

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA: UM DIFERENCIAL PARA FORMAÇÃO DE GESTORES

henrique martins galvao
galvaohm@gmail.com
FATEC

Hilquias Gabriel Capucho
hilquias@gmail.com
FATEC

Luciani Vieira Gomes Alvareli
luciani.alvareli@gmail.com
FATEC

Resumo: O ambiente organizacional sofre constantes influências externas e necessita mudar com grande rapidez, exigindo a aprendizagem em diferentes habilidades, seja no nível técnico, no relacionamento interpessoal ou nas execuções com excelência. O líder ou gestor na organização pode exercer influência direta sobre seus liderados, em todas as ações ou na busca de resultados, sempre empregando alguma estratégia. O presente estudo foca na Programação Neurolinguística – PNL desenvolvida a partir dos estudos de Richard Bandler e John Grinder, como forma de codificar e identificar sistemas representacionais do comportamento humano. A PNL é uma ferramenta que auxilia o gestor na aplicação em grupos de colaboradores, visando maior autoconhecimento, comunicação eficaz, melhoria na aceitação pessoal, rápida aprendizagem, avaliação de estados emocionais e comportamentais, expressados pela comunicação verbal ou não verbal. Os resultados apontaram para uma visão diferenciada sobre a relação líder e liderados e conhecimento das técnicas de PNL. A pesquisa realizada com voluntários de diferentes áreas de trabalho mostrou que dentre os sistemas representacionais, houve prevalência do perfil cinestésico, com menor incidência do perfil visual e nenhuma do perfil auditivo. Com base nos resultados foi possível aferir que a PNL facilita o líder na identificação de potenciais gestores no seu grupo de colaboradores.

Palavras Chave: Líder - Liderança - Programação Neurolin - Sistemas representac - Gestores

1 INTRODUÇÃO

No contexto social e cultural considera-se que a comunicação e atitude das pessoas não possuem, na maioria das vezes, os mesmos sinais abrangidos pelos sistemas representacionais, tais como: visual, auditivo e cinestésico. Tal situação encontrada criam dificuldades na compreensão mútua e completa de uma mensagem, bem como afetam a eficácia da comunicação. No âmbito empresarial, a falta de informação, a pouca experiência, a limitação linguística, o envolvimento emocional e as convicções e interesses, também podem impedir que a comunicação alcance seu objetivo. Nesses casos, o gerenciamento de tarefas envolvendo, por exemplo, o planejamento, organização, delegação de poder e controle administrativo serão afetados, principalmente na relação entre líder e liderado. Logo, a compreensão completa do processo de comunicação entre líder e liderado será possível quando houver consciência no modo como o outro se comporta ou atua. Observa-se que a eficiência desse processo está na maneira como o indivíduo formula os pensamentos e por quais canais recebe a mensagem.

A posição de liderança ocupada em qualquer área organizacional depende necessariamente da confiança e clareza na comunicação. Assim, considera-se como dever do locutor (líder ou gestor) saber claramente quais são os pensamentos, imagens e sentimentos que deseja transmitir, e qual modelo de sinalização irá utilizar, identificando no receptor (liderado) a capacidade receptiva adequada para o modelo que será empregado.

Nesse contexto, insere-se a Programação Neurolinguística – PNL, campo de estudo que em linhas gerais combina ciência da comunicação e psicoterapia, desenvolvida por Richard Bandler e John Grinder, a formação de ambos denotam a origem da PNL. Bandler buscava fundamentação para alicerçar suas teorias na comparação do cérebro humano com um computador (*hardware*), Enquanto Grinder pesquisava a linguagem verbal e corporal buscando revelar a gramática oculta do pensamento e ação. Os trabalhos de Ginder vislumbravam a mente humana como um conjunto de programas (*software*) inseridos através de *inputs* sensoriais. Os trabalhos sobre PNL de Bandler e Grinder são frequentemente utilizados como prática no meio empresarial e contribuíram para se transformar num modelo eficaz de comunicação interpessoal, assim como para o desenvolvimento de liderança (JOEY e YAZDANIFARD, 2015; GOLD, THORPE e MUMFORD, 2010; KONG, 2011).

Diante do exposto, o presente estudo visa explorar autores que colaboraram com pesquisas na área da PNL, e como suas técnicas contribuíram na orientação pessoal, intelectual e de negócios, principalmente no gerenciamento e liderança. As qualidades da informação no processo de comunicação são decisivas para trabalhar metas desejadas com exatidão e definir a melhor estratégia para sua realização. Para tanto, buscou-se identificar conceitos de liderança com ênfase na teoria de traços da personalidade, a qual considera uma pessoa quando nasce com determinados traços será um líder (ROBBINS, 2005; VERGARA, 2012). Dessa forma, a indagação motivadora para o estudo é norteadada pela seguinte questão de pesquisa: Seria possível que através das técnicas da PNL um indivíduo que não se encaixa no contexto da teoria dos traços da personalidade, conseguiria ser um líder eficaz de excelência que desenvolve e transforma seus liderados e ao mesmo tempo criar um novo conceito para esse processo de gestão?

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A mudança que vem de dentro

O ambiente organizacional busca se adequar às constantes e rápidas transformações ambientais. Como resposta, as organizações detectam a necessidade de mudanças, elaboram e implementam estratégias, procuram desenvolver capacidades de aprender diferentes

habilidades para encontrar melhores soluções e executar atividades com excelência (KONG, 2011). As empresas estão mudando seus ambientes, modificam a estrutura organizacional voltada para o aprendizado. Cada vez mais os indivíduos devem ser capazes de se desenvolverem e aprimorarem suas capacidades para fazer melhor uso do aprendizado, de modo aproveitar o máximo do seu potencial. Métodos passados já não são eficientes neste novo ambiente (KNIGHT, 1997). A ideia de “faça o que você sempre fez, e continuará conseguindo o que sempre conseguiu!” não é mais a chave que abrirá caminhos para o futuro. Na verdade trata-se de uma “chave” dentro de cada indivíduo, apesar de desfragmentada na capacidade individual de se administrar seus pensamentos, conflitos e experiências (KNIGHT, 1997, p.3).

É importante ressaltar que o líder ou gestor da organização exerce influência direta sobre o ambiente e as pessoas. Para comandar uma equipe, o líder precisa saber extrair as inter-relações estabelecidas, atuar com a sinergia necessária para obtenção de resultados mais eficazes. Conhecendo seus padrões internos, o líder influenciará a vivência e as experiências de seus liderados. A mudança vem de dentro, mas dependerá da capacidade do líder de alcançar um nível de excelência em tudo o que pensa, fala e faz (NOVO, CHERNICHARO E BARRADAS, 2009, p.3).

Nota-se que a influência do líder está atrelada diretamente no desempenho das equipes, e conseqüentemente ao sucesso das organizações. Conforme Lacombe (2005, p. 204), o líder é aquele que exerce a ação, agindo no sentido de influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas em prol da realização de objetivos, cuja atuação é vista como sendo o processo social por meio da liderança (MAXIMIANO, 2000). Os estudos sobre liderança nas organizações focam na sua finalidade seja como função ou tarefa, destinada a direcionar esforços da equipe e induzir pessoas a atingir resultados, bem como analisam as diferentes características e papéis do líder. Embora exista uma variedade de tipos de liderança e que dificulta estabelecer precisamente o que faz um líder, observa-se que por meio da liderança, as pessoas se mantêm unidas mesmo sem estarem fisicamente próximas, sendo necessário defender valores coletivamente, numa relação de influência recíproca (LACOMBE, 2005; MAXIMIANO, 2000; ROBBINS, 2005).

O comportamento de liderar é significativo, pois envolve múltiplas funções como, por exemplo, planejar, comunicar, informar, direcionar, controlar e delegar. Liderar tem um aspecto relacional, na essência visa orientar um grupo na direção a determinados objetivos ou metas previamente estabelecidas. Sendo a liderança um processo de influência, é necessário que o líder modifique intencionalmente o comportamento de outras pessoas, o que é possível através do modo como usa o seu poder ou autoridade (MAXIMIANO, 2000; SILVA, 2001; MINTZBERG, 2010).

Visto de outra forma, a capacidade de liderança não estaria tipicamente vinculado a um papel gerencial. Para Cotrim et al. (2010, p. 113), os indivíduos apresentam características de aprender, inventar, perceber, interpretar, comunicar o que percebeu, e também podem transformar a si mesmo e modificar o que está ao seu redor. Apesar do perfil de líder não ser vinculado estritamente à função gerencial no sentido formal, considera-se primordial que o líder é aquele indivíduo visto como o principal responsável pela realização dos objetivos e cumprimento das metas organizacionais. O líder na organização tem a autoridade para se relacionar com seus liderados, bem como capaz de desenvolver habilidades para fazer uso da autoridade, cujo exercício se torna reconhecido e legitimado com base em normas estabelecidas pela organização (MAXIMIANO, 2000; SILVA, 2001).

Várias teorias e estudos sobre liderança se enquadram no campo da abordagem comportamentalista e têm sido desenvolvidos de modo a compreender o papel do líder na organização como processo de gerenciamento. Estudos realizados na Universidade de Michigan em 1947, conduzidos por Rensis Likert, enfatizaram o comportamento da liderança

centrada no trabalho (tarefas) e centrada nas pessoas, em ambos os casos o objetivo consistia em avaliar o comportamento dos liderados diante da eficácia quando submetidos ao tipo de comportamento do líder (SILVA, 2001). Quando centrado no trabalho, o comportamento do líder tende a focar na forte supervisão para aumento do desempenho dos liderados, enquanto o comportamento do líder centrado nas pessoas, busca a orientação de desenvolvimento eficaz de grupos associando com as necessidades, crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. Likert também identificou quatro tipos básicos de estilos de liderança que se relacionam a um modelo *continuum* caracterizados como: autoritário, baseado na coerção e decisões centralizadas com ênfase em punições; benevolente, com poucas interações e uso de punições; consultivo, clima de confiança com interação moderada e algumas decisões pelo grupo, e; participativo, com confiança completa e envolvimento participativo do grupo com atribuição de responsabilidades.

De modo semelhante aos estudos de Rensis Likert, na Universidade de Ohio são desenvolvidos os trabalhos de E. A. Fleishman com enfoque para “consideração” e “estrutura de iniciação”. A primeira se preocupa com as pessoas e no relacionamento interno, permeada por confiança mútua e a segunda enfatiza a atuação do líder com a estrutura de atividades claramente definidas e canais de comunicação formais. Ambas podem variar entre baixa e alta intensidade, combinando o modo como a liderança é exercida (ROBBINS, 2005; SILVA, 2001).

Os estudos de Likert influenciaram Robert R. Blake e Jane S. Mouton, os quais propuseram o Grid de liderança relacionando o comportamento do líder com pessoas e com a produção, porém variando numa matriz de nove pontos nos eixos x e y, situando o perfil do líder em cinco estilos: empobrecido, quando nem foca nas pessoas e nem na produção; autoritário, percebido como aquele fortemente interessado com a produção e menos com o grupo; clube de campo, caracterizado como liderança paternalista e bem estar do grupo, e; eficaz, quando a liderança é percebida tanto pelo empenho no relacionamento de confiança com o grupo quanto com os recursos necessários para alcançar resultados (MAXIMIANO, 2000; SILVA, 2001; ROBBINS, 2005).

Dentre as abordagens que tratam do comportamento do líder, destaca-se o trabalho de Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt, os pesquisadores sugerem que o comportamento do líder pode variar de diferentes formas, em que o uso da autoridade foca numa determinada situação como sendo autoritária, ou seja, a tomada de decisões é centrada no chefe e migrando gradualmente para as tomadas de decisões centradas no grupo, caracterizada pelo estilo participativo das decisões (SILVA, 2001).

O papel da liderança que aproxima o líder da função de atender expectativas de grupos de colaboradores tem como proposta os estudos de Robert J. House e Terrence Mitchell, estabelecendo a atuação do líder em tornar claro o que deve ser feito, visto como o caminho, e as recompensas que as pessoas desejam, visto como meta. Assim, o modelo caminho-meta define: a liderança diretiva, quando visa esquemas de trabalho, padrões de desempenho e as expectativas de desempenho das pessoas; liderança de apoio, aquela que busca a melhoria de relacionamentos interpessoais, gera apoio, se torna acessível e amigável; liderança participativa, caracterizada pelo envolvimento das pessoas ao trabalho e elaboram opiniões sobre o trabalho; e, liderança orientada para a realização, quando desenvolve a confiança mútua, encorajando as pessoas para a melhoria de desempenho e fortalecendo motivações para alcance de metas (SILVA 2001).

Conforme Robbins (2005), um dos mais importantes estudos que vem conquistando adeptos é a teoria situacional desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard, pois está centrada sobre os liderados. Os pesquisadores argumentam que a ênfase nos liderados é alcançada em razão da eficácia do líder, ou seja, os resultados alcançados dependem das ações dos liderados. Para o caso dos liderados serem incapazes ou se sentirem desmotivados para

realizar uma determinada atividade, o líder estará atento para orientar sua equipe, poderá utilizar suas habilidades para apoiar e participar juntamente com os seus liderados, compensando as limitações e capacidades dos membros da sua equipe. De outro modo, conforme Silva (2001), quando os indivíduos têm maturidade psicológica ou disposição, bem como de maturidade de trabalho, levando-se em conta a sua capacidade técnica não haveria necessidade da habilidade de direção da liderança. Além disso, a liderança situacional não pressupõe um único estilo que seja melhor para influenciar os indivíduos na organização.

A maioria dos estilos se enquadra ao modelo de liderança transacional orientado na direção das metas com papéis definidos e exigências no cumprimento de tarefas como, por exemplo, fazem uso da autoridade do cargo para troca de recompensas pelo esforço do funcionário, possuem menos interesse na inspiração e motivação, focando no desempenho constante e onde o líder tem o perfil de negociador manipulativo. No entanto, Daft (2008) e Robbins (2005), observam que respostas às pressões externas coloca a liderança na condução das mudanças dentro das organizações. Neste caso, o estilo de liderança é aquele que promove adaptação e inovação continuadas baseada na liderança transformacional. Para que isso aconteça os funcionários deverão estar dispostos na dedicação de tempo e esforço para atingir as novas metas (DAFT, 2008). Num primeiro momento, a organização deve reconhecer a necessidade de mudança, posteriormente a liderança cria visão compartilhada e, finalmente, institui as mudanças. Para tanto, o líder transformacional é aquele que desempenha o papel como agente de renovação e de mudança, conduzindo os funcionários na preparação e comunicando, desenvolvimento da aceitação e entendimento da mudança, estabelece o comprometimento, em que são discutidos os problemas, as dúvidas e *feedback* dos empregados e a institucionalização do processo de mudança. O processo de mudança tende a ser visto como menos ameaçador e não como algo novo, mas como necessário e fundamental para a continuidade dos negócios (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2009).

Nos vários estudos sobre liderança, perfil do líder é visto como necessário para influenciar grupos ao alcance de resultados, mas que dependem da identificação de alguns traços que determinam a capacidade do exercício da liderança. A teoria dos traços auxilia na identificação dos líderes dos não-líderes: ambição e energia; desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança e estabilidade emocional; inteligência; monitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho (ROBBINS, 2005). Para esta teoria o líder exercerá influência sobre os indivíduos e grupos, se nascesse com determinados traços de sejam estes traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade (VERGARA 2012, p. 75). Segundo esta teoria, quem nasce com estes traços seria líder.

Para Vergara (2012, p. 17), as pesquisas acerca de traços de liderança, com intuito de descobrir os possíveis traços de liderança não foram contundentes e não explorou todas as circunstâncias, muito embora difícil de serem abrangidas. Todavia, Robbins (2005) destaca que quando um indivíduo apresenta determinados traços pode-se prever o surgimento da liderança e distinguindo entre líderes e não líderes, ou seja, líderes eficazes e eficientes.

Será que a aparência, estatura, energia ou força física realmente implica na posição de liderança? Talvez no reino animal força física seja um atributo, por outro lado, tratando-se de liderança de seres humanos, racionais, que provaram sua capacidade de mudar a si mesmo e o ambiente em que vivem, isso não se aplica, fato é que a Programação Neurolinguística poderá ser capaz de defender.

2.1 Programação Neurolinguística - PNL

A PNL nasceu nos Estados Unidos na década de 70, como um misto de ciência da comunicação e psicoterapia. Seus idealizadores foram Richard Bandler, um *expert* em computação e lógica, que na época estudava psicologia na Universidade da Califórnia, em

Santa Cruz, e John Grinder que era professor de linguística na mesma universidade. Bandler era matemático, pós-graduado em psicologia e computação, enquanto Grinder graduou-se em linguística, especializando-se em sintaxe e na teoria da gramática transformacional de Noam Chomsky. Bandler buscava fundamentação para alicerçar suas teorias na comparação do cérebro humano com um computador (*hardware*). Grinder pesquisava acerca de linguagem verbal e corporal buscando revelar a gramática oculta do pensamento e ação, vislumbrando a mente humana como um conjunto de programas (*software*) inseridos ali através de *inputs* sensoriais (AZEVEDO, 2006 p. 34). Ao descobrirem tamanha semelhança acerca deste assunto, combinaram os conhecimentos em computação e linguística com intuito de desenvolver uma linguagem de mudança. Munidos de objetivos comuns sobre tal assunto, deram início ao projeto “Programação NeuroLinguística”, cujo principal objetivo era programar ou reprogramar o cérebro humano, utilizando-se códigos verbais e não verbais (AZEVEDO, 2006 p. 35).

A partir de então, a PNL logo se expandiu para além do campo da comunicação e da terapia e começou a ser utilizada em diferentes campos, sempre buscando através da modelagem a excelência nos resultados. Nesse sentido, pode-se observar que em todas as ações, metas ou busca de resultados, sempre é empregada alguma estratégia, algo que dirija o comportamento para um determinado fim (ROBBINS, 2005). Para cada caso, os padrões de pensamentos são orientados por crenças, valores e convicções.

Assim, a PNL (Programação Neurolinguística) se constitui na ferramenta que faz com que estas estratégias venham à tona, através da modelagem, trabalhando os processos conscientes e principalmente os inconscientes, a fim de se reproduzir o mesmo resultado de excelência, além de poder se ensinar a outros para que possam continuamente alcançar os resultados almejados. Desta forma, Harry (1996, p. 6) afirma que a PNL diz respeito “ao modo como os indivíduos vitoriosos em diferentes campos de atividade obtêm resultados valiosos e como seu pensamento e comportamento bem-sucedidos podem ser imitados”. Portanto, a PNL trata daquilo que acontece quando pensamos e do efeito do pensamento sobre o comportamento, nosso e dos demais.

A utilização da PNL contribui para que a pessoa aprenda a comunicar-se externa e internamente, de forma que possa fazer diferença entre resultados medíocres de excelentes. Para tal, é necessário entender o funcionamento do mais notável órgão do corpo humano, o cérebro. Nesse sentido, Passos (1997, p. 6) observa que cérebro humano possui milhões de recursos, mas não vem com “nenhum folheto de explicação de seu funcionamento”, no entanto a PNL pretende ser o manual de instruções. Conforme Passos (1997), alguns autores definem a PNL como uma janela pela qual o homem pode atingir a excelência pessoal através dos propósitos, pensamentos e dos efeitos sobre seu comportamento.

Desse modo, cada indivíduo possui o seu cérebro, e conseqüentemente sua maneira de ver, sentir e ouvir o mundo a seu redor, ou seja, cada um tem suas experiências subjetivas e utilizam dos seus recursos internos para dar significado aos acontecimentos externos. As técnicas de PNL disponibilizam ferramentas, conceitos e pressupostos que visam explicar cada momento dessa relação entre o indivíduo e seu mundo. Assim, a PNL torna-se uma importante ferramenta de autoconhecimento, de acordo com Rodrigues (2010, p. 51):

A PNL não se constitui de uma técnica de cura de perturbação mental, mas sim de intervenção cuja finalidade principal é ajudar o crescimento pessoal e facilitar o encontro do indivíduo com a autenticidade de sua existência, de forma a assumi-la e a projetá-la mais livremente no mundo.

O ser humano é um ser social, e depende da inter-relação como caráter de sobrevivência; a PNL torna-se modelo de estudo interdisciplinar, podendo ser aplicado em

diferentes áreas da comunicação interpessoal, seja na família, educação e psicologia. Enfim, a PNL estuda a estrutura e a organização dos processos do pensamento, a obtenção de informações através dos cinco sentidos (ver, ouvir, cheirar, sentir e degustar), ou seja, ao mesmo tempo a PNL passa a ser arte e ciência (HARRY, 1996).

A PNL busca mudanças no comportamento humano, através de um maior autoconhecimento, comunicação mais eficaz, melhora na aceitação pessoal, aprendizagem mais rápida, e uma vida mais harmoniosa em comunidade. Conhecendo como o cérebro (“neuro”) funciona, poder-se-á escolher a melhor maneira para se criar pensamentos, estado emocional e comportamento (“Linguagem”), sendo possível direcionar tais elementos para o caminho mais curto e assertivo da excelência (JOEY e YAZDANIFARD, 2015; HARRY, 1996). Nos estudos da PNL a linguagem dos sentidos se destaca como sistemas representacionais. Para tanto, a linguagem que utilizamos para comunicação nos dá pistas da maneira que pensamos. Em PNL, as palavras são conhecidas como predicados. O que você acredita sobre o que vê, ouve e sente baseia-se em sua experiência de uma vida inteira, que filtra todas as informações que chegam pelos sentidos (HARRY, 1996 p. 20). Nesse caso, os principais canais de receptividade do ser humano são: Visual, Auditivo, Cinestésico, Olfativo e Gustativo.

Ao usarmos nossos sentidos para captar dados ou informações do meio ambiente que nos cerca, estamos primeiro nos comunicando com nós mesmos, isso influenciará na maneira da construção do nosso pensamento e das nossas atitudes. Conforme Mancilha (2010, p. 2), “quando pensamos, “representamos” a informação para nós mesmos, internamente”. A PNL denomina nossos sentidos de Sistemas Representacionais, pois fazemos uso dos nossos sistemas representacionais o tempo todo, mas tendemos a usar alguns mais do que outros. Por exemplo, muitas pessoas usam o sistema auditivo para conversar consigo mesmas, essa é uma maneira de pensar (MANCILHA, 2010).

Segundo Passos (1997), se pensarmos no meio social, na cultura ou na educação, esses exercerão influência direta na nossa programação cerebral ou na maneira de construção de nossos pensamentos. Dessa forma, antes mesmo de tornarmos realidade a informação captada através de um de nossos sentidos, nosso cérebro procura por padrões já estabelecidos ou alguma experiência fragmentada e toda informação prévia recebe interferência na forma de percepção da experiência atual, numa relação de causa e efeito e que vinculam aos inputs, cujas informações exercerão influências no modo como o indivíduo forma o pensamento.

Os três tipos de sentidos, os *inputs* (entradas), os principais caminhos de coletas de informações, e suas causas implicam diretamente na formação do pensamento e na atitude do indivíduo. O sistema representacional do homem é visível através da linguagem corporal, ou seja, manifesta-se na postura, tom de voz, padrão respiratório e movimento dos olhos. As palavras não são inventadas no ato da fala, já fazem parte de experiências anteriores. Dessa forma, é possível saber como as pessoas pensam enquanto falam (PASSOS, 1997, p. 26-27).

A seguir, observa-se cada padrão e seu manifesto: **Visual** - O sistema visual é utilizado para as imagens internas, “sonhar acordado” e imaginação (MANCILHA, 2010, p. 3). Algumas das características de um indivíduo “visual” são ser direto, objetivo e franco. Frequentemente ele necessita reproduzir um filme que construiu na sua cabeça. Sendo assim, pensa em imagens, representam as ideias, lembranças e fantasias como imagens mentais. Para esse indivíduo, o tipo de comportamento específico é utilizar palavras ou frases que representem estado visual. Para Kluczny et al. (1996, p. 8) indivíduos visuais frequentemente representam suas ideias da seguinte forma: “Eu vejo bem o que você diz, isto parece bem, a ideia não ficou bem clara para mim”. O indivíduo visual precisa ver para crer, ele cria uma conexão direta com o cérebro através de imagens da mesma forma que capta informações do mundo exterior (Imagem + Sentimento). Observar como o indivíduo se expressa e responder com a mesma sintonia trará a confiança para o indivíduo visual, melhorando seus resultados.

No segundo sentido o **Auditivo** – caracteriza-se como ouvir música internamente, conversar consigo mesmo e ouvir as vozes de outras pessoas (MANCILHA, 2010, p.3). São sinais de indivíduos calados, detalhistas introvertidos, bons ouvintes, auditivos geralmente funcionam na velocidade do som, conversa com ele mesmo antes de tomar uma decisão. Para Passos (1997, p. 28), indivíduos auditivos utilizam um vocabulário com predominância auditivo: “Isso não me soa bem, escuta, eu disse duas palavras”. O indivíduo auditivo precisa de algo que fale com ele ou para ele, a conexão é estabelecida entre os sons e os pensamentos, sons + sentimento, este canal é preferencial para captar as informações do mundo interior, formular pensamentos e atitudes excelentes.

No terceiro sentido o **Cinestésico** – verificam-se características do indivíduo com a necessidade de sentir algo como na frase “*Eu quero provar um sapato. Pega algum bem macio de couro flexível*” (SANTOS, 2010, p. 130). O indivíduo costuma ser emotivo, empático, afetivo, sociável e extrovertido. Nesses casos, os indivíduos cinestésicos usam padrões de comunicação voltados ao sentimento, por meio deste também é o seu principal meio de aprendizado e captação de dados do mundo externo. De um modo geral as frases mais usadas por estes indivíduos segundo Kluczny et. al. (1996, p. 9) são: “Eu peguei a situação controlada, você sentiu o problema, eu tenho a sensação de que isso é bom”. Usando tais padrões, este indivíduo passa a ter um comportamento típico do mesmo, e opta por tomada de decisões baseadas no que ele está sentindo no momento. Cada indivíduo tem um canal mais apurado do que outros, e de forma individual capta a realidade e as transforma em sentido. Segundo Spritzer (1993 p. 97), quando percebemos a realidade, agimos através de nossos órgãos dos sentidos. Dessa maneira, em nosso cérebro, as experiências são codificadas em pequenos pedaços de imagens, sons, sensações e sentimentos, cujos resultados variam conforme cada experiência e podem ser utilizados mais de um sentido.

Na PLN, as pessoas não são rotuladas. Parte-se do princípio de estudar e entender as experiências subjetivas, ou seja, a forma como cada pessoa experimenta o mundo em cada momento, em cada experiência. Diante disso, podemos também fazer uso de linguagens não verbais. Para Kluczny et al. (1996), palavras e ou frases não se constituem como única forma geral de comunicação. O corpo também “fala”, a linguagem corporal contribui para o modelo ou padrão de pensamento do indivíduo. Tudo está interligado, cérebro e corpo, em uma só sintonia, comunicando-se com o mundo externo (KLUCZNY et al. 1996, p. 15). Por isso, é possível dizer que quanto mais intensamente a pessoa reflete sobre um acontecimento ou um fato, mais estará envolvendo-se de maneira emocional e neurológica, e isso influenciará diretamente a forma de manifesto em suas atitudes verbais e não verbais. A postura do indivíduo passa a ser elemento essencial na identificação do tipo de sistema representacional do mesmo. Kluczny et al. (1996, p. 16-17) postulou uma lista de elementos referentes à postura dos indivíduos, segundo cada sistema representacional, conforme Tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Sistemas representacionais do indivíduo

Indivíduos visuais	Indivíduos Auditivos	Indivíduos Cinestésicos
Representam-se por uma postura mais reclinada, tronco para frente e a cabeça e ombros também ficam eretos. A respiração não é profunda se localiza no alto do tórax, o tom de voz pode ser mais alto assim como a velocidade da fala é mais rápida. Gesticula na altura dos olhos e aponta com os mesmos.	A cabeça é inclinada mais para frente, algumas vezes inclinada lateralmente, esticando um lado do ouvido mais para frente (em direção à fonte auditiva interna), os ombros ligeiramente puxados para cima, braços geralmente cruzados. Respiração no centro do tórax na área do diafragma, sobranceiras franzem ligeiramente, varia a tonalidade e velocidade da fala. Gesticulam com frequência e na frente do tórax, além de tocar na barba, lábios ou nas bochechas.	Postura marcada pela cabeça e ombros baixos, respiração localizada no abdômen, voz ligada no mesmo ritmo respiratório, e se apresenta mais grave com fala mais lenta. Tocam com frequência no abdômen, peito e coração, e gesticulam frente ao abdômen, como se cada palavra fosse seguida de um sentimento.

Fonte: adaptado com base em Kluczny et al. (1996)

Atentar-se a essa riqueza de detalhes, às linguagens não verbais, será o diferencial no reconhecimento do tipo representacional do indivíduo, sendo fator determinante para a comunicação e o estabelecimento da confiança no ambiente organizacional. Contudo, torna-se necessário estabelecer uma relação de confiança, não importa onde o indivíduo atue, seja na educação, saúde ou como gestor de empresas, diariamente é preciso se relacionar e se comunicar com pessoas nos mais diferentes segmentos da sociedade (KLUCZNY et al., 1996, p. 57). Atualmente, mais do que ser um grande profissional, é preciso conquistar a excelência em trabalhar com pessoas (OLIVEIRA, 2010, p. 171). Na PNL, um pressuposto básico da esfera de comunicação é estabelecer confiança, respeito mútuo entre as partes envolvidas, que se denomina *rapport*. Estabelecer esse fenômeno que se assemelha à empatia é uma forma mais eficaz e primordial na comunicação.

Conforme descreve Mancilha (2010, p. 20), *rapport* ou empatia acontece quando você equipara o comportamento, o pensamento e o nível de energia da outra pessoa. Você a está encontrando no modelo de mundo dela. Dessa forma, o *rapport* acontece naturalmente quando as pessoas tomam consciência um do outro e começam a se comunicar. É como uma dança na qual uma pessoa conduz e a outra segue. Pessoas em *rapport* têm uma maneira cooperativa e harmoniosa de estarem juntas, prevalece o senso de reconhecimento mútuo e sabem que está bem, sem saber quem elas são. Em suma o fato estabelecer *rapport* está ligado em se fazer uma aliança, uma ligação que beira a intimidade, sintonia e confiança.

Sendo assim, o conhecimento da existência de partes comportamentais inconscientes pode ser usado de forma consciente na formação ou manutenção de um relacionamento de confiança. Além disso, a PNL apresenta técnicas de espelhamento que auxiliam em um clima comunicativo de confiança.

Na pesquisa conduzida por Al Khuja, Adomaitiene e Giedraitis (2016), concluíram que a adoção de um programa de neurolinguística como ferramenta de gestão, propicia maior desempenho nas tarefas e desempenho contextual significativo, elevando positivamente para a produtividade de uma empresa. Consideraram que o estabelecimento de crenças tem relação positiva para introduzir a PNL. Assim quando adotada, a PNL pode dar uma perspectiva flexível positiva com base em uma atitude de posso-faço em vez de se concentrar em problemas na realização de tarefas no local de trabalho ou em outro lugar. Portanto, os autores consideram ser altamente recomendado introduzir pressupostos de PNL na cultura geral de uma empresa para que os funcionários possam se concentrar mais em ser flexível e ver os problemas como desafios.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o desenvolvimento desta pesquisa, baseou-se na pesquisa de caráter exploratório, suportada por pesquisa de levantamento bibliográfico, com o intuito de revisar e filtrar algumas teorias e informações sobre liderança de PNL. Conforme Gil (2007), a pesquisa do tipo exploratória propicia familiaridade com o problema, além de considerar os vários aspectos relacionados ao fenômeno de estudo. Ainda, segundo Gil (2007, p.71), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Como caráter comparativo entre teoria e prática, uma pesquisa qualitativa foi realizada com um pequeno grupo de voluntários. Segundo Godoy (1995, p. 1), a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes, principais nos ambientes organizacionais.

3.1 Etapas da pesquisa

Aos cinco voluntários submetidos aos testes, foram utilizadas como critério de escolha para a amostra as diferentes áreas de atuação em que estão inseridos no mercado de trabalho, em que não exerceram nenhum posto de liderança, eles têm suas identidades mantidas em sigilo. Para identificarmos cada um no presente artigo, utilizaram-se letras do alfabeto para o nome, sexo, profissão e idade. Sendo assim, os voluntários ficaram identificados como :

Voluntario **A** sexo masculino estagiário, 25 anos; **B** sexo masculino, Operador de Maquinas, 26 anos; **C** sexo masculino, estagiário, 21 anos; **D** sexo masculino mecânico de manutenção, 22 anos; **E** sexo feminino, estagiária, 20 anos, ambos estão em período final de graduação em uma instituição de ensino superior do estado de São Paulo.

Os cinco participantes da pesquisa foram, primeiramente, submetidos a um teste escrito, um questionário com 21 perguntas, dividido em 3 blocos com sete perguntas fechadas, com respostas diretas “sim” ou “não”. A segunda parte da atividade constitui-se num pequeno relato em que o participante foi orientado a descrever uma memória de sua infância, podendo ser uma lembrança de um acontecimento ou a descrição de um local que frequentava. O objetivo da primeira parte do teste escrito foi coletar dados dos canais representativos atuante no participante. O objetivo da aplicação do questionário foi tentar identificar por qual canal representacional o voluntário se identifica (visual, auditivo e cinestésico). Sendo assim, de acordo com a maior quantidade de afirmações, obteve-se um primeiro parâmetro que caracteriza o voluntário. Na segunda parte, a aplicação da redação tinha o objetivo de identificar e contar o número de palavras utilizadas (em PNL as palavras são definidas como Predicatos) que, via de regra, denotam características visuais, auditivas e cinestésicas. Essas auxiliam o pesquisador a identificar qual estado ou canal o participante utilizou para construir seu texto. Os dois parâmetros foram comparados para avaliar possíveis incongruências entre as duas partes. Como critério comparativo ao questionário, outro meio de coleta de dados foi aplicado aos participantes em três etapas, uma amostra na prática de atividades onde se demanda habilidades de cunho visual, auditivo ou cinestésico.

A primeira etapa, de cunho visual: Disponibilizando ao voluntario um bloco *LEGO*¹ como modelo com três cores diferentes, a instrução era montar a mesma figura e sequência de cores com as peças que lhes foram entregues. Nesta mesma etapa, avaliou-se também o canal cinestésico já que para a PNL o indivíduo cinestésico precisa tocar os objetos, o voluntario que pegou ou simplesmente tocou o modelo lhe foi atribuído uma nota a este teste para caráter de desempate. Para a terceira etapa de cunho auditivo, três vozes de apresentadores de TV de sexo masculino e de origens nacional e famosos, os quais foram colocados para a audição dos voluntários, a instrução é dizer se conhece ou não a aquela voz e identificá-la pelo nome, atribuindo acerto ou erro.

3. ANÁLISE DOS DADOS

Com base nos dados obtidos pós a aplicação dos testes em uma pesquisa de caráter qualitativa cada indivíduo apresentou os seguintes resultados: Individuo A obteve 40% de canal auditivo, 20% de canal visual e 40% de canal cinestésico atuante, quando submetido ao teste auditivo alcançou 67% de acerto contra 33% de erros, o teste visual onde a média foi de 8 segundos para montagens do bloco seguindo o modelo proposto, A conseguiu a bater exatamente a média, não toucou o modelo de bloco antes ou depois de realizar a montagem fator que não caracterizou o canal cinestésico e por motivos desconhecidos não concluiu o

¹ O LEGO é um brinquedo produzido pelo LEGO Group, cujo conceito original se baseia em um sistema patenteado de peças de plástico que se encaixam, permitindo inúmeras combinações.

teste escrito com a redação proposta para medir o números de palavras visuais, auditivas e cenestésicas utilizadas na construção do texto. Com base nos dados colhidos pela pesquisa qualitativa e com fundamento nas pesquisas realizadas acerca de PNL, pode concluir que o indivíduo A possui o canal predominante auditivo, fato que foi provado pelo bom desempenho no teste auditivo e por descartar a hipótese de ser cinestésico e visual nos demais testes. Alinhado aos resultados supõe-se que, dentro de uma organização ao indivíduo A seria recomendável um posto de trabalho onde a característica seja ouvir pessoas e descrever com detalhes alguma atividade ou relatórios já que as pessoas dotadas do canal auditivo são detalhistas, caladas e bons ouvintes.

O indivíduo B obteve 36% no canal auditivo, 28% para o visual e 36 % cinestésico, ao passo que foi submetido ao teste auditivo proporcionou 67% de erros contra apenas 33% de acertos, finalizou o teste visual/cinestésico em 11 segundos, 3 segundos acima da média obtida, não tocou o bloco modelo durante ou ao término do teste, ao analisar o texto proposto no teste escrito por ele foi possível perceber que este indivíduo utilizou de palavras de cunho cenestésico narrando uma situação que marcou com aflição um momento em sua vida. Com base nos dados obtidos acima pode se concluir que B é cenestésico, pois não apresentou um bom resultado no teste auditivo descartando tal hipótese, embora completasse o teste de montagem dos blocos com o tempo acima da média, o indivíduo B demonstrou necessidade de mais tempo com as peças em mão para tomar a decisão de onde colocá-las. Sendo assim ao indivíduo B recomenda-se uma possível atividade em que tenha que se tocar com frequência determinados produtos, ou testá-los, assim como é possível potencializar o aprendizado ou a capacitação deste se utilizando de artifícios que possam estimular esse canal.

Ao indivíduo C ficaram atribuídos 28% auditivo, 36% visual e 36 % cenestésico, alcançou 67 % de acertos no teste auditivo e errou apenas em 33%, obteve um ótimo tempo no teste visual e ficou abaixo da média com 6 segundos, não tocou o bloco modelo durante a aplicação do teste, ao analisar a narrativa do indivíduo C notou-se que a construção de seu texto se fez com palavras de cunho visual, onde contou uma experiência de aprendizagem em sua infância utilizando-se de visão para a mesma, portanto considerou-se este indivíduo como visual, embora tenha obtido bom rendimento no teste auditivo, seu desempenho se mostrou ainda melhor no teste visual e esta hipótese se consolidou com a leitura e interpretação de seu texto. Sendo assim C caracteriza-se como visual, e poderia ser dentro de uma organização, um candidato excelente para atividade de demandem metas, que sejam claras e objetivas, já que tais características são presentes em pessoas visuais.

Indivíduo D após ser submetidos aos testes mostrou-se 23% auditivo, 31% visual e 46% cenestésico, com resultado do teste visual alcançou apenas 33% de acertos e errou 67% da resposta. No teste visual conseguiu a marca de 6 segundos do tempo de montagem ficando abaixo da média, dos participantes foi o único a tocar o modelo ao término da montagem, como resultado desta ação destacou o canal cinestésico atuante, ao ser analisado a construção do texto esta hipótese foi confirmada, pois se utilizou de palavras com “sentir cheiro” e “comida deliciosa” a fim de narrar uma lembrança de infância cheia de sensações em determinada parte de sua vida. Desta forma pode-se dizer com base nos dados obtidos e segundos estudos realizados por outros autores acerca das características de indivíduos cenestésicos, que D se apresenta com todos os resultados o canal cinestésico atuante. Sendo assim D se encaixa em um mesmo conjunto de atividades determinadas a B, que possui o mesmo canal cinestésico.

Por último, o indivíduo E obteve 41% auditivo, 30% visual e 29% cenestésico, no teste auditivo não chegou a um satisfatório com apenas 33% de acertos e errou em 67% as resposta. Quando submetido ao teste visual, finalizou o tempo de montagem 2 segundos acima da média, não tocou em nenhum momento o bloco modelo o que descaracterizou uma

possível atuação do canal cinestésico. Com base nos dados do texto escrito por E, este deixou aparente por meio das palavras “perto”, “família” e “Almoço” que se orientou do canal cinestésico para formar pensamentos e construir uma narrativa a uma lembrança de alguma parte de sua infância. Sendo assim embora E apresentou no teste escrito uma tendência ao canal auditivo, não obteve um bom desempenho no teste auditivo proposto, a hipótese de ser visual não se concretizou ao terminar acima do tempo médio de montagem, onde não se mostrou ser indivíduo direto e ter objetividade, a análise do texto deixou aparente um canal cinestésico atuante que se pode confirmar ao se comparar o tempo em que E ficou com as peças *leitivogo* para a montagem em mãos, resultando em um tempo final acima da média. Portanto, identifica-se o indivíduo E como cinestésico, e a ele cabem as mesmas orientações de atividades propostas a B e D que possuem as mesmas características e canais atuantes.

Quadro 1 – Traços comportamentais baseados na PNL

Indivíduo	Questionário			Teste Redação	Bloco Lego	Teste Auditivo		Característica PNL
	Canal Auditivo	Canal Visual	Canal Cinestésico	Predomínio: auditivo, visual e cinestésico	Montagem: tempo	Acerto	Erro	
A	40%	20%	40%	Não concluído	8" (seg.) sem tocar	67%	33%	Auditivo
B	36%	28%	36%	Cinestésico	11" (seg.) sem tocar	33%	67%	Cinestésico
C	28%	36%	36%	Visual	<6" (seg.) sem tocar	67%	33%	Visual
D	23%	31%	46%	Cinestésico	6" (seg.) tocou	33%	67%	Cinestésico
E	41%	30%	29%	Cinestésico	>6" (seg.) sem tocar	33%	67%	Cinestésico

Fonte: resultados da pesquisa

Mediante aos resultados apresentados e conforme revisão da literatura sobre o perfil de liderança e a PNL que alicerçou a realização da pesquisa pôde-se considerar que o pensamento e atitudes do ser humano dentro de sua esfera de percepções e orientação, a tomada de decisões de cada indivíduo foi posto à frente de afirmações que desenhavam um perfil para um canal representacional atuante. Assim, em sua grande maioria ficou subdivididos entre dois canais, fato que realçou a necessidade de recorrer a vários mecanismos ou meios de coleta de dados. A comparação entre os parâmetros obtidos desenharam um possível perfil dos indivíduos que ao longo da pesquisa foram se confirmando mediante resultados nos testes práticos, chegando a um resultado onde se sustenta a teoria de que os indivíduos se utilizam de experiências anteriores, e tem preferência por certas possibilidades de orientação, dentro de um canal atuante seja visual, auditivo ou cinestésico. Embora, considerando as limitações de pesquisa, a aplicação e os resultados permitiram confrontar a teoria esta levantada por Bandler e Grinder (1970), em que o equilíbrio e também as combinações das possibilidades refletiram nos resultados finais, observando-se que apesar do grupo participante ser restrito a cinco participantes, verificou-se que os indivíduos com características de representação visual A e C, se orientaram desse canal para tomada de decisão, conforme teste visual. Assim, como resultado, obtiveram o tempo médio padrão ou mesmo abaixo do estabelecido no teste, caracterizando os indivíduos A e C “perfeccionistas” (detalhista, exigente ou rigoroso) em relação aos demais voluntários B, D e E, os quais mostram usar canal cinestésico atuante. Esses indivíduos obtiveram tempo médio acima do padrão de montagem e em suas redações fizeram alusão a experiências gravadas em memórias sobre fortes sensações, leva a supor que estavam conversando consigo mesmas enquanto seguram o bloco e mediante ao que sentiam tomavam uma decisão de onde colocar a peça.

4 CONCLUSÃO

Quando Richard Bandler e John Grinder combinaram ciência da comunicação e psicoterapia em (1970) deram vida à Programação Neurolinguística (PNL), uma ferramenta com técnicas que contribuíram na orientação pessoal, intelectual e de negócios,

principalmente no gerenciamento e liderança, em que a qualidades da informação é decisiva para trabalhar metas desejadas com exatidão e definir a melhor estratégia para sua realização. Contrariando alguns autores que afirmam que uma pessoa que nasce com determinados traços específicos será sempre um líder, a teoria de autodesenvolvimento e autoconhecimento da PNL demonstra que, se uma pessoa sempre repete determinadas ações com excelência então existe uma estrutura, se há uma estrutura tem um padrão, que pode ser inconsciente e com os conhecimentos em PNL é possível que esta estrutura venha à tona. Este pensamento foi trabalhado ao longo desta pesquisa e sintetizado a partir da ideia de que todos têm comportamentos excelentes ou podem alcançar tais mudanças, mas a chave está dentro de cada indivíduo, é desfragmentada pela capacidade individual de se administrar seus pensamentos, conflitos e experiências. O PNL contribui para que a pessoa aprenda a comunicar-se externa e internamente, de forma com isso faça a diferença, pois ao se conhecer como o cérebro funciona, pode-se escolher a melhor maneira para criar pensamentos, estado emocional e comportamento, sendo possível direcionar tais elementos para o caminho mais curto e assertivo da excelência.

Mais do que ser um grande profissional, é preciso conquistar a excelência em trabalhar com pessoas, desenvolvendo nelas habilidades. Isso pode acontecer em toda sua plenitude quando se utiliza a PNL, pois um pressuposto básico da esfera de comunicação é estabelecer confiança, respeito mútuo entre as partes envolvidas, que se denomina *rapport*. A imagem que as pessoas mais apreciam são elas mesmas.

Dessa forma, com base em todo respaldo teórico de pesquisa utilizado para alicerçar o terreno do conhecimento acerca do comportamento humano, fundamentou-se uma ideia que responde à pergunta que originou este artigo, todos podem alcançar posição de liderança, dentro da sua esfera de percepção do mundo, todos são únicos dentro de sua plenitude de valores, crenças e experiências. Por isso, pode-se afirmar que, ao se utilizar as técnicas, fruto de estudo da PNL, o gestor estará trabalhando aspectos de liderança, buscando desenvolver nos seus liderados a auto liderança ou seja o colaborador torna-se gestor de seus próprios serviços. Desta forma vislumbra-se uma ideia diferenciada a respeito de gestão de pessoas, tal ideia pode ser desenhada em uma equação simples: “Técnica+Motivação=Satisfação”, ou seja, quando se conhece qual o canal representacional pelo qual o indivíduo se orienta, o gestor tem em mãos a Técnica deste indivíduo, pois conhece em outro nível as suas possíveis competências, dotado dessa técnica pode-se orientá-lo a exercer atividades onde essa técnica ou canal atuante seja correlato, resultando na motivação. O indivíduo que possui habilidade certa, estando no lugar certo trará resultados e se sentirá motivado em explorar ainda mais seu potencial. A satisfação é consequência, indivíduo com habilidades certas nas atividades onde possa empregar tais habilidade estará satisfeito em fazer parte da equipe, do projeto em dar o melhor de si em resultados sólidos e duradouros.

Sendo assim considerou-se até o momento que a pesquisa correspondeu às expectativas, toda teoria de pesquisa foi de certa forma comprovada na prática. Contudo novos estudos, mais profundos e com um número maior de pessoas, se fazem necessários a fim de se consolidar a hipótese de que é possível identificar por qual canal representacional o indivíduo se orienta para tomar decisões.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO Regina Maria de. **Programação Neurolinguística: Transformação e Persuasão no Meta Modelo**. 2006. 187 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27142/tde-01122006-173633/pt-br.php>. Acesso em: 15 fev. 2016.

COSTA, Henrique Sergi Gutierrez da. **Negociando para o sucesso**. Curitiba: Ibplex, 2008.

COTRIM, Gilberto e Fernandes, Mirna. **Fundamentos da Filosofia**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DAFT, Richard. **Organizações – teoria e projetos**. 2ª. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIL, Atonio Carlos. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

THORPE, Richard. Gower handbook of leadership and management development. Chapter 17 - **Neurolinguistic Programming for Leaders and Managers**. In: Gower Handbook of Leadership and Management Development, fifth edition (2010),

HARRY, Alder. 1996. **A ciência e a arte de conseguir o que quer**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

KNIGHT, Sue. **A programação Neurolinguística e o sucessos nos negócios**. São Paulo: Ediouro, 1997.

KONG, Eric. Developing human capital through neuro-linguistic programming. In: Proceedings of the **8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning (ICICKM 2011)**. Academic Publishing, 2011. p. 319-325.

KLUCZNY, Johann e Texeira, A. Elson. **Programação neurolinguística; guia básico para pessoas e empresas**. São Paulo : Marron books, 1996.

KHUJA, Hateem AL et al. The influence of neuro-linguistic programming (nlp) awareness and practices on the individual work performance of lithuanian students. **European Journal of Business and Social Sciences**, v. 5, n. 09, p. 49-66, 2016.

JOEY, Lim; YAZDANIFARD, Rashad. Can Neuro-Linguistic Programming (NLP) be used as contemporary and effective skill for an exceptional manager in an organization?. **International Journal of Management, Accounting and Economics**, v. 2, n. 5, p. 456-465, 2015.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo : Saraiva, 2005.

MANCILHA, Jairo. 2010. **Programação NeuroLinguística aplicada ao ensino ea aprendizagem**. 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry. Managing: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.

NOVO, Damaris Vieira et al. **Liderança de Equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PASSOS, Terezinha. **Reaprendendo a viver**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Davi. Dicas e estratégias de Programação Neurolinguística que podem mudar sua vida. In: FURLAN, Jô; SITA, Mauricio. **Ser mais com PLN**. São Paulo: Ser mais, 2010.

SANTOS, Eliane. Vejo, escuto e sinto. In: FURLAN, Jô; SITA, Mauricio. **Ser mais com PLN** Dr. São Paulo: Ser mais, 2010.

SILVA, Reinaldo O. da. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

SPRITZER, Dr. Nelson. **Pensamento & Mudança**. Porto Alegre: L&PM, 1993.

VERGARA, Sílvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.