na decência;
- Respeito pelas diferenças individuais;
- Espírito de associação;
- Alta prioridade de saúde e bem-estar;
- Paixão pelos produtos e processos.

Rosen diz que “Organizações do futuro são redes de relações. E as relações são o que une as pessoas. Nós estamos realmente operando comunidades humanas ou empresas humanas.” (em Makower, 1994, p. 170).

Juanita Brown, presidente da Whole Systems Associates, considera esse assunto da “comunidade corporativa” de uma perspectiva compatível com a PNL (Brown, 1992). Ela nota que a imagem mental provocada pela palavra “corporação” não é muito motivadora, mesmo quando ela pergunta aos executivos sobre isso. A imagem mental provocada pela metáfora alternativa de “comunidade” é muito mais excitante, e Brown considera seu uso como a ferramenta de motivação mais pragmática que um Presidente pode adotar. Um executivo superior que recebeu os conselhos de Juanita foi Mike Szymanczyk da Procter & Gamble e da Kraft General Foods. Szymanczyk diz: “Se eu continuar a oferecer mais dinheiro para satisfazê-los, eu nunca poderei dar o suficiente. Se eu continuar a criar a oportunidade de explorar seu próprio potencial através da exploração do potencial da empresa, então teremos um sistema reforçador positivo. O modelo de comunidade é construir este sistema de reforço e fazer com que as pessoas se sintam recompensadas, satisfeitas e realizadas com isso, ao invés de sentirem como se a única recompensa possível ou satisfação que possam obter é mais um aumento ou mais um cheque de bônus.” (Brown, 1992, p. 138).

As implicações da metáfora da comunidade (usando comunidade no velho sentido rural, chamada em sociologia “Gemeinschaft”), são de tirar o fôlego. As comunidades têm indivíduos, mas também têm reuniões de comunidades. Talvez eles tenham os “mais velhos” aos invés de “presidentes” na comunidade. Talvez eles tenham sistemas para checar, a fim de garantir que os vizinhos estão bem. As pessoas, numa comunidade, conhecem umas às outras e têm muitos pontos de contato umas com as outras. Acima de tudo, as pessoas em uma comunidade lá estão porque *querem* ser parte daquela comunidade.

Mesmo em uma Pequena Escala?

O negócio que dirijo é pequeno, mas considero-o uma comunidade em si (talvez, pelo tamanho, até uma “família”), e o ponto focal de uma comunidade mais ampla de Practitioners da PNL. As pessoas que trabalharam para mim nos últimos oito anos têm sido pessoas que compartilham minha visão de

transformação pessoal e global. Isso muda minha perspectiva em muitas das atividades que acontecem em nosso escritório. Quando, como acontece às vezes, nossa administradora do escritório traz seu filho pequeno para o trabalho, ao invés de sentir isso como uma imposição, eu me sinto orgulhoso por ter um ambiente de trabalho onde isso é possível. Minha principal preocupação é que ela terá que trabalhar mais para compensar o tempo gasto com ele, porque sei que ela verdadeiramente valoriza o fato de ter um emprego que aceita suas responsabilidades familiares. De maneira semelhante, quando a encarregada da contabilidade gasta tempo discutindo suas crenças políticas comigo no trabalho, ao invés de sentir-me ansioso em relação ao relógio, sinto-me excitado por ter um escritório onde as pessoas trazem todas as suas crenças e valores com elas. Minha principal preocupação é, mais uma vez, notar que ela trabalha a mais e ajuda no escritório nas tarefas que não fazem parte do seu contrato, e não ganha dinheiro por isso. Todo trabalho que acontece em nosso escritório é parte de nossa missão, não importa o quanto possa parecer real. A pessoa que expede o correio, coloca panfletos nos envelopes, me diz: “Eu gosto de trabalhar para vocês. Se há algo mais que eu possa fazer, digam-me.”

O outro lado desta história é que cada uma dessas pessoas fala para clientes potenciais sobre os serviços que oferecemos. A nossa equipe está feliz com aquilo que oferecemos. Se alguém se inscrever para a primeira metade de um curso de Practitioner, por exemplo, eles podem dizer àquela pessoa “Eu aposto que você vai querer ficar para a outra metade. Comece a pensar nisso agora!” Eu poderia ter treinado nossa equipe para dizer isso, ou eles podem ter decidido fazê-lo porque estão treinados nos padrões de linguagem da PNL. Mas não é por isso que o dizem. Eles falam assim porque já experimentaram nossos treinamentos, e realmente estão felizes com o que o cliente está fazendo. Eles acreditam naquilo que ensinamos. Eles acreditam que trabalhar aqui é uma das coisas mais importantes que podem fazer em suas vidas. Eles estão trabalhando para as recompensas intrínsecas da mesma forma que eu. Recentemente, quando discuti sobre minha equipe com outra Practitioner de PNL, ela me disse: “Puxa! Você não pode *comprar* esse tipo de dedicação”. E esse é o ponto. Você jamais poderá comprar dedicação!

As pessoas que trabalham conosco não são “anjos”, e nem eu o sou. Às vezes, elas fazem coisas que não aprovo, e eu faço coisas que eles não aprovam. Nos oito anos em que estou na empresa, também tive pessoas que faziam coisas que eu não sabia que estavam fazendo, porque eles não queriam que eu soubesse. Conflitos acontecem em qualquer família. Mas você não transforma sua família numa barraca do exército porque alguém age desonestamente. Vocês ainda são uma família.

Ação de Pequena Escala numa Grande Corporação.

E se você estiver preso numa grande corporação que não se comporta como uma comunidade? Isso é difícil, na verdade. Mas eu tenho uma história sobre essa situação. Antes de eu ter meu próprio negócio, eu trabalhava como professor numa “grande” corporação. Era a mesma escola em que, há muitos anos, eu fizera treinamento em enfermagem. Uma de minhas mais antigas instrutoras (chamemo-la de Freda) era, agora, minha chefe, e as pessoas me avisaram para “tomar cuidado” com ela porque tinha a reputação de ser um “dragão”. Isso me surpreendeu porque lembrei-me de que Freda era uma professora amável e animadora. Algumas semanas após iniciar o trabalho, eu tive uma interação muito interessante com ela. Eu cheguei ao trabalho de manhã e encontrei uma carta muito zangada de Freda sobre minha mesa. A carta dizia que eu não tinha fechado a sala onde havia dado aula na noite anterior. Ela me avisou que tal falta de cuidado custava dinheiro, e sugeriu que se eu não era digno de confiança numa tarefa tão simples, talvez eu não estivesse no trabalho certo. Ela disse que estaria observando para ver se eu ia melhorar, e que tomaria outras providências se isso acontecesse novamente.

Meus colegas simplesmente me disseram que agora eu sabia com que eu estava lidando. Freda era assim, como Chefe do Departamento. Eu fiquei muito assustado. Era um trabalho novo e eu não queria perdê-lo. Mas, quando me sentei para pensar sobre o assunto, compreendi que estava muito mais do que assustado. Eu estava triste. Triste por haver perdido a chance de uma relação decente com minha nova chefe, e triste porque minha admiração por minha velha professora estava sendo subjugada por esse novo estilo de interação. Assim, quando escrevi-lhe uma resposta à sua carta, assumi o risco de dizer-lhe exatamente isso. Decidi que não queria viver com medo de minha chefe; e que eu preferia o risco de ser despedido do que aceitar os “termos” da relação que ela parecia estar me oferecendo. Eu pedi desculpas por ter deixado a porta destrancada, e depois disse: “Mas eu também quero que você saiba, Freda, que eu me lembro de você com grande afeição, como minha professora na escola de Enfermagem. Eu tenho um

enorme respeito por você. Prometo-lhe que você nunca precisará me observar ao fazer algo importante. Se você me disser que algo que fiz foi um problema, eu imediatamente ficarei altamente motivado a lembrar-me e a mudar; tão motivado quanto possível. Eu sou muito grato pelo que você me ensinou como estudante, e sempre haverá um lugar no meu coração para você e suas preocupações.”

A resposta foi dramática. Freda veio diretamente à minha sala, pediu desculpas por ter tido um momento “de mau humor” e garantiu-me que eu estava fazendo um bom trabalho. Nossa relação, a partir daquele momento, foi completamente diferente; e completamente diferente da espécie de relação que meus colegas tinham experimentado. Isso, por sua vez, manteve minha motivação. Eu havia sido totalmente honesto. O respeito e a admiração são muito mais motivadores para mim do que qualquer pressão extrínseca que Freda pudesse exercer.

Resumo

A busca da riqueza por si só está correlacionada com a baixa auto-estima e a depressão, e funções como a necessidade de satisfazer um vício. Quando as corporações motivam seus empregados a usar recompensas extrínsecas como o dinheiro, a alegria intrínseca da força de trabalho fica prejudicada. Por outro lado, os trabalhadores são motivados acima de tudo pela qualidade de seu trabalho e pelas relações que lhes dão suporte nele. De uma maneira metafórica, pode ser mais útil visualizar uma corporação como uma comunidade da qual os seus membros desejam intrinsecamente participar. Mesmo uma empresa pequena pode criar esse sentimento de família ou comunidade e inspirar os trabalhadores com a missão intrínseca de seu trabalho. Em uma grande organização, os indivíduos podem influenciar a cultura da mesma, alterando as pressuposições existentes por detrás de suas ações individuais. Os consultores de PNL que trabalham no campo empresarial vão alcançar claramente resultados mais poderosos, saindo dos “programas de motivação” e focalizando o clima interpessoal da organização. A maneira de fazer com que as pessoas se desempenhem melhor em suas tarefas é dar-lhes melhores tarefas para fazer.

Bibliografia

- Bolstad, R. e Hamblett, M. “Co-operative Business: Part 1” pp. 31-41 em Anchor Point, Volume 15, nº 5, Maio, 2001.
- Bond, J. T., Galinsky, E. e Swanberg, J. E. The 1997 Study of the Changing Workforce. Families and Work Institute, New York, 1998.
- Brown, J. “Corporation As Community: A New Image For a New Era”, pp.1122-139 em Renesch, J. ed. *New Traditions In Business*. Berrett-Koehler, São Francisco, 1992.
- Csikszentmihalyi, M. *Flow*. Harper Collins, New York, 1990.
- Deci, E.L. e Ryan, R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. Plenum, New York, 1985.
- Deming, W.E. *Out Of The Crisis*. MIT Centre For Advanced Engineering Study, Cambridge, 1986.
- Greenberg, J. e Greenger, H. “Money Isn’t Everything” pp. 10-14 em *Sales And Marketing Manbagement*, Maio, 1991.
- Guzzo, R. A. e Katzell, R. A. “Effects of Economic Incentives on Productivity: a Psychological View” em Nalbantian, H. R. ed. *Incentives, Cooperation and Risk Sharing: Economic na Psychological Perspectives on Employment Contracts*. Rowman & Littlefield, Totowa, New Hersy, 1987.
- Hall, L. M. “A Few Secretas About Wealth Building” pp. 25-31 em *Anchor Point* journal, Vol. 14, nº 4, Abril 2000.
- Herzberg, F. “Workers’ Needs: The Same Around The World” p. 30 em *Industry Week*, 21 de Setembro de 1987.
- Kasser, T. e Ryan, R. M. “A Dark Side Of The American Dream: Correlates Of Financial Success As A Central Life Aspiration” pp. 410-422 em *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65, nº 2, 1993.
- Kasser, T. e Ryan, R. M. “Further Examining The American Dream: Differential Correlates Of Intrinsic And Extrinsic Goals” pp. 280-287 em *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 22, nº 3, 1996.
- Kohn, A. *Punished By Rewards* Houghton Mifflin, Nes York, 1993.
- Kohn, A. “Challenging Behaviourist Dogma: Myths About Money and Motivation” Março/Abril, 1998.
- Makower, J. *Beyond The Bottom Line*. Simon e Schuster, New York, 1994.
- Peters, T. J. e Waterman, R.H. *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, 1982.
- Rindfleisch, a, Burroughs, J. e Denton, F. “Family Structure, Materialism and Compulsive Consumption”, pp. 312-325 no *Journal of Consumer Research*, Vol. 23, nº 4, Março de 1997.
- Rosen, R. H. “The Anatomy of a Healthy Company” pp. 108-120 em Renesch, J. ed. *New Traditions In Business*. Berrett-Koehler, São Francisco, 1992.
- Slater, P. *Wealth Addiction*. Dutton, New Hyork, 1980.
- Tanner Pascale, R. *Managing On the Edge*. Simon & Schuster, New York, 1990.

Richard Bolstad é o diretor de Transformations International Ltd. E co-desenvolvedor de Transforming Communication, um curso sobre a relação cooperativa usada pelas empresas como o Banco da New Zealand. Para mais informações sobre o trabalho dele, telefone/fax +64-3-337-1852. E-mail learn@transformations.net.nz. Home page <http://www.transformations.net.nz>.

Publicado na Anchor Point, Janeiro 2002
Trad; Hélia Cadore. E-mail: lcadore@uol.com.br

Num Mundo Ideal

Dr. Richard Bolstad

Num mundo ideal não haveria terrorismo, e as crianças aprenderiam as habilidades da PNL para a vida antes da puberdade. A organização social seria baseada nas pressuposições da PNL, e a medicina integraria a PNL em todos os tratamentos. Como seria esse mundo? Os dois livros que estou analisando procuram responder essa pergunta. *A Ilha* (Editora Globo) é uma novela “utópica” mais ortodoxa dentro da tradição da *República* de Platão. *A Quintessência Sagrada* (Ed. Record) é ficção científica pesada. O que os dois compartilham é o grande sonho de - para usar as palavras de Robert Dilts - “um mundo em que valha pena vivermos”. De fato, tanto Aldous Huxley como Starhawk têm uma visão profundamente espiritual da sociedade ideal.

A finalidade de ler tais livros não é fugir da “realidade” de nossa vida real para a “Terra do Nunca” espiritual. Contudo, também é verdade, como Oscar Wilde disse uma vez, que um esquema “prático” seria o que já existe ou aquele que pudesse ser realizado dentro das condições existentes. Como são exatamente as condições existentes, que estamos tentando mudar, qualquer desses esquemas seria completamente sem sentido. Esses dois livros pedem-nos que tenhamos a coragem de criar o futuro que desejamos. Eles nos avisam de que poderemos cair na armadilha do pesadelo atual enquanto nossos sonhos não forem suficientemente corajosos para sacudir os fundamentos do mundo.

A Quintessência Sagrada

(The Fifty Sacred Thing, Starhawk, Bantam, New York, 1993 – traduzido pela Editora Record)

“Hoje”, disse Madrone, “nós vamos trabalhar com Ancoragem... Ancoragem é uma maneira usada para entrar e sair rapidamente de determinados níveis de transe”, continuou ela, “ligando cada nível à sua própria imagem e frase, e a um toque físico em alguma parte do corpo. Portanto, considere-se um parceiro agora...”

Uma citação transcrita de algum de nossos cursos de PNL? Não, na verdade é um excerto de uma novela de ficção/fantasia científica chamada *A Quintessência Sagrada*. A novela foi escrita por Starhawk, uma escritora feminista respeitada, ativista ecológica e pacífica, e autora de dois livros sobre Wicca. Starhawk é MA em Psicologia e possui conhecimento convincente de fenômenos da PNL como o rapport, ancoragem e integração de partes. Ela foi consultora de três filmes, e viaja muito pela América e Europa, fazendo palestras e dirigindo seminários. Sua primeira novela, de 490 páginas, cria uma sociedade fictícia baseada na compreensão da PNL.

É um desafio para um escritor de não ficção passar para a ficção, e alguns não são bem sucedidos (“O Retorno de Merlin”, de Depaak Chopra, por exemplo, é uma grande metáfora, mas uma novela mal escrita. Como leitor de ficção científica, achei-o tortuoso). Starhawk faz mais do que ter sucesso. Ela é aterrorizante! Para aqueles que conhecem a ficção científica, este livro é um reminescente de *Raising the Stones* de Sheri Tepper, *A Door Into Ocean*, de Joan Slonczewski e *The City Not Long After*, de Pat Murphy. Para aqueles de vocês que ainda não conhecem a ficção científica, sugiro ler esses três depois do livro de Starhawk. *A Quintessência Sagrada* tem suspense, imprevisibilidade, compaixão e pavor.

A história acontece num futuro não muito distante, nos Estados Unidos. Na Califórnia floresce uma sociedade sem pobreza, sem fome nem intolerância, onde as quatro coisas sagradas que mantêm a vida (terra, ar, fogo e água) são honradas, cuidadas, e disponíveis gratuitamente. Essa sociedade não é perfeita, e tem suas facções, mas já resolveu as diferenças usando um processo de consenso comunitário. As maiores diferenças estão em como responder para o resto dos Estados Unidos, onde um pesadelo está em pleno andamento. A sociedade dirigida por “Administradores” é um estado com o regime de segregação, onde o acesso até mesmo ao alimento e à água potável é estritamente controlado. Nessa sociedade, as mulheres e as crianças são propriedade, e as crianças são alteradas geneticamente e criadas como prostitutas submissas e soldados emocionalmente entorpecidos. O ambiente é uma confusão tóxica, e o governo totalitário continua a desenvolver e liberar vírus destinados a exterminar aqueles que não estão sob seu controle. (isso tudo parece muito normal? Bem, em que “meta” pode ser enquadrado?)

As figuras centrais da história são capturadas nos eventos, à medida que os Administradores finalmente conseguem enviar um exército para o norte, a fim de liberar nossa comunidade utópica.

Madrone, Bird, e os outros encaram seus próprios dilemas enquanto planejam como treinar uma sociedade pacífica para responder a um exército que não sente e a generais que acreditam que a espiritualidade, a ecologia e a igualdade humana são o mal. O que você faria, se planejasse subverter uma guerra usando o rapport, a ancoragem e outras “mágicas” como essas? Não há soluções simples. Starhawk é inflexível em seu script; não espera que todos vivam felizes para sempre. Contudo, a sensação geral que ficou para mim neste livro foi de pavor e admiração pelo que os humanos podem fazer quando sabem o que significa ser humano. Eu creio que precisamos de uma nova mitologia para inspirar-nos, e, para mim, a obra *Quintessência Sagrada* é definitivamente parte dessa mitologia.

A Ilha

(*Island*, Aldous Huxley, Harper & Row, New York, 1989 - traduzido pela Editora Globo).

A maioria de nós que estudou a famosa distopia de Aldous Huxley, *Admirável Mundo Novo*, conhece seus medos, mas sabe muito pouco sobre suas esperanças. A *Ilha*, publicada em 1962, apenas dois anos antes da morte de Huxley, é mais do que uma utopia; é sua afirmação da vida e o tecido dos muitos fios na tapeçaria de sua própria vida. A *Ilha* conta a história da mítica ilha de Pala, no Sudeste Asiático, com uma sociedade baseada na interpretação de Huxley do Budismo Mahayana.

Huxley advogou em favor do sexo tântrico, da não-violência, do uso “sacramental” de drogas alucinógenas, e do viver a vida “aqui e agora”, muitos anos antes de o resto da Califórnia entrar nisso tudo. Ele também foi um amigo íntimo de outros agentes extraordinários da mudança, como o Professor Indiano Jiddu Krishnamurti, o mestre Taoísta Chungliang Al Huang, e o Hipnotizador Milton H. Erickson. O projeto social da *Ilha* será reconhecido pelos praticantes de qualquer dessas disciplinas, ou alunos desses professores. O trabalho de Huxley com Erickson é discutido na obra de Bandler e Grinder, *Patterns of the Techniques of Milton H. Erickson, M.D. Volume I* (Meta, Cupertino, California, 1975, pp.59-126).

Lendo a *Ilha* com a compreensão da PNL, sou tentado a classificar o livro primeiro como uma profecia. Embora não se aprofunde no terreno e se desvie às vezes para a pregação, a obra é uma tocante fábula psicológica estudada com excelente PNL. Como se pode esperar, existem alguns bons exemplos de induções Ericksonianas, e são explicadas a teoria da sugestão indireta e a hipnoterapia. Huxley também levou a Professora Palinesa Susila a introduzir um novo campo, que ela chama de Controle do Destino. Baseia-se em “Apertar nossos próprios botões e visualizar o que gostaríamos que acontecesse”. Esses “botões” aos quais se refere são o que nós, da PNL, chamamos de âncoras. Susila demonstra ao seu visitante Will Farnaby que ajustando seu tom de voz e usando certas palavras, ela pode induzir Will a entrar novamente no estado mental em que ele ouviu tais palavras pela primeira vez. O uso de tais botões, diz ela, é ensinado nas escolas elementares Palinesas.

De maneira semelhante, explica ela, diversas técnicas de cura de lembranças traumáticas são ensinadas nessas escolas. Tais lembranças podem, por exemplo, ser visualizadas e as imagens alteradas de maneira que pareçam triviais ou mesmo absurdas, e possam, então, ser abandonadas. Susila também ensina Will a curar sua perna ferida, imaginando que o ferimento é muito pequeno, e seu corpo é muito maior.

Geralmente, é difícil acreditar que esse livro foi escrito 13 anos antes do surgimento da PNL, especialmente quando sabemos que na escola, os jovens estudantes palineses são avaliados em suas preferências visuais, auditivas ou cinestésicas de aprendizado (de modo que possam tanto ser ensinados conforme seu estilo de preferência e auxiliados a desenvolver plenamente todo o seu sistema sensorial). Os Practitioners de PNL também poderão gostar da percepção de metaprogramas de Huxley, e o seu uso da resignificação.

Richard Bolstad é um Trainer da PNL com forte interesse por ficção científica. Ele pode ser contatado em richard@transformations.net.nz ou pelo telefone/fax +64-3-337-1852.

Para saber mais, veja www.transformations.net.nz.

Publicado na Anchor Point de Fev/2002 (<http://www.nlpanchorpoint.com>)

Trad. Hélia Cadore – E-mail: lcadore@uol.com.br

Artigos publicados no Golfinho - Impresso

- Autoconceito Negativo** - Steve Andreas - nº87 - Maio/2002
Os líderes podem aprender? - Surinder Deol - nº87 - Maio/2002
PNL e Educação III – Judith Lloyd Yero - nº86 - Abr/2002
Aqui não se toleram erros - Surinder Deol - nº86 - Abr/2002
PNL e Educação II- Judith Lloyd Yero - nº85 - Mar/2002
Relação de Livros completa, classificada por autor - nº84 - Jan/Fev/2002
PNL e Educação, Uma Mudança de Foco - Judith Lloyd Yero - nº84 - Jan/Fev/2002
Recursos Usados, escritores prolíferos – Michael Hall - nº83 - dezembro/2001
Alquimia, Transformando emoções básicas em ouro – Dave Allaway - nº82 - novembro/2001
Alinhando Visão, Valores e Ações numa Organização Saudável - Robert B. Dilts - nº82 - nov/2001
A Deslealdade no Trabalho – Terry Bragg - nº81 - outubro/2001
Transformação Essencial – Susan Schachterle - nº81 - outubro/2001
Reflexões em 11 de Setembro - Robert B. Dilts - nº81 - outubro/2001
Orientação Transacional e Transformacional - Surinder Deol - nº80 - setembro/2001
Liderança e gerenciamento de equipes – Joseph O’Connor - nº80 - setembro/2001
Eu e minha sombra – Barabara Needham-Chenoweth - nº79 - agosto/2001
As pressuposições da PNL no processo de aprendizagem – João Nicolau Camargo - nº79 - agosto/2001
Quando a memória é traiçoeira - Arline Davis - nº79 - agosto/2001
Valores Compartilhados pela Comunidade de PNL - Robert B. Dilts - nº78 - julho/2001
Vigie sua Linguagem - Judith Lloyd Yero - nº78 - julho/2001
Colecionando Estados – Zelig Pliskin - nº77 - junho/2001
Imaginando uma nova realidade - Surinder Deol - nº77 - junho/2001
Mudança de Crenças pela PNL e EFT – Don A. Blackerby - nº76 - maio/2001
Aplicações da PNL – Jean Marc Le Tissler - nº75 - abril/2001
Operadores Modais – Steve Andreas - nº75 - abril/2001
Evitando a Violência nas Escolas – Richard Bolstad e Margot Hambler - nº74 - março/2001
A Semente e seu Ambiente – Jamie K. Reaser - nº74 - março/2001
Marketing Pessoal e PNL: Uma Aplicação Prática – Lucia De Bidart - nº74 - março/2001
O que os pais podem fazer quando seus filhos têm problemas na escola - Don A. Blackerby - nº73 - fev/2001
Dez dicas para a Sobrevivência - - nº73 - fevereiro/2001
Certeza e Incerteza - Steve Andreas - nº72 - janeiro/2001
PNL e Relacionamento – Joseph O’Connor e Robin Prior - nº72 - janeiro/2001

Como Tratar com clientes, patrões, e colegas que agem como répteis – Terry Bragg - nº71 - dez/2000
Câncer, Mente, Ciência e Abismo – Anthony Wightman - nº71 - dezembro/2000
Operadores Modais – Steve Andréas - nº71 - dezembro/2000
Utilização do artigo de Steve Andreas...(nº70) – John Foster - nº71 - dezembro/2000
Sim, mas... Resolução de Conflito Íntimo- Victoria F. Pauline - nº71 - dezembro/2000
Escolhendo um Recurso para Ancorar – Steve e Connirae Andréas - nº70 - novembro/2000
O Essencial em Sessão - nº70 – Garth Thornton - novembro/2000
Practitioners de PNL fazendo terapia ?! – Steve Andréas - nº69 - outubro/2000
A PNL e as Crianças – ursula Saure - nº69 - outubro/2000
Vivendo com Crianças de Maneira Cooperativa II - Richard Bolstad e Margot Hambler - nº68 - set/2000
Vivendo com Crianças de Maneira Cooperativa I - Richard Bolstad e Margot Hambler - nº67 - agos/2000
Transformando a Recaída: A Dependência e a PNL II - Richard Bolstad e Margot Hambler - nº66 - jul/2000
Transformando a Recaída: A Dependência e a PNL - Richard Bolstad e Margot Hambler - nº 65 - jun/2000
Avaliações que Encorajam - Don A. Blackerby - nº 65 - junho/2000
A Cura da Dor de Cabeça – Jair Rodrigues Sallazar- nº 64 - maio/2000
Usando a PNL em sala de Aula - Don A. Blackerby - nº 64 - maio/2000
Buscando a Intenção Positiva que existe por detrás dos Conflitos no Trabalho- DuAnne Nebeker-nº 63-abr/2000
Um Salto de Cabeça para Baixo – Joy DelGiudice - nº 63 - abril/2000
Momentos Mágicos – Fred Ove Halvorsen - nº 63 - abril/2000
O Equilíbrio entre a Liberdade e a Ligação nas Relações Íntimas – Linda Tobey - nº 62 - mar/2000

Felicidade, Alegria e Alegria Interior – Leo Angart - nº 61 - fevereiro/2000
Exercício de Harmonização - Paul Liekens - nº 61 - fevereiro/2000
Final de Milênio: Momento de Construir o Futuro – Kau Mascarenhas - nº 60 - janeiro/2000
Uma história sobre o medo de voar - Paul Liekens - nº 60 - janeiro/2000
O Padrão do Perdão - Connirae e Steve Andreas - nº 60 - janeiro/2000
O Processo de Libertação da Alergia – Elliot Diamond e Suzi Smith - nº 60 - janeiro/2000

Estratégia para a Insônia – D. Joy Miley- nº 59 - dezembro/1999
Modelando com PNL - parte II - Steve Andreas - nº 59 - dezembro/1999
Ressignificação - Amor, Sexo e Fidelidade – Reinaldo Koei Yonamine - nº 58 - novembro/1999
O Padrão Swish Cinestésico – Michael Hall e Debra Lederer - nº 58 - novembro/1999
Modelando com PNL - Steve Andreas - nº 58 - novembro/1999
Treinando a eficiência através do uso da PNL – Armand Kruger - nº 57 - outubro/1999
O que faz um bom neurolinguísta? – Steve Andreas - nº 57 - outubro/1999
Espiritualidade Prática - Steve Andreas - nº 56 - setembro/1999
Âncoras Musicais – Alexandre Bortoletto - nº 56 - setembro/1999
Auto-estima e Resignificação - Reinaldo Koei Yonamine - nº 56 - setembro/1999
PNL na Educação, uma oportunidade magnífica - Don A. Blackerby - nº 55 - agosto/1999
Sim, Virginia teria sido uma excelente executiva – Pedro Henríquez - nº 54 - julho/1999
Como usar a PNL para evitar a "praga" do vencedor – Terry Bragg - nº 54 - julho/1999
O que a PNL pode fazer por você - nº 54 - julho/1999
Treinamento de golfinhos – Robert B. Dilts- nº 53 - junho/1999
Mudanças com Metáforas na Educação – João Nicolau Carvalho- nº 53 - junho/1999
Um caso de enurese – Susan P. Chizek - nº 53 - junho/1999
PNL & Medicina – Arielle Essex e Jay Arthur - nº 52 - maio/1999
Uma outra forma de viver – Maurício Aguiar - nº 52 - maio/1999
Virginia Satir teria sido uma boa gerente? – John J. Emerick Junior - nº 51 - abril/1999
Networking – Soluções pra Tempos Complexos – Andréa Lebre - nº 51 - abril/1999
Apoio aos praticantes de PNL – Virginia Brubaker - nº 50 - março/1999
A Auto-estima e o poder das pressuposições da PNL – Terry Bragg - nº 49 - fevereiro/1999
Socorro à juventude atribulada - Don A. Blackerby - nº 48 - janeiro/1999

A Difusão da PNL – Jay Arthur - nº 47 - dezembro/1998
Ganha-Ganha (2ª parte) - Richard Bolstad e Margot Hamblen - nº 46 - novembro/1998
Ganha-Ganha (1ª parte) - Richard Bolstad e Margot Hamblen - nº 45 - outubro/1998
Programando Reações Inconscientes – Steve Andreas - nº 44 - setembro/1998
O pensamento oriental e a PNL – João Nicolau Carvalho - nº 44 - setembro/1998
Um modelo para a terapia com PNL – Jairo Mancilha - nº 44 - setembro/1998
Você sente o que eu sinto? – Steve Andreas - nº 43 - agosto/1998
Fogging, interrompendo o ritual - nº 43 - agosto/1998
Conjunções básicas: SE e QUANDO – Velimatti Towonen & ...- nº 9 julho/1995 e nº 42 julho/1998
Ensinando PNL (3ª parte) - Richard Bolstad - nº 41 - junho/1998
Rede de relações - nº 41 – Andrea Lebre - junho/1998
Ensinando PNL (2ª parte) - Richard Bolstad - nº 40 - maio/1998
Aperfeiçoamento e relacionamento – Marilande G. Merçon S. Santos - nº 40 - maio/1998
Ensinando PNL (1ª parte) - Richard Bolstad - nº 39 - abril/1998
Auto-Reconhecimento - Marilande G. Merçon S. Santos - nº 39 - abril/1998

Transforme seu cérebro em uma máquina de prazer – Al Konigsfeld - nº 37 - dezembro/1997
O que a música pode fazer por você - - nº 37 - dezembro/1997
Conjunções básicas: MAS e E - Velimatti Towonen & ...- nº 9 (2ª parte) ago/1995 e nº 36 nov/1997
Competência Inconsciente: A aprendizagem do séc. XXI – Maurício Aguiar - nº 35 - outubro/1997
Hipnose aplicada à educação – Walther Hermann - nº 35 - outubro/1997
PNL e Daseianalyse – Ana Paula Saraiva - nº 35 - outubro/1997
PNL e qualidade de vida – Getúlio Guimarães Barnasque - nº 35 - outubro/1997

- Perguntas e respostas sobre a Hipnose Clínica** – Jairo Mancilha - nº 35 - outubro/1997
As pressuposições da PNL – Ibrhaim Abdul-Malik - nº 34 - setembro/1997
Aprendizagem emocional – Maurício Aguiar - nº34 - setembro/1997
Conversação Mágica – John Emerick Jr - nº 33 - agosto/1997
Os 10 auxiliares lingüísticos – Jairo Mancilha - nº 33 - agosto/1997
Padrões de linguagem no tribunal – Paul Kirk - nº 32 - julho/1997
Exercício facilitador de aprendizagem – João Nicolau Carvalho - nº 31 - maio/junho/1997
Perfeição e aperfeiçoamento - Marilande G. Merçon S. Santos - nº 31 - maio/junho/1997
Relaxamento para integração dos hemisférios E e D - nº 31 - maio/junho/1997
Ensinando com a linguagem do cérebro – Richard Bolstad - nº 30 - abril/1997
Você sabia que... - nº 30 - abril/1997
Meta-Estados Interpessoal – Michael Hall - nº 29 - março/1997
Pressignificar - Richard Bolstad - nº 28 - fevereiro/1997
Valores, estrutura inconsciente de motivação – George Vittorio Szenészi - nº 27 - janeiro/1997
Reflexões sobre cursos... e os sons – Virgínia Rocha - nº 27 - janeiro/1997
- Medo** – Walther Hermann - nº 26 - dezembro/1996
A PNL e o sucesso - Getúlio Guimarães Barnasque - nº 26 - dezembro/1996
Liderança Visionária – Robert B. Dilts - nº 25 - novembro/1996
Afinal o que é Programação Neurolingüística? - Getúlio Guimarães Barnasque - nº 24 - outubro/1996
Cursos com Richard Bandler - Getúlio Guimarães Barnasque - nº 24 - outubro/1996
Educação para a geração TV - geração apartamento – João Nicolau Carvalho - nº 23 - setembro/1996
Líder visionário - nº 22 – Robert B. Dilts - agosto/1996
Um breve olhar sobre a PNL no Brasil – M. Helena Lorentz - nº 21 - julho/1996
Sendo bem sucedido no mar do stress – Robert Smith e Roger Day - nº 20 - junho/1996
Mapas mentais, "pensamento vírus" e saúde – Rober B. Dilts - nº 19 - maio/1996
A síntese da identidade, uma técnica para ganhar congruência – Gilbert Gagnon - nº 18 - abril/1996
Vendo a vida através dos olhos de uma mosca – Gail M. Schiesser - nº 17 - março/1996
NLP uma aventura na Internet - nº 16 - janeiro/fevereiro/1996
A nova evolução da revolução – Thalita Ribeiro - nº 16 - janeiro/fevereiro/1996
- Modelagem e a prática esportiva** – Walther Hermann - nº 15 - dezembro/1995
Aperfeiçoando o Feedback – Birthe Jonasen - nº 14 - novembro/1995
Terapia de casais e parceiros com o perfil pessoal da PNL – Janet Laurel - nº 13 - outubro/1995
PNL & Negócios, Rapport Instantâneo em reuniões ... – Jane Herron - nº 12 - setembro/1995
Introdução à Programação Neurolingüística - nº 11 - setembro/1995
Por que "O Golfinho"? - nº 10 - agosto/1995
A terapia da linha do tempo - nº 9 - julho/1995
Design Human Engineering - DHE – Rex Steven Sikes - nº 8 - junho/1995
Técnicas prontas ou intervenções sob medida? - nº 8 - junho/1995
O inventário dos subsistemas dos fenômenos psicológicos - Velimatti Towonen & ... - nº 7 - maio/1995

Os artigos cujos títulos estão **sublinhados** estão disponíveis na **Internet** em nossos sites.



Envie sua colaboração para as diversas seções para:
"GOLFINHO" - Diretora: M. Helena Lorentz
Tel/fax (051) 3330-2005**



Rua Cel. Aurélio Bittencourt, 110/101
90430-080 PORTO ALEGRE-RS - BRASIL

E-mail: golfinho@golfinho.com.br
INTERNET: <http://www.golfinho.com.br>

ENTRE EM CONTATO CONOSCO

Contamos com você na Internet