

# Golfinho

## Informativo de PNL - Neurolingüística

ANO 6 Edição 1 nº 57

outubro/1999

# 5 anos



### Nesta edição

1	Artigo 1: Treinando a eficiência através do uso da PNL	pág. 2
2	Artigo 2: O que faz um bom neurolingüista?	Pág. 7
3	Metáfora: O mundo vai se acabar	pág. 10
4	Revisão de livro: Sinto, logo existo	pág. 11
5	Livros Novos	pág. 11
6	Agenda de cursos e workshops	pág. 12

## TREINANDO A EFICIÊNCIA ATRAVÉS DO USO DA PNL

Por Armand Kruger, M.A. (Psicólogo)

A posição ímpar da PNL no campo da excelência humana consiste no fato de que ela lida com a estrutura e o processo da experiência que tornam possível a excelência. O uso das técnicas e modelos da PNL aplica-se à descrição desta experiência subjacente, e à tradução dos conceitos e modelos conceptuais em processos de experiência chamados estratégias (ou, metaforicamente, “software neurológico”).

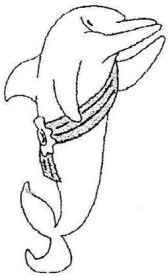
O autor considera que a tarefa do treinador é transmitir um pacote experimental de distinções e comparações que conduzam a um efeito identificado e, depois, como resultado da ponte ao futuro, capacitar a pessoa a aplicar esses mapas de experiência interna à “vida real”.

Sintetizando, o treinamento baseado na PNL é onde o *practitioner* de PNL traduz a linguagem do modelo de treinamento ou conceito para o processo interno da experiência, representado ou simbolizado pela linguagem do modelo de treinamento.

### PNL em síntese

PNL é a abreviação de Programação Neurolinguística, que se refere ao campo de estudo em que, nossa atenção é focalizada, em primeiro lugar, nas restrições neurológicas de nossa percepção. Em segundo lugar, na maneira como a experiência influencia a linguagem que usamos, e como a linguagem contribui para a forma como criamos experiências ao ouvir ou prestar atenção às palavras. A palavra Programação refere-se a uma metáfora segundo a qual a maneira como fazemos as coisas conscientemente apresenta uma previsibilidade que nos lembra um “software neurológico”. Sob este ponto de vista, competência ou capacidade é o nome que se dá a uma seqüência interna de eventos que pode ser semelhante a um software neurológico.

### Efeitos do Treinamento

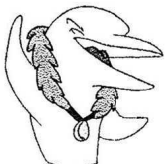


Um dos deveres fundamentais dos treinadores é fornecer mapas cognitivos (i.e. distinções e comparações que conduzem a pessoa a provocar o efeito) às pessoas. Quando esses mapas são transmitidos sem quaisquer experiências de referência, o treinador está apenas oferecendo informação. Em outras palavras, possuir um mapa cognitivo sem conectá-lo a experiências referenciais é simplesmente possuir informação. O “uso” da informação acontece à medida que esse mapa é conectado a atividades específicas e generalizadas a outras experiências referenciais. A avaliação do sucesso do aprendizado é feita em referência à riqueza e robustez das conexões entre mapas e experiências referenciais.

A tarefa do treinador é fornecer algum tipo de “pacote” cognitivo das distinções e comparações e, depois, como resultado da ponte ao futuro, capacitar a pessoa a aplicar esses mapas na “vida real”.

Os treinadores tradicionalmente andam no fio da navalha da credibilidade: ensinam aquilo que necessariamente não demonstram com sucesso; e as respostas/soluções sobre sucesso nos negócios que eles ensinam, mudam com as correntes em permanente mudança daquilo que os gurus do treinamento consideram como sendo a resposta (coqueluche do mês). Lembra-se de quando todo mundo sabia que o poder gerencial era a resposta? Depois, um plano de contingência e o estabelecimento de objetivos era tudo o que se precisava. Mais tarde, Tom Peters e suas várias “paixões”, como por exemplo a excelência, tornou-se a única necessidade. A seguir, veio a era do “empoderamento” e do aprendizado acelerado, a liderança situacional, as organizações de aprendizado e liderança, etc. Se alguém tivesse tido a coragem de perguntar aos que seguiram essas teorias qual foi a que fez a maior diferença para a linha financeira de base e qual delas contribuiu mais para o sentimento de orgulho, sucesso e sentido dos trabalhadores, que resposta receberia? A peça que falta na percepção dos treinadores é o equilíbrio final entre a resposta “certa” e a linha financeira de base.

Considerando-se que o mais necessário hoje é uma força de trabalho mais competente, motivada, dedicada e inovadora, a resposta realmente sofisticada (e de sucesso questionável) seria o treinamento de liderança para todos? Estamos numa época em que os especialistas em política, religião e negócios estão reclamando da falta de liderança! Se a quantidade de rands e dólares gastos em treinamentos de liderança resultarem em alguma coisa, por que bradarmos por liderança? Por que não pegar um Sul-africano ou um Americano de inteligência “aceitável” e colocá-lo em nosso programa favorito de liderança a fim de garantir seus resultados? Imagino que seja porque algo está faltando ou está errado em nossa maneira de pensar sobre as pessoas, quando tratamos de treinamento. Uma das “ciladas” é que, depois de identificadas as competências, precisamos apenas lidar com o “pacote” de treinamento.



Uma estranha realidade com a qual nós, como treinadores, temos que lutar é a de que o cérebro não funciona com listas de competências. Antes, trabalha como uma neuro-rede, na qual algumas de suas “áreas” combinam muito rapidamente para “produzir” um ramallete especial (salada de frutas de competências) que conduzem a um determinado comportamento.

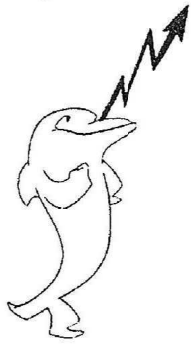
A maneira como esta combinação se realiza é determinada pela definição dada pela pessoa à situação, o efeito que deseja obter, e os valores ou critérios que determinam os parâmetros do resultado. Qualquer “condição interna para o sucesso” representaria um “ramallete” ou uma “salada de frutas” de competências com

características especiais, considerando-se o contexto e o resultado que se quer alcançar. Imagine as competências como um software neurológico sensível ao contexto, aos critérios e ao resultado. A implicação para o treinamento é, então, que nossa responsabilidade é construir mapas de experiência que reflitam o processo de um “software neurológico” ou a “salada de frutas” de competências. A competência provém de “empilharmos” e/ou encadarmos experiências de referência, por meio do pensar, fazer e agir.

### **Ressignificação do Treinamento.**

Uma vez que o comportamento resulta do processo de pensamento, o treinamento pode ser definido como o ensino de estratégias de pensamento (ou a instalação do software neurológico apropriado) que funciona como condição prévia necessária ou inevitável para a realização do comportamento. Uma maneira recomendada para se fazer isso é através da transformação de experiências de referência (Experiência de referência é uma experiência existente sobre algo semelhante ao efeito do treinamento, que será usada como uma base de dados, à qual seria acrescido, ou formado, o software neurológico apropriado para o resultado). O treinamento é a maneira de oferecer mapas de contexto específico para que a mente saiba o *como*, em uma determinada circunstância.

### **É necessário existir o mapa mental do “que fazer” para que o comportamento possa segui-lo.**



Sabe-se que o comportamento jamais “acontece simplesmente”. Ele pode não ser previamente planejado, pode não ser pensado em termos de implicações, pode ser tão rápido a ponto de não ser consciente, etc., mas, para saber onde colocar suas mãos, ou para sua mente escolher o que dizer (dentre as infinitas possibilidades disponíveis na linguagem para cada momento), ela deve saber para onde está indo; de outra forma, o comportamento não pode acontecer. Alguém poderia, legitimamente, generalizar, e dizer: todos os comportamentos produzem um efeito, senão não podem e não vão acontecer. “Sem mapa, nada podemos fazer.”

O treinamento é a maneira de fornecer mapas com contexto específico para que a mente saiba o *como*, em uma circunstância particular. O *quê* é o comportamento adequado num contexto específico. No processo de preocupar-se com a dimensão comportamental das competências, o treinamento esqueceu (ou ignorou) a origem dos comportamentos, nomeadamente os processos internos de pensamento que os produzem. Daí resulta que *qualquer competência (nome abreviado do processo que é a fonte de um comportamento específico) é vista como estática e não como específica para o contexto*. Um exemplo serve para ilustrar a experiência de senso comum dessa afirmação: pense numa ocasião em que necessitou de autoconfiança para manter-se firme e representar um ponto de vista impopular. Note o *tipo* de autoconfiança apropriado para a circunstância, e compare-o com outro exemplo de autoconfiança, por exemplo em uma relação interpessoal íntima, e você perceberá imediatamente que existe uma diferença tanto de experiência como de processo nos dois tipos de autoconfiança. O mesmo se aplica à tomada de decisão; à medida em que mudam os requisitos do contexto, por exemplo, a quantidade de informações disponíveis, as restrições de tempo, a natureza abstrata ou estratégica da decisão em oposição às necessidades práticas, imediatas, etc., o processo para tomada de boas decisões se torna diferente. Nós temos que concluir que o contexto, o efeito, e os critérios determinam a forma da *salada de frutas* do processo ou da competência.

Este processo, chamado competência, pode ser descrito como uma seqüência interna de eventos. O treinamento deve instalar e exercitar mentalmente essas seqüências internas de eventos de forma a se tornar sensível ao contexto. Fazer isso a partir do nível do comportamento não assegura a flexibilidade do processo. O comportamento não necessariamente forma um processo mas, antes, utiliza um processo existente. Fazer “ensaios” assegura que a pessoa possa realizar a competência; isso não significa que, quando a coisa acontecer na vida real, a pessoa vai escolher o processo que ela “ensaiou”.

### **Para que aconteça a mudança comportamental, é necessário que ela aconteça antes, na “experiência”.**

A menos que a informação seja transformada em “experiência”, ela vai permanecer como informação apenas. Por exemplo, quando as pessoas sabem *o que* fazer, mas não respondem nem agem porque não sabem *como* fazer, ou “pensam” nisso tarde demais. Para que a informação seja traduzida em experiência ou mapa mental ou competência que produz o comportamento, a informação precisa ser:

- ◆ Compatível com a linguagem do cérebro, isto é, seja traduzida em imagens, sons e sentimentos internos (chamados estrutura da experiência, e que é a única maneira como o “cérebro pensa”);
- ◆ Compatível com a definição de si mesma, de cada pessoa: “Eu sou esse tipo de pessoa”;
- ◆ Compatível com o sistema de valores da pessoa: “é certo e apropriado fazer isso da maneira como foi pensado”;
- ◆ Traduzida com confiança em “neuro-software” que possa ser acessado quando necessário;
- ◆ Um mapa mental que veja, ouça, sinta o “que fazer”, i.e., seja claro e de contexto específico, do qual o comportamento da pessoa possa fluir.

### **O mapa (ou competência) deve estar acessível na hora certa.**

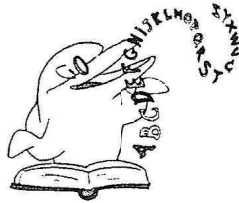
O desafio do treinamento está em “instalar” o novo software neurológico de tal maneira que ele fique disponível e possa ser acessado pela pessoa na oportunidade certa. Isso significa que:

- ◆ A pessoa precisa reconhecer o papel a ser desempenhado pelos pensamentos novos e comportamento a tempo, antes que apareçam as reações antigas, ou nenhuma reação;
- ◆ A pessoa precisa fazer o ensaio mental apropriado para que o software seja acionado com a velocidade e o conhecimento necessários: fazer com que a mente se comprometa em tempo e com a escolha correta da rede neurológica;

### Usando as experiências existentes e transformando-as.

O treinamento em PNL utiliza o reservatório existente de experiências da pessoa, i.e., seu neuro-software existente, e acrescenta a ele ou o transforma, de modo que ele possa conduzir aos efeitos desejados em contextos identificados.

O uso das experiências de referência das pessoas (neuro-software existente) como base para treinamento, permite que o treinador lide apenas com os componentes essenciais da estrutura da experiência. Esses componentes essenciais da experiência já existente são as peças-chave e os elementos genéricos do processo necessário para alcançar o resultado



desejado, e já existem!

### O que são experiências de referência?

São experiências que se assemelham aos processos necessários para alcançar o efeito do treinamento. A Programação Neurolingüística prefere trabalhar com os “programas” existentes, bem sucedidos, das pessoas, como ponto inicial, e ajudar o indivíduo a acrescentar ou ajustar essas competências existentes ao contexto e aos resultados desejados. Um exemplo relativo ao ensino da tomada de decisão esclarece isso. O ponto inicial seria identificar claramente o resultado desejado e os critérios contextuais desse resultado. O resultado do treinamento poderia ser ensinar às pessoas como tomar decisões sobre soluções alternativas para um problema sobre o qual elas não possuem informações completas, e com clara restrição de tempo para essa deliberação. A experiência de referência que convidaríamos os participantes a identificar como “informação” seria, então, semelhante ao efeito: pensar numa ocasião em que eles tomaram uma decisão bem sucedida para solucionar um problema, sobre o qual não possuíam todas as informações e tiveram que fazê-lo rapidamente. Digamos, ainda, que o treinador tivesse interesse nos pensamentos, sentimentos e comportamentos que provocaram esse sucesso. Então, os treinados seriam solicitados a analisar seus próprios exemplos e identificar os pensamentos, sentimentos e comportamentos de seu sucesso, e esse “mapa” seria comparado com o mapa exigido no contexto do trabalho. O treinamento, agora, começa a desenvolver o mapa existente para chegar ao mapa necessário.

Uma consideração importante para um treinador é se a experiência de referência que ele deseja ativar é 1) uma experiência lembrada – a pessoa lembra de algo de seu passado, 2) uma experiência em andamento – que está produzindo algo no momento; o desenvolvimento de uma experiência no tempo real, ou 3) algum tipo de cenário construído ou imaginado; experiências “como se” que são “imaginadas” pelo aprendiz.

A decisão sobre que tipo de experiência a usar em primeiro lugar depende das pressuposições ou do conhecimento que o treinador possui sobre que tipos de experiências os delegados trazem para a sala de treinamento. Uma experiência lembrada é muito útil para eliciar e/ou construir com base em experiências bem sucedidas precedentes. Uma experiência em andamento deve ser usada quando o treinador recém facilitou a criação de uma consciência experimental, ou uma experiência lembrada está na plataforma para o passo seguinte (como quando uma experiência vai ser ligada a outra competência – mapa, ou tem que ser contextualizada, ou transferida, ou ligada a eventos futuros (chamada “ponte ao futuro”). As experiências “como se” são usadas principalmente quando a pessoa não tem acesso a experiências de referência como a que está sendo necessária, ou precisa “reorganizar” ou recodificar uma experiência novamente.

O treinamento com base na Programação Neurolingüística não considera a informação sobre o processo ou comportamento necessário como um componente essencial para produzir novos comportamentos. Ao invés disso, o seu objeto é a experiência transformadora. Isso significa que essa abordagem de treinamento presta atenção ao processo de traduzir o conhecimento da experiência em uma experiência com mais escolhas, ou devidamente complexa para atender os requisitos do resultado. Em outras palavras, esta abordagem:

- ◆ Facilita o aprendizado adulto através da criação de mapas mentais experimentais apropriados, dos quais fluirá um comportamento relacionado com o resultado;
- ◆ Por lidar com experiências de referência, garante que o conteúdo do treinamento seja “amigável com a cultura” e respeite a pessoa adulta, uma vez que trabalha com aquilo que esta traz, em oposição à idéia de que ela é burra, ignorante ou sem cultura? Não se trata de quanto a pessoa sabe. Trata-se da partilha de experiências, por exemplo: tomada de decisão bem sucedida em diferentes áreas da vida da pessoa, ou uso de valores genéricos, por exemplo, ser tratada como uma pessoa digna, etc. (isso não se aplica a habilidades específicas para realização de tarefas como, por exemplo, operar um equipamento).

O uso das experiências de referência como a principal “base de dados” permite uma redução no tempo de treinamento de pelo menos 25% (o autor alcançou 50% em certos programas de tomada de decisão), uma vez que,

no mínimo, diminui a teoria e leitura na sala de aula. O tempo de treinamento interativo é investido diretamente no desenvolvimento da competência e na transformação experimental. Além disso, devido ao fato de que o treinador e o treinando estão trabalhando diretamente em nível de processo ou “mapa mental”, a transferência de treinamento é extremamente efetiva, pois o neuro-software está disponível quando for preciso e é reconhecido como tal pelo treinando. Frequentemente, no final do treinamento de experiência, os treinados nos dizem que “eles sabiam disso o tempo todo, mas o treinamento os ajudou a se tornarem mais conscientes sobre como obter sucesso deliberadamente em seu trabalho.” Esse tipo de retorno reflete um senso de familiaridade que não é novidade, pois as competências novas foram vinculadas às já existentes e usadas. Se esta não for uma maneira de “dar poder” às pessoas, eu não sei o que é “empoderamento”!

### **Estabelecendo Contratos de Aprendizado com o Aprendiz, ou as Condições para um Resultado de Aprendizado bem feito.**

Para que os resultados do aprendizado ou do treinamento sejam eficazes, eles devem ser:

- Enunciados em termos positivos:** O que a pessoa deseja aprender ou em que deseja ser competente, ao invés do que ela quer evitar. Um exemplo familiar seria, na educação das crianças, quando desejamos que elas tenham cuidado para não derrubar a xícara que estão carregado. Alguns pais diriam: “Não derrube a xícara” e, antes que eles terminem sua frase, a xícara está no chão, em pedaços. A alternativa seria encorajar a criança a segurar bem a xícara, porque o “negativo” é uma construção lingüística, e não uma construção que exista na experiência. Para que a mente “não faça alguma coisa”, ela precisa completar pelo menos duas operações, quais sejam pensar naquilo que ela não deve fazer, e depois “deletá-la” ou desqualificá-la como uma não-opção.
- Iniciados e controlados pelo cliente:** Quando um cliente define o problema como estando além de sua capacidade, ele fica sem ação. Primeiro, é preciso mudar a definição sem saída para uma que pressuponha que ele pode resolvê-la. Essa é uma intervenção muito poderosa em si mesma, mesmo que não se apresente uma solução específica. “*Consertar minha esposa*” não é uma boa maneira de expressar o desejo de um resultado. Você pode pegar essa formulação e transformá-la para uma iniciação, pelo cliente, da seguinte maneira: “então você gostaria de ser capaz de obter reações diferentes de sua esposa? Certo?” Se o cliente concordar, você terá uma base para uma boa formulação do efeito desejado.
- Descrição específica baseada nos sentidos:** Não precisa ser verbal/digital. Uma demonstração comportamental correta é até melhor do que uma descrição: “*Mostre-me como você seria se fosse mais confiante. O que você e/ou os outros verão, ouvirão e sentirão quando você alcançar o seu resultado?*” Isso se refere à evidência de que a pessoa reconhece que o processo do resultado existe para ela. Para que seja compatível com o funcionamento do cérebro, precisamos usar termos que indiquem o que você verá, ouvirá e sentirá, quando você for capaz de ...?
- Tamanho apropriado da fatia:** Se o resultado for grande, global, peça-lhe para indicar uma parte específica do mesmo, que ele queira. “Você quer ser feliz em sua vida. Qual a área importante de sua vida em que você quer ser feliz primeiro?”
- Meta resultado:** “O que isso vai proporcionar a você?” Às vezes o resultado desejado pela pessoa faz sentido quando considerado separadamente, mas isso não vai levá-la onde ela quer ir. Exemplo: o cliente deseja tornar-se um bem sucedido líder de seminários, porque ele acha que isso realmente vai impressionar sua namorada. Ou, o cliente quer fazer dinheiro, porque ele acha que isso vai fazer as pessoas gostarem dele. Em ambos os casos, poderá haver maneiras muito mais eficazes de obter o resultado que realmente interessa à pessoa, mas você não vai entender isso antes de conhecer seu meta resultado. Além disso, ajuda a pessoa a ter uma expectativa futura de eficácia, e uma prontidão para utilizar a competência no futuro, quando necessária, uma vez que, agora, ela tem relevância pessoal.

Existem quatro condições principais para um contrato de resultado, na área de treinamento. São elas:

### **Concordar com o resultado final, concordar com a evidência do resultado final, concordar sobre o onde, quando e como especificamente os resultados aparecerão, e verificar a ecologia.**

Especificamente:

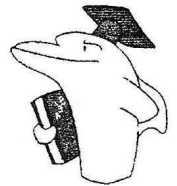
- Concordância com os resultados:** É a resposta à pergunta: “o que você quer de ...?” A pessoa vai lhe dar um conjunto de palavras como: as pessoas devem ser motivadas, as pessoas devem ser criativas, as pessoas devem ser inovadoras, as pessoas devem ser leais, etc.
- Evidência:** Responde à pergunta: “como você saberá que as pessoas têm ...?” Aqui, espera-se eliciar exemplos comportamentais, ou evidências comportamentais que indiquem que as pessoas possuem as capacidades apropriadas. O ponto principal é ter um exemplo; mesmo que



alguém tivesse um exemplo da vida real, será muito mais fácil fazer um acordo nessa realidade de consenso.

- iii. **Contexto:** O contexto indica quando, onde e com quem a competência ou capacidade é desejada. Consiste em dar exemplos ou circunstâncias bem precisos sob os quais a pessoa deseja realizar os resultados do treinamento. Isso permite que a pessoa construa o tipo desejado de simulação, tanto no projeto como no evento do treinamento.
- iv. **Verificação da Ecologia:** Neste momento, é responsabilidade do treinador mostrar ao treinando os efeitos de treinamento na maneira como ele conduz a operação e de acordo com seu estilo de gerenciamento. Por exemplo, se a necessidade da pessoa é obter inovação e usar seus critérios, isso implica num estilo de gerenciamento especial, como dar às pessoas permissão para errar, tolerar erros e esperar aprender dos erros, e permitir que as pessoas façam perguntas e discutam essas idéias. A pergunta óbvia seguinte é para testar se vale a pena ter esse comportamento em termos de "preço a pagar por isso". Para o pessoal de treinamento que opera em consultorias internas, ou em consultoria de desenvolvimento de uma organização, dizer que um gerente de linha obtém aquilo que merece não é tão estranho. Frequentemente, o nível de desenvolvimento e compromisso do pessoal reflete diretamente a maneira como são gerenciados.

O treinador está se preparando para errar se tentar mudar o comportamento das pessoas, se o ambiente e, particularmente, o estilo de gerenciamento, não conduzir a essa mudança em particular. As considerações ecológicas são uma indicação clara para o treinador de quais os resultados e com que nível de certeza ele pode oferecê-los.



#### Sumário:

Considerando-se que o comportamento é resultado de um processo de pensamento, o treinamento pode ser definido como o ensino de estratégias de pensamento, que funcionam como condição prévia para que o comportamento ocorra.

Em relação ao trabalho de treinamento, ele deve ser compatível com a identidade e valores do treinando (a menos que aquilo que o treinamento objetiva fazer seja instalar uma identidade e conjunto de valores relevante para o resultado do treinamento).

Os resultados finais do treinamento devem ser acordados com o treinando, através de uma boa formulação de resultado, a fim de garantir a utilização de sua própria experiência, compromisso, e a transferência de treinamento.

#### Referências:

1. For more information: Kruger, Armand: "Competency Lists: the Map not the Territory." An unpublished article, January 1998.
2. Kruger, Armand: "Outcome Agreement: Prerequisite for Training Design and Training Intervention" in *Human Resource Management*, January, 1996.
3. Kruger, Armand: "This Process called Ability X" in *Anchor Point*, February 1996. Also "Emotional intelligence denominationalised, part 2." *Anchor Point*, April 1999, vol. 13, no 4, page 45ff.
4. Kruger, Armand: "Why NLP has become the Owners Handbook of Your Brain" in *Successful Salesmanship*, May 1990. Also: "Why Peak Performers are Tops" in *Successful Salesmanship*, July 1990.
5. Kruger, Armand: *NLP Practitioners Manual*; 1998.
6. Kruger, Armand: "Make Your Future Real" in *Successful Salesmanship*, September 1990.
7. Kruger, Armand: "Outcome Agreement: Prerequisite for Training Design and Training Intervention" in *Human Resource Management*, January 1996.

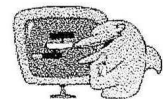
\* **Armand Kruger** é psicólogo clínico e Trainer Internacional em PNL. Vive na África do Sul e tem ministrado cursos na Suíça, Áustria, EUA e Zimbábue. Kruger está terminando um livro sobre a estrutura e o processo das emoções (a ser publicado em 1999).

Publicado na Anchor Point, Agosto de 1999.

Tradução: Hélia Cadore – Fone/fax 330-4963.



## Atenção assinantes:



Na Internet estamos cada vez mais divulgando a PNL

<http://www.golfinho.com.br>      [golfinho@golfinho.com.br](mailto:golfinho@golfinho.com.br)

acessos até 31/08/99    53602    acessos até 30/09/99    57164

(mais de 3.500 acessos/mês)

## O que faz um bom Neurolingüista?

Por Steve Andreas\*

Há algum tempo atrás, alguém me fez uma pergunta muito interessante, sobre a qual eu tenho pensado muito, desde então: “Qual é a diferença entre alguém que usa a PNL num grau médio de habilidade e alguém que a usa num grau elevado?” Acho que existem muitas repostas a essa pergunta, e tenho algumas idéias para tentar respondê-la.

Acho que alguém que usa os métodos da PNL excepcionalmente bem tem muitas maneiras de agregar todas as habilidades e técnicas dentro de uma simples estrutura abrangente de compreensão. Uma estrutura universal fornece base sólida para coletar informações e responder criativamente, mesmo quando um determinado método ou técnica não funcionar, e outros se tornarem ineficazes ou confusos.

### **Dividindo e Unindo**

Tem-me sido muito útil pensar naquilo que faço em termos de “divisão” ou “junção”. Divisão é o processo de separar dois aspectos de uma experiência, que estejam juntos. Por exemplo, no processo de fobia, os sentimentos desagradáveis são separados da memória visual da experiência traumática. No processo do perdão, certas idéias ou significados que a pessoa tem sobre o perdão (por exemplo o perdão destina-se a outra pessoa, ou perdoar significa desculpar o ato prejudicial) precisam ser separados da experiência do perdão antes que a pessoa esteja disposta a perdoar.

Unir é o processo de juntar dois elementos que foram separados, na experiência da pessoa. Em qualquer processo de integração de âncoras, como a “mudança da história pessoal”, duas experiências diferentes são unidas no mesmo momento do tempo.

Naturalmente, em muitas intervenções, a divisão e a junção ocorrem simultaneamente. Na ressignificação de conteúdos, um significado antigo é separado da experiência ao mesmo tempo em que uma nova significação lhe é atribuída:

“Você sempre achou que sua filha é “teimosa”, sem perceber que você ensinou a ela uma habilidade bem desenvolvida de permanecer firme naquilo que ela pensa, e não deixar os outros mudarem seu julgamento e tirarem vantagem dela. “Dividir e juntar são realmente uma das propriedades fundamentais das células nervosas, e o termo técnico em psicologia é “dissociação” e “generalização”. Quando dois neurônios da retina do olho respondem diferentemente a um estímulo visual, eles estão separando - - respondendo a alguma diferença em brilho, cor, etc. Quando uma criança responde a dois animais diferentes com o mesmo nome, “cachorro” ela está respondendo à semelhança (quatro pernas, pelo, etc.) ao invés das diferenças (tamanho, cor, etc.).

Todas as nossas experiências têm uma estrutura complexa, formada por camadas sobrepostas de semelhanças (união) e diferenças (divisão) percebidas. Ao mudar uma experiência, estamos sempre mudando a percepção ou a compreensão da semelhança ou diferença, e isso vai resultar numa mudança de resposta.

Se você acha que lhe seria útil aprender como pensar nesses termos universais, será de grande auxílio pegar um exemplo de qualquer método de PNL que você conheça e examiná-lo cuidadosamente para determinar, em cada passo, o que está sendo dividido e o que está sendo unido. Quanto mais você o fizer, tanto mais isso se tornará uma maneira automática de pensar, que pode orientar o seu trabalho.

### **Seqüência**

Outra forma abrangente de compreensão é que toda nossa experiência é uma seqüência interminável de pequenos eventos, um conduzindo ao outro numa sucessão rápida. Na verdade, não temos “experiências” ou “problemas” ou “soluções”, o que temos é um estado de experiência, problemas ou soluções. Quando alguém diz que tem um “problema” de “relacionamento”, está isolando um pequeno evento dentro de uma seqüência, e pensando nele como se fosse uma “coisa” fixa. Quando respondo que compreendo haver algum aspecto do qual ele não gosta em sua relação com essa pessoa, minhas palavras são um convite para começar a pensar nisso como um processo em mudança, mais do que em algo fixo ou imutável.

Quando alguém pensa num “problema”, geralmente o representa como uma imagem imóvel. Pedir-lhe, simplesmente, que essa imagem se transforme em um filme do evento pode representar uma intervenção profunda, porque isso vai recuperar a seqüência completa da qual o problema é apenas uma

pequena parte. O filme dará muito mais informações do que a imagem parada e, frequentemente, essas informações são muito úteis para se chegar a uma solução. E, uma vez que a imagem do filme já está em movimento e mudando, é muito mais fácil introduzir mudanças adicionais úteis do que se fosse uma imagem fixa.

Combinando-se a idéia de fazer uma união com a seqüência, nós percebemos que dois eventos podem ser unidos simultaneamente, ou seqüencialmente, um após o outro. Então, quando queremos mudar a experiência problemática de alguém para algo com mais recursos e mais útil, temos três escolhas fundamentais a respeito da combinação do “estado do problema” e do “estado de recursos”... Nós podemos combiná-los simultaneamente em algum momento do tempo, ou podemos dar recursos seqüencialmente, imediatamente antes ou imediatamente depois que o problema ocorre.

Cada escolha terá um resultado um pouco diferente, que é difícil descrever em palavras, mas pode ser facilmente experimentado. No método básico conhecido como “mudança da história pessoal”, nós ancoramos um estado de problema e um estado de recurso. Dependendo de nosso tempo e do gatilho das âncoras, nós podemos combinar os estados simultaneamente, criando um estado de integração, ou podemos criar uma seqüência na qual o estado de recurso preceda ou siga o estado de problema.

Se o recurso for dado posteriormente ao estado de problema, a pessoa tem que experimentar primeiro o desconforto do estado de problema, e depois a solução possibilitada pelo estado de recurso. Embora isso funcione, não é muito elegante, e deixa a pessoa experimentando repetidamente um breve desconforto.

No entanto, se o estado de recurso preceder a situação difícil, a pessoa nem sequer vai experimentá-la como um problema. Na verdade, isto é o que a maioria de nós experimenta milhares de vezes por dia, sem mesmo notá-lo. Todos os dias nós enfrentamos uma miríade de tarefas, desde procurar as chaves do carro na bolsa até falar com alguém ao telefone, ou ler um artigo como este. À medida que tivermos recursos comportamentais robustos para lidar com essas situações, não as consideraremos como problemas. Mas se fôssemos ainda criancinhas, muitas dessas tarefas representariam problemas insuperáveis. A construção de recursos disponíveis antes que ocorra um problema potencial é muito mais criativa e agradável do que o uso dos recursos disponíveis para remediar as coisas depois que o problema ocorre e, é claro, essa é a razão porque planejamos com antecedência e temos instituições educacionais, etc., para nos prepararem para os desafios da vida.

### **Qualificadores Cognitivos**

Alegremente, John McWhirter descreveu um exemplo lingüístico fascinante e sutil de como a mente pode ser ajustada previamente para responder de uma maneira particular que, tristemente, outros não notaram antes. Um “qualificador cognitivo” é um advérbio de “comentário” que aparece no início de uma sentença ou frase referente a um estado cognitivo ou emocional, como “alegremente” ou “tristemente” na sentença anterior. O qualificador cognitivo prepara a mente para responder de uma maneira específica a qualquer palavra que apareça depois dele.

A fim de experimentar esse efeito, pense numa sentença descritiva ordinária como: “A árvore verde está sendo iluminada pela luz do sol” ou “Eu estou sentada diante da escrivania” e imagine-se dizendo essa sentença para si próprio...

Agora, imagine-se dizendo exatamente a mesma sentença, mas precedida pela palavra “tristemente”, e note como isso muda sua experiência...

Depois diga a mesma sentença, mas precedida pela palavra “alegremente” e, novamente, preste atenção à sua experiência...

Os qualificadores cognitivos dirigem nossa mente para pensar nos aspectos da experiência especificados pelo tipo de qualificador usado.

Imagine como seria sua esposa se você iniciasse cada sentença, e cada pensamento, com a palavra “infelizmente” ou “lamentavelmente.” Essa é uma maneira muito eficaz para entrar em depressão, e algumas pessoas realmente fazem isso! Ao contrário, imagine como seria sua esposa se cada sentença ou frase fosse precedida por “felizmente” ou “afortunadamente.”

É compreensível que possamos nos sentir incongruentes sobre o uso do qualificador “alegremente” em alguns eventos desagradáveis, mas felizmente existe um recurso alternativo. Tanto “tristemente” como “alegremente” se referem a estados emocionais, e a maioria das emoções são



avaliadoras, lidam com o agradável e o desagradável, o positivo ou o negativo. Esses qualificadores de avaliação às vezes parecerão inadequados para o conteúdo de um determinado pensamento ou sentença.

Existe um conjunto de estados cognitivos/emocionais bastante diferentes, e que não apresentam aspectos negativos ou desagradáveis.

Curiosamente, todos eles se situam ao redor de um estado de interesse, curiosidade, atenção ou compreensão: “interessantemente”, “curiosamente”, “surpreendentemente”, “compreensivelmente”, etc. Algo desagradável pode ser tão interessante quanto algo agradável – o estado de interesse ou fascinação, em si mesmo, é sempre positivo e agradável. Você provavelmente nunca ouviu ninguém queixar-se por ser curioso. “Ah, eu tive uma grande curiosidade ontem – foi horrível!”

Uma vez que esses qualificadores cognitivos milagrosamente nunca têm estados negativos a eles associados, eles realmente são recursos universais, que podem ser usados com qualquer experiência. E, uma vez que um estado de curiosidade ou interesse é um excelente estado de recursos para o aprendizado e a mudança, essa espécie de qualificador cognitivo é um estado maravilhoso a ser usado no início, para que se possa compreender e processar uma dificuldade.

Por exemplo, pense em alguma experiência em sua vida que você descreveria como um problema ou dificuldade, e forme uma sentença simples para descrevê-la, como: “Eu odeio quando as pessoas não cumprem suas promessas.” Diga essa sentença para si próprio, e note como você a representa internamente...

Agora, diga a mesma sentença para si próprio, mas precedida da palavra “Interessantemente”, ou “Curiosamente”, ou “Compreensivelmente”, e preste atenção a como essa palavra muda sua experiência...

A maioria das pessoas experimenta mudanças sutis e profundas, porque a atenção é retirada de quão desagradável é o problema, e dirigida para o interesse e curiosidade sobre como ele acontece, ou como pode ser compreendido – um estado de prontidão e ânsia de aprender. Imagine como seria sua vida se todas as frases e pensamentos comessem com “Interessantemente” ou “Compreensivelmente”.

Isso pode ser muito interessante quando usado como um “retrocesso” com o cliente. Quando um cliente descreve um problema, você pode retornar sua afirmação, começando com “compreensivelmente”, ou outro qualificador que tenha a ver com curiosidade e aprendizado, e observe as mudanças não verbais que indicam que ele está pensando sobre o assunto de uma maneira mais tranquila e útil.

Um aspecto muito importante dos qualificadores cognitivos é que eles criam um mundo universal e partilhado, um significado que abrange a nós dois. É muito diferente de dizer “Eu acho isso interessante”, ou “Você acha isso interessante?”, casos em que há uma separação ou diferença aparente entre nós. Quando eu digo “interessantemente”, essa expressão estabelece um significado que simplesmente existe e é tido como normal, e que nós dois experimentamos juntos, sem a separação entre eu e o outro que muitas pessoas muitas vezes sentem. Isso transcende o rapport, porque o rapport pressupõe a diferença que ele interliga.

Surpreendentemente, por meio de um poderoso estado de interesse e curiosidade, muitos “problemas” simplesmente se esvaem à medida que a atenção se desvia de quão desagradável são esses problemas para simplesmente aprender de que maneira eles existem e funcionam, e o que podemos fazer para mudá-los. Mesmo quando eles não desaparecem, é um ponto muito mais útil por onde começar a trabalhar em direção à compreensão e à solução. Interessantemente, a idéia de que tudo na vida é uma escola na qual temos lições a aprender é muito antiga e particularmente centrada em tradições espirituais. Não sei se isso é verdade ou não, mas é uma reorientação muito poderosa para nossa vida como um todo, que a torna muito mais fácil e agradável, tanto para nós mesmos como para os outros.

---

\* Steve Andreas, com sua esposa Connirae, tem estudado, ensinado e desenvolvido a PNL – Programação Neurolinguística por mais de vinte anos. Eles são autores ou editores de diversos livros e artigos de PNL. Endereço: NLP Comprehensive, 12567 W. Cedar Dr., Suite 102, Lakewood Co 80228. [www.nlpc.com](http://www.nlpc.com)

---

Artigo enviado por Steve Andreas para o Golfinho por especial gentileza da SBPNL - Sociedade Brasileira de Programação Neurolinguística.

Tradução: Hélia Cadore, fone/fax 330-4963. E-mail: [lcadore@uol.com.br](mailto:lcadore@uol.com.br)

## O Problema Educacional (ou Sacrifícios de Mãe)

A pobre mãezinha levou o filhinho ao psicanalista porque ela era incapaz de comer qualquer coisa. Ou coisa alguma. Só gostava de comer o impossível. O médico examinou o crescimento mental do menino e recomendou à mãe (dele) que não forçasse o menino a comer o que ele não gostasse.

Percebia-se nitidamente que era um jovenzinho de formação extravagante a quem se deveria oferecer apenas pratos ímpares. Assim foi que a mãezinha, muito da psicanalítica, chegou em casa e perguntou ao filhinho o que é que ele gostaria de comer. O menino nem titubeou. Disse logo:

— "Uma largatixa".

Com grande repugnância e não menor dificuldade, a mãe(zinha) conseguiu caçar uma lagartixa e deu-a ao menino. O menino olhou a lagartixa com igual ânsia, um olho pra cá, outro pra lá, os dois olhos parando lá em cima e exclamou:

— "Come vuói, mamma, que io mangi questa porcheria cosí cruda senza ne meno il doppio burro?" - ou seja: "Como é que a senhora pretende que eu coma essa porcaria assim crua: não tem sequer manteiga dupla?"

A mãe, sempre mãe, e mais mãe porque psicanaliticamente orientada, pegou a lagartixa, pô-la na frigideira e fritou-a como o menino desejava.

— Está bem agora? - perguntou ao menino.

— Não - respondeu a peste, — parte ao meio.

A mãezinha tão Kleiniana, coitada!, fez o que o menino mandava. O menino olhou a mãezinha, a mãezinha olhou o menino, o menino mexeu um olho, a mãe baixou a cabeça meio centímetro, o menino mexeu o outro olho, a mãe voltou com a cabeça à posição anterior e aí o menino impôs:

— Eu só como a lagartixa se a senhora comer metade.

— Então come que depois eu como - disse a mãe.

— Não, você tem que comer primeiro - disse o menino.

A mãezinha sentiu uma golfada de nojo, mas, que ia fazer?, mãe é mãe e, além do mais, ela tinha tantas raízes iunguianas! Fechou os olhos e, para não sentir, com um gesto rápido, jogou metade da lagartixa dentro da goela, engoliu. O menino olhou-a firme, olhou a metade da lagartixa dentro na frigideira e começou a chorar:

— "Ah, ah, ah!... A senhora comeu exatamente a metade que eu gosto. Essa daí eu não como de jeito nenhum."

*Moral: Quando você tiver de engolir um sapo, não há o que escolher. Mas quando tiver que engolir metade do sapo escolha sempre a metade que coaxa.*

*Submoral: Dizem alguns historiadores que a mãe pegou e deu uma bruta surra no garoto. Mas os historiadores que abraçam essa versão não sabem os terríveis traumas (ai, freudianos) que causam na infância esses choques físico-morais provocados por espancamentos. Todas as mães modernas preferem comer lagartixas.*

*Do livro: Fábulas Fabulosas Millôr Fernandes Círculo do Livro*



**Instituto de Aprendizagem e Comunicação Empresarial**

## LIDERANÇA E PENSAMENTO SISTÊMICO

**Este curso objetiva desenvolver habilidades pessoais e de liderança para ajudar pessoas e organizações a alcançar resultados.**

**Os principais temas são:** Identificação do estilo próprio de liderança ♦ Construção de uma visão de futuro inspiradora para si mesmo e para a equipe, de forma participativa ♦ Desenvolvimento da capacidade de comunicação e de habilidades interativas ♦ Entendimento do processo de liderança como gerador de oportunidades e de desenvolvimento pessoal e profissional ♦ Desenvolvimento de habilidades para pensar sistematicamente: compreensão das conseqüências de suas ações e capacidade de diagnóstico

**Dr. Joseph O'Connor**

Graduado em Antropologia pela Universidade de Londres, Master - Trainer em PNL e criador de uma empresa de desenhos de softwares interativos para aplicar a PNL nos relacionamentos profissionais e pessoais.

Publicou oito livros sobre os temas: Programação Neurolingüística, Treinamento, Vendas, Saúde e Liderança.

**DIAS:** 23 e 24 de Outubro de 1999

**HORÁRIO:** Das 9:00h às 18:00h

**VALOR:** Setembro: R\$350,00

Outubro: R\$400,00

**LOCAL:** Hotel Flórida

Rua Ferreira Viana, 81 - Flamengo

**INSCRIÇÕES:**

Tel: (0\_\_21) 524-4698 Fax: (0\_\_21) 220-8809

## Sinto, logo existo

João Nicolau Carvalho\*

SINTO, LOGO EXISTO é o nome da obra recentemente lançada pelo Dr. Deroni Sabbi, através da editora Alcance, de Porto Alegre. O autor, conferencista bastante conhecido, é Psicólogo com formação em Programação Neurolingüística e em Hipnose Ericksoniana, além de dezenas de outros cursos holísticos.

O livro, com 175 páginas, envolve o leitor com um leque muito *aberto* de assuntos. Começa contestando o exagero que se dá à compreensão racional da cébre frase de Descartes: *Cogito, ergo sum* -- e ressignificando-a transformando-a em título do livro. O capítulo 2, **Compreendendo sua inteligência**, trata com criatividade de um assunto hoje muito em moda na periferia do mundo acadêmico: o velho paradigma do QI. No capítulo 3 traça um perfil da Inteligência Emocional de Daniel Goleman, adentrando também nas teorias das inteligências múltiplas. Em **Compreendendo as emoções**, capítulo 4, sintetiza as nossas emoções básicas e enuncia ferramentas para aprimorá-las.

No capítulo 5 e 6, **Desenvolvendo a Competência Emocional** nas áreas Pessoal e Social, o autor propõe e apresenta exercícios de relaxamento, tomada de consciência corporal, autoconhecimento, meditação, comunicação, relacionamento, planejamento estratégico pessoal, definições de visão e missão, liderança. Os exercícios, como de resto em todo o livro, são bem elaborados e práticos. Funcionam. O capítulo 7 trata da auto-estima e, no oitavo, o último, como fazer para aumentá-la. "Dicas" para uma vida melhor encerram o capítulo.

A bibliografia é atualizada e a leitura e vivências do autor bastante variadas. O livro, aliás, apresenta uma paginação bastante agradável, com intertítulos e estórias, estas garimpadas com esmero, que enriquecem o texto. Estilo enxuto, ilustrações contextuais, complementam o prazer da leitura. Deroni Sabbi entende das artes de escrever e de transcreever.

**Título: SINTO, LOGO EXISTO.**

**Autor: Deroni Sabbi**

**Editora: Alcance, Porto Alegre - RS.**

\*Professor universitário. Consultor de PNL.

## Livros Novos



**Poder Ilimitado - Anthony Robbins & Joseph McClendon III - Ed. Record**

"Você pode conseguir tudo o que deseja, desde que tenha a ferramenta certa: conhecimento.

Todos nós temos o poder de dirigir e controlar a própria vida, e os autores mostram como fazê-lo. Robbins e McClendon ensinam a reprogramar a mente em minutos para eliminar medos e fobias, a abastecer o corpo com saúde e energia espetaculares e a melhorar drasticamente as relações interpessoais.

Poder Ilimitado: um escolha negra leva qualquer um a descobrir as cinco chaves da riqueza e da felicidade, dominando a fórmula do sucesso. Os autores dão essas dicas principalmente para os leitores negros em busca de conhecimento, sucesso e uma melhor qualidade de vida, mas servem para todas as pessoas."

Acaba de ficar pronto o **Resumo de Bolso do Programador**, que é um mini fichário com o resumo de todas as técnicas de PNL ensinadas no Practitioner.

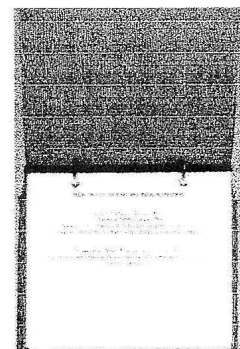
O manual foi escrito por Maryann Reese e Alan B. Densky e está traduzido para o Português.

Os interessados podem adquirir, através de e-mail ou telefone, do ILAPNL.

O preço é R\$ 30,00.

Para institutos que queiram comprar maior quantidade para revenderem em seus cursos, podemos fazer um outro preço para o pacote.

Tel.: 0\_\_11 - 3067-4535 Fax.: 0\_\_11- 280-1372 e-mail: [consulti@uol.com.br](mailto:consulti@uol.com.br)



## AGENDA DE CURSOS WORKSHOPS E EVENTOS OUTUBRO 1999

### SBPNL - Sociedade Brasileira de Programação Neurolingüística

Informações e Inscrições pelo fone: (0\_\_11) 820-1616 ou e-mail: [pnl@pnl.com.br](mailto:pnl@pnl.com.br) ou <http://www.pnl.com.br>

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1 - <i>Trainer Training</i>         | Dias 02 a 08 de outubro em São Paulo              |
| 2 - Obesidade (em 2 módulos)        | Dias 02 e 03 de outubro * 06 e 07 de novembro     |
| 3 - Atingindo Objetivos             | Dias 04 à 07 de outubro (Segunda à Quinta)        |
| 4 - Auto-estima                     | Dias 25 à 28 de outubro (Segunda à Quinta)        |
| 5 - Negociação & Vendas             | Dias 25 à 28 de outubro (Segunda à Quinta)        |
| 6 - Master Practitioner Residencial | Dias 27 de outubro à 7 de novembro - em São Paulo |

### Cursos da Filial Campinas (Abaixo) tel/fax (0\_\_19) 253-3030

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| 7 - Comunicação & Negociação           | Dias 04 à 07 de outubro |
| 8 - Inteligência Emocional             | Dias 16 e 17 de outubro |
| 9 - Técnicas de Apresentação           | Dias 18 à 21 de outubro |
| 10 - Comunicação & Negociação Avançado | Dias 25 à 28 de outubro |

### IACE - Instituto de Aprendizagem e Comunicação Empresarial - Rio de Janeiro

Informações e Inscrições pelo fone: (0\_\_21) 524-4698 e fax: (0\_\_21) 220-8809 <http://www.factor.com.br>

- 1 - Liderança e Pensamento Sistêmico com Dr. Joseph O'Connor dos EUA Dias 23 e 24 de outubro

## NOVEMBRO 1999

### SBPNL - Sociedade Brasileira de Programação Neurolingüística

Informações e Inscrições pelo fone: (0\_\_11) 820-1616 ou e-mail: [pnl@pnl.com.br](mailto:pnl@pnl.com.br) ou <http://www.pnl.com.br>

- |   |   |
|---|---|
| 1 - PNL para Trainers com Steve Andreas dos EUA       | Dia 11 de novembro - em São Paulo           |
| 2 - Putting things together com Steve Andreas dos EUA | Dias 13 a 15 de novembro - em São Paulo     |
| 3 - Auto-estima                                       | Dias 27 e 28 de novembro (Sábado e Domingo) |
| 4 - Inteligência Emocional                            | Dias 20 e 21 de novembro (Sábado e Domingo) |
| 5 - Negociação & Vendas                               | Dias 08 à 11 de novembro (Segunda à Quinta) |
| 6 - Negociação & Vendas Avançado                      | Dias 22 à 25 de novembro (Segunda à Quinta) |

### Cursos da Filial Campinas (Abaixo) tel/fax (0\_\_19) 253-3030

- |   |  |
|---|--|
| 7 - A Magia da Linguagem                | Dias 08 à 11 de novembro                       |
| 8 - Auto-estima                         | Dias 20 e 21 de novembro                       |
| 9 - Comunicação & Negociação Avançado   | Dias 22 à 25 de novembro                       |
| 10 - Ferramentas para Auto Conhecimento | Dias 29 e 30 de novembro e 1º e 02 de dezembro |

## JANEIRO 2000

### PAC - Programação em Autoconhecimento e Comunicação

Informações e Inscrições: fone/fax (0\_\_11) 3824-0068 <http://www.pac.com.br> [deborah@pac.com.br](mailto:deborah@pac.com.br)

- 1 - Master-Practitioner em PNL Dias 20 a 30 de janeiro - Pré-requisito Practitioner em PNL

### Caro leitor:

**Divulgue você também seus cursos nesta Agenda!  
Ou ainda na Agenda da Internet do Golfinho On-Line!**

*Entre em contato conosco para esclarecer suas dúvidas.*

*Fone/fax: (0\_\_51) 330-2005 ou E-Mail: [golfinho@golfinho.com.br](mailto:golfinho@golfinho.com.br)*

Lembramos que para a colocação dos seus dados na Internet você pode preencher o formulário que se encontra disponível no site do Golfinho On-Line: <http://www.golfinho.com.br> e clique no botão DIVERSOS e em seguida em: "Como divulgar no Golfinho".

**Envie sua colaboração para as diversas seções para:**

**"GOLFINHO" - Diretora: M. Helena Lorentz**

**Tel/fax (0\_\_51) 330-2005**

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

**E-mail: [golfinho@golfinho.com.br](mailto:golfinho@golfinho.com.br)  
INTERNET: <http://www.golfinho.com.br>**

**ENTRE EM CONTATO CONOSCO**