

METAPROGRAMAS
 A chave da comunicação
 pessoal e profissional
 FEV/97 M. Helena Lorentz

Objetivos

- Adquirir um conjunto de habilidades específicas para reconhecer, prever e influir no comportamento dos demais.
- Conhecer profundamente sua própria maneira de pensar e atuar.
- Obter um nível mais alto de compreensão da natureza e da personalidade humana.
- Saber como uma pessoa se orienta e atua: que pontos de referência utiliza.

Dirigido a:

Pais, educadores, psicólogos, terapeutas, profissionais de comunicação, pessoal de empresas, vendas e marketing e a toda pessoa que queira entender-se melhor e conhecer e influir nos demais.

O que é Metaprograma?

Metaprograma é um termo técnico usado em PNL para descrever filtros inconscientes e habituais que aprendemos a utilizar em nossa experiência. Eles determinam quais informações são percebidas e de que maneira. Poderíamos receber muitas informações, mas nossa mente consciente é limitada e, assim, é preciso fazer uma seleção. Pense num copo de água. Agora, imagine que você está bebendo a metade da água. O copo está metade cheio ou metade vazio? As duas coisas, naturalmente. Algumas pessoas percebem o lado positivo de uma situação, o que realmente está lá; outras, notam o que está faltando.

Embora muitos padrões possam ser qualificados como metaprogramas, alguns são mais úteis em um contexto e outros em outro. Nenhum deles é “melhor” ou “correto” em si mesmo. Durante a leitura você pode descobrir que concorda com determinado ponto de vista em cada categoria. Essa é uma boa pista para o seu padrão.

Os metaprogramas foram originalmente desenvolvidos por Richard Bandler e Leslie Cameron Bandler e, posteriormente, foram especialmente desenvolvidos para serem utilizados na área empresarial por Rodger Bailey, como o Perfil da Linguagem e do Comportamento.

A compreensão dos metaprogramas irá ajudá-lo a entender a atitude por trás de determinadas perguntas, atitudes e reações, fornecendo uma melhor maneira para lidar com elas.

Você pode utilizar metaprogramas com:

indivíduos para definir a orientação de sua escolha profissional para maximizar sua satisfação pessoal e seus ganhos.

equipes para identificar forças e fraquezas.

serviços personalizados para entender como seus clientes diferem de você e como estabelecer e manter rapport.

gerentes para utilizar a pessoa certa no lugar certo. Algumas funções necessitam de pessoas com características diferentes de outras.

terapeutas para obter informações sobre seus clientes antes do trabalho. Conhecimento sobre os clientes pode economizar horas de trabalho e esforço.

casais e parceiros de negócios para descobrir suas compatibilidades, áreas de irritação, e caminhos para melhorar o relacionamento.

solteiros para aprender mais sobre si mesmo e o que quer em um relacionamento. Metaprogramas compatíveis ajudam a garantir o sucesso de um relacionamento.

METAPROGRAMAS

“Os programas que organizam programas”

São os filtros mais inconscientes da percepção - mudam com o tempo, com o estado, com o contexto e podem mudar de cultura para cultura; surgiram da observação - são como o somatório das experiências emocionais significativas (EES) da pessoa. Não são bons nem ruins. É como as pessoas se orientam e atuam.

Os filtros que usamos nos fazem entender porque e como carregamos nossas experiências; esse entendimento melhora nossos relacionamentos e também nos ajuda a não sermos manipulados.

Em negócios, ajuda-nos a colocar a pessoa certa no lugar certo.

Lembre-se: os seres humanos **têm** comportamentos eles não são seus comportamentos.

Há 4 metaprogramas básicos e “n” (pois continuam sendo estudados e descobertos) meta- programas complexos.

1. COMPORTAMENTO EXTERNO (foco de interesse): nos diz qual é a atitude de uma pessoa em relação ao mundo exterior, se o seu foco de interesse é voltado para si ou para o exterior.

Quando é hora de recarregar as baterias, você prefere estar sozinho ou com outras pessoas?

Neste filtro as pessoas se classificam em:

- **Introvertidos (Introverts):** aquelas que se interessam pelo mundo dos conceitos e idéias. Representam 25% da população; possuem maior capacidade de concentração, delimitam seu espaço “próprio”, podem estar “sozinhos numa multidão”, têm poucos amigos e relações mais profundas, preferem o trabalho individual, são mais solitários, auto-suficientes; são bons ouvintes, ensaiam o que vão dizer, são menos despreocupados, valorizam a estética, são passionais, acumulam suas emoções, são pouco práticos. Preferem carreiras de : escritor, dentista,

matemático, agricultor, engenheiro, artista, carpinteiro, trabalhos técnicos ou científicos.

- **Extrovertidos (Extraverts):** aquelas que se interessam pelo mundo das pessoas e das coisas. Representam 75% da população; têm maior amplitude de interesses, muitos amigos e relações não muito profundas, são sociáveis, gostam de ação, são impulsivos, faladores, gregários, confiantes; falam antes de pensar, mostram suas emoções no momento, são menos passionais. Preferem carreiras de: vendedor, assistente social, chefe de departamento pessoal, técnico de esportes.

2. **PROCESSOS INTERNOS:** nos diz do nível de atenção (e de abstração) de uma pessoa.

Quando você tem algo especial para fazer, prefere organizar tudo cuidadosamente antes de começar ou descobrir o que for necessário ao longo do tempo?

Segundo este filtro as pessoas podem ser:

- **Intuitivos (Intuitors):** preferem perceber as possibilidades, o significado e as relações entre as experiências. Representam 25% da população, são mais simbólicos, abstratos e interessados no futuro, mais imaginativos, engenhosos; têm uma atitude positiva em relação a mudanças, são teóricos e estetas, apreciam situações em aberto, valorizam a autonomia, são criativos (proporcionalmente a escore). Preferem carreiras de: pesquisador científico, escritor, psicólogo, químico, arquiteto, matemático, músico, físico, ou ainda, poeta, sonhador, visionário (sem paciência).

Nota: **Intuição é:**

- 1) habilidade de atingir altos níveis de abstração;
- 2) capacidade de encontrar relações entre idéias (e, então);
- 3) descer a níveis de pensamento muito detalhado e específico e
- 4) relacioná-los à situação atual.

- **Sensoriais (Sensors):** preferem perceber as experiências sensoriais (fatos), o que for “concreto”, são mais interessados no momento, em viver o agora, se consideram realistas, preferem as aplicações práticas e seguir instruções que levem a objetivos definidos. Preferem carreiras de : negócios, gerência de escritório, veterinário, policial, vendedor, agricultor, bancário.

3. **ESTADO INTERNO:** nos diz da habilidade da pessoa em acessar um determinado estado interno, da sua preferência em associar-se a esse estado ou não.

Quando você toma uma decisão, você se baseia mais na lógica, de forma impessoal ou se baseia mais em valores pessoais?

Neste filtro as pessoas podem ser:

- **Pensadores (dissociados) (Thinkers):** tomam decisões objetiva e impessoalmente, considerando as causas e as conseqüências, acreditam em princípios, leis, valores, valorizam a lógica, não levam em conta como as decisões afetam os demais; são abstratos quando se trata de tempo, são cépticos em relação à ortodoxia religiosa, seu 1º ou 2º sistema representacional preferencial é Ad (auditivo digital), aprendem bem com palestras. Preferem carreiras de: direito, ciências físicas e biológicas, medicina, negócios, política, odontologia.
- **Sensitivos (associados) (Feelers):** tomam decisões subjetiva e pessoalmente, baseados nos valores do seu passado; podem não se importar com a lógica, só com o sentimento; tendem a ser mais sociais e religiosos, a ter mais ansiedade; valorizam o passado. Preferem carreiras de: serviço social, ensino, clero, enfermagem, aconselhamento.

4. **RESPOSTA DE ADAPTAÇÃO:** nos diz como a pessoa se adapta ao meio ambiente, à vida - se busca compreender a vida e adaptar-se a ela ou se procura planejar e controlar os eventos de sua vida.

Por que você comprou o seu último carro (ap. de som etc.) ?

Segundo este filtro as pessoas podem ser:

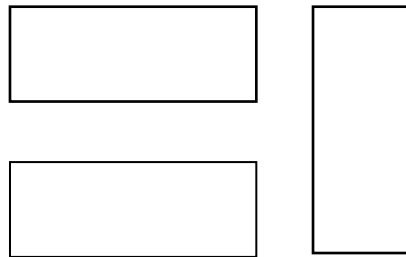
- **Julgadores (Judgers):** querem dirigir a sua vida, planejar, organizar, sistematizar; buscam controlar os acontecimentos, gostam de saber o que vai acontecer em “x” dias, gostam de deixar as coisas acertadas, de fazer listas, agendas; têm grande necessidade de fechamento, ficam ansiosas sem isso; são persistentes, decididos, tomam decisões rapidamente. Preferem carreiras de: negócios, diretor de escola, executivo, oficial de polícia. (Respondem **como** compraram).

- **Percebedores (Perceivers):** deixam a vida acontecer, preferem viver de modo flexível e espontâneo, procuram compreender a vida e adaptar-se a ela; não gostam de fechamento, de listas, de prazos, ficam ansiosos quando têm de decidir algo, são mais abertos a mudanças, são flexíveis, impulsivos, de mente aberta; precisam de mudança e autonomia, são competitivos, são melhores para raciocínio abstrato. Preferem carreiras de: escritor, músico, arquiteto, artista, psicólogo, publicitário.

Seguem-se os metaprogramas complexos, que foram descobertos através da observação de clientes durante entrevistas, conversas, consultas, etc.

5. FILTRO DE RELAÇÃO: nos diz qual é a preferência de uma pessoa em relação ao que lhe é fundamental para um primeiro entendimento, após o processo de deleção. Algumas pessoas notam, principalmente as semelhanças entre diversas coisas. Elas também tendem a apreciar a estabilidade e a continuidade em suas vidas. Outras observam aquilo que é diferente e geralmente, buscam experiências e trabalhos diferentes. Essas pessoas mostram as diferenças e tendem a envolver-se em discussões. Em um contexto de apresentação ou treinamento quando for fazer comparações enfatize tanto as semelhanças como as diferenças para agradar a todos.

Qual a relação entre essas três figuras?



ou Qual a relação do seu trabalho agora e do ano anterior?

Segundo este filtro as pessoas se classificam de acordo com:

- **Semelhanças (Sameness):** só percebem as semelhanças (Ex.: “Tudo se resume nisto...”). Constituem 10% da população, deletam enorme quantidade de informação, ficam em seus empregos por 15 anos ou até a vida toda); não gostam de mudar o que estão fazendo, não querem que o mundo mude.

Pessoas semelhantes quando precisam mudar não entram em depressão, mas ficam paralizadas. Pessoas semelhantes quase que fazem um convite à invasão de sua privacidade.(conservadoras)

- **Semelhanças com exceção (Sameness with exception):** percebem a semelhança primeiro e depois as diferenças. Constituem 50% da população, mudam de emprego a cada 5 a 7 anos, freqüentemente usam comparações.(evolução)
- **Semelhanças e diferenças (Sameness and Differences Equally):** dão igual importância às semelhanças e às diferenças, à diversidade e à estabilidade. Constituem 10% da população, tendem a mudar de emprego a cada 3 a 5 anos.
- **Diferenças com exceção (Differences with exception):** essas pessoas percebem as diferenças antes de perceber as semelhanças. (Ex.: Eu estou fazendo “isto” agora; estava fazendo “aquilo” no ano passado mas basicamente é a mesma coisa). Constituem 25% da população e tendem a ficar num mesmo emprego de 18 meses a 3 anos.(variação)
- **Diferenças (Differences):** percebem apenas as diferenças, têm dificuldade em perceber padrões ou semelhanças (deletam enorme quantidade de informação). Quando entram em um lugar novo, podem dizer em seguida o que está errado, o que não é congruente, o que está fora do lugar. Constituem 5% da população e ficam num emprego 18 meses ou menos; sentem-se compelidos a fazer coisas diferentes a cada momento porque desejam a variedade. Pessoas diferença quando sentem a necessidade de mudar se não podem mudar entram em depressão, depois de um tempo em depressão a mudança terá que ser maior. Tem grande necessidade de privacidade. (revolução).

6. FILTRO DE DIREÇÃO: tem a ver com os valores. Neste filtro procuramos a direção predominante, o que a pessoa quer ou o que não quer.

O que você quer da sua vida ? (desse relacionamento, desse emprego) mudar a última palavra de acordo com o contexto.

Segundo este filtro as pessoas podem ser:

- **Em direção a (toward):** se movem em direção ao que querem, são motivadas pelos seus desejos, pelas recompensas e benefícios.

Respondem incluindo o que querem. Focam o seu comportamento em direção à meta estabelecida, tem sua energia direcionada ao que buscam, captam o que funciona, não estão dispostos a ver o que pode não dar certo, as más conseqüências. Para motivar mostre uma meta a atingir.

- **Em direção com algum afastamento (toward with a little away from):** se motivam primordialmente pelo que desejam mas também se motivam afastando-se do que desejam evitar. Se movem em direção ao que desejam mas levam em consideração as conseqüências negativas do que pode dar errado.
- **Igualmente em direção e afastando-se (Both Toward and Away From Equally):** são motivados pelo que desejam alcançar mas também pelo que desejam evitar.
- **Afastando-se com algum em direção a (Away from with a little Toward):** são motivados primordialmente pelo que desejam evitar. Levam em conta as conseqüências negativas e identificam o que pode dar errado, enquanto mantêm um desejo (menor) de atingir o objetivo.
- **Afastando-se (Away from):** são as pessoas que se afastam do que não gostam, são motivadas por seus medos, por punições. Respondem excluindo o que não querem. Têm dificuldade em encontrar e ter prioridades, pois as prioridades são destruídas pelo negativo, pelo que pode dar errado.

Uma das alternativas para mudar alguém de “afastando-se” para “em direção” é descobrir em que contexto a pessoa funciona “em direção a” e transferir os recursos para os contexto no qual estamos trabalhando.

Outra forma de lidar com isso é reconhecer os problemas e dizer como podem ser evitados. Outras vezes talvez seja necessário dizer que realmente há coisas que não *poderiam* dar certo e que a única maneira de descobrir *é fazendo*.

CRITÉRIOS

- **Obtemos com a pergunta 6. São as palavras com carga emocional, sobre o que uma pessoa quer em um determinado *contexto*, sobre o que é importante em um determinado contexto. Podemos utilizá-las para eliciar um estado rico de recursos. Tem grande poder sobre as pessoas e são diferentes para cada contexto. São tão poderosas que**

mudam a fisiologia e por consequência o estado, a representação interna, independente do tom, volume timbre, etc da voz de quem fala. As palavras critério estabelecem rapport independente de outras habilidades de rapport.

- **Usa-se critérios para motivar ou para desmotivar.**
- **Palavras critério energizam uma pessoa.**
- **Podemos fazer uma lista de nossas palavras critério e colocá-la bem visível para nos energizarmos.**

7. FILTRO DE DIREÇÃO DA ATENÇÃO: é sobre como se demonstra aos outros o nível de interesse por eles; trata , indiretamente, da atitude. Não há perguntas para eliciá-lo; isto é feito por observação. Ao se comunicar com alguém, observe o seu comportamento e note se esta pessoa está interessada em você, se ela está interessada em sua reação.

Não há pergunta. Você deve prestar atenção aos acessos oculares enquanto a pessoa responde às outras perguntas.

Neste metaprograma as pessoas podem filtrar:

- **Si (self):** quem filtra por si parece estar dentro de si na maior parte do tempo e ignorar as pessoas à sua volta. Senta-se para trás, se apoia no espaldar, mantém um mínimo de contato ocular, ignorando bastante o exterior, ou olhando para o espaço ou falando rapidamente sem olhar para os demais. Quem filtra por si fará pressuposições baseadas principalmente na sua idéias ou sentimentos. Pode não considerar a informação oferecida; sabe quão bem está se comunicando pelo modo como se sente, se baseia no seu próprio julgamento, sem considerar a reação dos demais.
- **Outros (others):** quem filtra pelos outros estará “aberto” e prestando atenção mais do que quem filtra por si; se inclina em direção à outra pessoa, mantém contato ocular, está disposto a sorrir, prestar atenção, respondendo a acessos não verbais, tocando a pessoa - se dispõem a entrar no modelo de mundo de outras pessoas, saberá quão bem está se comunicando baseado na reação dos demais.

8. FILTRO DE ESTRUTURA DE REFERÊNCIA (controle): nos diz como as pessoas julgam o resultado de suas ações. Elas sabem isso dentro de si mesmas, ou saem de si para conferir, ou ambos?

Para muitas pessoas é importante tomar as próprias decisões e definir os seus modelos, pois tem referências internas. Por outro lado, as pessoas com referências externas adquirem os seus padrões no exterior e buscam direção e instrução nos outros.

A pessoa com referências internas precisa de tempo para assimilar a matéria. Quando isso acontece, elas compreenderão claramente o seu valor e estarão dispostas a colocá-lo em prática. As pessoas com referências externas estarão mais inclinadas a ouvir a matéria e usá-la imediatamente. Com frequência elas são mais cooperativas como sujeitos de demonstrações.

Como você sabe que fez um bom trabalho? e se alguém lhe diz que não foi um bom trabalho?

Neste filtro as pessoas podem ser:

- **Controle Interno (Internal Frame of Reference):** tem dentro de si um modelo mental para avaliar e decidir como estão se saindo. O que conta para elas é seu próprio sistema de referência interno. Para motivá-las, deve-se dizer: “Só você sabe o que é bom para você.”, “Tu decides etc.” As pessoas internas só aprendem com a sua experiência, não aprendem com a experiência de outros. Não confiam na informação de outras pessoas. Este padrão de comportamento interfere na aprendizagem. As salas de aula estão desenhadas para que as pessoas estejam externas. A técnica de ensino em círculo tem como razão principal que os estudantes desenvolvam a informação e aprendam com o que eles desenvolvem e não com o que é dado. O círculo é para que todos assumam posição interna e aprendam com a experiência.

Quando, por exemplo, 2 sócios são internos há a tendência de que haja muita luta para chegar a um acordo. Pessoas internas têm a compulsão de decidir.

Vendas: Descreva o produto usando os critérios da pessoa e diga: “Só você pode saber o que é bom para você”. Se não conseguir, pergunte: sabe de alguém que poderia comprar?

Se a pessoa está interna em um contexto, ela não pode ser ancorada.

- **Controle externo (External Frame of Reference):** essas pessoas não tem dentro de si um modelo mental próprio buscam fora de si os dados para avaliar como estão se saindo. Podem ser mais facilmente motivados e dirigidos. Entretanto, pode ser necessário descobrir se há alguma “autoridade” que elas aceitem. Se o cliente é externo e você diz que ele tem todos os recursos de que precisa é provável que ele permaneça em depressão, porque “externos” tendem a buscar fora de si os recursos para

resolver seus problemas. Eles no entanto têm a vantagem de estarem dispostos a buscar recursos.

Não se importam, geralmente, com quem decide, porque precisam de ajuda externa para decidir. (Faltam referências internas, precisam de referências externas). Pode parecer que não sabem decidir porque necessitam de referências externas.

Vendas: “As pessoas compram...porque acham muito bom.”

Fulano (alguém que ele conheça) comprou...

- **Equilibrado (Balanced):** são uma combinação dos dois. Elas avaliam conforme seu modelo interno e também necessitam um reconhecimento externo.
- **Controle interno com checagem externa (Internal with an external check):** essas pessoas, se os dados externos são conflitantes com sua avaliação interna, podem mudá-la. Se os dados externos confirmarem a sua avaliação interna, podem reforçá-la.
- **Controle externo com checagem interna (External with an Internal check):** também é possível para alguém com controle externo necessitar de uma checagem interna.

9. **FILTRO DE MOTIVO** (operador modal): nos diz porque uma pessoa faz algo. Se age motivada pelas possibilidades (alternativas ou opções) ou pelas obrigações (procedimentos, necessidade, o que deve ser feito). É um filtro de motivação forte. Algumas pessoas são eficientes na execução de cursos de ação estabelecidos. Elas sentem-se motivadas e boas no acompanhamento de uma série de etapas fixas. Elas gostam de seqüências. Outras desejam ter escolhas e acham mais difícil seguir métodos estabelecidos. Elas gostam de ter alternativas. Para elas, é bom incluir certo grau de flexibilidade em qualquer método estabelecido. Alternativamente, se for importante seguirem o método ao pé da letra, você pode explicar como isso lhes proporcionará muito mais escolhas no futuro.

Por que você escolheu o seu trabalho (carro, etc.) atual?

Neste filtro as pessoas se classificam em:

- **Possibilidade/Opções (Possibility):** fazem o que querem fazer ou têm um motivo para fazer o que fazem. Procuram novas oportunidades, opções, possibilidades. Acreditam que têm controle sobre suas vidas e

como consequência são motivadas a fazer escolhas e buscar novos caminhos na vida.. Têm compulsão por alternativas, se interessam pelo que pode ser, pelo potencial. Gerentes precisam ser opções, pois necessitam criar alternativas. As pessoas alternativas quando recebem uma lista de procedimentos a serem feitos sempre mudam algo, criam algo, não seguem o procedimento à risca. Em resposta à pergunta elas respondem o porquê.

- **Necessidade/Procedimentos (Necessity):** são pessoas que fazem o que precisa se feito. Para essas pessoas a vida é uma rotina onde não há escolha; elas podem ficar estancadas por ter um modelo limitado de mundo e porque, em geral, fazem apenas o que precisa ser feito. Elas seguem procedimentos e se houver algum erro podem não se dar conta. Raramente encontram motivo para fazer algo, uma vez que só percebem obrigações, responsabilidades, regras, pressões. Em resposta à pergunta, elas respondem como...

Para vender para um procedimento basta fazer o 1º passo e ele estará compulsivo para fazer os outros.

Quando usando metáforas, a metáfora deve incluir o novo procedimento.

- **Ambos (Both):** essas pessoas são motivadas igualmente pelas opções e pelas obrigações. Apesar de motivadas por suas obrigações, também buscam novas possibilidades.

10. SEQÜÊNCIA DE OPERADOR MODAL: indica qual a seqüência de operadores modais que age como motivação inegável para uma pessoa. É o componente Ad da estratégia de motivação dessa pessoa. É importante testar várias vezes a seqüência eliciada até obter resultados consistentes.

Veja mais informações página 138, de “A Terapia da Linha do Tempo”.

Qual foi a última coisa que você disse para si mesmo antes de se levantar da cama?

11. FILTRO DE ORIENTAÇÃO TEMPORAL: nos diz onde uma pessoa põe atenção no tempo.

Você presta mais atenção ao passado, ao presente ou ao futuro?

Neste filtro as pessoas se classificam em:

- **Passado (Past):** constituem a maioria dos pacientes e artistas; são os conservadores e sensitivos.
- **Presente (Present):** são os “fazedores”, os atletas e os sensoriais.
- **Futuro (Future):** são os filósofos, os que criam novas idéias, novas tecnologias, os intuitivos.

Atemporais (Atemporals): são os cientistas, vivem fora do tempo, os pensadores.

12. FILTRO DE ARMAZENAGEM DO TEMPO: nos diz o modo como as pessoas armazenam as suas memórias em relação ao tempo. O modo como o cérebro reconhece a diferença entre presente passado e futuro.

(Peça ao seu inconsciente,) Se você soubesse, de que direção vem o seu passado?E o seu futuro?

- **Através do tempo (through time):** seu passado, presente e futuro estão à frente da linha dos olhos, da esquerda para a direita, ou de cima para baixo. Se apercebem da duração do tempo e o tempo pode ser longo para elas; suas memórias são em geral dissociadas. Para essas pessoas o tempo é linear, tem comprimento e lhe atribuem valor. Podem ter dificuldade em lembrar de um tempo específico.
- **No tempo (in time):** seu passado, presente e futuro está dentro ou passa através da linha dos olhos, da frente para trás, ou de baixo para cima. Podem voltar facilmente a um ponto específico no tempo e associar-se completamente. Como não se apercebem tanto da duração do tempo, deixam-se ficar no agora; não dão importância a atrasos. Carregam suas opções consigo, pois consideram as decisões como limitantes.

13. FILTRO DE CONVENCIMENTO (via sistema representacional): nos diz qual é o sistema representacional usado para se convencer de alguma coisa.

Como você sabe que alguém é bom no que faz?

Neste filtro as classificações são:

- **Ver (See):** uma pessoa visual precisa ver exemplos. Uma pessoa visual aprende mais facilmente uma nova tarefa se alguém lhe mostrar como fazer.

Vendas: mostre à pessoa, deixe-a ver o artigo, seu trabalho, ilustrações etc.

- **Ouvir (Hear):** uma pessoa auditiva precisa falar com as pessoas e coletar informações. Aprende melhor se ouvir o que deve fazer.

Vendas: forneça informações usando a voz, pode até ser pelo telefone, rádio, TV, pessoalmente, seja congruente no uso da voz.

- **Fazer/sentir (Do):** uma pessoa de ação tem de fazer a tarefa junto com a outra pessoa para se convencer de que ela é boa no seu trabalho. Um pessoa de ação aprende melhor fazendo.

Vendas: deixe que a pessoa experimente seu produto, forneça uma experiência a ela.

- **Ler (Read):** uma pessoa leitora precisa ler relatórios ou referências sobre alguém. Uma pessoa leitora aprende melhor ao ler as instruções.

Vendas: forneça à pessoa reportagens, folhetos explicativos com dados, cartas de recomendação, artigos de jornal ou livros.

14. FILTRO DE CONVENCIMENTO (por demonstração): nos diz qual é a seqüência de tempo necessária para que a pessoa se convença.

Quantas vezes alguém tem que demonstrar competência até que você se convença?

Neste filtro as pessoas se classificam em:

- **Automático (Automatic):** essa pessoa pressupõe que alguém possa fazer um bom trabalho, a menos que demonstre que não. Essa pessoa compra com facilidade, (mas também se arrepende com facilidade), confia demais, concede sempre o benefício da dúvida. Ouve parte da informação e já “alucina” o resto, são muito rápidos. São muito fáceis de convencer, mas logo serão convencidos de outra coisa por outra pessoa.
- **Número de vezes (Number of Times):** essa pessoa terá que ver (ou ouvir, etc.) algo acontecer um certo número de vezes até se convencer. Ao fazer uma escolha de um produto poderão ter de ver (etc.) um certo número de produtos para fazer a escolha, ou repetir a visita à loja “n” vezes.

- **Período de tempo (Period of time):** essa pessoa deseja ver (ou etc.) algo demonstrado por “x” dias, semanas ou meses antes de estar convencido.
- **Consistente (Consistent or Never convinced):** essa pessoa não dá a ninguém o benefício da dúvida. Nunca está convencido, para ela é necessário provar a cada vez. Se uma pessoa consistente está em má fase, tem que buscar recursos em algo em que está obtendo sucesso, nem que seja algo pequeno.

15. FILTRO DE QUANTIDADE DE INFORMAÇÃO: nos diz como as pessoas recebem e assimilam a informação. Algumas pessoas necessitam de detalhes da informação, outras da informação global, outras passarão de uma a outra em seqüência.

Uma das distinções mais úteis no contexto de treinamento e apresentações está entre o geral e o particular. Como um apresentador, perceba o seu estilo para manter um bom equilíbrio entre o geral e o específico.

Se nós fôssemos fazer um projeto juntos, você ia querer a visão global primeiro ou você gostaria de saber primeiro os detalhes do que vamos fazer? E você realmente precisa saber os detalhes também? (Na segunda pergunta, perguntar o que for o oposto à resposta da primeira).

Neste filtro a classificação é:

- **Específico (Specific):** essas pessoas querem detalhes; se a quantidade de informação for muito geral (muito vaga ou abstrata), elas dirão que estão recebendo material irrelevante, vago. Precisam dos detalhes para uma seqüência de operações. O cérebro funciona em seqüência, como começar e o que fazer depois, entendem e reconhecem só a parte em que estão e não o todo. Não têm visão global, não conseguem ver o geral nem por um momento, acham que os outros não podem compreender as coisas sem os detalhes. Quando contam uma coisa, contam com muitos detalhes, usando muitos nomes próprios e adjetivos; tudo é bem detalhado. Falam até daquilo que fizeram antes daquilo que querem relatar.

Específicos não são capazes de entender a situação financeira de uma empresa (são bons contadores).

- **Global (Global):** têm uma visão global a respeito de um determinado assunto e, quando necessário, podem deter-se em detalhes por pouco tempo, sendo específicos. Seu cérebro funciona randomicamente. Não se importam com os detalhes ou preferem eles mesmos preencher os detalhes. Se a informação for fornecida com muitos detalhes eles se chateiam. Compreendem bem os contextos e padrões e têm dificuldade em perceber e acompanhar processos passo a passo. Trabalham melhor quando podem delegar a outros os detalhes. São bons gerentes, delegam tarefas.
- **Específico para global (Specific to Global):** compõem a visão global a partir dos detalhes (indução); se os detalhes não forem fornecidos primeiro, a sua mente fica a vagar; se concentram nos detalhes de um projeto e em cada passo contribuem para a realização do projeto.
- **Global para específico (Global to Specific):** necessitam de uma visão global antes de que possam colocar as peças no lugar. Têm uma tendência natural para compreender como as peças de um determinado assunto se encaixam (dedução).

16. FILTRO DE RESPOSTA AO STRESS EMOCIONAL: serve para prever como alguém responde a situações de stress emocional. Ao fazer a pergunta observa-se os acessos oculares e presta-se atenção aos predicados, percebendo se há acesso cinestésico na resposta.

Me fale de uma situação onde você teve problemas. (Preste atenção aos acessos oculares durante a resposta).

Neste filtro as pessoas classificam-se em:

- **Dissociado (Dissociated):** essas pessoas não apresentarão nenhum acesso cinestésico ao responder. Poderão parecer frias e sem sentimentos. Reagem sem emoção, mesmo quando os sentimentos seriam apropriados. A voz não muda, a pessoa está dissociada. São ótimos em situações de alto grau de stress. (piloto de avião, polícia, cirurgiões).
- **Associado (Associated):** ao responder, essas pessoas vão ter um acesso cinestésico e ficar com a sensação. A voz muda, a pessoa volta ao passado associada, vive outra vez a situação recordada. Poder-se-á, talvez, até perceber uma mudança na cor da pele, ao responderem à

pergunta. Podem parecer muito emotivos, se estressam com facilidade. São péssimos em situações de stress.(Artistas)

- **Escolha (Choice):** terão um acesso cinestésico ao começar a descrever o evento e, depois, sairão da emoção. Apesar de reagir de modo emocional às situações de stress, podem também reagir com a razão. Associam-se e dissociam-se. Em situações de stress médio respondem bem.

17. **FILTRO DE AÇÃO:** nos diz quanta energia a pessoa emprega na busca de seus objetivos e quão rapidamente ela age.

Ao se deparar com uma situação nova, você em geral age rapidamente após avaliá-la ou faz um estudo detalhado de todas as conseqüências para então agir?

Neste filtro as pessoas se classificam em:

- **Ativo/Pró-ativo (Active):** são aqueles que fazem, tomam a iniciativa sem precisar de estímulos externos. Fazem as coisas acontecerem; tomam a iniciativa e agem - são as pessoas que moldam o mundo. São aqueles chamados **impacientes**. Reconhece-se também pela linguagem: usam frases simples, usam a voz ativa nas frases. O sujeito da frase é em geral uma pessoa e o complemento é tangível, porque pessoas pró-ativas têm uma atividade sobre coisas. (vendedor autônomo, líderes, empreendedores)
- **Reflexivo/Reativo (Reflective):** estudam mais do que agem; deixam as coisas seguirem seu rumo em vez de fazê-las acontecer; passivos, não agem a menos que forçados a isso (ex.: burocratas). Esperam que os outros tomem a iniciativa. São chamados **pacientes**. Linguagem: usam frases complexas, o tempo verbal é o condicional e usam voz passiva. (vendedores em lojas, esperam o cliente chegar).
- **Ambos (Both):** algumas pessoas exibem ambas as características. Têm energia para ir em busca de seus objetivos e também avaliam as conseqüências.
- **Inativo (Inactive):** não estudam nem agem, ignoram os acontecimentos.

18. **FILTRO DE INTERESSE PRIMORDIAL:** nos diz qual é o interesse primordial de alguém em um determinado acontecimento: pessoas, lugares, coisas, etc. Este filtro varia muito com o contexto e em geral há dois interesses presentes.

Fale-me sobre o seu restaurante predileto. Por que é o seu predileto?

Fale-me sobre sua experiência favorita no seu trabalho.

Conte-me uma das dez maiores experiências em sua vida.

À medida que a pessoa vai respondendo, preste atenção em seu interesse primário.

Neste filtro a classificação é por:

- **Pessoas (people, who):** estão interessados em pessoas e seus sentimentos, demonstram isso em suas atividades, estando e conversando muito com outras pessoas. Se saem muito bem quando trabalham em relações públicas, vendas, pessoal, ou como professor. No trabalho, passarão muito tempo conversando com os outros do escritório ou ao telefone.
- **Lugares (Place, where):** para elas a localização é importante, a distância pode ser o critério, perto ou longe, ou algum outro fator que seja conveniente (estacionamento). Se o escritório muda de lugar, elas podem buscar outro emprego.
- **Coisas (Things, what):** estão interessadas em posses: coisas, comida, dinheiro, pertences, objetos. Sempre que pensam em fazer algo, pensam em sair para fazer compras.
- **Atividade (Activity, how):** se interessam pelo que está acontecendo e no que estão envolvidos. A rapidez do atendimento, o que há para fazer, são os seus principais interesses. Ao gerenciar esta pessoa certifique-se que tenha um trabalho que não seja entediante.
- **Informação (Information, why, what information):** essas pessoas se interessam pelo “porquê”, como fazer, que informação está disponível (dê-lhes o máximo de informação). É também importante saber se a informação que elas buscam é sobre pessoas, lugares, coisas ou atividades. Informação sobre atividade é “como fazer”.
- **Outros:** sexo, dinheiro, comida, etc.

19. **FILTRO DE TÉRMINO:** nos diz se a pessoa tem pouca ou muita necessidade de término, se tem aversão aos términos.

Se nós fôssemos fazer um projeto juntos, você estaria mais interessado na fase inicial, onde você estaria gerando energia para o *começo* do projeto, ou no *meio* do projeto, onde você estaria envolvido em manter o projeto ou no *final*, onde você estaria envolvido em encerrá-lo. Há alguma parte do projeto em que você prefere não estar envolvido?

Neste filtro a classificação é por:

- **Começo (Beginning):** são as pessoas que se interessam por começar projetos, relacionamentos, etc. Não se interessam muito pelo desenrolar, pelas conseqüências; em geral têm receio de terminar.
- **Meio (Middle):** são as pessoas que preferem “pegar o bonde andando”, não têm muita iniciativa; preferem que a sua atividade, etc. não termine.
- **Final (End):** são aquelas pessoas que estão sempre interessadas em concluir, terminar; põem o seu esforço para atingir o momento da conclusão.

20. **FILTRO DE FECHAMENTO:** nos diz quanto de fechamento uma pessoa precisa ao lidar com os outros ou com informação. No caso da informação isso é importante pois a mente tende a esquecer o conteúdo ou os detalhes da comunicação quando chega ao fechamento.

Uma vez que você começou a receber uma informação que tem, por exemplo, 4 passos, quão importante é para você receber todos os 4 passos?

A classificação abrange todo o espectro de possibilidades de resposta.

21. **FILTRO DE ORIENTAÇÃO DE GERENCIAMENTO:** nos permite prever a capacidade de alguém para se autogerenciar bem como para gerenciar aos demais. Também nos diz do desejo de alguém de gerenciar a outros e de se afiliar a outros.

Você sabe o que é necessário para aumentar as suas chances de sucesso (num trabalho)? Você sabe o que outras pessoas precisam para aumentarem suas chances de sucesso? Você acha fácil dizer isso?

Neste metaprograma as pessoas se classificam em:

- **Eu + outros (Self and Others):** (responderam sim, sim, sim) são os gerentes por natureza. Elas sabem o que precisam fazer, sabem o que os outros precisam fazer e estão dispostas a dizer aos outros o que precisa ser feito.
- **Só eu (Self only):** (responderam sim, não) não são e não devem ser gerentes; não se importam com o que os outros necessitam fazer e realmente não querem ser gerentes. Elas provavelmente devem estar em algum lugar da organização onde sejam independente. Não podem ser gerentes.
- **Só outros (Others only):** (responderam não, sim, sim) são os burocratas; precisam que o patrão, o chefe, lhes diga o que fazer. Elas não sabem o que precisam fazer. Elas usualmente acham que sabem o que você deveria estar fazendo e certamente lhe dirão.
- **Eu mas não os outros (Self but not Others):** (responderam sim, sim, não) em geral não querem ser gerentes; sabem o que é necessário para ter sucesso e sabem o que os outros necessitam, mas não dizem aos outros porque pensam: “Quem sou eu para dizer-lhe o que você deve fazer?”. Cada um por si e Deus por todos. Se forem forçadas a gerenciar, poderão converter-se em “Eu + outros”.

22. **FILTRO DE AFILIAÇÃO:** nos diz como designar alguém para um trabalho em grupo; e também da natureza da necessidade de afiliação ou de interação com o grupo.

Me conte sobre uma situação de trabalho na qual você foi muito feliz.

Neste filtro as pessoas se classificam em:

- **Independente (Independent):** trabalham melhor quando sós ou quando no controle do seu projeto. Não aceitam bem ordens.
- **Membro de equipe (Team Player):** querem fazer parte de uma equipe, trabalham bem quando em equipe. Querem ter gente em volta, mas não querem ser responsáveis pelo trabalho.

- **Gerente de equipe (team management):** querem fazer parte de uma equipe e também querem uma área de responsabilidade sua. Sempre que possível procuram liderar, mas acatam ordens superiores.

23. **FILTRO DE PREFERÊNCIA DE TRABALHO:** é importante para designar um trabalho para alguém, pois nos diz de sua preferência em trabalhar com coisas, pessoas, sistemas.

Pergunta igual ao item anterior.

Neste filtro as pessoas se classificam por:

- **Coisas (Things):** preferem trabalhar com coisas, não com pessoas. Ex.: Mecânicos, impressores, contadores, datilógrafos, operadores de computador.
- **Sistemas (Systems):** podem trabalhar com coisas ou pessoas, mas estão mais interessados em como as coisas ou as pessoas funcionam. Encaram a atividade do ponto de vista de um sistema. Ex.: programadores de computador, lingüistas, consultores, analistas de sistemas, PNL.
- **Pessoas (People):** preferem trabalhar com as pessoas. Ex.: recepcionistas, vendedores, gerentes, diretores de pessoal, professores.

24. **FILTRO DE REALIZAÇÃO:** nos diz quais são as razões mais profundas e permanentes por trás da atuação pessoal. Todos temos os três componentes em diferentes proporções, nos diferentes contextos. É como as pessoas se motivam, é importante usar isto na motivação.

Como você avalia se está tendo sucesso dentro de uma empresa? (ou outro contexto).

Neste metaprograma as pessoas se classificam por:

- **Afiliação:** necessitam fazer parte e ser aceitas por grupos, famílias, equipes; associam-se a outras pessoas com facilidade, precisam de seu apoio. Gostam de trabalhar com gente, procuram minimizar conflitos. O grupo pode significar um contexto emocional ou como nos EUA apenas ter contato, estar em contato com pessoas. Reconhece-se pelo uso de NÓS, verbos na 1ª pessoa do plural, uso de termos como: ajudar outros, companheirismo, compartilhar, esforço de grupo, vamos nos reunir, vamos fazer algo para...São motivadas por uma orientação social.

Como tratar uma pessoa afiliação:

- 1) Recompensar contribuições ao grupo.
- 2) Agradecer por ajudar outros, estar junto e trabalhar em equipe.
- 3) Reconhecer a importância das interações sociais.
- 4) Suavizar conflitos em potencial.

- **Poder:** querem ganhar, controlar, ser importantes para os outros, ser o chefe, o melhor, as coisas feitas a seu modo; querem ter reputação, status, posição, autoridade, que as pessoas sigam suas instruções. Reconhece-se pela linguagem: usam termos como controle, autoridade, eu sou o chefe, façam da minha maneira, venci, estou mandando, minha, meu, eu estou pagando...

Como tratar uma pessoa poder:

- 1) Reconheça seu status, posição ou poder (sua autoridade).
- 2) Peça sua ajuda.
- 3) Dê-lhe o crédito pelo que fizer, agradeça.
- 4) Deixe-a pensar que foi idéia dela, mesmo que seja sua.
- 5) Inclua-a nas reuniões e encontros.
- 6) Reconheça-a em público.
- 7) Dê-lhe autoridade para agir.
- 8) Deixe-a saber que ela a influenciou.
- 9) Dê suporte para a posição dela, mesmo quando dando feedback.
- 10) Dê-lhe símbolos de autoridade.
- 11) Mantenha-a informada sobre o que há de novo.
- 12) Convença-a de que fazendo o que você quer, dará a ela o que ela quer.

- **Resultados (realizações):** têm metas e querem cumprir, buscam desafios, desenvolvem idéias novas e originais, têm alta exigência de realização e conquistas pessoais, colocam-se objetivos de longo alcance, têm planos para contingências. Reconhece-se pela linguagem, pelo uso de termos como: realização pessoal, conquista, concluir, planos, planejamento, idéias novas, inovação, vamos considerar os resultados a longo prazo, resultado, competente,....

Como tratar uma pessoa resultado:

- 1) Reconhecer seus resultados com palavras ou recompensas.
- 2) Encorajar a iniciativa pessoal.

- 3) Encorajar pensamento independente.
- 4) Tê-los participando na busca de metas e planejamento de prazos.
- 5) Demonstrar apreço pela competência e planejamento.
- 6) Manter projetos interessantes e desafiadores.

25. FILTRO DE ORIENTAÇÃO PRIMORDIAL: nos diz se a pessoa se orienta primordialmente para o uso, as aplicações ou para a análise, a estrutura ou para o conceito, a causa, a origem de algo.

Este é um modelo bastante útil sobre a maneira como aprendemos, sendo atualmente desenvolvido por Florence Kesai, Deanna Sagar e Michael Miller, na Califórnia. O modelo é de que as pessoas se encaixam em três categorias amplas. Ao aprenderem uma matéria nova, algumas pessoas preferem ouvir primeiro o conceito. Os conceitos são a filosofia, a teoria e o raciocínio por trás da matéria. Outros gostam de compreender primeiro a estrutura. A estrutura é a organização da matéria, como as partes se encaixam, mapas, diagramas e como tudo funciona. Um terceiro grupo, primeiramente gosta de saber o que é vantajoso, a utilização e as aplicações práticas.

As pessoas diferem em sua seqüência preferida. Uma pessoa pode preferir compreender primeiramente a teoria por trás das idéias, então entender como as informações se encaixam e, finalmente, buscar maneiras para colocá-las em prática. Outra pode preferir colocá-las em prática e utilizar a matéria sem conhecer ou se preocupar com sua lógica. Então, ela pode descobrir e desenvolver os seus modelos e, finalmente, desenvolver as teorias por trás dos modelos.

Para conhecer o ponto de partida preferido em um treinamento você pode usar um exercício de aquecimento conhecido como o “Jogo das Três Portas”.

Diga ao grupo que você deseja compartilhar algumas informações novas. Existem três portas. Atrás da Porta Um estão os conceitos, a teoria e a filosofia. Atrás da Porta Dois estão a estrutura e as conexões, como funciona. A Porta Três oculta as aplicações usos e benefícios.

Qual das portas os treinandos gostariam de abrir em primeiro lugar? Isso dividirá o grupo em três e lhe dará uma idéia ampla sobre a melhor maneira de seqüenciar a matéria.

Um segundo aspecto do conceito, estrutura e utilização é incluir todos os três em sua apresentação. Ao dar informações ou apresentar uma matéria, dê alguns elementos dos conceitos e da filosofia por trás da idéia. Isso deixará os conceitualista satisfeitos. Fale um pouco da estrutura, de como

as partes estão organizadas e se encaixam, com diagramas, se for adequado. Em terceiro lugar, lembre-se de mostrar sua utilização, as aplicações práticas, pois caso contrário, sua idéia permanecerá boa, estruturada e inútil.

Um terceiro elemento nesse modelo, possivelmente aquele com maior potencial, é que tendemos a omitir a última categoria em nossa seqüência. Certifique-se de abranger todas as três.

Quais são os fatores mais importantes para você quando decide comprar um carro (aparelho de som)?

O que você quer de um curso?

Neste metaprograma as pessoas podem se classificar em:

- **Uso:** buscam saber de um ser, objeto ou informação para que serve, onde, quando pode ser usado, posto em prática, deseja usar.
- **Estrutura:** querem saber como é, como funciona, as especificações, deseja saber primeiro a estrutura do que vai aprender e como se relaciona com o que já sabe.
- **Conceito:** se interessam primordialmente pela causa, o conceito, o porquê, as relações com os demais, a filosofia do que vai aprender.

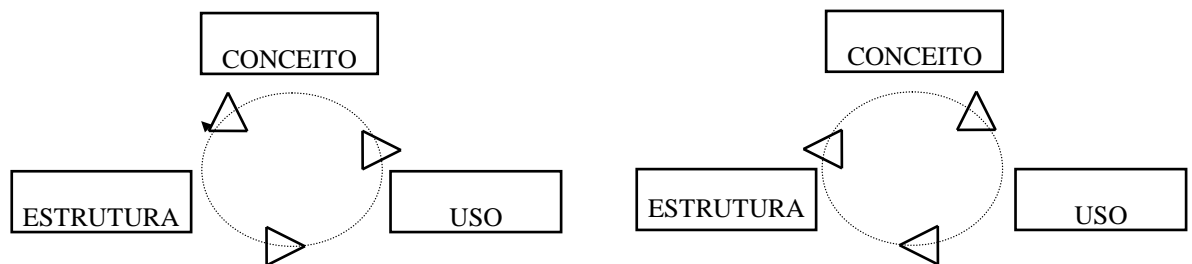
É a seqüência de como as pessoas fazem sua aprendizagem.

Como reconhecer o primeiro da seqüência pela postura? Pela observação:

Uso: equilíbrio em movimento, de uma perna para outra. Não pode pensar quieto, sempre em movimento.

Conceito: parado, cabeça para cima, recordando e construindo imagens.

Estrutura: equilibrado em cima dos dois pés, com os pés um pouco afastados.



Pessoas para trabalhar bem em um mesmo grupo devem ter a seqüência no **mesmo sentido** (horário ou anti-horário), não a mesma seqüência (ver o diagrama acima).

Como reconhecer a seqüência? Com a resposta à seguinte pergunta:

Conte-nos a respeito de um projeto.

As palavras usadas na resposta vão indicar a seqüência:

Resposta 1: primeiro eu planejo.....,depois eu faço....., etc.

estrutura uso conceito

Resposta 2: o que quer saber a respeito do projeto, primeiro?

conceito estrutura uso

Resposta 3: logo quero colocar em prática e depois.....

uso estrutura conceito

26. **FILTRO DE OBJETIVO:** nos diz até onde uma pessoa vai para alcançar seus objetivos.

Me conte sobre um objetivo que você tinha há 5 anos. O que conseguiu nesse sentido? E, então, o que mais fez?

Neste filtro as pessoas podem ser:

- **Perfeição (Perfection):** tendem a estar insatisfeitos com o seu desempenho; seus objetivos as levam em direção à perfeição.
- **Otimização (Optimization):** fazem o melhor com o que dispõem, o que, às vezes, usam como justificativa para não fazer melhor.

27. **FILTRO DE COMPARAÇÃO:** nos diz a natureza da comparação que as pessoas fazem quando decidem sobre o seu desempenho.

Como você está em seu trabalho? Como você sabe isso?

Neste filtro as pessoas se classificam em:

- **Quantitativo (Quantitative):** São as pessoas que estabelecem comparações citando números.
- **Qualitativo (Qualitative):** são as pessoas que, ao fazer comparações, expressam um valor.(bom/ruim)
- **Natureza da comparação (Nature of comparison)** (comparando com quem/que): há ainda esses sub-filtros:
 1. **De si para consigo (Self to Self):** presente, passado, futuro, ideal.

2. **De si com os outros (Self to Others):** a alguém específico.
3. **Outros com outros (Others to Others):** específicos ou não.

Em vendas, determine a natureza da comparação. Se a referência é o passado diga que o seu produto é feito do “mesmo jeito antigo”, se for o futuro diga que o seu produto “está se tornando cada vez melhor”.

28. **FILTRO DO CONHECIMENTO:** nos diz qual é o critério para que alguém aceite uma informação como verdadeira.

Quando você decide que pode fazer algo (que algo é verdadeiro), de onde vem esse conhecimento?

Neste filtro as pessoas se classificam em:

- **Modelagem (Modeling/Concepts):** acreditam poder repetir o desempenho de outra pessoa bem sucedida.
- **Demonstração (Demonstration):** precisam ver (ouvir, etc.) uma demonstração.
- **Experiência (Experience):** precisam ter vivido a experiência para dar crédito à informação.
- **Autoridade (Authority):** atribuem autoridade a determinadas pessoas para determinar se algo tem crédito ou não.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Anotações de Cursos sobre Metaprogramas

com Rodger Bailey e Roberto Ibarra Silveira

A Terapia da Linha do Tempo - Tad James e Wyatt Woodsmall - Ed. EKO

Comunicação Global - Dr. Lair Ribeiro - Ed. Objetiva-

Guia de PNL Para Sua Empresa - Patrick Sary - Ed. Record

Introdução à Programação Neurolingüística - Joseph O'Connor
e John Seymour - Summus Editorial

O Poder Sem Limites (Cap. XIV) - Anthony Robbins - Ed. Objetiva

Sucesso Ontem, Hoje, Sempre - Neurolingüística em Ação
Dr. Ômar Souki - Editora EKO

Treinando com a PNL - Recursos de Programação Neurolingüística para
administradores, instrutores e comunicadores.
(cap.17)

Joseph O'Connor e John Seymour - Summus Editorial