FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CÂMPUS DE NAVIRAÍ – CPNV

Mateus da Silva Monteiro

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO

A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA NA GESTÃO DE PESSOAS: A aplicação dos padrões comportamentais nas organizações

Orientador:
Prof. Dr. Marcelo da Silva Mello Dockhorn

Naviraí-MS
2021

A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA NA GESTÃO DE PESSOAS: A aplicação dos padrões comportamentais nas organizações

Mateus da Silva Monteiro

RESUMO

Existem muitas alternativas à gestão tradicional de pessoas, e que ao longo do tempo as empresas vão criando, inovando ou reutilizando diversas teorias a seu favor. A presente pesquisa tem como objetivo compreender "como a programação neurolinguística pode auxiliar no gerenciamento de pessoas das organizações", podendo melhorar os processos dos locais de trabalho, bem como na comunicação. Foram utilizadas as observações em duas empresas na cidade de Naviraí-MS em 2020, sendo uma escola de inglês e uma loja de departamento de roupas, e uma terceira empresa chamada de Instituto Simples Assim que funciona como uma clínica de saúde mental, e que prestou serviços de consultoria nas duas empresas para aplicar mudanças na grade de colaboradores e aplicar a programação neurolinguística (PNL). Concluindo que a aplicação da PNL foi benéfica para ambas as empresas da pesquisa, tanto na questão da gestão de pessoas como também no financeiro, que teve resultados positivos após a consultoria.

Palavras-chave: Programação Neuro Linguística; PNL; Gestão de pessoas; comportamento.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma das grandes questões que existem nas organizações. É possível observar falta ou má comunicação entre as pessoas, bem como a má otimização de alguns colaboradores que executam tarefas que muitas das vezes não são adequadas a seus perfis.

> As pessoas são fonte verdadeira de vantagem competitiva, por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas, ou seja, por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividades com objetividade, quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem (DAVEL; VERGARA, 2009 apud OLIVEIRA et al. 2014, p. 11).

Nas organizações, a gestão de pessoas pode ser contemplada como um agrupamento de estratégias, procedimentos e técnicas para atingir os talentos em potenciais dos colaboradores dentro das organizações (Milioli, 2002 apud OLIVEIRA et al. 2014, p. 11).

Como possível solução para melhoria de gestão de pessoas o trabalho teve a escolha de seu tema na possibilidade de a Programação Neurolinguística (PNL) poder auxiliar no gerenciamento de pessoas das organizações, uma vez que o sentido do seu uso é pelos padrões comportamentais que as pessoas possuem e como pode-se usar isso a favor delas mesmas e das empresas.

PNL é o estudo que mostra como a realidade é representada em cada indivíduo, de acordo com suas individualidades e necessidades (BARNASQUE, 1996 apud GONÇALVES, 2009, p. 15).

E entendendo melhor como a PNL se situa, deve-se introduzir o saber de como os sentidos afetam as decisões e ações de cada indivíduo em um determinado ambiente, e de acordo com (READER, ROMILLA; BURTON, KATE, 2017).

> “Seus sentidos o bombardeiam com milhões de informações diferentes por segundo, mesmo que sua mente consciente consiga lidar com apenas alguns pedaços individualmente a qualquer momento: o resultado é que uma quantidade absurda de informações fica de fora. Esse processo de filtragem é influenciado pelos seus valores, suas crenças, memórias, decisões, experiências e seu conhecimento cultural e social, para permitir apenas o que seus filtros estão sintonizados a receber.”

Posto isso, o trabalho a seguir tem como objetivo identificar a ferramenta PNL aplicada na gestão de pessoas; descrever a forma de atuação nas empresas e examinar as contribuições, para que possa compreender o objetivo: “como a programação neurolinguística pode auxiliar

no gerenciamento de pessoas das organizações". Informações essas que serão abordadas na metodologia e conclusão desta pesquisa que irá auxiliar na administração de pessoas e organizações.

Para a realização da pesquisa, a equipe da clínica (instituto Simples Assim) disponibilizou duas empresas para a coleta de dados, uma escola de inglês e uma loja de departamentos, sendo a escola mais rica em detalhes para o estudo de campo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Os assuntos abordados têm como objetivo entender o estudo proposto neste trabalho, e, compreendendo de começo, o estudo pode ser usado para auxiliar a comunicação e o desenvolvimento produtivo de cada indivíduo em uma organização.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um território deveras sensível quando se trata da administração de pessoas nas organizações. E a situação demonstra que esse tema é muito importante pois precisa de várias informações internas como a cultura, os tipos de pessoas que a compõem, o mercado que a empresa está inserida e também sua tecnologia e governança que ela possui, sendo altamente complexo e detalhada para ser estudada (CHIAVENATO, IDALBERTO 2008).

Quando se trata de como gerir melhor um grupo de pessoas nas empresas, o autor (RIBEIRO, ANTONIO 2017) coloca que um lugar livre, torna as cargas dos gerentes muito mais pesadas pois eles precisam gerir o grupo e mantê-lo em sintonia com as metas das organizações. Com as pessoas numa posição de fácil comunicação e interação, as chances de descobrir um talento são bem maiores.

Captando então a ideia de ter o ser humano como centro dos investimentos para uma melhora da organização, os autores acima mostram que a liberdade com regras dada às pessoas faz com que elas tomem iniciativas mais abrangentes e criativas para lidar com os problemas da empresa em questão.

> Na industrialização Neoclássica surgem os departamentos de recursos humanos que substituem os antigos departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas, como órgãos prestadores de serviços

> especializados. Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais, com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades (CHIAVENATO, IDALBERTO, 2008).

2.2 PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

De acordo com o site oficial de Richard Bandler, co-fundador da teoria, a Programação Neurolinguística (PNL) é mostrada como uma análise estrutural das experiências vividas pelos indivíduos, a fim de detalhar os padrões que as pessoas possuem. Virginia Satir, Milton Erickson e Fritz Perls obtiveram resultados interessantes com seus clientes. Eles se tornaram algumas das pessoas cujos padrões linguísticos e comportamentais Richard Bandler construiu modelos formais. (neurolinguistic programming, 2016)

(DOWLEN, 1996 apud GHOZ, N. C. C. E.; PIRES, P. T. L.; FEILSTRECKER, M, 2020, p. 317) citou que as habilidades desenvolvidas por meio da PNL incluem a capacidade de definir resultados positivos, entender como os outros percebem circunstâncias específicas e perceber quando o pensamento está ocorrendo em imagens, sons ou sentimentos.

> “De acordo com Connor (1995), a comunicação envolve muito mais do que apenas palavras, estudos demonstram que numa apresentação diante de um grupo de pessoas, 55% do impacto são determinados pela linguagem corporal – postura, gestos e contato visual, 38% pelo tom de voz e apenas 7% pelo conteúdo da apresentação.” (CONNOR, 1995 apud RUMIKO, ELZA E FERREIRA, REGIANE, 2017, P. 224).

A PNL funciona como uma ferramenta para melhorar as habilidades comunicativas e mostra que o ser humano usa todos os sentidos para se comunicar, e que alguns acabam usando um por natureza própria como a audição ou visão, demonstrando que a linguagem é mais profunda do que apenas as palavras ditas e ouvidas, elas ficam subentendidas nas expressões e entonações que serão explicadas mais à frente no trabalho.

Quando se fala em comunicação com as pessoas no ambiente, nem sempre as informações são interpretadas de acordo com o que foi pensado, pois de acordo com Reader e Burton (2017). “Não importa quão honestas as intenções das suas comunicações sejam, o sucesso da interpretação depende de como a mensagem é recebida pelo interlocutor/ouvinte, não pelo que você pretendeu comunicar”.

Usando a PNL, as possibilidades de gerenciamento de pessoas aumentam, pois é uma ferramenta que agrega, ou seja, ela não tira os métodos tradicionais de gestão, apenas

acrescenta. E para ter uma ideia mais clara sobre a PNL, o site oficial de Richard Bandler define que:

> PNL e **"Programação"** refere-se às crenças e idéias que o sujeito recebe de diversas formas e fontes e ficam armazenadas como um programa a ser seguido; **"Neuro"** refere-se à idéia fundamental de que todas as experiências nascem dos processos neurológicos da visão, audição, olfato, paladar e tato. Refere-se aos canais de percepção através do qual o indivíduo constrói o próprio mundo interno e as experiências subjetivas; **"Lingüística"** refere-se à forma como a linguagem é usada para entender a experiência, ordenar os pensamentos e comportamentos e comunicar-se consigo e com os outros. Os padrões de linguagem refletem quem a pessoa é e como ela pensa (LAWLEY; TOMPKINS, 2008 apud GONÇALVES, 2009, p. 15).

Tomado o conhecimento da história da PNL, ela se originou em meados de 1970, nas mãos de duas pessoas sendo uma Richard Bandler e John Grinder, o John trabalhava no departamento de linguística em uma universidade da califórnia e Richard era estudante de psicologia na mesma universidade, os dois trabalharam num estudo que envolvia Milton Erickson (pai da hipnose) Virginia Satir que era terapeuta familiar e etc. Tudo isso para que eles conseguissem um jeito melhor de organizar os modelos de terapias e descobrir os padrões que envolviam as pessoas, e de como as mesmas pessoas que foram criadas pelos mesmos pais, com a mesma oportunidade e com os mesmos recursos diferiam tanto na vida adulta entre um ser altamente bem sucedido e outro passando necessidades, a fim de ver e replicar o padrão seguido pelos que conseguiram sucesso na vida e aplicar para aqueles que não tinham. (READER; BURTON, 2017, p. 19).

A ferramenta da PNL é considerada "muito eficaz que pode ser usada no campo da educação, da terapia e no mundo profissional", conforme cita (CONNOR e SEYMOUR, 1995 apud RUMIKO e FERREIRA, 2017, p. 227).

2.3 SISTEMAS REPRESENTATIVOS (SENSORIAIS)

A PNL categoriza as pessoas por padrões comportamentais, partindo dos sensoriais utilizados pelas pessoas (Visão, audição, tato, olfato e paladar), representando então os sistemas que os humanos usam para captar a realidade ao redor, e alguns sensoriais passam a ser usados com mais frequência do que os outros, um exemplo é: alguém que utiliza o sensorial (visão) predominantemente para captar a realidade funciona de forma semelhante a aqueles que adotam o mesmo sensorial e assim por diante (BORN, 2017 apud RUMIKO; FERREIRA, 2017).

E usando tais teorias, dá se então uma nova observação do que é esse sistema e segundo Connor e Seymour (1995) apud Rumiko e Ferreira (2017, p. 229).

> Usamos os sentidos externos para observar o mundo, e os internos para 'representar' a experiência para nós mesmos. Em PNL, as maneiras como assimilamos, armazenamos e codificamos a informação na nossa mente – através da visão, da audição, do tato, do paladar ou do olfato – são chamados de sistemas representacionais.

Uma das ferramentas práticas da PNL é o Sistema Representacional VAC (visual, auditivo e cinestésico). que tem o significado de como os indivíduos captam as informações e como as representam internamente, valorizando de forma distintas os cinco sentidos: visão, audição, cinestesia, olfativo e gustativo. O sistema representacional é adotado pelo indivíduo de forma inconsciente na memória, no planejamento, nas fantasias e ainda, na solução de problemas (BERTO, 2018 apud DALBOSCO; TREVISOL, 2019).

Os sistemas representativos influenciam na percepção que os humanos têm, afinal é com eles que nos orientamos mundo afora, usando a lógica e emoção juntos uma da outra. A representação da realidade é única para cada indivíduo, e a PNL usa desses sentidos para montar um padrão comportamental entre as pessoas, uma vez que os sentidos são iguais para todos (Exceto aqueles que possui alguma deficiência em dos sentidos, como os surdos), assim como existe o padrão de um cachorro eriçar os pelos da coluna quando está nervoso, o ser humano possui as suas próprias formas de demonstrar os padrão repetidos entre os indivíduos, como na alegria que é usado os músculos faciais para expressar sorrisos e brilho nos olhos. Nos parágrafos seguintes, são mostrados os padrões de cada sensorial segundo alguns autores.

As pessoas classificadas com o sistema representacional visual, tem o foco aplicado em imagens, comportamento acelerado, prática altamente desenvolvida, velocidade em assimilar fatos e em elaborar respostas curtas e diretas (BINI, 2002 apud DALBOSCO; TREVISOL, 2019, p. 132).

As que usam o sistema auditivo assimilam tudo ao som, atribuem tudo ao que ouvem, seguem manuais de instruções com mais facilidade e são mais didáticos com as palavras e expressões faciais. (BINI, 2002 apud DALBOSCO; TREVISOL, 2019, p. 133).

O sistema cinestésico usa o tato para perceber o mundo, e tem afinidade com o conforto, contato físico e ao toque, possui a característica de memorizar mais rápido usando o tato, ou seja, pegando o conhecimento de forma que se sintam bem. (BINI, 2002 apud DALBOSCO; TREVISOL, 2019, p. 133).

De acordo com os dados coletados no Instituto Simples Assim, dentro da PNL existe a separação nominal de cada sensorial, sendo o olfato e paladar nomeado como Gustativos, a audição de Auditivos, a visão de Visuais e ao tato de Cinestésicos. Para entender como aplicar isso na gestão, deve-se saber as diferenças básicas sobre cada uma, visto que nos artigos tem somente os visuais, auditivos e cinestésicos. Todas as informações sobre os sensoriais foram retiradas do conhecimento adquirido pelos donos da clínica Instituto Simples Assim através de cursos obtidos no site neurolinguistic programming.

Segundo o Hipnoterapeuta, **Visual** é um sensorial de pessoas que tem respostas na ponta da língua, é rápido e ligeiro, são agitados, não gosta de injustiça, funciona muito bem sob pressão e para ter o foco do visual é necessário falar “olha pra mim”.

O **Auditivo**, de acordo com o Hipnoterapeuta, é do tipo que conversa sozinho, adora ser desafiado, gosta de cobrar porém odeia ser cobrado, é exigente consigo mesmo e com os outros, planeja tudo o que vai fazer, é muito curioso e simétrico, para ter o foco do auditivo basta falar “me escuta”.

O sensorial **Cinestésico**, como citado pelo Hipnoterapeuta, sofre por antecipação, deixa tudo pra depois, são sentimentais, gosta de ficar rodeado de pessoas, se sentem mal em ter a atenção chamada, para ter a atenção do cinestésico bastar usar “sensações, emoções e sentimentos”.

O **Gustativo**, de acordo com o Hipnoterapeuta é um sensorial que abrange todos os outros sentidos, Se adapta instantaneamente a sua realidade, Adoram estar sempre no controle de tudo, ser cobrada e ser controlada não é seu forte, absorve tudo ao seu redor, envolvente como água, sorrateiro dependendo da necessidade, foco ampliado e lógico. São pessoas inteligentes em teoria, porém na prática deixam a desejar.

O uso dessas informações para primeiro identificar os sensoriais e depois aplicá-las nas organizações, irá auxiliar na gestão de pessoas e assim evitando o desperdício de habilidades, além de conseguir criar um ambiente muito mais colaborativo; os dados coletados passou a maior parte no meio bibliográfico, tendo como referência muitos artigos brasileiros que foram inspirados em livros do exterior.

2.4 O FUNCIONAMENTO DA PNL NA GESTÃO DE PESSOAS E COMO APLICÁ-LAS

Na aplicação prática da ferramenta PNL feita pela clínica Instituto Simples Assim, entra o lado de comunicação, onde foi mostrado que cada sensorial tem seus padrões e consequentemente uma habilidade individual, para que haja um entendimento melhor do

assunto, alguns exemplos de como atribuir atividades aos colaboradores de acordo com o sensorial será explicado no quadro 1.

Quadro 1 - Informativo sobre atribuições de atividades de acordo com o sensorial

Atribuições de acordo com o sensorial	
Sensorial	**Atribuição**
Visual	Como descrito o funcionamento desse sensorial, um visual é muito prático, além de aprender rápido pois usa a visão a seu favor, essas pessoas se dão muito bem em funções de ações como o Marketing, vendas, office boy, motorista e etc. Um visual é rico em prática, porém é pobre em teoria.
Auditivo	O sensorial do auditivo é meio termo no quesito de prática x teoria, um auditivo tem muita afinidade nas atividades do financeiro, departamento de arquivos, no estoque, em organização de produtos, cobranças e controles de pagadores também é um ponto muito forte para esse sensorial e etc. Tudo que envolve padrão ou que deva seguir um manual, um auditivo se sai bem.
Cinestésico	Um Cinestésico é um sensorial de relacionamento entre pessoas, ou seja, RH, tudo aquilo que envolve sociedade e que haja toque, fará ele trabalhar melhor, atividades que os fazem se esforçar muito fisicamente não é ideal para eles, uma vez que não possuindo prática ou pró atividade faz com que a função seja retardada a uma velocidade muito baixa.
Gustativo	Esse é o sensorial que pega uma fração de todos, para alocar um gustativo para uma excelente atividade, basta ele estar no controle da situação, como dirigir projetos, liderar equipes e atribuir ordens, porém são pessoas que possuem uma teoria muito rica, mas na prática são extremamente pobres, pois na prática fazem pela metade e acaba não concluindo a missão passada a eles.

Fonte: Instituto Simples Assim.

Segundo a equipe do Instituto Simples Assim, a PNL trabalha visando cooperar com o desenvolvimento da gestão de pessoas, ela pode ser mais explorada com investimentos em aprimoramentos que existem pelo país inteiro, uma vez que se entende profundamente como cada sensorial funciona, a aplicação passa a ser muito mais simples e lógica, e de tão simples se torna meio clichê e sem fundamentos, porém nada melhor do que a prática e os resultados

para testar e aproveitar as teorias existentes no mundo, a PNL é só mais uma, e cada pessoa terá uma forma de usar para desenvolver outros, mas sempre chegando no mesmo resultado que é o aprimoramento das pessoas de qualquer organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Godoy (1995, p. 21) o presente trabalho é de natureza qualitativa, e foi feita nesta pesquisa a coleta de dados em estudos de casos, observações, documentos e em artigos que foram escritos por autores dessa área, também usando dados secundários para o trabalho ter embasamento e agrupar informações necessárias para compor a pesquisa.

A pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

Os métodos de pesquisa qualitativa estão sendo adaptados para o mundo online nas coletas de dados, ou como fontes e questões de pesquisas. "Âmbitos novos como as entrevistas por e-mail, os grupos focais online e a etnografia virtual levantam questões de pesquisa relativas à ética e aos problemas práticos". (FLICK, UWE, 2008, p.32).

Segundo Triviños (1987) apud Oliveira e Maxwell (2011, p. 24), a pesquisa que utiliza o método qualitativo, busca o significado dos dados coletados, procurando ter a base de como funciona não só aparentemente mas também essencialmente, buscando explicar a origem, as mudanças e suas consequências.

Na questão do tipo de pesquisa, esse trabalho segue para o lado da exploratória e de acordo com Selltiz et al. (1965) apud Oliveira e Maxwell (2011, p. 20), enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado.

De acordo com Selltiz et al. (1967) apud GIL (2002, p. 63), as pesquisas exploratórias têm como objetivo facilitar uma conexão com o problema, para construir hipóteses e torná-lo mais explícito. Essas pesquisas visam um melhoramento de ideias ou descobertas feita pelo pesquisador. Tendo então uma flexibilidade muito grande no planejamento, pois permite um estudo de vários aspectos ao fato estudado, utilizando na maioria das vezes as entrevistas com as pessoas que tiveram experiências práticas com o problema, e também levantamentos bibliográficos para dar apoio a pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi, (2001) apud Oliveira e Maxwell (2011, p. 20), este trabalho usou o método de pesquisa bibliográfica que é considerada como uma fonte para a coleta de

dados secundários, através das realizações científicas do passado, com as contribuições culturais e o histórico do tema pesquisado e estudado.

A pesquisa bibliográfica é elaborada de um material já desenvolvido, em artigos científicos, livros e fichamentos, e que são importantes para levantar as informações básicas sobre o tema pesquisado. Além de possuir a vantagem de o pesquisador não ter que experimentar tudo o que já foi escrito por outros pesquisadores que já testaram no passado. (VERGARA, 2000 apud OLIVEIRA; MAXWELL, 2011, p. 40).

Visto como a pesquisa bibliográfica se comporta, o autor De Macedo (1995) diz que: “Portanto, a "revisão bibliográfica" ou "revisão de literatura" consiste numa espécie de "varredura" do que existe sobre um assunto e o conhecimento dos autores que tratam desse assunto, a fim de que o estudioso não "reinvente a roda"!.

Este estudo teve origem em bibliografias de autores brasileiros que estão armazenados na internet, a partir desse estudo, obteve o entendimento teórico do que é a PNL e de como a gestão funciona nas organizações.

A exploração prática teve origem nas observações que ocorreram em duas empresas no mês de julho de 2020 na cidade de Naviraí - MS, sendo uma escola de inglês e uma loja de departamento de roupas, e para chegar até essas duas empresas, uma terceira empresa chamada Instituto Simples Assim que funciona como uma clínica de saúde mental em Naviraí - MS, realizou uma consultoria nessas duas empresas e aplicaram a ferramenta PNL na gestão de pessoas, dessa consultoria resultou os dados coletados para essa pesquisa e relatórios sobre os colaboradores que foi feito pela empresa que prestou a consultoria.

Para a coleta de dados, um total de 8 pessoas contribuíram ao longo da pesquisa fornecendo informações para as análises e observações da aplicação da PNL nas duas empresas, a coleta ocorreu em forma de entrevistas durante e depois a realização da consultoria aplicada pela clínica Instituto Simples Assim, e esse levantamento de dados ocorreu nos meses de julho, agosto e setembro de 2020, as entrevistas eram realizadas em forma de perguntas abertas e objetivas para compor os dados sobre PNL que está descrito nesta pesquisa. Tudo era registrado em um bloco de notas chamado Google Keep. Segue abaixo um quadro para descrever os sujeitos investigados.

Quadro 2 - Informações sobre os sujeitos investigados

Detalhes dos sujeitos investigados para essa pesquisa		
Sujeito	**Local de trabalho**	**Perfil**

Hipnoterapeuta	Instituto Simples Assim	Trabalha nessa atividade há mais de 5 anos, possui 44 anos de idade e está em formação de Psicopedagogia.
Colaborador 01	Escola de inglês	Possuindo 32 anos, exerceu a atividade no jurídico na escola de inglês, e segundo o Hipnoterapeuta foi identificado com o sensorial de auditivo.
Colaboradora 02	Escola de inglês	Com 18 anos, exercia a mesma função de arquivista durante 2 anos, e segundo o Hipnoterapeuta foi identificada com o sensorial de cinestésica.
Colaborador 03	Loja de departamento de roupas	Aos 27 anos, o colaborador estava na atividade de Motoboy a 3 anos, e queria mudar para uma atividade menos arriscada, e segundo o Hipnoterapeuta foi identificado com o sensorial de visual.
Colaboradora 04	Escola de inglês	A mesma exerce a atividade de gestora geral da escola, e com apenas 24 anos, possui uma grande responsabilidade em suas mãos, e segundo o Hipnoterapeuta foi identificada com o sensorial de gustativa.
Diretor Financeiro	Instituto Simples Assim	O diretor tem 23 anos de idade e trabalha na Clínica como sócio do hipnoterapeuta.
Contadora	Escritório de contabilidade	A contadora de 33 anos presta serviços em atividades contábeis da escola de inglês e da loja de departamento de roupas.
Fiscal	Escritório de contabilidade	O fiscal de 19 anos trabalha no escritório junto à contadora.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Analisando os dados coletados e as informações obtidas, mostra que para a aplicação da PNL dentro das organizações, exige um preparo de campo, e que nesta pesquisa ocorreu da seguinte maneira: Em julho de 2020, foi iniciada uma consultoria aplicada pela clínica Instituto Simples Assim na escola de inglês em paralelo com a loja de departamento de roupas que pertence a uma mesma pessoa, essa pessoa, o dono das duas empresas, contratou a clínica Instituto Simples Assim para melhorar a gestão de pessoas em suas empresas. A clínica aplicou uma de suas ferramentas, a PNL, que é a ferramenta escolhida para dar origem ao objetivo desta

pesquisa “como a programação neurolinguística pode auxiliar no gerenciamento de pessoas das organizações”. No mesmo mês do início da consultoria, foi realizada uma primeira visita e entrevistas de como os colaboradores se sentiam sobre suas atividades exercidas. Em agosto foi realizada uma segunda coleta para analisar como os colaboradores estavam após 1 mês da mudança de atividade. Segue os resultados obtidos nos itens abaixo.

4.1 COLABORADOR AUDITIVO

Quadro 3 - Descrição da mudança de atividade

Colaborador	**Atividade antiga**	**Atividade nova**
Letra inicial do nome: G. **Sensorial:** Auditivo, Colaborador 01 do quadro 2. **Empresa:** Escola de inglês. **Período observado:** Nos meses de julho e agosto de 2020.	O colaborador G. exercia sua atividade no **departamento jurídico**, como auxiliar de processos, onde tinha dificuldades principalmente por ter que lidar com muitas pessoas ao mesmo tempo e cobranças excessivas para a adequação de normas municipais, estaduais e federais que não seguiam um padrão organizado.	Conforme foi observado, o colaborador G. foi alocado para o **departamento financeiro** para exercer a atividade de tesoureiro, que segundo ele, ali seria a mesma rotina do departamento jurídico. 1 mês após a sua mudança, os relatos que ele passou foram de satisfação, pois no financeiro ele tinha algo a ser seguido e não precisava atender a burocratização de órgãos competentes, além de trabalhar com o que adora (dinheiro), ele tinha a paz de poder planejar e seguir rotinas mais elaboradas e satisfatórias para ele. Seu rendimento no trabalho multiplicou perante a sua antiga atividade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A clínica Instituto Simples Assim, forneceu um relatório que foi feito em julho de 2020 que apresenta a análise dos colaboradores que estão presente nesta pesquisa, e nesse relatório apresentou que o colaborador G. demonstrou que lida muito bem com exigências e regras a serem seguidas, usa padrões para realizar suas atividades, porém apresentava dificuldades para mudar as rotas das regras e se irritava quando precisava solucionar algo novo, ele trabalhava em meio a muitas pessoas e o barulho lhe incomodava, acabava que transparecia raiva, sendo

visto pelos colegas como bipolar, e uma vez entendendo isso, a sua mudança foi proposta pelo Instituto Simples Assim e seguida pela escola de inglês. Os itens 4.2, 4.3 e 4.4 descritos abaixo foram retirados do mesmo relatório.

4.2 COLABORADOR CINESTÉSICO

Quadro 4 - Descrição da mudança de atividade

Colaborador	**Atividade antiga**	**Atividade nova**
Letra inicial do nome: E. **Sensorial:** Cinestésica, Colaboradora 02 do quadro 2. **Empresa:** Escola de inglês. **Período observado:** Nos meses de julho e agosto de 2020.	A colaboradora E. exercia sua atividade no **departamento de RH** como arquivista e sempre estava trabalhando somente com documentos e sem contato com pessoas, causando um sentimento negativo por exercer uma atividade solitária e consequentemente reduzindo sua vontade de trabalhar de acordo com seus relatos.	Sua nova atividade é ser treinadora e comunicadora no mesmo departamento. Essa mudança foi para proporcionar um foco no relacionamento interpessoal do seu setor, ou seja, ela assumiu a responsabilidade social do local, fazendo a união das pessoas, organizando as confraternizações e resolvendo os impasses dos colaboradores, e, para isso foi necessário um aprimoramento profissional por parte dela para exercer suas novas atividades. 1 mês após estar na nova função, a observação mostrou que sua capacidade e desenvolvimento aumentaram consideravelmente diante da sua antiga atividade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo os relatórios da clínica Instituto Simples Assim, a colaboradora E. que foi identificada com o sensorial cinestésico foi analisada como sentimental, que precisa pegar para aprender, necessita de contato humano para não se sentir triste e isolada, é uma pessoa que consegue unir os outros e realiza um excelente trabalho em equipe. 1 mês após a mudança para a nova atividade, a colaboradora relatou que a nova responsabilidade no mesmo setor causou estranheza para ela nas primeiras 2 semanas, porém quando se adaptou e percebeu como estava contente com aquilo, viu que ela trabalhava e nem percebia o tempo passar de tão prazeroso que foi praticar suas novas atividades.

4.3 COLABORADOR VISUAL

Quadro 5 - Descrição da mudança de atividade

Colaborador	**Atividade antiga**	**Atividade nova**
Letra inicial do nome: T. **Sensorial:** Visual, Colaborador 03 do quadro 2. **Empresa:** Loja de departamento de roupas. **Período observado:** Nos meses de julho e agosto de 2020.	O colaborador T. exercia a atividade de Motoboy no **departamento financeiro**, ele era responsável por fazer tudo o que era externo à empresa, e segundo ele, desejava exercer algo que fosse menos arriscado, pois como motoboy ele precisava de rapidez para resolver os problemas e tinha prazos de tempo para entregar alguns documentos. Além de que ele almejava um salário que ultrapassava o máximo de sua função.	Ele foi alocado para o **departamento de marketing**, onde iria exercer a atividade de design. Porém, 1 semana após a mudança, ele relatou que não se adaptou às novas atribuições, já que, de acordo com o mesmo, o seu sensorial e os padrões dele descrito, não condizia com o que ele realmente é, dessa forma mostrou insatisfação em estar na nova atividade. Observou-se que a empresa Instituto Simples Assim propôs uma nova alteração, e não foi a mudança do local, mas sim novas atividades, ao invés de ficar o dia em frente ao computador montando imagens, ele foi designado a buscar inspirações pela cidade e criar artes e desenhos em tempo real, o Sr. T. aceitou a ideia e colocou em prática, dentro de um mês sua resposta a isso foi positivo, essa nova solução fez com que ele trabalhasse mais em campo e exercesse o que mais amava, desenhar e criar na hora; uma nova rota foi criada e executada, revertendo o mal estar do colaborador e aumentando os ganhos da empresa em mais de 30% naquele mês.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os relatórios da clínica Instituto Simples Assim, o colaborar T. que foi identificado com o sensorial visual foi analisado como uma pessoa rápida e prática em suas atividades, adora trabalhar com cores e formas, sua praticidade excede a teoria, fazendo com que ele não seja tão bom com as palavras, muita das vezes sendo taxado como uma pessoa fria e com palavras secas, uma vez que possui resposta na ponta da língua, causa anseio por parte

dos demais por acharem que ele é arrogante e frio, quando na verdade é apenas mais direto e não fica enrolando com o que tem falar ou fazer.

4.4 COLABORADOR GUSTATIVO

Quadro 6 - Descrição da mudança de atividade

Colaborador	**Atividade antiga**	**Atividade nova**
Letra inicial do nome: S. **Sensorial:** Gustativa, Colaborador 04 do quadro 2. **Empresa:** Escola de inglês. **Período observado:** Nos meses de julho, agosto e setembro de 2020.	A colaboradora S. exercia a função de gestora geral da empresa, em suas palavras, ela relatou que a sua maior dificuldade era de controlar todos os setores e gestar as pessoas, uma vez que ela não conseguia dialogar sem ter atritos com os demais colaboradores, sendo assim taxada de ditadora dentro da organização.	A colaboradora S. recebeu um curso básico sobre os sensoriais para que ela pudesse saber como agir, o que falar e como executar a comunicação de linguagem corporal (Face, mãos, corpo e expressão verbal e não verbal), esse curso foi realizado pelo Hipnoterapeuta da clínica Instituto Simples Assim, e para sua surpresa, no início ela foi rejeitada, uma vez que ela já tinha o histórico de durona e ditadora, mas o tempo veio e os colaboradores perceberam que ela estava buscando melhorar e que era para o bem da equipe, nisso todos consentiram e aceitaram seu novo jeito de trabalhar, a Sr. S. relatou que ficou realizada em ter conseguido fazer tudo isso em apenas 3 meses e que como foi muito importante obter um conhecimento tão grande sobre as pessoas. Tornando a equipe mais otimizada e obtendo resultados produtivos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os relatórios da clínica Instituto Simples Assim, a colaboradora S. que foi identificado com o sensorial gustativo, foi analisada e descrita por ter palavras duras, muito boa teoricamente, sábia na hora de resolver os problemas internos, e por ser mandona, perdia a paciência fácil com aqueles que se contrariava a ela, sua necessidade de estar no controle fez dela uma pessoa que busca absorver conhecimentos de forma rápida e extraordinária, e sua

principal arma é de se adaptar muito fácil a qualquer ambiente em que esteja, porém sua dificuldade em colocar todo esse conhecimento em prática fez com que ela usasse artimanhas para contornar esse fator, por isso acabava causando intrigas entre as pessoas, e quando era pressionada a praticar uma teoria que ela sabia oprimia as pessoas e afastava aqueles que queriam ver ela colocando a mão na massa, hoje em dia, ela além de gestar essa organização, fundou uma empresa que trabalha com estética, tendo experiência em gestar teoricamente, conseguiu estabelecer acordos e ter essas duas atividades em andamento.

4.5 FINALIZAÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados realizadas para compor essa pesquisa mostraram uma perspectiva diferente em relação à gestão de pessoas, com a ferramenta PNL sendo uma auxiliadora para a comunicação entre os colaboradores de todos os departamentos, os dados demonstraram que a aplicação prática mesmo sendo num espaço tão curto de 1 mês, rendeu ações e reações benéficas a escola de inglês e ao departamento de roupas, e, acima de tudo, aos colaboradores que obtiveram um nível maior de satisfação na atividade exercida e uma maior liberdade para usar suas capacidades e competências de forma natural e planejada.

Em agosto de 2020 foi realizada uma observação nos números financeiros das empresas e uma entrevista com o dono de ambas, e os dados mostram um aumento de 30% nos lucros do departamento de roupa proporcionado pelo departamento de marketing que aplicou uma forma diferente de atrair clientes. Na escola de inglês houve a diminuição dos custos em gastos desnecessários com desfalque de colaboradores, uma gestão financeira mais assertiva e precisa, um maior envolvimento da equipe nas atividades da escola e um aumento de qualidade no clima organizacional.

5 CONCLUSÕES

Resumindo, o objetivo do estudo é apresentar “Como a programação neurolinguística pode auxiliar no gerenciamento de pessoas das organizações”, afinal existem centenas de formas de como fazer tais atividades, no caso proposto, foi utilizado a PNL para aplicar nas organizações. Essa ferramenta visa entender os padrões das pessoas a fim de alocar de forma adequada e mais otimizada cada pessoa em sua atividade.

Para a análise de como cada sensorial funciona e a aplicação da PNL a escola de inglês juntamente com o departamento de roupas serviram para a coleta de dados e sintetizar em

informações. E uma vez sabendo desses sensoriais comportamentais, percebe-se que cada um deles pode ser otimizado em diversas funções nas organizações, e, a partir de observações dos colaboradores após a mudança da atividade exercida, mostrou uma melhora do ambiente de trabalho, do bem estar das equipes e na felicidade dos indivíduos que passaram pelas mudanças de atividades. O que chama a atenção é como a assertividade da PNL é alta quando é posta em prática, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa.

E cada pessoa que teve a mudança de atividade teve seus prós e contras e mostrando que os prós superam os contras, a utilização dos sensoriais baseados na PNL é usada pela lógica traçada da personalidade de cada um. E com as pessoas em atividades mais condizentes com sua personalidade e sensorial representativo, as empresas registraram um aumento exponencial em seus lucros e em relações entre colaboradores e comunicações, uma vez que muitos problemas desnecessários foram simplesmente apagados do cotidiano deles.

Na pesquisa sobre gestão de pessoas, os artigos teóricos mostraram-se relevantes para mostrarem como as teorias se completam e formam uma boa prática para ser colocada em ação mesmo sendo tão simples, a eficácia não é garantida, já os resultados são satisfatórios e que vale muito a pena ser testada na prática, é indicado que os estudos sobre de gestão de pessoas continuem avançando e sendo aprimorada, pois o capital humano está se tornando cada vez mais forte e difícil de se encontrar, uma vez que a qualidade educacional precise ser mais alta, quanto a ferramenta PNL pode ser conseguida através dos meios bibliográficos mostrado neste estudo ou por meio de aquisição de treinamentos e cursos que o próprio Instituto Simples Assim fornece, uma vez que detém de um conhecimento gerado e administrado por eles.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, p. 8-42, 2008.

DE MACEDO, Neusa Dias. **Iniciação à pesquisa bibliográfica.** Edições Loyola, 1995.

ELZA, R. W. S.; LOPES, R. F. W. **A contribuição da utilização das ferramentas da pnl para os resultados em uma instituição bancária de curitiba**. Percurso, Curitiba, vol.04, n°.23, Curitiba, 2017. pp. 214-245.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa-3.** Artmed editora, p.32- ,2008.

GHOZ, N. C. C. E.; PIRES, P. T. L.; FEILSTRECKER, M. **Ferramenta de programação neurolinguística para intermediação de conflitos ambientais.** Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais, v.11, n.4, p.316-330, 2020. DOI: http://doi.org/10.6008/CBPC2179-6858.2020.004.0026

GIL, Antônio Carlos. **Como classificar as pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002.

GODOY, A. S.Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 21, 1995.
OLIVEIRA, A. D.; SILVA, D. B.; BRASIL V.; BASTOS, V. **Gestão estratégica de pessoas**. Palhoça: UnisulVirtual, 2014.

GONÇALVES, Andreia S. **A PNL como ferramenta de desenvolvimento humano**. 2009. Monografia apresentada ao Instituto Superior de Ciências da Saúde (INCISA), Salvador, Bahia, 2009.

KELI B. D.; TREVISOL, J. C. R. **A aplicação da programação neurolinguística (PNL) em vendas: estudo de caso em uma empresa do ramo atacado e varejo – gaspar/sc.** visão | Caçador-SC | v. 8 | n. 1 | p. 127-143 | jan./jun. 2019.

OLIVEIRA; Maxwell. **Metodologia científica:** um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, p. 20-41, 2011.

Programação neurolinguística. Disponível em: <https://www.neurolinguisticprogramming.com/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

READER, Romilla; BURTON, Kate. **Programação Neurolinguística para leigos.** Alta Books Editora, p. 19, 2017.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas. Saraiva Educação SA**, seção 4. 2017.