

## **A PNL Como Ferramenta de Liderança<sup>1</sup>**

Kristall Hundsdorfer Costa PIMENTEL<sup>2</sup>

Suelen Sacht FERNANDES<sup>3</sup>

Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC

### **RESUMO**

Os líderes encontram-se nas organizações dos mais diversos segmentos e portes. Embora não haja consenso entre os autores, liderança é um processo social de influência que direciona os indivíduos ao trabalho em conjunto, a fim de realizar um objetivo. São elementos comuns entre os conceitos desse processo de influência: as características do líder, do liderado e a influência do contexto (MCCAULEY, 2011). Influenciar, nesse cenário, significa exercer uma ação psicológica sobre alguém. Nesse sentido, a comunicação contribui para esse processo, uma vez que tem como finalidade entender o mundo, relacionar-se com os outros e transformar a si mesmo e a realidade (SILVA, 2006). Somado a isso, Andreas e Faulkner (1995) dizem que “até nossos pensamentos são formas de nos comunicarmos conosco, e eles se revelam aos outros pelos nossos olhos, tons de voz, atitudes e movimentos corporais”. Sendo assim, é impossível não se comunicar. Este é um dos pressupostos da Programação Neurolinguística - a PNL. A PNL entende que cada indivíduo tem padrões mentais diferentes ao se comunicar, a depender do que o seu modelo representacional permitiu coletar de informações da experiência vivida. Ao entender que os aspectos da linguagem verbal e não verbal do líder influenciam o comportamento do liderado é possível chegar ao problema de pesquisa: Como a Programação Neurolinguística pode impactar a liderança de equipes? Refletido pelo objetivo geral - compreender como a Programação Neurolinguística pode impactar a liderança de equipes - o objeto é estudado de forma fragmentada nos seguintes objetivos específicos: Averiguar as características da comunicação líder x liderado; Apurar como a comunicação do líder é percebida pelo liderado; Constatar a influência dessa forma de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na DT 8 – Estudos Interdisciplinares da Comunicação do XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 16 a 18 de junho de 2022.

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão, Internacionalização e Logística - PMPGIL da UNIVALI, e-mail: [k.pimentel@univali.br](mailto:k.pimentel@univali.br).

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Professora da UNIVALI, e-mail: [suelenfernandes@univali.br](mailto:suelenfernandes@univali.br)

comunicação no seu desempenho, pela percepção do liderado e; Identificar como a Programação Neurolinguística pode interceder no papel do líder. Embora os conceitos sejam divergentes, alguns atributos inerentes ao líder vêm se destacando por serem recorrentes nas pesquisas sobre o tema. Esses atributos podem ser percebidos no líder, principalmente, através de suas atitudes, todavia, o que o líder comunica também tem demasiada importância no processo de influência. Para McAllister (1995) *apud* Oliveira e Souza (2004) as palavras, ações e decisões dos outros são levadas em consideração ao definir o nível de segurança e disposição de agir que uma pessoa se encontra – o que define confiança. Esta, na relação, é uma exigência no processo de influência da liderança e para tanto, a comunicação é um fator indispensável. Já o conceito de comunicar quer dizer tornar comum, compartilhar, trocar opiniões. Para que esse processo de troca ocorra, são presentes seis elementos: emissor, receptor; mensagem – o que a forma de linguagem escolhida vai comunicar (palavras, desenhos, gestos), que pode ser verbal ou não verbal; referente; canal e; código (LIMA, 2019). O elemento “mensagem” tem particularidades que precisam de devida atenção, pois, embora a mensagem possa ter sido transmitida verbalmente, o emissor também pode expressar diversos indicativos de forma não verbal relacionados às emoções, o que pode gerar um ruído na comunicação, caso seja nítida uma incoerência entre o que foi dito e como foi dito (ANDREAS; FAULKNER, 1995). Esses indicativos não-verbais, segundo Mehrabian (1971), se sobrepõem ao que foi dito verbalmente. Conforme já sabido, a (in)coerência na comunicação impacta a confiança da relação entre os indivíduos, interfere no processo de influência da liderança e, por consequência, impacta nos resultados da organização. Já que o que carrega importância à comunicação é a intenção do emissor em influenciar o comportamento de quem recebe a mensagem, a comunicação precisa, por um momento, deixar de ser, simplesmente, feita, para ser pensada, pois o processo de comunicação será falho quando o entendimento da mensagem for diferente da intenção do emissor. Este é mais um dos pressupostos da PNL: o significado da sua comunicação é a reação que você obtém. Outro pressuposto da PNL diz que “o mapa não é o território”, o indivíduo reage ao seu mapa mental da experiência, à sua percepção do fato, e não à realidade (ANDREAS; FAULKNER, 1995). Segundo, Tom Chung (2019), o mapa ou modelo mental é o produto final da filtragem de experiências passadas individuais. Não existem modelos mentais iguais e todos eles se diferem do território que eles representam. Diante do território, toda percepção da

experiência vivenciada pelo indivíduo é processada por sistemas representacionais. Eles são divididos em três diferentes modalidades: visual, auditivo e sinestésico. Esses sistemas são responsáveis por codificar o que ocorre no mundo exterior através dos sentidos e torná-los mapas mentais (BANDLER, 2003). Além disso, existem basicamente três mecanismos que, dependendo do sistema representacional do indivíduo, tanto podem enriquecer a percepção da experiência, como também, limitá-la. São eles: a generalização, a eliminação e a distorção. As generalizações e expectativas do indivíduo fazem com que ele distorça a experiência para que ela seja mais coerente à sua imaginação (CHUNG, 2019). Desse modo, a comunicação, mais do que se preocupar com a informação que quer transmitir, precisa primeiramente, levar em consideração o receptor da mensagem, em segundo lugar, ao transmitir uma mensagem, perceber que informações não verbais precisa corrigir e quais quer passar e, por fim, entender que no exercício de influência sobre seus liderados esta é utilizada - entre outras habilidades - como principal forma de transmissão de ideias, atitudes e valores e, por conseguinte, conquista de confiança na relação líder-liderado e influência no processo de liderança. Essa pesquisa exploratória fez o uso de fontes bibliográficas para levantamento de fundamentação teórica e delineamento do escopo pesquisado e, posterior a isso, a coleta de dados primários utilizando questionário *survey*. Os dados obtidos são quantitativos, no que concerne as perguntas que oferecem alternativas ao respondente e; qualitativos, tendo em vista que, a finalidade é a de compreender motivações, significados e valores que respaldam opiniões e visões de mundo (FRASER; GONDIM, 2004). As informações obtidas na coleta de dados pelo questionário, primeiramente, são categorizadas e sumarizadas e posterior a isso, apresentadas e relacionadas a teorias encontradas em fontes bibliográficas. As repostas também são quantificadas para obter conclusões mais objetivas. A amostragem da pesquisa é de vinte e cinco respondentes, tendo como único requisito ser/ter sido atuante no mercado profissional. O perfil do público entrevistado é em sua maior parte do sexo feminino; em nível de especialização em curso ou completo; subordinados e, também, que exercem cargo de chefia/liderança; apenas uma pequena parcela não exerceu papel de liderança e as áreas de atuação e formação são em gestão (marketing, comercial, RH, administração, comunicação). O pesquisado tinha, como base para responder ao questionário, quatro vídeos em que uma mesma situação hipotética de feedback é dada por um suposto líder, do sexo feminino, variando o uso - positivo ou

negativo - de escolha de palavras – EDP - e expressões não verbais – ENV - do seguinte modo: nos vídeos 1 e 2 a ENV utilizada é positiva e nos vídeos 3 e 4, negativa. Nos vídeos 2 e 3 a EDP é positiva e nos vídeos 1 e 4, negativa. Grande parte dos aspectos e percepções coincidiram com as classificações originárias, contudo diversas discrepâncias foram identificadas na avaliação subjetiva. Na situação do vídeo 1, de fato, a incoerência entre a EDP e ENV trouxe confusão para o discurso do líder de modo que pôde-se inferir que a comunicação coerente é mais facilmente entendida e diminui distorções da percepção da mensagem pelo receptor. Nos vídeos 2 e 4, o liderado pode perceber exatamente a intenção do líder, já que houve coerência. No vídeo 3 houve uma certa dissonância por conta de o perfil do receptor da mensagem preferir o tipo de ENV utilizada pelo líder neste caso. O conjunto de EDP e ENV coerente e positivo é capaz de motivar o liderado a agir de forma diferente para alcançar o objetivo comum da equipe. Da mesma forma, esse conjunto de aspectos negativos pode desmotivar e influenciar negativamente a produtividade. Desse modo, é constatada a influência que a PNL pode exercer no papel do líder se feita de maneira coerente e positiva. Se incoerente ou coerente, mas negativamente, pode causar confusão na equipe e prejudicar a troca de informações e gerar desinteresse. Compreende-se que a Programação Neurolinguística pode impactar a liderança de equipes de forma positiva ao ser trabalhada para esse fim, ou seja, é preciso se aperfeiçoar para identificar se algum indicativo verbal ou não verbal está sendo transmitido de forma divergente da que se quer transmitir. Sugere-se questionar algumas características da personalidade do respondente, elaborar os vídeos com mais proximidade do perfil ideal que se quer pesquisar, pode-se confeccionar os vídeos com um líder do sexo masculino e, por fim, recomenda-se pesquisar um número maior de respondentes, pois o número limitado pode contribuir para falhas no resultado. Em suma, esta pesquisa é de grande valor para a academia, no sentido de muni-la ainda mais com conhecimento acerca deste tema interdisciplinar. No âmbito das organizações, a PNL pode ser uma ferramenta que auxiliará o líder no engajamento da equipe para o alcance de metas e objetivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Programação Neurolinguística; Liderança; Comunicação.

## **REFERÊNCIAS**

ANDREAS, S. FAULKNER, C. **Programação Neurolinguística: a nova tecnologia do sucesso**. Editora Campos. 1995.

BANDLER, R. **Hora de mudar**. Rio de Janeiro: Rocco. 2003.

CHUNG, T. PNL **Qualidade começa em mim**. Lebooks, 2019. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=sw6DDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=pnl&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjs8ffn6onpAhURA9QKHRuPDLUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=pnl&f=false>>. Acesso em: 03/ago/2020.

FRASER, M. T. D. GONDIM, S. M. G. **Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa**. Ribeirão Preto: Paidéia v.14 n.28, 2004. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X2004000200004&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2004000200004&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 10/set/2020.

LIMA, C. **Elementos da Comunicação**. Educa+Brasil, 2019. Disponível em: <<https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/lingua-portuguesa/elementos-da-comunicacao>>. Acesso em: 16/fev/2021.

MCCAULEY, C. D. Conceitos sobre liderança. *In*: BIECH, Elaine. **Manual de liderança da ASTD: a melhor fonte de informação sobre a arte de liderar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. E-book. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=FqJ2-c1ZSX8C&pg=PA108&dq=lideran%C3%A7a+defini%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwii7puQrofAhVUEbkGHeFIBkcQ6AEIMTAB#v=onepage&q=lideran%C3%A7a%20defini%C3%A7%C3%A3o&f=false>>. Acesso em: 16/out/2020.

MCALLISTER, D. J. **Affect -and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations**. *Academy of Management Journal*, 1995. *apud* OLIVEIRA, A. F. SOUZA, M. A. **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

MEHRABIAN, A. **Silent Messages**. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company Inc. 1971.

SILVA, M. J. P. **Comunicação tem remédio: a comunicação nas relações interpessoais em saúde**. São Paulo: Edições Loyola, 2006.