



CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

IGOR FELIX CORRÊA DA SILVA  
RENATO SIQUEIRA SANTOS  
SABRINI MONIQUE GOMES DOS SANTOS QUEIROZ

**A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS**

RECIFE

2023

IGOR FELIX CORRÊA DA SILVA

RENATO SIQUEIRA SANTOS

SABRINI MONIQUE GOMES DOS SANTOS QUEIROZ

# **A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE

2023

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586p

Silva, Igor Félix Corrêa da.

A programação neurolinguística como ferramenta de gestão de pessoas/ Igor Félix Corrêa da Silva; Renato Siqueira Santos; Sabrini Monique Gomes dos Santos Queiroz. - Recife: O Autor, 2023.

34 p.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2023.

Inclui Referências.

1. Gestão de pessoas. 2. Comunicação eficaz. 3. Conflitos organizacionais. 4. Resolução de conflitos. 5. Programação Neurolinguística. I. Santos, Renato Siqueira. II. Queiroz, Sabrini Monique Gomes dos Santos. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

IGOR FELIX CORRÊA DA SILVA  
RENATO SIQUEIRA SANTOS  
SABRINI MONIQUE GOMES DOS SANTOS QUEIROZ

## **A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

---

Prof. Dr. Jadson Freire da Silva (Orientador)  
Departamento de Administração  
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

---

Prof. Dr. Bruno Melo Moura  
Doutor em Administração (UFPE)  
Centro Universitário Brasileiro

---

Prof.<sup>a</sup> M.a. Sylvia Karla Gomes Barbosa  
Mestre em Administração (UFPE)  
Centro Universitário Brasileiro

Recife, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

NOTA: \_\_\_\_\_

## RESUMO

A programação neurolinguística (PNL) é uma ferramenta poderosa para resolução de conflitos dentro das organizações, principalmente quando aliada à gestão de pessoas. A falta de comunicação ou falha na comunicação tem sido apontada como uma das principais causas de problemas nas organizações, o que comprova o quanto é importante o ensinamento às pessoas de como se comunicarem de forma eficiente a fim de minimizar os problemas organizacionais. A PNL provou ser uma das ferramentas mais eficazes para treinar e desenvolver pessoas nessa área.

Acredita-se que a PNL ajuda a resolver problemas que levam a conflitos futuros com métodos apropriados. Os gestores têm papel fundamental na gestão de conflitos, transformando-os em oportunidades de aprendizado e reduzindo as chances de surgimento de novos conflitos. Nesse contexto, a pesquisa visa analisar a resolução de conflitos nas organizações por meio da programação neurolinguística para encontrar colaboradores mais motivados e qualificados, capazes de produzir bons resultados e aumentar a competitividade das organizações.

Os métodos utilizados neste estudo são qualitativos e quantitativos. A pesquisa qualitativa procura fazer sentido e compartilhar fatos, enquanto a pesquisa quantitativa reúne informações e as processa quantitativamente para garantir a precisão dos resultados. Além disso, o estudo foi exploratório e utilizou a análise de conteúdo como metodologia. Os resultados obtidos podem fornecer informações valiosas sobre gestão de pessoas e resolução de conflitos nas organizações, destacando a relevância da Programação Neurolinguística.

## **ABSTRACT**

Neurolinguistic programming (NLP) is a powerful tool for conflict resolution within organizations, especially when combined with people management. The lack of communication or communication failure has been identified as one of the main causes of problems in organizations, which proves how important it is to teach people how to communicate efficiently in order to minimize organizational problems. NLP has proven to be one of the most effective tools for training and developing people in this area.

It is believed that NLP helps to solve problems that lead to future conflicts with appropriate methods. Managers play a key role in conflict management, turning them into learning opportunities and reducing the chances of new conflicts arising. In this context, the research aims to analyze conflict resolution in organizations through neurolinguistic programming to find more motivated and qualified employees, capable of producing good results and increasing the competitiveness of organizations.

The methods used in this study are qualitative and quantitative. Qualitative research seeks to make sense and share facts, while quantitative research gathers information and processes it quantitatively to ensure the accuracy of results. Furthermore, the study was exploratory and used content analysis as a methodology. The results obtained can provide valuable information about people management and conflict resolution in organizations, highlighting the relevance of Neurolinguistic Programming.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS: FERRAMENTA FUNDAMENTAL NAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS .....	11
2.1.1	TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO EXPLORAÇÃO DE HABILIDADES.....	13
2.2	CONFLITOS.....	14
2.2.1	DEFINIÇÃO DE CONFLITOS.....	15
2.3	O QUE É PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA.....	16
2.3.1	SISTEMAS REPRESENTACIONAIS E ALGUMAS DAS PRINCIPAIS TÉCNICAS DA PNL.....	17
2.3.2	BENEFÍCIOS DA PNL NA GESTÃO/LIDERANÇA.....	19
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>20</b>
3.1	RESULTADOS.....	22
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO.....</b>	<b>26</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>

## **A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Igor Félix Corrêa da Silva  
Renato Siqueira Santos  
Sabrini Monique Gomes dos Santos Queiroz  
Prof. O Dr. Jadson Freire da Silva (Orientador)

**Resumo:** O ambiente organizacional é um local onde há diversos tipos de pessoas, todas com características e personalidades diferentes, isso implica dizer que a comunicação nem sempre é entendida de forma eficaz, gerando conflitos internos e situações desagradáveis. Diante disso, o objetivo desta pesquisa é apresentar como a Programação Neurolinguística, é uma ferramenta essencial para resolução de conflitos, quando usada de maneira correta, por gestores, líderes e liderados. Os métodos utilizados para essa pesquisa foram qualitativos e quantitativos, quanto ao objetivo é uma pesquisa exploratória e quanto aos procedimentos técnicos pode ser classificado como bibliográfico. Os resultados podem ser perceptíveis em colaboradores mais proativos e capacitados, com bons resultados, e uma maior capacidade competitiva. Além de oferecer ao gestor/líder uma capacidade maior de se comunicar, treinar, motivar e gerenciar.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Comunicação eficaz. Conflitos organizacionais. Resolução de conflitos. Programação Neurolinguística (PNL).

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Sendo de forma circunstancial e situacional, a gestão de pessoal depende de vários cenários, como por exemplo: a cultura que predomina em cada empresa, a estrutura corporativa escolhida, as características do contexto ambiental, a proposta da organização, tecnologia, e os processos internos importantes para o alinhamento da organização. Quando os funcionários se sentem pertencentes, trabalham com interesse e dedicação e é tarefa do dirigente criar as condições que ajudarão as pessoas a encontrar satisfação em seu próprio trabalho (PASCHOAL, 2006). O Sentimento de pertencer a organização, está ligada a um viés psicológico do colaborador, onde neste cenário, ele sente-se parte de um meio, onde a empresa deixe de ser apenas uma organização, e passa a ter um caráter emocional e não apenas de vínculo profissional (Michaud, 2022).

De acordo com Soares (2022), dentro do ambiente corporativo existe a pirâmide organizacional que é uma representação visual no formato de um triângulo, separada por três níveis hierárquicos, o estratégico, tático e operacional, que define cargos, salários e plano de carreira. Segundo Chiavenato (2008), as pessoas são membros importantes dentro das organizações, no que tocante, cumprimento de seus serviços e alcance de seus objetivos e metas estabelecidos pela organização. As pessoas executam papéis importantes nas organizações, podendo ser considerados recursos valiosos. E o gerenciamento dessas pessoas deve desempenhar papel essencial no desenvolvimento harmônico do ambiente e nos auxílios dos interesses individuais e organizacionais da empresa (Gomes & Brei, 2020).

Com a convivência organizacional são criados os conflitos que se originam das dinâmicas de trabalho e estão em constante mudança e podem ser divididos em internos e externos. De acordo com Burbidge e Burbidge (2012), os conflitos são tratados de forma natural, e em diversos âmbitos, se fazem necessários para que haja mudanças no ambiente organizacional, impulsionando todos de forma geral. Sem a diversidade de ideais e interesses não existem movimentações, ou seja, continuaria da mesma forma, tendo em vista que não seria agradável o cômodo. Gil (2019) A variação de ideias e a comunicação tendem a falha entre os envolvidos no processo de

comunicação, fatores esses podem gerar conflitos entre os indivíduos e suas equipes. Tais situações influenciam para construção de um ambiente organizacional desmotivante, impactando de forma negativa os colaboradores e fragilizando suas expectativas, afetando diretamente suas atividades e produtividade. Vale ressaltar também, que a maioria dos conflitos causados, acontecem de forma desnecessária destruindo os valores, causando prejuízos para empresa e para os colaboradores que nela trabalham.

Diante disso, pontuar de forma sugestiva, a Programação Neurolinguística, como ferramenta para resolução de conflitos organizacionais, esperando que as suas técnicas, atreladas a gestão de pessoas, tragam bons resultados na resolução de possíveis conflitos existentes no meio corporativo. Segundo uma pesquisa realizada pela Universidade de Harvard, cerca de 70% dos problemas nas organizações estão relacionados a má comunicação ou a falta dela. (HARVARD, 2008). Portanto, ensinar pessoas a se comunicarem é uma tarefa difícil, porém é a maneira mais eficaz para reduzir os problemas organizacionais. Colocar um de frente para o outro, não basta, é preciso estimular a capacidade de entender e respeitar as opiniões, mesmo sendo divergentes. Diante disso, a PNL é uma das ferramentas mais eficientes para aplicação nos treinamentos e desenvolvimento de pessoal.

Tornando possível a aplicação e utilização da PNL na liderança, os gestores se tornarão ainda mais capacitados a acessar pontos importantes de percepção, promovendo o diálogo, oportunizando a capacidade de perceber as possíveis barreiras existentes, e eliminando-as a partir de trocas de mensagens. Segundo nos traz, Ready e Burton (2011), a programação neurolinguística (PNL) é definida como o estudo da estrutura da experiência subjetiva, onde programação são nossas reações, neuro está relacionado aos pensamentos e a linguística, como o próprio nome já diz, a linguagem verbal e não verbal.

Acredita-se que a Programação Neurolinguística consegue aumentar a possibilidade de elaborar formas de resolver possíveis problemas causadores de conflitos futuros, utilizando métodos adequados. A partir deste ponto, os gestores poderão compreender quais as raízes dos males, e promover a resolução de forma mais imparcial. De acordo com Knapik (2012) o papel dos gestores na administração de conflitos constitui-se em transformá-los em caminhos de aprendizagem, como também reduzir no máximo a chance de novos conflitos que podem ter sua causa na

dificuldade de relacionamento interpessoal, fatores ambientais e sociais, além do excesso de trabalho.

Portanto, julgou-se pertinente a realização dessa pesquisa, a fim de buscar evidências da importante utilização da PNL como ferramenta estratégica de gestão, com o intuito de obter um olhar diferente sobre gestão, e priorizar o foco e as ações nas pessoas. E dessa forma entender que há uma dependente utilização de capital humano nas organizações, e que a gestão deste capital tem a necessidade de estar cada vez mais preparados aos desafios existentes, e alinhados a modelos estratégicos.

Frente a isso, o objetivo desta pesquisa consiste em analisar a resolução de conflitos dentro das organizações, através da Programação Neurolinguística, obtendo assim colaboradores proativos e ainda mais capacitados, e que os possibilitem bons resultados, e uma maior capacidade competitiva.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS: FERRAMENTA FUNDAMENTAL NAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS**

Conhecido como gestão de pessoas ou administração de pessoal, esta área está relacionada a uma associação de habilidades técnicas, humanas e conceituais, tendo como objetivo o manuseio e a administração dos aspectos organizacionais, potencializando o capital humano dentro das organizações. Esta partícula da empresa ocorre mediante a colaboração e desenvolvimento dos colaboradores de uma organização, no entanto esta área tem o dever de humanizar as empresas (Gasalla, 2017).

Conforme Vilas (2009) a globalização vem sendo o movimento de característica acirrada pela competitividade dentro do cenário econômico, em busca de versatilidade e exigências maiores no mercado, buscando redução de custos e processos otimizados, fazendo com que as organizações comecem a mudar os padrões e se adaptem no meio ao qual estão inseridos para manterem a empresa viva, atingindo todos os pontos esperados. Por esta ótica, as empresas começam a sentir que as pessoas possuem o potencial adequado, conhecimento e habilidades, se tornando a peça-chave e parceiros da organização. Assim passará a adquirir uma nova vantagem competitiva.

O conceito gestão de pessoas tem como objetivo principal, cativar o colaborador e suas atividades, captar, intensificar os propósitos constitucionais e administrar o capital humano organizacional, de forma geral analisando todo corpo institucional, realizando mudanças através de táticas e estratégias como pesquisa de clima, que ajudam a verificar e pontuar as melhorias necessárias dentro da organização (Chiavenato, 2009).

Existe uma diferença entre o conceito de recursos humanos e a gestão de pessoas pois a área de recursos humanos se utiliza de técnicas ou mecanismo e a gestão tem como principal propósito valorizar o colaborador, ou seja, tem como função da gestão a humanização (Ivancevich, 2009).

Uma das principais funções desta área como agente de mudança, é catalisar a dedicação no âmbito organizacional em busca de mudança, tornando-se mais competitiva em suas ações. O ato de gerir as mudanças dentro da organização, faz

com que seja uma das mais importantes e essenciais do setor de recursos humanos, assim, esta gestão estratégica se torna efetiva o suficiente para o desenvolvimento e estruturação cultural da empresa (Ávilla, 2015).

Deve-se entender que para se construir processos estratégicos de mudança, deve existir pilares que são essenciais: participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento.

**Participação:** É onde todos os funcionários da empresa são impostos em conjunto para desenvolverem atividades, para que exista o envolvimento de todos sem a exclusão, as atividades impostas são desenvolvidas a fim de que todos possam expressar suas ideias e resolutivas, para os problemas enfrentados na empresa. Este feito estimula as relações interpessoais presentes no ambiente de trabalho, ajudando a fortalecer a criatividade e empatia (Leite, 2008).

**Capacitação:** Nesta parte do processo, o aperfeiçoamento é necessário para que sejam desenvolvidas as qualidades de cada colaborador, a capacitação deve ser imposta pela organização, por meio de palestras, cursos e treinamentos, assim todos estarão preparados e confiantes o suficiente para suprir as expectativas da empresa em todos os âmbitos desejados (Chiavenato, 2009).

**Envolvimento:** Se faz necessário a inclusão do colaborador nos valores e missão da organização, fazendo com que seja o momento exato de vestir a camisa da empresa, pois é nesse ponto que será depositada total confiança. Fazendo com que estejam em sintonia, criando um ambiente mais produtivo e em conjunto com os demais colegas de trabalho (Liard, 2013).

**Desenvolvimento:** Os setores realizam o alinhamento necessário nesta etapa do processo, em que são desenvolvidos novos projetos, a fim de evidenciar o colaborador possuindo a oportunidade de expor novas ideias, pondo em prática para que possam desempenhar as atividades de forma mais uniforme e concisa (Chiavenato, 2004).

De acordo com Ávilla e Stecca (2015), uma das principais funções do setor de recursos humanos, é a aplicação de habilidades conceituais, visando catalisar os esforços de transformação nos processos executados, para que com isso a organização possua vantagem competitiva no mercado atual, se tornando uma das partes de fundamental importância para contribuição do crescimento do colaborador, gerando novas competências tanto de forma grupal, como individualmente.

Esta visão estratégica aplicada de forma pontual, contribui ainda mais para que as mudanças que sejam realizadas, sejam favoráveis ao ponto de não interferir nos

resultados da organização, sendo aplicada de forma linear, visando o objetivo final, e o resultado desejado. Isso se dá pelas resistências apresentadas dentro do conjunto institucional, na maioria das vezes de forma indireta, por meio de atitudes que demonstram a insatisfação do colaborador. Nestes casos se faz necessário uma pesquisa de clima organizacional, a fim de alinhar os pontos fora do contexto e satisfação da organização como um todo (Guimarães, 2011).

Muitas empresas nos dias de hoje optam em investir nas pessoas como ferramenta estratégica, onde todos capacitados de forma devida, conseguiram desenvolver os serviços, pois estão cientes que a vantagem competitiva das organizações no mercado de trabalho está relacionada às pessoas que compõem o organograma da empresa e não os produtos que ela oferece (Dias, 2018).

Gerir pessoas está relacionado ao ato de modelar e adaptar as características e caráter do indivíduo quando esta passa a se integrar em uma nova entidade com novas políticas, tornando seus interesses profissionais semelhantes ao da organização (Dias, 2018).

### **2.1.1 TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO EXPLORAÇÃO DE HABILIDADES**

Sendo como uma das técnicas mais precisas dentro do campo de visão de uma empresa, a importância da aplicação do T&D no desenvolvimento dos colaboradores vem sendo cada vez mais imposta, não só visando o aumento da produtividade e rendimento, mas também, como estratégia de manutenção e capacitação dos colaboradores (Bagattoli e Müller, 2016).

Os talentos desenvolvidos, mediante esta estratégia, são fundamentais para que surjam novas ideias e sejam transformadas e idealizadas na criação de novos produtos e serviços. Assim, as empresas passam a experimentar de forma palpável, incríveis inovações. Porém, para isso venha acontecer, que seja de forma estimuladora, para que seja exposto todo conhecimento e criatividade, realizando a exploração da capacidade de tais indivíduos e aproveitando todo conteúdo, para realização dos resultados (REICHEL, 2008).

No livro *Treinamento e Desenvolvimento* composto por Harduin Reichel, é ressaltado o quanto se faz importante o foco nas aplicações de T&D, pois, tudo isso se dá pela parte analítica, quanto aos três componentes essenciais no desenvolvimento

de um colaborador, por meio de análises através do conhecimento, habilidades e técnicas, para que sejam todas desenvolvidas de forma linear, realizando a estruturação do planejamento estratégico (REICHEL, 2008).

De acordo com Silva (2015), após aplicadas técnicas necessárias de treinamento e desenvolvimento para capacitação e exploração de habilidades dos colaboradores, o quesito de avaliação referente a tais capacidades, é imposta para verificação das atividades executadas, para aprimoramento e alinhamento das equipes e o trabalho prestado de forma individual.

A avaliação de desempenho possui ferramentas flexíveis que visam o bem-estar não só da organização, mas também do funcionário, possibilitando a criação de um relacionamento muito mais eficaz com o setor de recursos humanos, e com a gestão da empresa, assim poderão realizar as tomadas de decisões de forma mais pontual (Dalmau, 2009).

Desta forma, de acordo com Dalmau (2009), os benefícios esperados após aplicação de testes que visam a verificação do desempenho organizacional, são classificados como um sistema de comunicação mais aberto entre a gestão e o funcionário, análise de critérios que verificam a execução do trabalho baseado no cargo em que ocupa, mudança de vícios e hábitos laborais, e é utilizado como ferramenta motivacional e estratégica, onde também faz a verificação do compromisso e satisfação no ambiente de trabalho.

## **2.2 CONFLITOS**

Para que sejam abordados os aspectos aos quais esse estudo se propõe, é necessário, primeiramente definir o que são conflitos e quais suas causas dentro das organizações. Considerando algumas das temáticas mais importantes acerca do tema.

Todos os dias grandes empresa, contrata diferentes tipos de pessoas, pessoas essa que formam um capital humano, que contribuirá para a construção de uma nova cultura ou serão inseridos numa já vigente, contudo, grande parte dessas pessoas possuem características que lhes tornam únicas, como a origem, gostos, anseios individuais a serem preenchidos, históricos diferentes, conflitos introspectivos, aspirações e expectativas a serem alcançadas distintas.

Segundo, Marras (2009) o conflito em sua visão tem um caráter de disputas e interesses particulares e pessoas, em relação aos interesses organizacionais, onde

somente a partir de uma comunicação clara entre os envolvidos ambos conseguem mitigar as consequências dos conflitos gerados, melhorando quesitos como a qualidade de vida no trabalho, a saúde do ambiente e a produtividades, consequentemente otimizando os resultados.

O conflito por si só é um fenômeno inerente a qualquer agente, de da natureza do homem, alimentado por demandas distintas, que criam divergências diversas. Refletindo muitas vezes por resultados pouco esperados.

De acordo com Gregory e Griffin (2015), a incidência de conflitos dentro das organizações, são fenômenos frequentes e comuns, ou seja, fazem parte do dia a dia daquele organismo e de seus gestores. Podendo ser entendido como uma resultante de divergentes percepções entre duas partes, que em muitos casos trabalham em pontos contrários, resultando num sentimento de instabilidade, criando muitas vezes um ambiente hostil. É neste ambiente que os gestores precisam criar mecanismos de resolução, para que um conflito não se torne confronto, a fim que não gere perdas nem para organização, e muito menos para sua equipe. Para Figueiredo (2012, p.53) grande parte dos gestores tende a perder uma parcela considerável de seu tempo com a gestão de algum conflito.

### **2.2.1 DEFINIÇÃO DE CONFLITO**

Conforme Berg (2012), O conflito, de acordo com a etimologia da palavra, vem do latim *conflictus*, correspondente a embate dos que lutam. O que seria um estado de desentendimento entre partes, uma desavença, desacordo, choque de opiniões, oposição de ideias, choques de interesse. De acordo com Costa e Martins (2011) ambos definem conflitos como um estado de desenvolvimento de incompatibilidade, desajuste e desacordo entre sujeitos, agrupamentos ou organizações.

Os conflitos se dão das mais diversas formas, julgasse tratar de um estado de competitividade entre indivíduos, que diante de situações adversas, alteram os estados emocionais modificando o ambiente de convivência em comum, focados em atender as demandas pessoais, visto que os recursos disponíveis, tendem a se tornarem escassos.

De acordo com Kanaane (1999) as organizações sofrem uma grande influência do estado emocional e mental de seus colaboradores, podendo eles agirem tanto como promotores de bem-estar coletivo, quanto agentes de desequilíbrio, tornando o

ambiente hostil, aumentando assim a grande possibilidade de um ambiente propício a conflitos.

Por outro lado, segundo Chiavenato (2009), o conflito é desencadeado a partir de desigualdades existentes entre indivíduos, que por motivos adversos são desiguais, com um agravante da desigualdade existente nas organizações. Onde tais conflitos são consequência das reações advindas da interação entre os mais diferentes pensamentos, meios de vida, estilos, ambições e desejos, é um estado de competitividade, é uma discussão, que muitas vezes estão ligados a um processo de diversas diferenças (CHIAVENATO, 2009).

Na visão de Vecchio (2008) o conflito é uma produção quase que impossível de se evitar na vida organizacional, sendo ele nem desejável, muito menos indesejável, que por vez podem gerar resultados positivos, desde que sejam geridos e compreendidos, não tratados de forma errada, ou ignorado.

### **2.3 O QUE É PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA?**

A Programação Neurolinguística estuda a relação entre o cérebro e a linguística. Quando se examina o dicionário para saber o significado de neurolinguística tem-se a seguinte explicação: “Estudo linguístico das perturbações da fala; estudos neurológicos dos usos e distúrbios da fala e da linguagem”. Isto está ligado a uma perda linguística após uma lesão cerebral. Com o avanço dos estudos sobre a PNL, ela tem se tornado a ciência que retrata como o cérebro entende e passa a linguagem e comunicação.

Joseph O’Connor e Jonh Seymour, em seu livro de introdução a programação neurolinguística, define que a PNL pode ser entendida como arte e ciência. Arte porque cada indivíduo deixa impresso sua personalidade e seu estilo naquilo que está fazendo, ou seja, transmite a sua originalidade e ciência porque ela determina os padrões utilizados, para obter resultados excepcionais (1989, p.16).

Segundo a Mestranda em Gestão de Negócios Isis Koelle, (2019) na PNL existe uma conexão entre os tipos de linguagens (verbal e não verbal) e a parte neurológica, através da abordagem de comunicação, autodesenvolvimento e a psicoterapia, que influenciam nos padrões comportamentais.

No livro PNL – a nova tecnologia do sucesso escrito por Steves Andreas E Charles Faulkner, eles declaram que a PNL é o método perfeito e prático para uma

mudança pessoal, é o estudo da excelência humana, onde o indivíduo dar o melhor de si, com mais frequência, é a nova tecnologia do sucesso (1995, p.19).

Os estudos sobre a Programação Neurolinguística se iniciaram em uma universidade chamada Santa Cruz, na Califórnia, por um professor assistente do departamento de linguística da universidade, por nome de John Grinder e um aluno de psicologia que também se interessava por psicoterapia, Richard Bandler. Em conjunto começaram a estudar três terapeutas buscando identificar os padrões utilizados por eles que tornavam seus trabalhos tão efetivos. São eles: Fritz Perls, um psicoterapeuta que fundou a escola Gestalt; Virgínia Satir, terapeuta familiar de muito sucesso e Milton Erickson, um hipnoterapeuta reconhecido mundialmente (CONNOR E SEYMOUR, 1989).

Bandler e Grinder deram início a modelagem desses terapeutas, tanto na linguagem verbal, quanto na não verbal, mesmo sendo pessoas com características bastante diferentes, o que tinham em comum eram os padrões utilizados em seus atendimentos. Desta forma esta modelagem levou-os a desenvolver técnicas que pudessem replicar em seus consultórios, tornando-os mais eficazes (CONNOR E SEYMOUR, 1989).

Com a explosão dessa modelagem, outros estudantes e pesquisadores começaram a expandir esse trabalho, aplicando-os em diferentes contextos e ambientes, com foco em pessoas mais sucedidas, buscando entender e identificar quais os padrões utilizados nos resultados que estas pessoas alcançaram (CONNOR E SEYMOUR, 1989).

Chegaram à conclusão de que tantos os padrões externos (comportamentos e linguagem específicos) e internos (crenças e pressupostos) eram o que faziam com que essas pessoas realizassem suas atividades com excelência e isso influenciava em seus resultados (CONNOR E SEYMOUR, 1989).

Com esse experimento, entende-se que por trás dos nossos comportamentos existem nossos pensamentos e emoções que impactam diretamente nas nossas ações e, por fim, nos nossos resultados.

Ao utilizar a PNL como ferramenta, espera-se que haja uma reeducação mental, onde o indivíduo consiga programar sua mente para obter os resultados desejados, buscando sempre as soluções dos problemas e não o porquê deles.

### **2.3.1 SISTEMAS REPRESENTACIONAIS E ALGUMAS DAS PRINCIPAIS TÉCNICAS DA PNL.**

Os sistemas representacionais são um dos fatores que trabalham juntos para produzir nossos filtros e influenciar nossa percepção da realidade. São responsáveis pela comunicação interna e externa, fazendo com que cada indivíduo reaja de maneira diferente em situações parecidas, isso ocorre porque fazemos uma escolha de qual sistema representacional vai processar as informações sobre o que está acontecendo ao nosso redor. Quando utilizamos o sentido preferido da pessoa que estamos nos comunicando, estamos aumentando o rapport, isso significa que o que estamos falando está sendo recebido de maneira agradável, gerando assim uma comunicação recíproca (STEVE ALLEN, 2018).

Nossos sentidos são utilizados o tempo todo. Connor e Seymour (1898) diz, que o ambiente e a situação que estamos vivendo, nos forçam a escolher qual dos sentidos devemos utilizar, podendo favorecer um ou dois deles. E quando chegamos a idade de onze ou doze anos já estabelecemos nossa preferência. Diante disso, segue abaixo os sentidos e seus respectivos conceitos:

**Auditivo:** São indivíduos que preferem ouvir. Normalmente são reconhecidos em ambientes e situações em que se exige uma postura mais assertiva, como em bate-papos por exemplo, onde eles preferem ouvir e antes de dar sua opinião, refletem sobre o assunto (Joseph O' Connor e John Seymour, 1990).

**Visual:** São indivíduos com facilidade de memorização através de imagens. Gesticulam ao falar, falam um pouco mais rápido e de maneira confusa. Possuem uma memória fotográfica e se utilizam da visão para conseguir informações (DEMINCO, 2019).

**Cinestésico:** São indivíduos que gostam de ter mais contato físico, abraçam com facilidade, gostam de sentir. São bastante intuitivos, falam devagar e sabem a hora de parar (ALLEN, 2018).

**Digital:** São indivíduos que para aprender algo, precisam fazer. São considerados mais reflexivos e analíticos. Não conseguem se concentrar em uma leitura, pois seus pensamentos sempre os levam ao momento seguinte. Estão sempre conversando internamente e tendem a ser mais racionais (Yani Rebouças, 2019).

Todos nós temos os quatro sistemas em um nível ou outro. Muitas vezes essas descrições podem apresentar-se genéricas, mas elas se tornam precisas quando se

olha atentamente para a pessoa com quem se está falando. Além dos sistemas representacionais podemos destacar algumas ferramentas e técnicas que são baseadas na programação neurolinguística, como uma poderosa aliada no processo de mudança de comportamento e mudança de mentalidade.

Segundo Steve Allen (2008), a Programação Neurolinguística é uma abordagem que influencia nossa linguagem e as funções do sistema nervoso, isto significa que nosso comportamento e a forma como nos relacionamos está ligado à nossa parte neurológica e linguística.

### **Modalidades e Submodalidades**

Modalidade refere-se aos nossos cinco sentidos, audição, olfato, visão, tato e paladar e as submodalidades são as particularidades que integram esses sentidos. Todo mundo tem histórias e experiências diferentes, então a forma como fantasiam, expõem e lembram das experiências varia de pessoa para pessoa (Joseph O' Connor e John Seymour, 1990).

### **Mudança de atitude**

Está relacionado ao modo como reagimos. Nossa atitude será primordial em uma situação de extrema dificuldade pois, precisamos entender nossa responsabilidade dentro da situação para poder extrair benefícios e não problemas e assim conseguir traçar outras rotas (Joseph O' Connor e John Seymour, 1990).

### **Perspectivas Diferentes**

É ver uma experiência antiga, vivida, de diferentes perspectivas. Vendo com nossos próprios olhos, nos colocando no lugar do outro e observando as situações de forma imparcial. Fazendo assim, estamos estimulando os nossos sentidos, para percebermos diferentes estados de espírito das pessoas (Joseph O' Connor e John Seymour, 1990).

### **Ancoragem**

É tudo que está ligado a um estado emocional, ou seja, é um o processo que me faz lembrar de algo, que pode ser chamado de "gatilho". Essa ancoragem pode ser criada por repetição ou pela emoção do momento. Sempre que ela for despertada a

pessoa se recordará das emoções vividas, sejam elas positivas ou negativas (Steve Allen, 2008).

### **Rapport**

Está relacionado ao respeito mútuo entre duas ou mais pessoas. Para criar o rapport é necessário saber como as pessoas se comunicam, através de gestos, palavras, tons de voz e comportamentos. Utilizando isso podemos entender o que o outro nos fala sem precisar de muito esforço (BANDLER, 2019).

### **2.3.3 BENEFÍCIOS DA PNL NA GESTÃO/LIDERANÇA:**

Algo em comum entre todos os tipos de gestores é lidar com os conflitos. Sabemos que as equipes são formadas por vários tipos de pessoas, cada uma com personalidades e experiências diferentes, podendo agregar em muitos sentidos no seio da equipe. Pensar diferente não significa que está certo ou errado, significa apenas que cada indivíduo verá as situações de forma diferente e se isso for trabalhado da maneira certa pode levar a equipe a um alto padrão de qualidade (Gilberto Cury, 2011).

A PNL é uma soma de ferramentas que trabalha algumas características de forma individual, permitindo aprender e modificar modelos de comunicação inter e intrapessoal de maneira eficaz e em curto tempo. Trabalhar com pessoas requer tempo, disposição e interesse. É saber reconhecer entonação, sinais verbais e não-verbais, além de usar a criatividade para solucionar problemas. Podendo esperar uma mudança imediata no clima organizacional, melhorando o entrosamento e a qualidade de vida entre os funcionários (Cury,2016).

Gilberto Cury, presidente da Sociedade Brasileira de Programação Neurolinguística – SBPNL, diz que “existe um censo entre os gestores de recursos humanos que as pessoas são contratadas pelas qualidades técnicas e demitidas pelas incompetências comportamentais. (2019)” Isso significa que, não basta saber fazer, pois o mundo dos negócios precisa e procura pessoas que além de ter as habilidades técnicas, precisam pôr em prática as habilidades comportamentais.

## **3 METODOLOGIA**

A metodologia é o estudo minucioso de como a pesquisa foi escrita. De acordo com Bruyne (1991), a metodologia tem o papel de explicar não só a investigação científica, mas também o seu desenvolvimento. Para Strauss & Corbin (1998), a metodologia é a junção de métodos e técnicas que são utilizados para reunir e analisar os dados.

Na visão metodológica a abordagem desta pesquisa é qualitativa por se tratar de um tema subjetivo, como o comportamento. E quantitativa, pois busca reunir o maior número de informações possíveis, para serem transformadas em números, para uma futura análise. Segundo Chizzotti (2006), a pesquisa qualitativa resulta no compartilhamento de fatos, pessoas ou locais que formam o propósito da pesquisa, para arrancar do seu cotidiano os significados visíveis que apenas são expostos a uma atenção frágil. Para Michel (2005), “A pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento.” Ou seja, esse tipo de pesquisa é utilizado para prevenir distorções e garantir a exatidão dos resultados.

Em relação ao objetivo, essa pesquisa é exploratória, e quanto aos procedimentos técnicos, pode-se classificá-la como bibliográfica, pois as informações foram tiradas de livros e artigos científicos, além de ter como base um assunto já abordado. De acordo com Beuren (2014) a pesquisa exploratória é feita quando o tema é pouco explorado, precisando ser mais aprofundado. Gil (2002) descreve que este tipo de pesquisa tem como objetivo promover uma maior adaptação com o problema. Quanto a ser bibliográfica Gil (2008), afirma que a pesquisa bibliográfica ou de outras fontes, compreende toda literatura pública em relação ao tema abordado, como: jornais, revistas, livros, tese, monografias, entre outras. Seu propósito é expor ao seu pesquisador tudo o que foi escrito, pensado, formado ou dito sobre o tema apresentado.

Para construção deste artigo, foi utilizado a plataforma do Google acadêmico, que é uma ferramenta totalmente gratuita, onde possibilita aos pesquisadores a busca específica de artigos, citações, resumos, livros, teses entre outros materiais para auxiliar na criação da sua própria resenha. De acordo com Caregnato (2011) O Google acadêmico nada mais é que uma ferramenta de pesquisa institucional de quaisquer naturezas, a fim de agregar conteúdo e busca de informações confirmativas do fato ou ato pesquisado.

Foi utilizada também a plataforma Scopus, que possui o maior banco de dados do mundo em literatura inglesa. Todos os artigos inseridos nesta plataforma são

minuciosamente analisados, por um conselho de especialistas responsáveis por cada área de estudo, além de ser bastante segura para realização de pesquisas.

Diante disso, utilizou-se estas ferramentas pois se trata de duas plataformas mais completas e abrangentes, para coleta de informações que são meramente relevantes para o desenvolvimento e aprimoramento do conteúdo. Para complemento dos registros, no Google acadêmico foram utilizadas como palavras chaves: Analisar (Analyze), Resolução de conflitos (Conflict resolution), Organizações (Organizations), e Programação Neurolinguística (Neurolinguistic programming). No Scopus, utilizamos: Programação Neurilinguística Conflitos (neurolinguistic programming conflicts).

Como critério de inclusão, optamos por utilizar artigos em inglês e português, tendo o intervalo temporal entre os anos de 2016 a 2022, excluindo artigos que não possuem nenhuma ligação direta com o tema e conteúdos abordados, baseados em revistas e jornais institucionais, teses, livros, entre outros.

Foi utilizado como base as páginas de 1 a 10, realizou-se o download de todos os arquivos encontrados, que totalizou 100 artigos para leitura e análise do resumo descritivo. Esses 100, foram divididos entre os integrantes do grupo e cada um avaliou uma média de 33 artigos. Após a leitura foram escolhidos 26, e destes, foram selecionados 15, que estão diretamente ligados ao objetivo da pesquisa.

Para análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo seguindo as orientações de BARDIN (1977), onde o pesquisador classifica e agrupa os dados, selecionando as categorias responsáveis pela especificação do tema, que se dividem em: pré-análise, exploração do material ou codificação e tratamento dos resultados obtidos. (Minayo, 2007). de literatura – narrativa, sistemática, integrativa).

### **3.1 RESULTADOS.**

De acordo com este estudo, foram analisados quinze artigos que atenderam aos objetivos estabelecidos. Eles serão resumidamente apresentados no quadro a seguir...

Ano	Autores	Título do artigo	Objeto de pesquisa	Estudo de caso ou bibliográfico	Conclusão da pesquisa
2010	Hangzhou	Um Estudo de Pesquisa em Comunicação Oral Baseado em Sistemas Representacionais	SCOPUS	Bibliográfico	Combinar com as preferências do sistema de representação do comunicador, é o que ajudará a transmitir e receber informações, aumentar a compreensão mútua e aumentar a eficácia da comunicação.
2016	Iran J. Nurs	O efeito da programação neurolinguística no estresse profissional dos enfermeiros de cuidados intensivos	Google Acadêmico	Bibliográfico	Após a aplicação das estratégias de PNL, foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de intervenção e de controle em termos de stress, ou seja, a aplicação da PNL teve um impacto no stress profissional dos enfermeiros do grupo de intervenção.
2017	Henrique Martins, Hilquias Gabriel e Luciane Vieira	PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA: Um diferencial para formação de gestores	Google Acadêmico	Bibliográfico	A PNL contribui para que a pessoa aprenda a comunicar-se externa e internamente, e com isso faça a diferença, pois ao conhecer como o cérebro funciona, pode-se escolher a melhor maneira para criar pensamentos.
2018	Miroslav Frankovský, Zuzana Birknerová, Eva Benková e Ladislav Suhányi	Programação neurolinguística e comunicação empresarial	Google Acadêmico	Estudo de caso	A PNL não se trata apenas de compreender a comunicação com outros, mas também de se compreender a si próprio.
2018	Guilherme Soares e Jenifer Karine	Estrutura de Gestão de Pessoas baseada em Programação Neurolinguística	Google Acadêmico	Bibliográfico	A utilização da PNL na atuação de liderança dentro de uma empresa, estabelece uma relação de confiança entre os líderes e liderados, através de métodos e ferramentas.
2018	Mike Ceriani, Guilherme Henrique e Wellington Eduardo	Programação Neurolinguística associada à liderança e redução de ruídos na comunicação interpessoal	Google Acadêmico	Bibliográfico	A PNL diferencia-se de outros métodos de otimização de comunicação por buscar transformações permanentes. Através da sua aplicação em uma organização empresarial tem por finalidade otimizar os resultados gerenciais.
2019	Yasuhiro Kotera e David Sheffield	PNL para o bem-estar mental dos trabalhadores japoneses: estudo piloto	SCOPUS	Estudo de caso	Com a aplicação da PNL, o número de trabalhadores com altos níveis de depressão ou estresse diminuiu e com altos níveis de bem-estar mental aumentou.

2019	Yasuhiro Kotera e David Sheffield William Van Gordon	As aplicações da programação neurolinguística em ambientes organizacionais: uma revisão sistemática dos resultados psicológicos	SCOPUS	Estudo de caso	A PNL pode ser eficaz para melhorar uma ampla gama de resultados psicológicos relacionados ao trabalho, incluindo autoestima e estresse ocupacional
2019	Yasuhiro KoteraWilliam Van Gordon	Experiências de gerentes japoneses de programação neurolinguística: uma investigação qualitativa	SCOPUS	Estudo de caso	Os gerentes seniores japoneses experimentam a PNL como um meio eficaz de aumentar a saúde mental relacionada ao trabalho e o desempenho deles e de seus funcionários.
2020	Sarah E. Lane	Análise qualitativa dos conceitos de programação neurolinguística que os líderes podem aplicar para melhorar o empenho dos empregados	Google Acadêmico	Estudo de caso	O estudo apresenta a programação neurolinguística como um conjunto de técnicas essenciais, para que sejam aplicadas estratégias de comunicação dentro do ambiente de trabalho.
2021	Hava G. Çınar	Determinar o efeito das técnicas de programação neurolinguística na gestão de conflitos e nas competências de resolução de problemas interpessoais dos enfermeiros gestores: Um estudo de métodos mistos	Google Acadêmico	Estudo de caso	As taxas de abordagens dos problemas de uma perspectiva negativa diminuíram nos enfermeiros gestores que receberam formação PNL. Essa constatação sugere que as competências de gestão de crises dos enfermeiros gestores melhoraram e que estes começaram a desenvolver mais opções para tratamento de conflitos.
2021	Fatemeh Mohammad, Fariba Hassani, Abdollah Shafiabady e Afsaneh Ghanbary	Comparação da Eficácia da Programação Neurolinguística e da Análise Transacional na Resolução de Conflitos Interpessoais de Gestores	Google Acadêmico	Estudo de caso	Fornecer treinamento em programação neuro verbal e análise de interação ajuda os gerentes intermediários a obter conhecimento e a beneficiar a organização dos benefícios do gerenciamento construtivo de conflitos e melhorar suas habilidades humanas e interpessoais neste campo.
2021	Mona M. Elashry	A importância das competências de programação neurolinguística como ferramenta de comunicação no local de trabalho	Google Acadêmico	Estudo de caso	A PNL promove a comunicação no local de trabalho através da utilização de mecanismos, como na construção de familiaridade e formas de persuasão, na compreensão das estratégias e formas de pensar dos outros e da qualidade das suas personalidades.
2021	Monteiro, Matheus da Silva	A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA NA GESTÃO DE PESSOAS: A aplicação dos padrões comportamentais nas organizações	Google Acadêmico	Estudo de caso	Com a aplicação da PNL, houve uma melhora do ambiente de trabalho, do bem-estar das equipes e na felicidade dos indivíduos que passaram pelas mudanças de atividades. Quando é posta em prática, a assertividade da PNL é alta.
2022	Fatimah Mohamed Mahdy Hassan	Uma Estrutura Estrutural para Programação Neurolinguística (PNL) e sua Consequência no Planejamento de Sucessão de Liderança Estratégica	Google Acadêmico	Estudo de caso	A PNL é a atenção aos sinais de linguagem não-verbal, aos movimentos de seus olhos, mãos e pernas e ao volume de sua voz. Ajuda o líder a conhecer sua impressão sobre os outros.

		Aplicada aos Líderes da Universidade King Khalid e Pessoal qualificado para posição de liderança			
--	--	---	--	--	--

## 4 DISCUSSÃO

Atualmente, a PNL foi estendida a distintas áreas de atuação tais como, magistério, gastronomia, vendas, transformação pessoal, oratória. (CORTEZ; CURSINO, 2011). É importante destacar que a PNL obtém uma modelagem da pessoa no sentido de tornar o adulto excelente em diversas áreas por meio de técnicas de neurolinguística que dão resultados a curto prazo, tais como mudanças de comportamento, valorização da pessoa, traçar objetivos profissionais e pessoais, equilíbrio emocional.

O objetivo deste estudo é apresentar os benefícios da PNL (Programação Neurolinguística) como ferramenta para resolução de conflitos dentro das organizações, que são causados por diversos fatores como: competitividade, pressão, diferença salarial, falta de reconhecimento, má liderança e o principal deles, a falta de comunicação.

De acordo com Campolina (2004) a falta de capacidade das pessoas se comunicarem impede a eficácia e eficiência dos resultados propostos. Seguindo a mesma linha de pensamento, Terciotti e Macarenco (2009), descreve que a ausência dos elementos da comunicação pode afetar todo o processo.

É através da comunicação que as organizações conseguem influenciar ou seus colaboradores na tomada de decisões. Para Kunsch (2003, p.150), a comunicação organizacional estuda como se executa a comunicação no campo da sociedade global. Tem por objetivo analisar o sistema, a conduta e o processo entre a organização e seu público.

Gomes et al (2018), afirma que com a evolução dos sistemas gerenciais e o estudo sobre administração científica, os ruídos relacionados à comunicação no âmbito organizacional tem se tornado cada vez mais frequentes. Estudos realizados através do SEBRAE (2018) mostram que 69% dos gestores indicam a má comunicação como principal problema, afetando a relação entre líderes e liderados. Tudo se inicia quando o emissor envia a mensagem ao receptor e ele não compreende, porém para evitar diversos ruídos o emissor precisa ser claro e objetivo.

Uma das soluções para minimizar ou melhorar a comunicação empresarial, é a utilização da Programação Neurolinguística (PNL) que passou a ser reconhecida por sua eficácia na comunicação entre gerência empresarial, setor de vendas e de produção. Quando um líder decide aplicá-la, espera-se uma mudança primeiramente

nele e em seguida, de seus liderados, pois como a PNL busca por transformações permanentes, ela se diferencia de outros métodos como: uso de feedback, conscientização, entre outros, para melhoria na comunicação (Gomes et al, 2018).

Hangzhou (2010), descreve que as barreiras de comunicação acontecem pois o uso dos sistemas sensoriais utilizados pelos indivíduos nem sempre é o mesmo. A comunicação eficaz requisita que ambos os lados se utilizem do sistema representacional adequado para que a mensagem seja codificada de maneira eficaz.

O cérebro partilha de cinco tipos de sentidos para uma boa comunicação que inclui figuras, som, impressão, olfato e paladar (David Jay Helem, 1994). Na PNL o sistema representacional é referente ao sistema nervoso, pois é como as pessoas percebem e lidam com as informações. Skinner & Stephens (2003) separa as pessoas em três tipos: visual, auditivo e sensorial.

As pessoas visuais entendem o mundo ao redor dos olhos, através de imagens, se expressam com base em sistema de representação visual. Falam rápido, seu tom de voz é um pouco mais alto e a linguagem utilizada é breve. As pessoas auditivas usam o som, a voz e a percepção para melhor entendimento, elas se utilizam do sistema de representação auditivo. Seu discurso é autoconfiante e de bom grado, a velocidade com que se expressam é moderada e com ritmo. E por último e não menos importante, as pessoas sensoriais ou cinestésicos, que precisam usar algo mais palpável para se comunicarem, se utilizam do sistema sensorial, seu tom de voz é baixo, falam devagar e com algumas pausas, para dar às pessoas que lhe escutam a impressão de que está sendo tudo bem pensado e de forma sábia (Hangzhou, 2010).

Uma organização é composta por vários tipos de pessoas, com personalidades e histórias diferentes. Quando a PNL é implantada como ferramenta para uma melhor gestão, a primeira coisa a ser mudada é como vemos as pessoas ao nosso redor, cada indivíduo tem formas diferentes de reagir e isso faz com que o gestor/líder saiba diferenciar e entender um do outro. Quando surgem os conflitos, toda organização é colocada à prova e saber solucioná-los não dependem apenas dos líderes/gestores, mas sim, de cada indivíduo, pois combinar com o sistema representacional do comunicador é mostrar compreensão, respeito e empatia, além de aumentar a eficácia da comunicação entre as partes envolvidas (Hangzhou, 2010).

A PNL tem por objetivo gerar mudanças no comportamento e tornar a comunicação mais eficaz, em seus estudos ela se evidencia como sistemas representacionais, que são fatores que determinam como será a postura de qualquer

ser humano, frente a uma determinada situação. Mancilha (2010), relata que fazemos o uso dos sistemas representacionais o tempo todo, porém usamos um, mais que os outros. Passos (1997), afirma que o sistema representacional se manifesta através dos movimentos dos olhos, na postura e no tom de voz.

Os principais canais de receptividade são: visual, auditivo e cinestésico. Onde o visual se utiliza de imagens, o auditivo é caracterizado por ser bom ouvinte e o cinestésico tem a necessidade de sentir algo. Diante disso, Galvão et al (2017) realizou uma pesquisa qualitativa com um grupo de 5 voluntários que primeiramente foram submetidos a um teste escrito, a um questionário com 21 perguntas, com respostas fechadas em sim e não. A segunda parte era pra ser feito um relato de uma memória de infância. O objetivo do questionário foi identificar qual canal representativo era mais atuante no participante, já o objetivo do relato era identificar e contar o número de palavras utilizadas. Como critério de desempate foi realizada uma atividade extra, onde reunia os três tipos de canais receptivos.

Com os resultados pôde-se concluir que o indivíduo A, possui o canal auditivo como predominante e seu posto de trabalho seria para ouvir pessoas e descrever com detalhes alguma atividade ou relatório. No indivíduo B predomina o canal cinestésico, e para tal recomenda-se uma atividade em que tenha contato com determinados produtos. O indivíduo C se caracterizou como visual, e dentro da organização ele pode ser um forte candidato para atividades que demandem metas de forma clara e objetiva. Os indivíduos D e E se caracterizam como cinestésicos e cabem nas mesmas orientações do indivíduo B.

Desta forma Galvão et al (2017), concluiu que quando o líder conhece qual canal representacional seus liderados mais se utilizam, fica mais fácil distribuir as atividades, orientá-los e solucionar os conflitos existentes, pois diante de uma mesma situação, cada indivíduo age e reage de formas diferentes e a cabe ao gestor/líder saber se posicionar diante de cada cenário. Quando indicados para as atividades corretas, os liderados se sentem mais motivados, gerando resultados sólidos e duradouros.

A programação Neurolinguística (PNL) pode ser compreendida como uma ferramenta de aprimoramento das habilidades de comunicação, auxiliando no desenvolvimento da expressão dos sentidos humanos. Além do mais, algumas pessoas, têm naturalmente um dos seus sentidos, um tanto mais aguçado que outros. Esse fator mostra que além desses quesitos sensoriais, a linguagem eleva-se a outros

patamares, ao invés de se prender apenas ao fator palavras faladas ou até mesmo ouvidas, podendo haver também comunicação nas demonstrações de gestos ou expressões faciais. Outros aspectos que mostram a finalidade da pnl, enquanto ferramenta, serão explorados no decorrer desse documento. (MONTEIRO, 2021, p. 5).

Para Tabata Furlan (2014), a PNL parte do princípio de que a nossa experiência é determinada pela nossa percepção, e que podemos modificar essa percepção para melhorar a nossa vida e alcançar nossos objetivos. A partir da observação do comportamento humano bem-sucedido, a PNL desenvolveu técnicas e estratégias para ajudar as pessoas a transformarem suas crenças limitantes, desenvolverem novas habilidades e alcançarem seus objetivos.

Uma das principais técnicas da PNL é a ancoragem, que consiste em associar um estímulo sensorial – como uma palavra, um gesto ou um objeto – a uma emoção ou estado mental específico. Por exemplo, uma pessoa pode criar uma ancoragem para se sentir mais confiante durante uma apresentação em público, associando um gesto específico a esse estado mental. Quando ela realiza esse gesto, a emoção de confiança é ativada. (FRANKOVSKÝ et al., 2018)

Outra técnica popular da PNL é o rapport, que é a habilidade de criar uma conexão empática e harmoniosa com outra pessoa. Essa habilidade é muito útil em situações de vendas, negociações, relações interpessoais e liderança. O rapport envolve prestar atenção às pistas verbais e não-verbais da outra pessoa, espelhar e acompanhar sua linguagem corporal e voz, e adaptar-se ao seu estilo de comunicação. Além dessas técnicas, a PNL também oferece ferramentas para mudança de crenças limitantes, mudança de estados emocionais, resolução de conflitos internos e alinhamento de valores e objetivos. A metodologia é bastante flexível e pode ser adaptada a diferentes contextos e objetivos. (HASSAN et al., 2022)

Para isso, foi necessário identificar o quanto a gestão se faz presente no campo corporativo, já que de acordo com Park Follett (1863-1933) o responsável pela junção da sociologia e a psicologia na gestão, foi realizada a formulação da psicologia social, demonstrando o quão se faz necessário as relações humanas na gestão.

A programação neurolinguística tomou proporção maior, a partir dos estudos realizados, identificando seus benefícios uma vez que a PNL é vista como a ciência e a arte da excelência (Maisenbacher, 2013). Os impactos positivos tangíveis, mostram de forma significativa a evolução e o desempenho dos indivíduos e da organização,

atingindo os resultados esperados e desenvolvendo as atividades de acordo com as expectativas da empresa.

Neste sentido Elashry (2021), realizou um estudo de forma qualitativa exploratória, a fim de colher dados sobre a PNL em conjunto com a gestão, realizando de forma aprofundada a investigação, por se tratar de um assunto recente, onde ajudará os pesquisadores a desenvolver conceitos mais concisos e pontuais. Foram utilizados dois métodos para obtenção de resultados: O primeiro, tem como objetivo concentrar a revisão da literatura relativa da PNL no domínio da gestão, abrangendo a área do comportamento organizacional, enquanto o outro realizou entrevistas semiestruturadas com alguns participantes e especialistas da PNL com experiência aprofundadas em negócios, com o intuito de investigar a importância da PNL na gestão em geral e no meio corporativo.

Os resultados obtidos por meio destas pesquisas, averiguou de forma qualitativa que as competências em programação neurolinguística, enquanto ferramenta de comunicação, possuem relevância no contexto empresarial, a partir da utilização de vários mecanismos que contribuem para o aprimoramento das atividades e comunicação no local de trabalho, como formas de persuasão na compreensão das estratégias e formas de pensar dos outros e da qualidade das suas personalidades (Elashry, 2021).

Além disso, a PNL também pode ser usada para melhorar a motivação e a produtividade no local de trabalho. Ela auxilia os colaboradores na criação de objetivos individuais e coletivos, além de fornecer as ferramentas necessárias para alcançá-los. A PNL pode ser usada para melhorar a confiança, a autoestima e a criatividade dos colaboradores, aumentando assim a produtividade nos projetos e metas (Batista, 2018).

A PNL também pode ser uma importante ferramenta de liderança para os gestores de grandes corporações. Com a PNL, os líderes podem descobrir como motivar e liderar a equipe de forma mais eficaz, além de compreender melhor as necessidades e os desejos dos colaboradores. Os líderes podem utilizar a PNL para melhorar a sua própria comunicação e habilidades de liderança, inspirando e motivando a equipe. (LANE, 2020)

As corporações também podem utilizar a PNL em seus processos de recrutamento e seleção. Ao utilizar a PNL, a empresa pode identificar melhor os candidatos que possuem as habilidades e comportamentos desejados para se adaptar

e crescer na organização. Em resumo, a PNL pode ser uma valiosa ferramenta para aplicação em grandes corporações. Ela pode ser utilizada para melhorar a comunicação, a produtividade e a motivação dos colaboradores, além de contribuir para o desenvolvimento de habilidades de liderança e para a identificação de candidatos qualificados. Dessa forma, a PNL pode ajudar as corporações a alcançar seus objetivos e manter uma equipe eficiente, engajada e motivada. (LANE, 2020)

Quando se fala em gestão de pessoas, é necessário entender que o gestor precisa conhecer e saber qual é seu perfil, pois gerir pessoas é uma tarefa difícil, principalmente porque não se sabe como serão os comportamentos das pessoas, quando são colocadas sob pressão. Mendes e Bueno, (2018) relata que com a ajuda da Programação Neurolinguística (PNL) o gestor pode criar vínculos de confiança e respeito entre pessoas que pensam e têm diferentes opiniões, além de modificar as ideias positivas em atitudes positivas e reprogramar o cérebro com padrões de comportamentos positivos.

Perante o exposto, Mendes e Bueno (2018), fizeram um estudo de caso de uma empresa fictícia, que abriu uma seleção externa para preencher a vaga de supervisor de produção, nesta seleção foi contratado um engenheiro de produção recém-formado chamado José. José recebeu a missão de coordenar um grupo de 20 funcionários e a primeira dificuldade foi a desmotivação dos funcionários em relação a vaga externa, pois a empresa tinha a característica de não demitir os funcionários e na visão deles essa vaga poderia ter sido preenchida por um deles. Além de receber os olhares de desaprovação dos funcionários masculinos, por ter pouca idade.

Na primeira reunião, José percebe que a desmotivação de alguns eram por atuarem na mesma função há mais de 15 anos, sem melhorias nas condições de trabalho. Neste momento José teve a ideia de utilizar o seu conhecimento em PNL para tentar amenizar e solucionar os problemas, visto que a PNL lida com repetição e excelência, José começou a elogiar seus colaboradores pelos feitos, e foi fortalecendo seus pontos fortes para que eles se sentissem reconhecidos.

Quando José realizou a segunda reunião percebe um estímulo de seus colaboradores e lhes informa as possíveis modificações no setor como: Reuniões mensais, intervalos na jornada de trabalho, trocas de posições na linha de produção, comemoração dos aniversariantes do mês, estímulos para vagas futuras e trabalho com campanhas educativas e preventivas. Com isso José teve um retorno bastante

positivo, pois um ambiente de trabalho deve ser saudável, uma vez que o colaborador passa a maior parte do seu dia no trabalho (Mendes e Bueno, 2018).

A utilização da PNL tem como propósito diminuir os conflitos entre colaboradores de cargos diferentes, pois as relações de trabalho são constituídas por grupos e entre eles surgem as diferenças e a função do líder/gestor é unificá-los por um mesmo objetivo. Sendo assim, deve-se levar em conta que há um caminho difícil até os líderes perceberem quais as necessidades de seus colaboradores, mas com a ajuda da PNL esse caminho se torna mais fácil e os resultados são melhores que o esperado.

A resolução de conflitos interpessoais na grande maioria das vezes, visa tornar o ambiente corporativo mais dinâmico e produtivo, quebrando paradigmas que interferem nos resultados organizacionais, no clima setorial e empresarial, tendo como uma das chaves principais os gerentes, para a aplicação dessas habilidades, tornando necessário o conhecimento base das técnicas, para obtenção da eficácia de diferentes formas aplicadas nesta área. Reichel (2008)

Deve-se entender que uma das principais habilidades humanas de um gerente em curso, é a resolução e a intermediação de conflitos interpessoais e intergrupais dentro da organização, pois é por meio dele que são apresentados meios de comunicação mais flexíveis, com o intuito de preservar a saúde entre as equipes, atendendo de forma unilateral as necessidades apresentadas, para amenizar as complicações internas que possam aparecer posteriormente, superando as suas expectativas e as expectativas da empresa, pois, de certa forma isto mostra o quanto se está preparado para estar à frente de situações delicadas.

Pour et al (2021) aplicou de forma quase que experimental teste quantitativo de gerentes intermediários e grupos de controles de uma determinada organização, foram utilizados métodos de avaliação para uma pesquisa, como, questionários de resolução de conflitos, protocolos de treinamento e desenvolvimento e treinamentos baseados na programação neurolinguística, já para a análise de dados coletados utilizou-se uma plataforma de última geração para coleta e obtenção dos resultados pesquisados.

Os resultados coletados baseados neste experimento, foram de forma significativa, pois, obteve um aumento na pontuação de gerenciamento de conflitos dos gerentes, em comparação aos demais grupos de controles apresentados. Para Pour et al (2021), a eficácia dessas aplicações de treinamento, surtem efeitos

positivos e significativos na manutenção de nível ótimo de conflitos. Diante do exposto concluiu-se que, o uso consistente deste método trouxe resultados inevitáveis na resolução dos ruídos no ambiente corporativo, instigando o comportamento dos gestores na aplicação de suas habilidades para criar relacionamentos interpessoais saudáveis e clima organizacional harmônico.

Percebe-se que de acordo com Furlan (2014) os benefícios que a programação neurolinguística fornece na resolução de conflitos, realizando a utilização de seu conjunto de técnicas, os indivíduos conseguem evoluir e se tornarem capazes de atingir seus objetivos pessoais e profissionais.

Os principais objetivos da gestão em função de sua equipe, é manter a ordem e solucionar os principais aspectos que influenciam na comunicação e no relacionamento interpessoal dentro do ambiente corporativo, tendo como necessidade esta visão ampla e capacidade de resolver as problemáticas apresentadas no decorrer da jornada diária.

Alguns fatores possuem relevância quando se trata de conflitos entre os indivíduos dentro do ambiente corporativo, seja ligado às emoções, problemas pessoais e seus cognitivos, isso muitas das vezes é utilizado como ponto determinante na percepção de como poderão ser geridos e solucionados. Para El Goz (2020), o conflito por si só, pode ter influência negativa em um determinado grupo, enquanto para outros serve como pontos positivos a melhorar, levando a motivação dos membros da equipe. No entanto, foi observado dentre os grupos que, se o conflito aumentar de forma demasiada, pode resultar em consequências totalmente indesejáveis, para o membro ou grupo de forma geral.

Hava (2021) percebeu que as técnicas da programação neurolinguísticas visa a exploração dos efeitos causados de acordo com as aplicações introduzidas de forma coerente, buscando as competências necessárias para a gestão do conflito e de resolução de problemas interpessoais dos enfermeiros gestores, o método utilizado, foi de forma mista através de um desenho experimental, onde, na parte quantitativa do estudo foi utilizado o modelo pré e pós teste, e na parte qualitativa foram realizadas entrevistas em grupo para discussão junto a formação de controle e de gestores presentes.

Baseado nas técnicas aplicadas, pôde-se obter resultados analisados em três subtítulos sendo as informações demográficas, seções qualitativas e seções quantitativas. Os dados apresentados demograficamente, apontam alguns níveis de

escolaridade (mestrado, bacharel e nível técnico), e anos de experiência de trabalho, atrelado a cada grupo de formação apresentado, quanto as análises quantitativas, é possível identificar que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os enfermeiros gestores dos grupos de formação e de controle, em termos de idade, sexo e nível de escolaridade. A seção qualitativa aborda os temas, subtemas e conteúdo das entrevistas criadas através dos dados obtidos e declarações dos participantes, quanto às aplicações realizadas (HAVA, 2021).

Maslakpak et al (2016), declara apesar de o indivíduo complete suas necessidades, e interesses através do trabalho, as sensações humanas podem ser influenciadas por fatores organizacionais e ambientais que podem ser ou não favoráveis, e seu tipo de cargo pode ser uma das principais fontes de estresse, podendo criar o estresse crônico. Qualquer tipo de profissão que esteja relacionada a vida ou a saúde são sempre estressantes, chegando a ameaçar a saúde física e mental dos profissionais.

Diante disso, Maslakpak et al (2016), fizeram um teste com enfermeiros voluntários, através de um questionário onde continha 57 itens em nove subescalas. Todos eles foram organizados numa escala de resposta likert de 5 pontos. Quanto maior a pontuação, maior o nível de estresse. Após finalizar os testes, perceberam que o nível de estresse estava alto e decidiram aplicar algumas estratégias de PNL, em seguida foi observado que a aplicação da PNL diminuiu o estresse dos voluntários, pois foram ensinadas várias estratégias como a definição dos objetivos, a gestão do tempo, a comunicação eficaz e os sistemas de representação. Ao exercitarem as técnicas, os enfermeiros aprenderam a controlar suas emoções, sentimentos e comportamentos, além de aumentarem sua autoconfiança e melhorar a comunicação.

A PNL em determinadas situações vem com o dever de amenizar os ruídos na comunicação, porém para Kotera e Sheffield (2019) possui foco principal em examinar os efeitos da programação neurolinguística na melhoria da saúde mental dos trabalhadores japoneses. Apesar de ser aplicada mundialmente, a PNL não obteve validação de forma profunda nestas problemáticas apresentadas. (Tas, 2016)

O Japão apesar de possuir uma população estável, vem sofrendo nos últimos anos problemas de saúde mental, sendo pouco mais de 136 por cento nos últimos 10 anos. O país possui um índice de suicídio entre os países mais desenvolvidos do mundo, onde, aproximadamente 30% desta população sofre de problemas mentais a partir do meio de trabalho que são submetidas a enfrentar no dia a dia (Agência

Nacional de Política, 2016). O governo japonês por sua vez, adotou várias políticas preventivas no intuito de redução dos quadros de problemas mentais relacionados ao trabalho (GORDON, 2019).

Foram aplicados neste projeto, pré e pós testes, para examinar a mudança de estresse, ansiedade, depressão, bem-estar mental e outros fatores cognitivos dos participantes antes, e imediatamente após alguns meses de treinamento junto a aplicação da PNL. Os critérios estabelecidos para participação neste estudo foram, ser maiores de 18 anos, empregados e japoneses residentes no Japão (GORDON, 2019).

Kotera e Sheffield (2019) descreve que, os participantes que apresentaram estado “normal” nas subescalas da escala de depressão, ansiedade e estresse, no pré-treinamento, tiveram que ser excluídos para evitar maiores efeitos durante a trajetória da pesquisa. Outros participantes deste estudo que fizeram treinamento relacionado à saúde mental durante seis meses do experimento também foram desligados, tendo um total de 38 participantes dentro de 3 sessões de PNL, trazendo resultados eficientes para base de dados do estudo aplicado.

O estudo aplicado de forma piloto, pôde observar resultados palpáveis baseados na pesquisa realizada, pois a aplicação da PNL nos treinamentos, obteve redução da depressão e o auto índice de estresse, conseqüentemente se teve o aumento também do bem-estar mental dos trabalhadores japoneses, destacando seu desempenho nas atividades exercidas e o rendimento durante o passar dos dias. Diante disto, o treinamento se prolongou por mais alguns meses visto que obteve resultados promissores e eficazes na resolução da problemática aplicada (KOTERA; SHEFFIELD, 2019).

A abordagem da PNL na comunicação, possui o intuito em verificar como o desenvolvimento pessoal se concentra na forma como os indivíduos se comportam em seu modo de pensar, falar e agir diante das situações mais complexas que acabam encontrando no decorrer de sua jornada de trabalho (Ferreira, 2022). Embora hoje em dia possuem diversos artigos acadêmicos que abrangem o tema nos contextos organizacionais, sua grande maioria não explora de forma pontual a qualidade de suas evidências.

O objetivo de Kotera e Gordon (2019) é analisar através das diretrizes PRISMA (preferred reporting items for systematic reviews and meta-analysis) e aplicar de forma enfática uma revisão sistemática, através de estudos que avaliam a PNL nos

contextos organizacionais. Os resultados apresentados incluíam, a autoestima, o compromisso com as atividades, a autoconfiança e o estresse dentro do ambiente de trabalho.

De acordo com os métodos utilizados para avaliação da aplicação da PNL como base de evidências, foi necessário a utilização de revisões sistemáticas, que tornasse os resultados mais acessíveis e palpáveis, possuindo relevância e utilidade na construção de seus efeitos (Denyer e Tranfield, 2009).

Diante disto, seguiu-se as recomendações necessárias a fim de esclarecer sistematicamente a literatura e a validação da qualidade das evidências mencionadas, verificando se possuem relação com as aplicações da PNL no local de trabalho. Para se obter um resultado de análise mais aprofundado, o estudo teve que ser publicado em uma revista acadêmica possuindo revisão por pares, utilizando medidas de pré e pós-intervenção de variáveis dependente e um estudo de investigação qualitativa, coletando dados comprobatórios para conclusão da análise (Denyer e Tranfield, 2009).

A aplicação dos testes de comparação trouxe resultados significativos, pois, foi verificado que a formação em PNL diminui o stress profissional, melhorando o estado de saúde mental dos indivíduos, como, traços de ansiedade e controle da inteligência emocional, na condução de problemáticas que interferem no decorrer da trajetória no ambiente de trabalho (KOTERA; GORDON, 2019).

Embora a PNL tenha sido criticada por sua falta de comprovação científica e por algumas práticas questionáveis, como o uso de técnicas de persuasão e manipulação, ela continua sendo uma metodologia popular e eficaz para a melhoria pessoal e profissional. Como qualquer metodologia, é importante que os praticantes da PNL sejam éticos e responsáveis em sua aplicação, respeitando os limites e as necessidades de cada pessoa. (KOTERA; GORDON, 2019)

A Programação Neurolinguística (PNL) é uma ferramenta utilizada para melhorar as habilidades de comunicação e a maneira de pensar das pessoas. Ela auxilia na criação de mudanças positivas no comportamento, na produtividade e na promoção da inteligência emocional nas corporações. A PNL pode ser aplicada em grandes corporações para melhorar as habilidades dos colaboradores e suas formas de trabalhar (ROMERO, 2007).

A PNL pode ser utilizada para uma variedade de objetivos nas corporações. Em primeiro lugar, ela pode ser usada para melhorar a comunicação entre os

colaboradores e os departamentos da empresa. A comunicação efetiva é uma das chaves para o sucesso em qualquer organização, uma vez que ela ajuda a manter a equipe alinhada e produtiva. Com a PNL, os colaboradores podem ser ensinados a se comunicarem de maneira mais clara, efetiva e assertiva. (KOTERA; GORDON, 2019)

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base no que foi exposto nesta pesquisa, conclui-se que adiante gradativa necessidade de uma comunicação eficaz e a busca por soluções para inúmeros conflitos corporativos nas organizações, a Programação Neurolinguística (PNL) mostra-se uma eficiente ferramenta. A PNL tem-se tornado cada vez mais usada em diversas esferas organizacionais e no desenvolvimento pessoal, mostrando bons resultados a curto prazo.

Um dos principais fatores de eclosão de conflitos organizacionais é a ausência da comunicação adequada, e a PNL enquanto ferramenta possibilita criar mecanismos a partir de técnicas que auxiliam a superação dessas barreiras. Com o conhecimento das técnicas, os gestores podem criar ou adaptar novos métodos e mecanismos de comunicação, a fim de atender às diversas necessidades particulares de seus colaboradores. Com isso, é possível proporcionar maior e melhor compreensão, empatia e respeito, onde de forma contributiva proporciona um ambiente em que a comunicação e os processos gerenciais tornam-se harmônicos.

Dessa forma, levando em consideração os benefícios da PNL, num cenário empresarial, sua utilização de forma adequada pode contribuir de modo significativo para o crescimento e desenvolvimento da comunicação, de soluções criativas, e no alcançar de objetivos internos. Aconselha-se que os gestores se habituem e compreendam as técnicas e os princípios desta ferramenta, e desenvolvam meios de análise mais profunda sobre a sua implantação, e criem uma visão estratégica para a utilização, a fim de obter resultados duradouros a longo prazo.

É de suma importância salientar que a Programação Neurolinguística, tende a ser técnicas de abordagem flexível e adaptável, havendo a possibilidade de ser readequada conforme as necessidades e cenários específicos de cada ambiente organizacional. Ou seja, a sua utilização deve ser assistida de forma analítica e cuidadosa, e atentando-se a continuidade dos processos, observando sempre as

individualidades características de cada equipe ou organização, em que se está utilizando essa ferramenta.

Portanto, a Programação Neurolinguística, demonstrou-se uma ferramenta valiosa, de melhora em vários meios, na comunicação, no desenvolvimento do capital humano da organização, colaboradores e gestores, na promoção de mudanças dentro das organizações. Ferramenta que fomenta a promoção de um ambiente que assegura crescimento individual e coletivo. Dessa forma, a aplicação correta das técnicas e práticas, é possível sim, a construção de relacionamentos produtivos e saudáveis, alavancando o sucesso e a vitalidade e o desenvolvimento das organizações no mercado.

## 6 REFERÊNCIAS

- ALLEN, S. **TÉCNICAS PROIBIDAS DE PERSUAÇÃO, MANIPULAÇÃO E INFLUÊNCIA USANDO PADRÕES DE LINGUAGEM E TÉCNICAS DE PNL Como persuadir, influenciar e manipular usando padrões de linguagem e técnicas de PNL SEGUNDA EDIÇÃO.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://falaminhalingua01.files.wordpress.com/2020/04/tc3a9cnicas-proibidas-de-persuasc3a3o-manipulac3a7c3a3o-e-influc3aancia-usando-padrc3b5es-de...-197-pc3a1ginas.pdf>>. Acesso em: 24 março 2023.
- ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento estratégico. Coleção gestão empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.
- ANINGER, L. **Gerenciando conflitos.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <[https://conteudo.una.br/images\\_anima/pdf/Gerenciando\\_conflitos.pdf](https://conteudo.una.br/images_anima/pdf/Gerenciando_conflitos.pdf)>. Acesso em: 20 março 2023
- BANDLER, R. et al. **The ultimate introduction to NLP : how to build a successful life.** London: Harpercollins Publishers, 2013.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. **Planejamento estratégico: uma análise metodológica. Informação & Informação**, Londrina, v. 2, n. 1, p. 29-44, 1997.
- BORG, Susanne W.; FREYTAG, Per V. A aplicação da programação neurolinguística no contexto do processo de vendas. **Anzmac, Christchurch, Nova Zelândia** , 2010.
- BRAGA, Matheus Martins; DOMINGUES, Homero. **Planejamento estratégico.** 2018.
- CAPUCHO, Hilquias Gabriel; ALVARELI, Luciani Vieira Gomes. **PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUISTICA: UM DIFERENCIAL PARA FORMAÇÃO DE GESTORES.**
- CAVALCANTI, T. M. et al. Hierarquia das Necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 39, 2019.
- CERIANI DE OLIVEIRA GOMES, M. et al. **PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA ASSOCIADA À LIDERANÇA E REDUÇÃO DE RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.jornacitec.fatecbt.edu.br/index.php/VIJTC/VIJTC/paper/viewFile/1348/1911>>. Acesso em: 29 março 2023.
- Chiavenato, I. (2004). **Planejamento estratégico.** Elsevier Brasil.
- CHIAVENATO, Idalberto. [s.l: s.n.]. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Disponível em: <[https://livrogratuitosja.com/wp-content/uploads/2021/03/Gestao-de-Pessoas-O-novo-papel-dos-recursos-humanos-nas-organizacoes-by-IDALBERTO-CHIAVENATO-z-lib.org\\_.pdf](https://livrogratuitosja.com/wp-content/uploads/2021/03/Gestao-de-Pessoas-O-novo-papel-dos-recursos-humanos-nas-organizacoes-by-IDALBERTO-CHIAVENATO-z-lib.org_.pdf)>. Acesso em: 15 março 2023.
- COSTA, A. D. S. M. D. et al. IMPACTOS DA COVID-19 NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 385–387, dez. 2020.

**DADOS DE COPYRIGHT Sobre a obra.** [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://espacoviverzen.com.br/wp-content/uploads/2017/06/Coacnhing-Com-PNL-Para-Leigos-Kate-Burton-1-1.pdf>>. Acesso em: 24 março 2023.

DALBOSCO, K. B.; ROSA, J. C. **A APLICAÇÃO DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA (PNL) EM VENDAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO ATACADO E VAREJO – GASPAR/SC.** *Revista Visão: Gestão Organizacional*, v. 8, n. 1, p. 127–143, 26 março 2019.

DEMINCO, M. **Programação Neurolinguística -- Começando pelo começo.** [s.l.] Independently Published, 2018.

EL-ASHRY, Mona Mostafa. A importância das habilidades de programação neurolinguística como ferramenta de comunicação no local de trabalho. *Journal of Global Scientific Research*, v. 6, n. 1, pág. 1108-1123, 2021. See Mor

FIGUEIREDO, L. J. L. DE. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores.** repositorio.ucp.pt, 30 março 2012. Acesso em: 05 março 2023.

**Gestão de Conflitos** | PDF. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/52664787/Gestao-de-Conflitos#>>. Acesso em: 4 março 2023.

HEMMATIMASLAKPAK, M.; FARHADI, M.; FEREDONI, J. The effect of neuro-linguistic programming on occupational stress in critical care nurses. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, v. 21, n. 1, p. 38, 2016.

J. Fan, C. Gu e J. Zheng, "A Study of Oral Communication Research Based on Representational Systems," *2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment*, Henan, China, 2010, pp. 1- 4, doi: 10.1109/IEEE.2010.5660840.

KERCHNER, F. **Gestão de Conflitos.** www.academia.edu, [s.d.]. Acesso em: 21 março 2023

KONG, E. The Potential of Neuro-Linguistic Programming in Human Capital Development. *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 10, n. 2, p. pp131-141–pp131-141, 1 março 2012.

KOTERA, Y.; SHEFFIELD, D. NLP for Japanese workers' mental well-being: pilot study. *Mental Health Review Journal*, v. 24, n. 3, p. 183–194, 29 ago. 2019.

KOTERA, Y.; SHEFFIELD, D.; VAN GORDON, W. The applications of neuro-linguistic programming in organizational settings: A systematic review of psychological outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, v. 30, n. 1, p. 101–116, 15 nov. 2018.

KOTERA, Y.; VAN GORDON, W. Japanese managers' experiences of neuro-linguistic programming: a qualitative investigation. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, v. 14, n. 3, p. 174–185, 13 maio 2019.

KOTERA, Yasuhiro; SHEFFIELD, David; VAN GORDON, William. The applications of neuro-linguistic programming in organizational settings: A systematic review of psychological outcomes. **Human Resource Development Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 101-116, 2019.

LARA, J.; LOPES; VISEU, F. UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA Centro Regional das Beiras -Pólo de Viseu Mestrado em Gestão Especialização em Gestão de Recursos Humanos Orientação: Professora Doutora Célia Ribeiro **A GESTÃO DE CONFLITOS NUMA ORGANIZAÇÃO E CONSEQUENTE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/DissertaC3A7C3A3o.pdf>>. Acesso em: 25 março 2023

LEITE, F. T., & Rodrigues, E. D. (2008). **Planejamento estratégico—uma oportunidade para a participação.** *Gestão & Planejamento-G&P*, 1(13). (2008).

LICENCIATURA, E. et al. **TIPOS DE PESQUISA TIPOS DE PESQUISA.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>>.

Literatura Prof.a Yani Rebouças. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[https://www.prevest.com.br/dados/editor/file/Teste\\_\\_\\_aula\\_1.pdf](https://www.prevest.com.br/dados/editor/file/Teste___aula_1.pdf)>. Acesso em: 24 março 2023.

LOS, A.; VOL. **Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica** *Conflict management in organizational environment*. Pág, v. 38, p. 27, 2017. Acesso em: 02 março 2023.

M.R, A. et al. Effects of Neuro-linguistic programming course on job stress, positive organizational behavior and job motivation in physical education teachers. **Pedagogy of Physical Culture and Sports**, v. 24, n. 3, p. 111–117, 2020.

**Manual de Programação Neurolinguística PNL - Joseph O'Connor PDF | PDF.** Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/420298378/Manual-de-Programacao-Neurolinguistica-PNL-Joseph-O-Connor-pdf#>>. Acesso em: 02 março 2023.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2009

MCINTYRE, S. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/6079/1/2007\\_25%282%29\\_295.pdf](https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/6079/1/2007_25%282%29_295.pdf)>. Acesso em: 6 março 2023.

MENDES, Guilherme Soares Pereira; BUENO, Jenifer Karine Paulino. **Estrutura de Gestão de Pessoas baseada em Programação Neurolinguística.**

MOHAMMAD HOSSEIN POUR, F. et al. A Comparison Between the Effectiveness of Neuro Linguistic Programing' and Transactional Analysis Training on Managerial Effectiveness. **Management Studies in Development and Evolution**, v. 30, n. 102, p. 37–64, 22 dez. 2021.

MONTEIRO, M. DA S. **A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA NA GESTÃO DE PESSOAS: A aplicação dos padrões comportamentais nas organizações.** repositorio.ufms.br, 5 março 2021. Acesso em: 02 março 2023.

MORETTI, G. Steve Andreas & Charles Faulkner - PNL A Nova Tecnologia do Sucesso. [www.academia.edu](http://www.academia.edu), [s.d.].

NASCIMENTO, T. A. DE C.; SIMÕES, J. M. **Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu - RJ.** Revista de Gestão, v. 18, n. 4, p. 585–604, 31 dez. 2011. Acesso em: 8 março 2023.

OLIVEIRA, A. V.; PEREIRA PIZZONI, T. G. **Gestão de conflitos e comunicação organizacional.** Cadernos de Gestão e Empreendedorismo, v. 9, n. 2, p. 14–24, 13 out. 2021. Acesso em: 19 março 2023.

PEÑA-ACUÑA, B. **Digital Communication Management.** [s.l.] BoD – Books on Demand, 2018.

**Que é Pesquisa Descritiva? | Conforme Gil e outros Autores | Exemplos.** Disponível em: <<https://www.metodologiacientifica.org/tipos-de-pesquisa/pesquisa-descritiva/>>. Acesso em: 19 março 2023.

RIZZOTTO, P. DA S. **Conflitos organizacionais e os relacionamentos: O papel do líder na administração de conflitos.** Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-de-conflitos>>. Acesso em: 21 março 2023.

SOBRAL, S., & CAPUCHO, F. (2019). **A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género.** Gestão E Desenvolvimento, (27), 33-54. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.373>>. Acesso em: 6 março 2023.