

Técnicas de PNL aplicadas em treinamento de líderes

NLP Techniques Applied in Training Leaders

Moabe Erasto dos Reis Fonseca¹; Thiago Henrique Alves de Souza²; Frederico Bida de Oliveira³

¹ E-mail: nob.fonseca@hotmail.com;
Faculdades Integradas do Norte de Minas

² Faculdades Integradas do Norte de Minas

³ Faculdades Integradas do Norte de Minas

Resumo

O presente artigo tem como objetivo identificar a utilidade de alguma das principais técnicas da Programação Neurolinguística (PNL) para o treinamento de pessoas que ocupam cargos de liderança. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa e através da coleta de dados obtidos por meio da aplicação de questionários e gravações desenvolvidas durante o treinamento de PNL, além de estudos literários sobre aspectos que envolveram o tema da pesquisa. Sendo assim o estudo torna-se importante por identificar o quanto um treinamento associado a novas técnicas de desenvolvimento humano pode contribuir para que as pessoas que fazem uso destas técnicas consigam alcançar melhores resultados em sua vida profissional como líder de equipes em um curto espaço de tempo, tendo em vista que o treinamento surge como uma maneira de estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus integrantes.

Palavras-chaves: Programação Neurolinguística; Treinamentos; Líderes; Organizações.

Abstract

This article aims to identify the usefulness of some of the main techniques of Neuro-Linguistic Programming (NLP) for the training of people in leadership positions. The work was developed through conducting qualitative research, collecting data through questionnaires, recording of the NLP training sessions and literary studies of issues surrounding the topic of research. Thus, the study becomes important to identify how participating in training associated with new human development techniques can help people who use these techniques to achieve better results in their professional life as a team leader in a short period of time, noting that training encourages the personal and professional development of its participants.

Keywords: NLP; Training; Leaders; Organizations.

Introdução

Segundo Chiavenato (2004) as mudanças ocorridas no início do Século XX, em decorrência da Revolução Industrial, deram espaço para uma gestão estratégica que pudesse otimizar a utilização dos recursos de forma a aumentar a produtividade e reduzir a necessidade de mão de obra e desperdícios, sendo assim reconhecida como a Ciência da Administração.

Nos séculos passados a visão da teoria clássica da administração foi idealizada por Henry Fayol. Essa era caracterizada por ênfase na estrutura organizacional, focada no homem econômico buscando assim cada vez mais a máxima eficiência na força de trabalho. Do ponto de vista sistêmico, era uma teoria que se embasava em trocas materiais de forma a garantir a máxima exploração da força de trabalho.

Entretanto, a evolução natural da Administração enquanto ciência, desde as teorias clássicas, convergia para o desenvolvimento do ser humano em seu ambiente de trabalho, mesmo que o foco fosse a melhoria da produção. Inicia-se assim um período de contestação do tratamento dado aos trabalhadores. Estes passaram a ser vistos, não como máquinas, mas como partes fundamentais do processo organizacional, sendo treinados e liderados, ao invés de induzidos. Torna-se clara assim a ideia de que a gestão de pessoas representa um fator estratégico nas organizações.

Dessa forma, no novo contexto mercadológico, as pessoas passaram a ser vistas como um investimento necessário para manter a competitividade, diferente da visão existente na era industrial, onde os recursos humanos eram vistos mais como um custo para as organizações (Kraemer, 2004). Com base nessa nova realidade e no advento de fatores como a globalização e o avanço tecnológico as empresas estão investindo em capital humano, tornando-se claro então a real importância do ser humano enquanto responsável pelos resultados organizacionais.

Neste contexto a teoria Behaviorista, que tinha como abordagem o estudo do comportamento humano, reconhece que esse vem a afetar a produtividade dentro da empresa, uma vez que os recursos da mesma são geridos por pessoas.

Agostinho (2003) reconhece a possibilidade de incluir uma maior parcela dos membros da organização, dos quais se encontram em menor nível hierárquico, nas tomadas de decisões, tendo em vista que eles possuem a capacidade de exercer julgamento, por ter maior conhecimento específico de suas atividades, ao invés de simplesmente executar ordens.

Dentro da linha de pensamento que aborda o comportamento humano surgem várias teorias como de Maslow (1908-1970) em que abordava a teoria da motivação dos indivíduos através da apresentação da pirâmide de hierarquia das necessidades humanas, a teoria dos dois fatores de Herzberg (1923-2000), em que separava os motivos de satisfação e insatisfação dos trabalhadores em fatores motivacionais e higiênicos, e a de McGregor (1906-1964) que dividia as essências dos trabalhadores em X e Y.

Esses teóricos acreditavam que o comportamento das pessoas na organização era um fator determinante na produtividade da mesma. Chiavenato (2004) acredita que tais pensamentos surgiram através do estudo das ciências sociais, mais precisamente a Psicologia do Trabalho.

Sob o conceito de talentos humanos, explica Chiavenato (2001), os recursos humanos são compostos por pessoas que fazem parte de uma organização e que precisam ser desenvolvidos e efetivados. Também chamados de capitais, são importantes, pois podem ser vistos como intelectuais, porém não visíveis, e são mesclados de recursos que não conseguimos mensurar, assim necessitam de atenção por parte dos gestores para que possam ser motivados por treinamentos que promovam o seu crescimento trazendo ganhos efetivos para a organização.

Milkovich & Boudreau (2000) relatam um estudo que caso sobre a organização Motorola Inc. em um período de queda na participação no mercado que se deu início em 1982. Diante este dilema, em 1984, o presidente Robert W. Galvin e seu sucessor George M. C. Fisher decidiram, ao invés de cortar custos com demissões, investir pelo menos 1,5% da folha de pagamento de cada executivo em treinamentos para os

empregados. Com o passar de uma década, a Motorola investia 3,6% das folhas de pagamentos em treinamentos, gerando aproximadamente 36 horas de treinamento por ano para cada empregado.

Os investimentos no capital humano não pararam por aí. Em 1995 eram investidos 250 milhões de dólares em treinamentos, resultando em no mínimo 40 horas para cada empregado. Isto resultou no aumento das vendas da empresa, atingindo 22,2 bilhões de dólares.

Portanto pode-se perceber que a Motorola Inc. percebeu a importância do desenvolvimento dos recursos humanos para a sobrevivência das organizações.

Dentro do contexto de desenvolvimento de pessoas, Andreas & Faulkner (2003) contam a história do estudante de matemática, computação e Psicologia, Richard Bandler que iniciou parceria com o estudante de Linguística, John Grinder, e juntos iniciaram o estudo aprofundado sobre a linguística do cérebro. Após este longo estudo, ambos introduziram uma nova ferramenta focada no desenvolvimento humano, a Programação Neurolinguística (PNL).

Barrère & Cayrol (2012) definem a PNL como um conjunto de técnicas e métodos que possibilitam uma comunicação de qualidade e eficiente, e mudanças comportamentais com finalidade de definir e alcançar metas com exatidão, favorecendo o desenvolvimento intelectual de cada indivíduo dentro da organização, trazendo resultado que possibilitaram ganhos futuros e aumento de produtividade.

As pesquisas e experiências realizadas por Bandler e Grinder resultaram em técnicas que modelam a excelência, que quebram medos e fobias, entre outras finalidades que podem transformar o homem positivamente. Essas técnicas são citadas por Robbins (2013), que apresentou fatos reais em que a PNL teve grande efetividade.

Segundo Andreas & Faulkner (2003), a PNL é um elo entre o que você é e o que deseja ser, propiciando ferramentas necessárias para que você possa se desenvolver e assim fazer mais, ser mais e ter mais através de processos que geram resultados imediatos.

Knight (1997) em seu livro *A programação Neurolinguística e o Sucesso nos Negócios*, afirmou que a PNL é a busca constante de um processo de aperfeiçoamento ativo, pois quanto mais o ser humano busca por auto-melhoramento, mais ele descobre que tem muito a melhorar. Assim esta ferramenta está à frente no que se refere a desenvolvimento humano, pois através de sua prática o indivíduo aprende novas maneiras de enxergar o mundo e novas estratégias para aprender e para desenvolver o seu potencial já existente.

Assim, a aplicação da PNL em treinamentos de profissionais que ocupam cargos de lideranças, torna-se um fator estratégico para o desenvolvimento das organizações, uma vez que as mesmas são movidas pela competência humana. As técnicas de desenvolvimento cognitivo e motivacional aumentam o potencial dos indivíduos de forma a fazer com que o mesmo e a organização possam desenvolver uma relação que favoreça o crescimento e desenvolvimento de ambas as partes.

De acordo com Robbins (2002) um dos motivos para a crescente importância em dedicar investimentos em treinamento dar-se pela competitividade mercadológica que se encontra em um estado constante de

intensificação, além das mudanças tecnológicas e desejo por maior produtividade. Devido á isso fica evidente que estes fatores justificam a necessidade por mão de obra com maior qualificação

No que diz respeito a treinamentos, em suas pesquisas Milkovich & Boudreau (2000) afirmam que o mesmo de fato traz resultados e, portanto é um investimento que deve ser feito nas organizações.

Eles também afirmam que o processo de treinamento é composto por três fases, sendo elas: levantamento das necessidades, treinamento e desenvolvimento, e avaliação. Entretanto, para realização de treinamentos é necessário o comprometimento de cúpula, uma vez que o treinamento está claramente vinculado aos objetivos da empresa.

Ainda segundo Milkovich & Boudreau (2000), é necessário fazer um diagnóstico da organização para identificar o quanto a mesma é propícia ao aprendizado e, portanto teria um maior aproveitamento de treinamentos. Para isto eles propuseram a realização de estudos que objetivam identificar o contexto atual da organização quanto a aspectos como a organização do trabalho e lideranças, para que assim fosse possível analisar adequadamente a necessidade de treinamento.

Segundo Knight (1997) as empresas estão buscando tornarem-se organizações voltadas para o aprendizado, desejando gerar indivíduos capazes de desenvolver e utilizar suas qualificações e aumentar os seus potenciais.

O autor afirma ainda que a resposta para os problemas de toda empresa está dentro de cada pessoa que está inserida nesse meio, e a capacidade de lidar com desafios e administrar suas ações de pensamentos e atitudes é que fará surgir um novo futuro nas organizações e nos indivíduos.

Portanto buscou-se entender quais os procedimentos necessários para aplicação de técnicas de Programação Neurolinguística em treinamento de líderes em organizações.

Objetivos

Objetivo geral

Identificar estratégias para introdução da PNL em treinamentos de líderes.

Objetivos específicos

- Verificar as metodologias de treinamentos de lideranças existentes e adotadas.
- Analisar a conciliação dos objetivos da Programação Neurolinguística com os dos treinamentos.

Justificativa

O presente trabalho fez-se necessário devido ás novas exigências do mercado, onde a grande competitividade fez com que as organizações visem seus recursos humanos como um fator estratégico para coloca-las à frente no mercado. Com base nesses objetivos, as organizações, alinhadas ao setor de recursos humanos, viram a oportunidade de buscar novas técnicas que aprimorassem e desenvolvessem o potencial existente em cada colaborador.

Neste contexto a Programação Neurolinguística (PNL) surge como uma ciência que busca maximizar a utilização do cérebro permitindo alcançar quaisquer resultados desejados, tornando possível adquirir excelência em qualquer atividade desempenhada pelo ser humano, uma vez que a PNL é uma ferramenta eficiente e eficaz nas mudanças comportamentais.

Assim o estudo tornou-se válido na elaboração de treinamentos de líderes uma vez que eles são os responsáveis pela concretização dos objetivos organizacionais e por guiar e utilizar suas equipes em prol destes objetivos, tendo em vista que as pessoas são uns dos mais importantes recursos das organizações. Haja visto, que já existem líderes que procuram na PNL técnicas criativas e inovadoras para elevar o potencial das empresas. Os líderes utilizando destas técnicas busca compreender o constante processo de estruturação de crenças e identidades bem como compreender o poder de linguagem e aumento de potencial que a PNL oferece e que pode ser introduzidas nas organizações.

Metodologia

Delineamento

O presente estudo assumiu caráter de pesquisa qualitativa, que segundo Gil (2002), pode ser definida como um processo de síntese, classificação e interpretação de dados, e elaboração de relatórios. Também, a pesquisa é classificada como exploratória que segundo Lakatos e Marconi (2003) trata-se de uma investigação que tem como objetivo o levantamento de problemas e questões com três finalidades básicas: levantar possibilidades, criar condições favoráveis para que o pesquisador desenvolva sua pesquisa e possibilitar modificação ou aprimoramento de conceitos.

Com base nisso, esta pesquisa assumiu delineamento de estudo de campo. Segundo Gil (2002) o estudo de campo faz-se necessário, pois o pesquisador se envolve pessoalmente na elaboração do trabalho, é ressaltada aqui a relevância da experiência direta do pesquisador com o objeto de estudo.

Para tal foi feita a observação de um treinamento onde foi ensinadas e praticadas técnicas de PNL que serviram de objeto de estudo para coleta de dados para presente pesquisa. Além disto, foi feito um questionamento aos indivíduos que participaram deste treinamento a respeito dos resultados previstos e obtidos. Desses dados, foram verificados aspectos da PNL aplicáveis em treinamentos de líderes comparados com as sugestões apontadas a partir de dados existentes na literatura.

Universo/ Amostra

O treinamento onde foi realizada parte do estudo caracteriza-se pela apresentação de técnicas específicas da PLN, direcionadas para o desenvolvimento pessoal e profissional, que segue um ciclo de aprendizagem vivencial caracterizado pela apresentação, aplicação, prática e observação das técnicas, objetivando uma metodologia que facilite o aprendizado. Este treinamento foi ministrado por Victor Patrick, especialista em PNL e Neuro Aprendizagem e também nomeado a Segunda Mente Mais Brilhante do País pelo National Geographic Channel.

A amostra foi composta pelos participantes do curso, que foram avaliados com base em aspectos anteriores e posteriores ao treinamento.

Instrumentos

A pesquisa teve como instrumentos:

- Gravador áudio visual;
- Questionários que foram aplicados aos treinandos para análise de resultado.

Procedimentos

O início da pesquisa deu-se através do estudo da literatura no que diz respeito a treinamento de líderes e PNL. Com base no mesmo foi observado e registrado em gravação o desempenho das ferramentas propostas pelo treinamento para análise posterior

Questionários foram aplicados aos participantes do curso de forma a possibilitar a análise dos resultados da apresentação da PNL para suas vidas. Estes irão ser aplicados após o treinamento avaliando-se aspectos socioeconômicos, de habilidades e competências, e de aproveitamento do curso.

Análises de dados

Os dados e informações obtidos a partir do treinamento foram transcritos. Em seguida foi feita uma análise de conteúdos em que foram definidas as categorias de análises dos dados de modo a se adequar aos objetivos propostos pela presente pesquisa.

Considerações éticas

Segundo a resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (2012) deve se considerar a ética, moral e valores em pesquisas que envolvam seres humanos. Deve-se prezar pelo respeito, integralidade humana e pelo especial amparo a vida.

Diante do exposto, resolveu-se então efetivar as seguintes normas que se aplicam as pesquisas que se enquadram neste contexto:

As pesquisas da qual tem em metodologia a contribuição de seres humanos deverão atender as resoluções vigentes. Estes participantes da pesquisa deverão ser orientados quanto aos procedimentos, análises dos dados e quanto aos riscos, respeitando o sigilo de cada indivíduo. Deve-se prezar para o uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que se trata de um documento que disponibiliza de forma clara todas as informações visadas pela presente resolução que objetiva o atendimento dos preceitos éticos. Essa resolução portando visa estabelecer normas de conduta, condução e segurança para pesquisa proposta, garantindo por meio de legais, a veracidade e a confiança dos dados expostos.

Dessa forma este trabalho foi submetido ao Comitê de Ética sendo aprovado apto para realização, por meio do Parecer Consubstanciado nº 746660.

A programação neurolinguística

Através dos estudos na literatura pôde-se identificar na PNL técnicas poderosa na modelagem de comportamentos e comunicação a serem chocadas como os objetivos de um treinamento e com as competências necessárias para um líder. Dentre elas pode-se citar o domínio do comportamento através da Síntese.

Segundo o especialista em Programação Neurolinguística, Robbins (2013), o comportamento origina-se do estado emocional do indivíduo, que por si origina-se do somatório das representações internas (modo pelo qual se interpreta os acontecimentos do mundo externo a mente do indivíduo) e da fisiologia (postura, movimentos, respiração e etc.), conforme apresentado na Figura 1

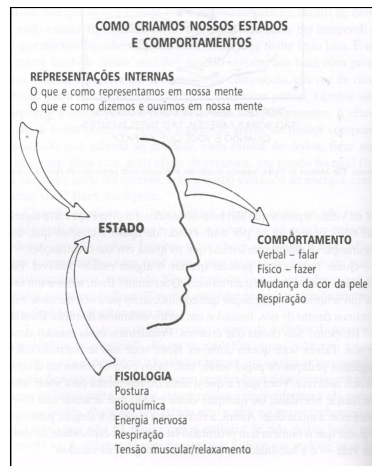


Figura 1. Como Criamos Nossos Estados e Comportamentos

Fonte: Robbins (2013, p. 48)

As representações internas acontecem através da coleta de informações captadas pelos cinco sentidos, o Visual, Auditivo e Sinestésico (Tato, Olfato e Paladar) que representa os Canais Receptivos. No decorrer de sua vida um indivíduo acaba que desenvolvendo melhor algum destes canais, passando a captar maior parte das informações através do mesmo.

A Síntese, segundo Robbins (2013) trata-se de uma “receita” de fatores como imagens, sons, e sentimentos, sendo eles internos e/ou externos, juntamente com suas sub modalidades (cores, movimentos e formatos de imagens, tons, timbres e volumes de voz, temperatura, textura, vibrações e etc.), que realizados em uma sequência específica resultam em um Estado específico. Para cada indivíduo existe uma síntese específica para ativar cada estado.

Colocando isto em um exemplo cita-se uma situação em que um determinado indivíduo, para ativar um estado de motivação necessita de uma síntese onde se tenha um estímulo visual externo (ver alguma imagem com seus olhos) com cores vibrantes e bastante movimento. Em seguida, este indivíduo deverá ter um estímulo visual interno (ver imagens em sua mente) em um quadro circular, colorido e brilhante. Após, há de ter um estímulo auditivo interno em que diz algo para ele mesmo em sua mente, com uma voz firme e excitada, e por fim ter um estímulo sinestésico em que exista uma sensação quente e vibrante.

Dessa forma, aplicando esta mesma “receita” em qualquer situação, pode-se ativar um estado de motivação nesse indivíduo em específico.

Outra das técnicas identificadas foi a espelhagem. Robbins (2013) define a espelhagem como o processo pelo qual um indivíduo reproduz a fisiologia de outro indivíduo. Este processo, também conhecido como Rapport, cria uma sinergia entre eles tão forte que a comunicação que ocorre neste momento passa a ser muito poderosa.

Antony Robbins relata um experimento que realizava em seus seminários em que pedia a participantes para relatar por escrito o seu estado emocional durante aquele momento. Em seguida pedia outros participantes para reproduzirem a mesma fisiologia dos primeiros também registrando por escrito o estado que passavam a ter. No final do experimento, ao analisar os relatórios observava-se que ambos os

grupos registraram estados emocionais com fortes semelhanças e em alguns casos chegaram a ver as mesmas imagens em suas representações internas.

A espelhagem é um fenômeno que ocorre com frequência quando duas pessoas estão desenvolvendo uma intensa comunicação, porém de forma inconsciente. Entretanto, como citado anteriormente, a PNL busca trazer ferramentas que o cérebro usa de forma inconsciente para o nível de consciência de seu usuário.

Os Metaprogramas são outras ferramentas da PNL que são citadas por Robbins (2013, p. 236) como “chaves para a maneira como uma pessoa processa informações”, são métodos específicos que ajudam a eliciar como uma pessoa forma suas representações internas e dirige seu comportamento. Por exemplo, pode-se citar um Metaprogramas apontado pelo autor que inclui mover-se em direção a alguma coisa ou afastar-se. Colocando isto em uma situação em que alguém precisa ser motivado, se esta pessoa tende a mover-se em direção a algo ela será melhor motivada ao mostra-la as coisas boas que ela pode alcançar ao fazer o que se é proposto, assim ela terá alguma coisa boa para qual se mover. Para uma pessoa que tende a se afastar de algo só seria eficientemente motivada se fosse mostrada para ela as coisas negativas que acontecerão se ela não fizer o que se está tentando motiva-la a fazer, para que assim ele tenha uma situação da qual se afastar.

Um outro Metaprograma citado por Robbins (2013) diz respeito a associadores e desassociadores. Este é mais ligado a percepção. Pessoas associadoras veem o que existe de semelhante entre situações, imagens, pessoas e etc., enquanto pessoas desassociadas irão perceber primeiro as diferenças entre elas. O autor também afirma que os Metaprogramas estão limitados à imaginação daquele que os elicia, ou seja, novos Metaprogramas podem ser criados para tornar a análise de outros indivíduos mais precisa.

Ancoragem, outra técnica da PNL, que segundo Robbins (2013, p. 290) é “um estímulo sensorial ligado a um conjunto específico de estados”, em outras palavras, se trata de ativar um estado em específico através de estímulos visuais, auditivos ou sinestésicos específicos, sendo eles internos e/ou externos.

Assim, quando uma pessoa se encontra em um forte estado, e repetitivamente realizar um estímulo específico, toda vez que ele repetir o mesmo estímulo, automaticamente ele reviverá o mesmo estado.

Segundo o autor, o ser humano inevitavelmente sempre está ancorando. É uma função natural do seu cérebro que também pode ser dominada conscientemente.

Outra técnica que contribui para a presente pesquisa é o swish. Segundo Robbins (2013) o swish é uma técnica de mudança de comportamento que funciona através da troca de representações internas. A técnica consiste em visualizar um comportamento indesejado e qual o indivíduo gostaria de ter como substituto. Em seguida, através da manipulação das representações internas, por meio das submodalidades, o cérebro é programado a ativar o comportamento desejado sempre que induzido a ativar o indesejado. O swish possui caráter permanente, ou seja, realize-o efetivamente uma vez e a mudança comportamental será duradoura.

Resultados

A presente pesquisa foi realizada por meio da gravação e aplicação de questionários para um público de 12 pessoas que passou por um treinamento de PNL realizado pela empresa CEDEH e ministrado por Victor Patrick. Este treinamento ocorreu dentre os meses de setembro e outubro de 2014, em oito

encontros semanais. O questionário foi aplicado no penúltimo dia de treinamento e as gravações foram realizadas integralmente em todos os encontros. Os participantes, para efeito desta pesquisa, e por caráter de confidencialidade de seus dados, são aqui identificados como A1 a An, sendo 'n' o número de participantes, ou seja, 12 pessoas.

Como resultado encontrado com a aplicação da pesquisa, observa-se as informações a seguir apresentadas.

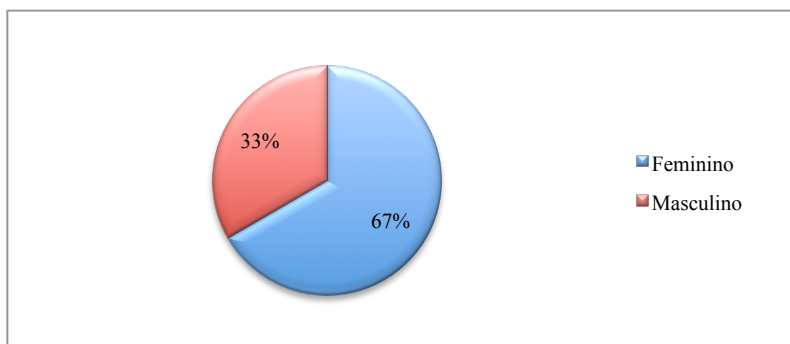


Figura 2. Sexo dos participantes

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Conforme a figura 2, percebe-se que no treinamento de PNL Realizado, 67% dos participantes eram do sexo feminino e os outros 33% eram representados pelo sexo masculino.

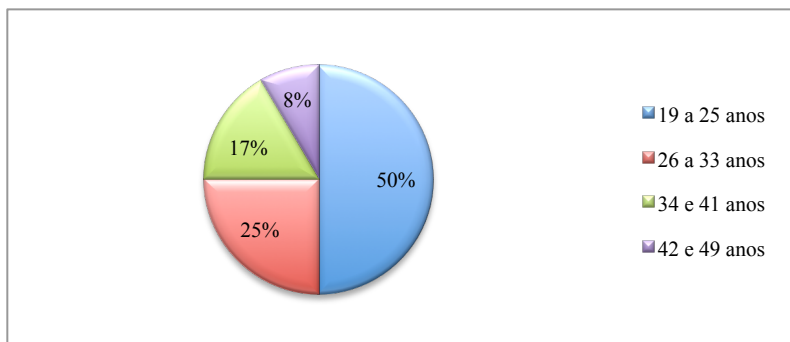


Figura 3. Faixa etária do participante

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Na figura 3, pode-se identificar que as idades de 50% dos participantes variam entre 19 e 25 anos, 25% dos participantes tem idades situadas entre 25 e 33 anos, os participantes de 34 a 41 anos representam 17% dos entrevistados e por fim 8% estão situados entre 42 e 49 anos.

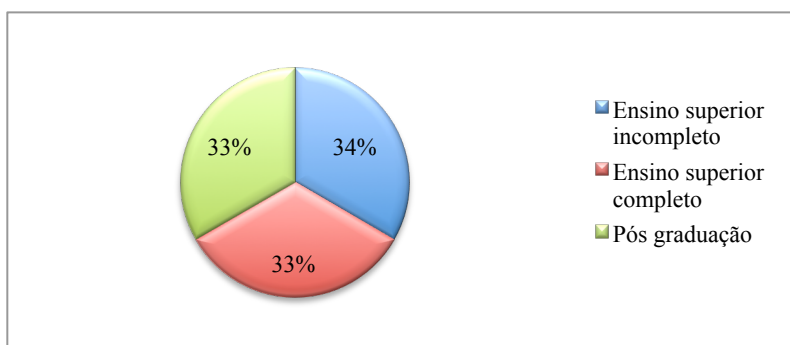


Figura 4. Escolaridade do participante

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Na figura 4 destaque-se que 34% dos participantes ainda não concluíram o ensino superior, enquanto que 33% já o concluíram, o que representa o mesmo número de participantes que estão cursando uma pós graduação.

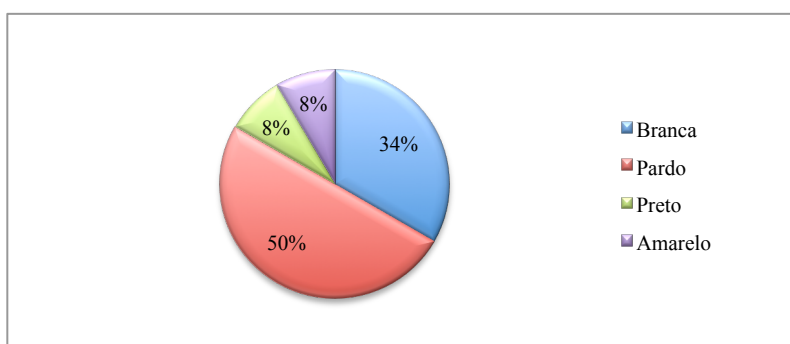


Figura 5. Cor do participante

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

De acordo com a figura 5, 34% dos participantes identificam-se como brancos. Os que se classificam como pardos representam 50%, restando 8% para os que auto se classificam como de cor preta e 8% como amarelo.

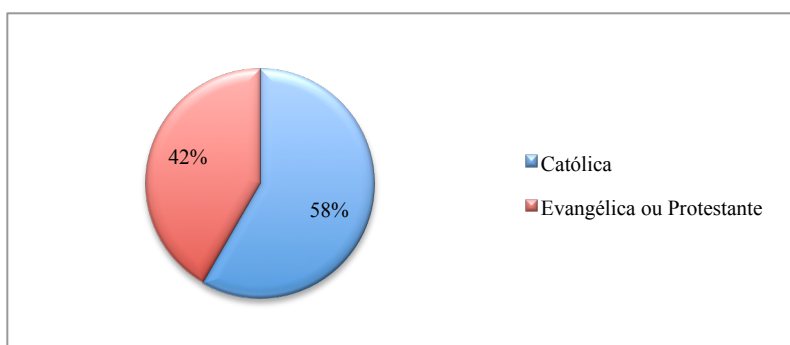


Figura 6. Religião do participante

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Como observa-se na figura 6, 58% dos participantes da pesquisa dizem ser pertencentes a religião católica enquanto 42% representam a religião evangélica ou protestante.

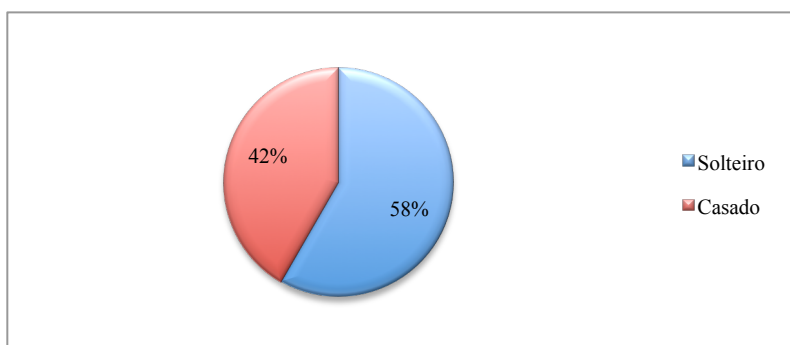


Figura 7. Estado civil dos participantes

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Como representado na figura 7, pode-se identificar que 58% dos participantes que responderam o instrumento da pesquisa são solteiros enquanto 42% representam os participantes casados.

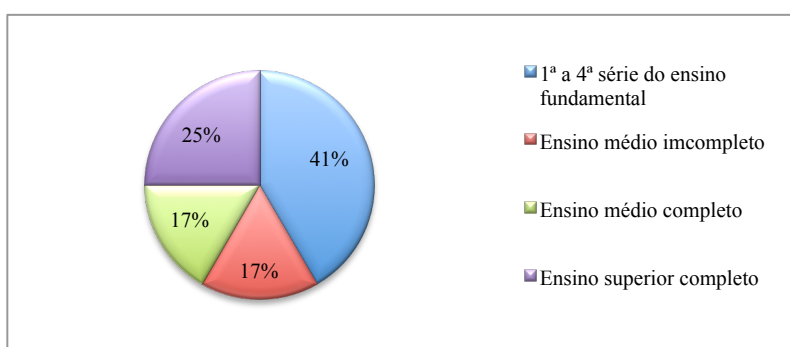


Figura 8. Escolaridade do pai do participante

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Na figura 8 percebe-se que 41% dos pais dos participantes formaram de 1ª a 4ª série do ensino fundamental. Outro fator percebido é que 17% cursaram o ensino médio de forma incompleta enquanto 17% possui esta formação. Apenas 25% dos pais dos participantes completaram o ensino superior.

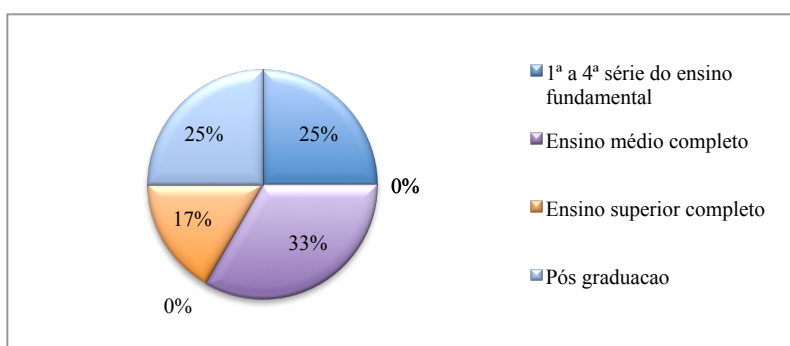


Figura 9. Escolaridade da mãe do participante

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Na figura 9 identifica-se que 25% das mães dos participantes concluíram pós graduação, enquanto 25% concluíram de 1ª a 4ª série do ensino fundamental, 33% tiveram o ensino médio completo e 17% ensino superior completo.

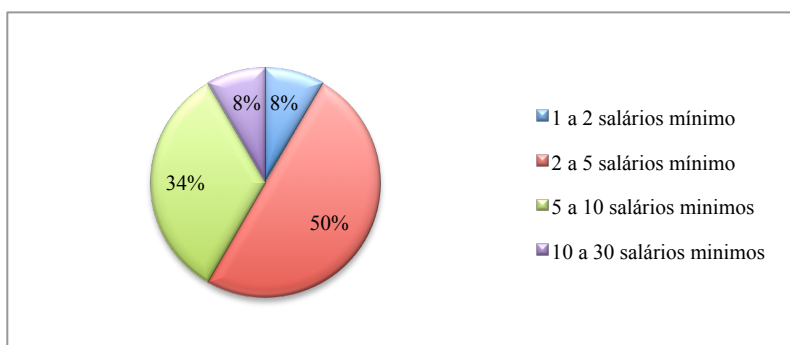


Figura 10. Renda familiar

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Conforme indica a figura 10, a renda familiar de 8% dos participantes varia de 1 a 2 salários mínimos. Os participantes que se enquadram na faixa salarial de 2 a 5 salários representam 50% do todo, enquanto que 34% estão situados na faixa salarial de 5 a 10 salários. Por fim, 8% se enquadram na renda familiar de 10 a 30 salários.

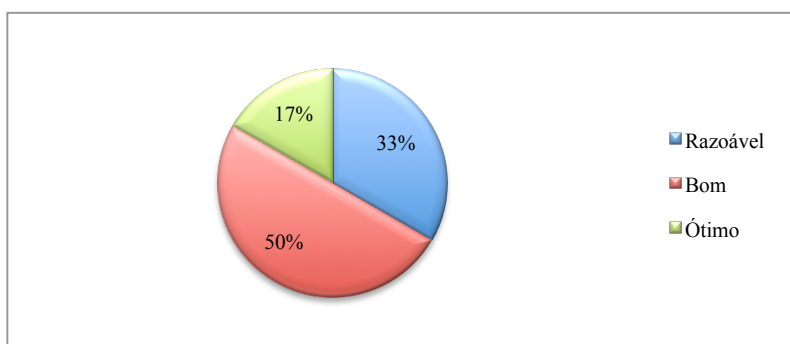


Figura 11. Qualidade no Relacionamento Interpessoal

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

A figura 11 aponta que os participantes que julgaram razoáveis seus relacionamentos interpessoais representam 33%. 50% classificam a suas habilidades como Bom, e apenas 17% dos participantes consideram se como ótimo no relacionamento interpessoal.

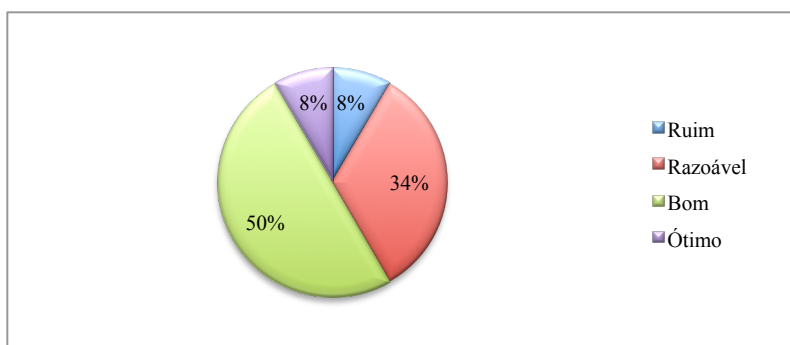


Figura 12. Habilidade de comunicação dos participantes

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Analisando a figura 12 percebe-se que 8% dos participantes do treinamento consideravam suas habilidades de comunicação como ruim, enquanto que 35% se consideravam como razoáveis neste quesito. 50% se consideravam como bons e apenas 8% afirmara se enquadrar como ótimo na arte de comunicar.

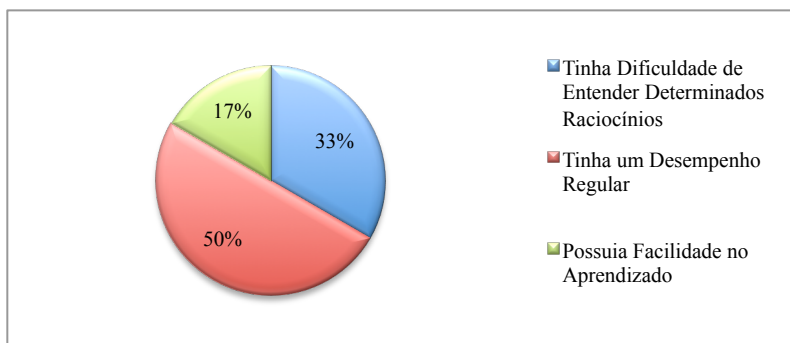


Figura 13. Capacidade de Aprendizagem dos Participantes

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Após análise da figura 13 percebe se que 33% dos participantes apresentava dificuldade de acompanhar determinados tipos de raciocino, 50% apresentava um desempenho regular na sua aprendizagem e 17% julgavam possuía facilidade no processo aprendizagem.

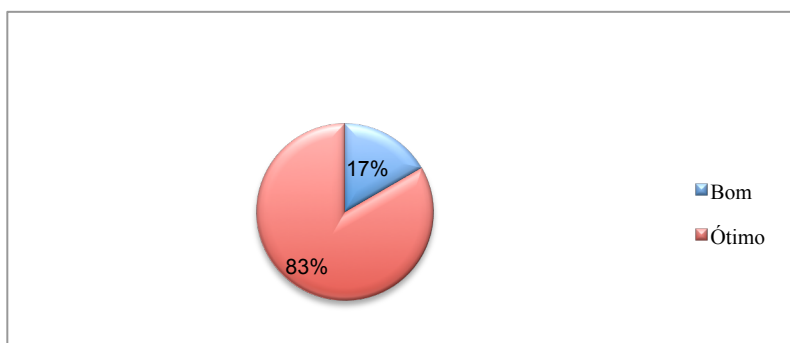


Figura 14. Avaliação do Treinamento

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

A figura 14 representa que 17% dos participantes avaliaram o treinamento como bom, enquanto que 83% pensam que o treinamento foi ótimo.

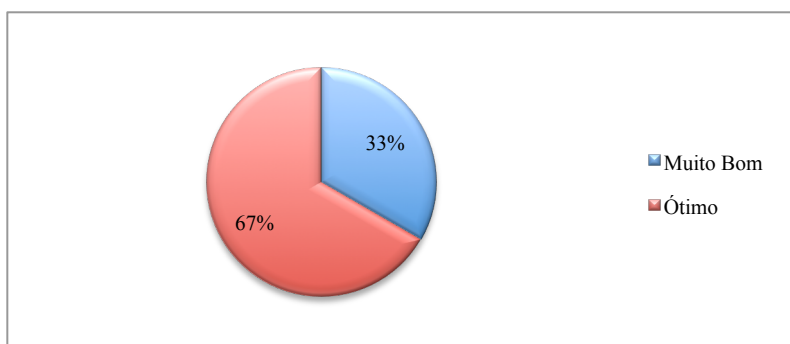


Figura 15. Avaliação das Informações Transmitidas no Treinamento

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

A figura 15 aponta que 67% dos participantes consideram todos os assuntos abordados no treinamento como ótimos, e 33% acreditam que a abordagem dos temas propostos foi muito boa.

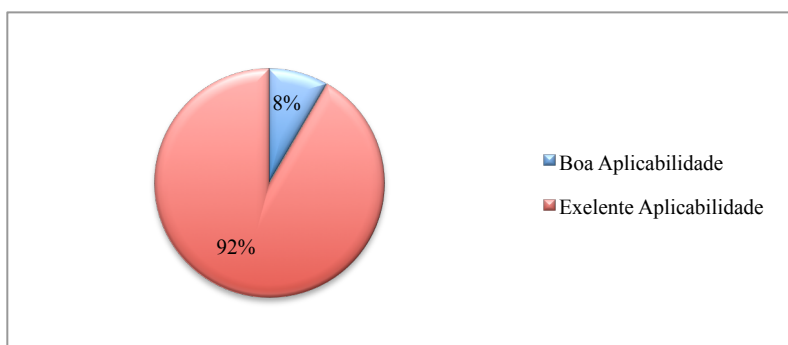


Figura 16. Aplicabilidade do Conhecimento Transmitido no Treinamento

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Através da figura 16 pode-se analisar que 92% dos participantes consideram que o que foi ensinado no treinamento tem excelente aplicabilidade nas suas vidas pessoais e no trabalho, enquanto que 8% consideram a aplicabilidade como boa.

Em relação à questão subjetiva do instrumento, que questionava sobre as experiências e expectativas dos participantes, o quadro 1 apresenta as respostas obtidas.

Quadro 1. Relato dos Participantes

Relato de vivência, resultado e expectativas dos participantes do treinamento, dos participantes que se submeteram a responder o questionário	
Participantes	Respostas
A1	O treinamento ajudou a ter melhor convivência na relação interpessoal, promovendo melhor interpretação dos acontecimentos e pessoas no dia a dia, aplicando as técnicas tanto no meio familiar quanto no trabalho.
A2	Com o treinamento coloquei em práticas as técnicas, mas não percebi mudanças significativas de imediato devido ao pouco tempo que tem que fiz o curso, pois estas mudanças devem ser com práticas diárias.
A3	O curso foi de grande utilidade para ajudar a descobrir habilidades existentes dentro de si, o curso ajudara assim a ser melhor em sua vida pessoal, profissional e no dia a dia.
A4	Precisa ter mais pratica em técnica como o Rapport, pois se perde em prestar atenção na execução dos movimentos e em como reproduzir tal técnica.
A5	Quanto aos resultados, notei que tenho conseguido perceber mais o que se passa ao seu redor, percebendo melhor o comportamento alheio, e percebi que passei a ter um melhor controle emocional.
A6	Gostei de todas as técnicas abordadas, dando ênfase para o Rapport, pois trabalha diretamente com o público. Assim a técnica mencionada me ajudou a perceber melhor os movimentos, o tom de voz dos pais e dos alunos e também a utilizou como auxílio na sua vida profissional.

Fonte: Resultado da aplicação da pesquisa

Os participantes A1, A2 e A3 responderam conforme quadro 1 que o curso foi de grande importância para eles em todas as esferas (social, ambiente de trabalho e familiar), pois levando em consideração uma análise e leitura sistêmica, o treinamento ajudou-os a desenvolver melhor o relacionamento interpessoal. Para algum participante, embora o curso não trouxe mudanças de imediato, ele foi fundamental para que percebessem melhor as mudanças ocorridas em suas comunicação e convivência com outras pessoas,

deixando claro sua crença de que a prática diária da PNL torna-se fundamental para resolução de problemas de relacionamento.

Os participantes A4 e A6 citaram, conforme se verifica na quadro 1, como a técnica Rapport é importante para o desenvolvimento pessoal uma vez que ajuda na percepção dos movimentos e do tom de voz das pessoas ao redor, propiciando a formação de uma sintonia entre quem está praticando a técnica com outras pessoas que nem sabem que estão sendo analisadas. Embora o participante A5 não mencione o Rapport em seu relato, percebe se ele está fazendo uso dessa importante ferramenta da PNL para obter um melhor resultado no controle emocional e na percepção dos movimentos das pessoas alheias, deixando claro sua visão de o quando essa ferramenta pode ser usada e praticada diariamente em sua vida.

Discussão

Através dos resultados de pesquisa pode-se observar que os participantes do treinamento estão bem encaminhados no mercado de trabalho tendo em vista suas escolaridades de ensino superior e pós graduação, bem como renda familiar, uma vez que quanto maior a renda apresenta-se indícios de melhores oportunidades, o que pode ser afirmado com base na capacidade de investimento em capacitação. A elevada chance de que uma parcela considerável deles já ocupa cargos de liderança não deve ser descartada.

Levando em conta a faixa etária dos participantes pode-se afirmar que, pelo fato de a maioria deles serem jovem de 19 a 25 anos, é plausível que exista maior influência familiar que em pessoas com maior faixa etária, tendo em vista o recente atingimento da maioridade. Assim o grau de escolaridade familiar dos participantes é um fator a ser levado em consideração no que diz respeito a influencia-los na formulação de seus objetivos bem como no atingimento de seus resultados, uma vez que, segundo Drumond e Drumond Filho (1998) grupo familiar tem forte participação na formação da personalidade e comportamento do indivíduo.

A religião surge como fator de modelagem psicológica de um indivíduo por se tratar de um processo de ensinamentos que moldam crenças e valores, que comprovado por Robbins (2013) são fatores decisivos na formação das representações internas.

Através do somatório desses fatores acredita-se que os participantes do treinamento, frente as informações coletadas, possuem as qualidades necessária para compreender a PNL bem como seus objetivos e aplicabilidade, como representa a figura 16 e quadro 1, uma vez que a maioria deles consideraram suas habilidades de comunicação e aprendizagem como satisfatória ou excelentes, representadas nas figuras 12 e 13.

De acordo com o resultado da pesquisa, os treinandos se mostraram satisfeitos quanto as informações transmitidas pelo treinamento e identificaram de forma unanime o quão abrangente são as possibilidades pelas quais a PNL pode ser aplicada para suas vidas pessoais e profissionais como um fator determinante de mudança de comportamento.

Levando este cenário para a realização de treinamentos de líderes tem-se metodologias como a de Boog (2006) que afirma que para realiza-los, a busca por informações específicas é necessária para entender as necessidades do treinamento e construir um modelo eficiente com base nas etapas expressas na figura 17.

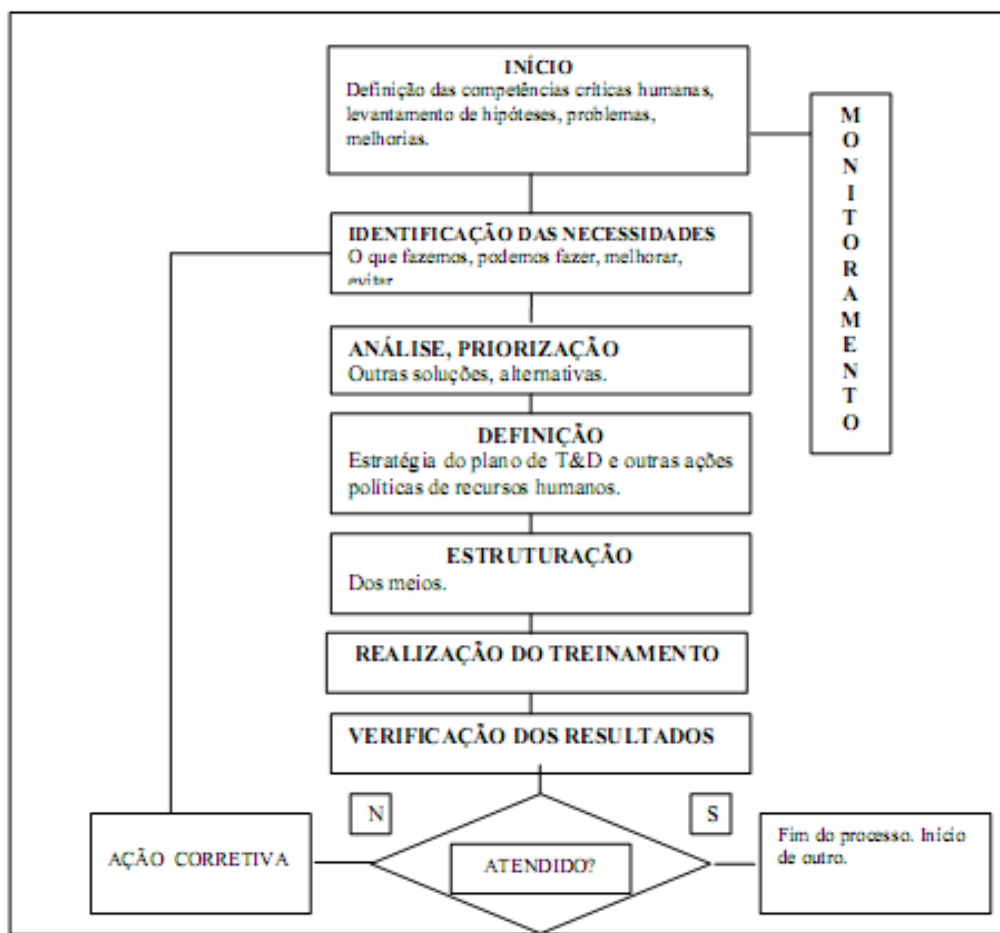


Figura 17. Macro fluxo Do Processo De Treinamento e Desenvolvimento

Fonte: Boog (2006, p.7)

Segundo Robbins (2013) o conhecimento de como o comportamento do indivíduo é produzido por meio de suas representações internas e fisiologia deve ser levado em conta em um processo de aprendizagem. Este conhecimento é de utilidade nas etapas de definição e estruturação do processo de treinamento representados na figura 17, uma vez que metodologias mais efetivas podem ser desenvolvidas visando o resultado no aprendizado.

Relatos dos participantes A1, A3 e A5 apontam como o estudo destas vertentes da PNL influenciaram de forma positiva suas próprias representações internas. Estas, segundo Robbins (2013) resultarão em estados que apoiam em suas atividades.

Segundo Chiavenato (1999a) o treinamento e desenvolvimento tem por finalidade a aprendizagem, que seguem quatro tipos de mudanças:

1. Transmissão de informações: aprimorando a noção dos indivíduos ao que tange a organização.
2. Desenvolvimento de habilidades: atribuindo valor as competências dos funcionários.
3. Desenvolvimento de atitudes: afim de transformar comportamentos.
4. Desenvolvimento de conceitos: com finalidade de otimizar as habilidades cognitivas dos funcionários.

Gil (2001) define o treinamento como um processo de educação definido pela ampliação das habilidades físicas e cognitivas humanas almejando o aprimoramento da integração pessoal e social.

Tendo-se o líder inserido nestes processos observa-se que o seu treinamento deve focar em aprimorar suas competências a fim de capacitá-lo para cumprir seu papel nas organizações. Sendo assim, tanto o que diz respeito a processos de treinamentos quanto as habilidades requeridas de um líder, destaca-se a necessidade de uma comunicação efetiva.

Segundo Ribeiro (2008) o líder deve ter em mente que tudo gira em torno da comunicação e que a mesma está sempre presente no comportamento humano inclusive em suas ações de liderança.

Neste contexto destaca-se a auto avaliação dos participantes sobre suas habilidades de comunicação e como a PNL pode elevá-la para o nível de excelência do qual apenas um participante se aproxima como representado na figura 12.

A contribuição da PNL no caso dar-se pelo conhecimento dos canais receptivos mais fortes de um indivíduo. Que segundo Robbins (2013) passa a ser uma informação valiosa para um líder que tem por objetivo transmitir informações de forma a mantê-las inalteradas, o que pode ser realizado ao identificar a forma pela qual o indivíduo a ser liderado processa as informações e ao se formular estratégias para gerenciar este processo cognitivo.

O mesmo se aplica durante um processo de treinamento onde se ensinará o treinando utilizando o meio pelo qual ele absorve informações de forma mais eficiente e eficaz, uma vez que pessoas visuais recebem e interpretam informações de forma diferente das auditivas e as auditivas de forma diferente das sinestésicas. Este conhecimento se adequa plenamente a etapa de “Transmissão de informações” pertencente ao processo de aprendizagem citado por Chiavenato (1999a) anteriormente.

Dentre os benefícios citados para seu desenvolvimento, observou-se que, o participante A6 considera a técnica Rapport como de significância. Dessa forma, Robbins (2013) explicita que nesta técnica o indivíduo pode maximizar a sua influência devido a conexão que é criada durante a comunicação, desta forma, cumprindo com a eficiência de um líder.

Neste contexto, Robbins (1996) acredita que dos fatores que definem a eficiência de um líder podem ser subentendidas em três qualidades relacionadas ao seu papel visionários, sendo elas: competência em elucidar sua visão para os outros, ou seja, comunicar-se de forma clara em seus mais âmbitos aspectos; proclamar a integridade de sua visão por meio de seu comportamento; e ser capaz de ecoar sua visão como um padrão de orientação e direcionamento para que seus liderados tenham algo sólido do qual possam seguir.

Chiavenato (1999b) também realça a eficiência do líder ao afirmar que o mesmo se encontra no processo em que um indivíduo influencia outro de forma estimular um comportamento de maneira intencional com finalidade em atingir os objetivos, em outras palavras, o papel do líder está na sua relação com seus seguidores, esta influência é o que transforma o comportamento e clima organizacional bem como direciona e desenvolve a motivação dos colaboradores na execução das atividades.

Segundo Robbins (2013) a influência motivacional pode ser realizada por meio dos Metaprogramas que segundo Robbins (2013) representam uma ferramenta de direcionamento na qual se utilizada com base na forma como o cérebro do indivíduo a ser direcionado foi programado. Dessa forma potencializando o líder no quesito comunicação.

Quanto a mudança comportamental, a mesma também pode ser produzida da utilização da síntese e da Ancoragem, de forma a otimizar a qualidade de relacionamento dos participantes da pesquisa, da qual apenas uma minoria apresentou estar totalmente satisfeita como representado na figura 11.

Quanto a síntese, a PNL ensina a domar suas Submodalidades favor de quem faz uso da técnica, possibilitando obter o comportamento desejado tanto de você mesmo quanto daqueles que vos cercam. Sendo também uma ferramenta estratégica para um líder.

Ser capaz de, em um treinamento, colocar os treinandos em um estado denominado por Robbins (2013) como um estado cheio de recursos, para desenvolver suas habilidades de liderança passa a ser um fator para a maximização dos resultados, sendo aplicável para a etapa de “Desenvolvimento de atitudes” do processo de aprendizagem anteriormente citado por Chiavenato (1999b).

Ao que se refere a Ancoragem. Para Robbins (2013), a mesma pode ser utilizada tanto em si mesmo quanto em outras pessoas, dando a oportunidade de um líder estar sempre reativando um estado cheio de recursos em seus liderados e em si. Desta forma os participantes podem moldar o seu estado para que seja mais efetivo em meio a relacionamentos interpessoais, possuindo-se assim maior controle emocional.

Outra forma dos participantes da pesquisa otimizarem seu relacionamento é rejeitando comportamentos incoerentes e substituindo-os por outros mais efetivos através da execução da técnica swish. Citada por Robbins (2013) como capaz de mudar comportamentos de forma duradoura. Isto complementa os pensamentos anteriormente citado de Robbins (1996) que afirma que o comportamento é um fator influente na integridade da visão de um líder.

Assim torna-se claro que um líder será efetivamente treinado uma vez que suas habilidades de comunicação e seu comportamento estejam sendo desenvolvidos. Este passa a ser o momento em que a PNL surge fornecendo técnicas que maximize estas duas vertentes.

Vale ressaltar que estas técnicas devem ser devidamente treinadas e praticadas, como questionado pelos participantes A2 e A4, uma vez que se pretenda ter domínio da ferramenta e usa-la efetivamente.

Como citado anteriormente na presente pesquisa, a PNL busca otimizar a comunicação interna (com você mesmo) e externa, além de dar o controle para que o indivíduo possa reproduzir conscientemente comportamentos que antes fazia de forma inconsciente e influenciada totalmente pelo ambiente externo.

Sendo assim a PNL surge como uma ferramenta que agrega valor as habilidades de um líder de forma a apresentá-lo á meios para eliciar um comportamento efetivo de seus seguidores.

Conclusões

Após o chocar os dados obtidos através do resultado da pesquisa com o estudo literário, conclui-se que existem evidências de que as técnicas da PNL, quando bem desenvolvidas e praticadas constantemente,

oferece atributos para que os indivíduos que as utilizam possam elaborar modelos de treinamento que possam moldar comportamentos, trazendo benefícios a curto prazo maximizando resultados.

Desta forma a pesquisa cumpriu com os objetivos propostos, uma vez que, buscava-se meios para se aplicar técnicas de PNL em treinamentos de líderes, de formar a elaborar um possível modelo a ser seguido e desenvolvido dentro e fora das organizações, contribuindo para o desenvolvimento humano.

Através dos presentes resultados, percebe-se a possibilidade de se desenvolver, por meio de um estudo mais detalhado, um treinamento específico de líderes com base nas características e necessidade específicas de uma organização, utilizando as referidas técnicas citadas anteriormente de forma há maximizar o aprendizado de cada integrante de uma organização. Dessa forma, o líder que tenha domínio da PNL passa a eliciar maiores resultados de sua equipe levando a organização a um novo nível de competitividade.

Referências

- Agostinho, M. C. E. (2003). *Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma*. São Paulo: Atlas.
- Andreas, S., & Faulkner, C. (2003). *PNL: a nova tecnologia do sucesso* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Barrère, P., & Cayrol, A. (2012). *Guia de PNL: Novas técnicas para desenvolvimento pessoal e profissional* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Clube de Autores.
- Boog, G. (2006). *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. São Paulo, Brasil: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1999a). *Administração nos novos tempos*. São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1999b). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2001). *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução a teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drumond, M. C. C., & Drumond filho, H. C. (1998). *Drogas, a busca de respostas*. São Paulo: Loyola.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Knight, S. (1997). *A Programação Neurolingüística e o sucesso nos negócios: a diferença que faz a diferença* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Ediouro Publicações.
- Kraemer, M. E. P. (2004). Capital intelectual: a nova vantagem competitiva. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/capintel.htm>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

- Ribeiro, J. (2008). *Manual técnico do formando: comportamento organizacional*. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.
- Robbins, A. (2013). *Poder sem limites: o caminho do sucesso pessoal pela programação Neurolinguística* (17ª ed.). Rio de Janeiro: BestSeller.
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamento organizacional* (8th ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Robbins, S. P. (2002). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.