

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

DISSERTAÇÃO

**CONTRIBUIÇÕES DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA PARA A
LIDERANÇA DO SETOR COMERCIAL EM TRABALHO REMOTO DE UMA
EMPRESA DE PETRÓLEO E GÁS DO RIO DE JANEIRO**

VITOR LUÍS DACAL RODRIGUES

2023



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**CONTRIBUIÇÕES DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA PARA A
LIDERANÇA DO SETOR COMERCIAL EM TRABALHO REMOTO DE UMA
EMPRESA DE PETRÓLEO E GÁS DO RIO DE JANEIRO**

VITOR LUÍS DACAL RODRIGUES

Sob orientação da Professora
Dr^a Marcia Cristina Rodrigues Cova

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de
Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro –
UFRRJ

Seropédica / RJ
Agosto de 2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R696c Rodrigues, Vitor Luís Dacal, 1989-
Contribuições da programação neurolinguística para a
liderança do setor comercial em trabalho remoto de uma
empresa de petróleo e gás do Rio de Janeiro / Vitor
Luís Dacal Rodrigues. - Seropédica, 2021.
108 f.: il.

Orientadora: Marcia Cristina Rodrigues Cova.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e
Estratégia - MPGE, 2021.

1. Programação Neurolinguística. 2. Liderança. 3.
Trabalho remoto. 4. Petróleo e Gás. I. Cova, Marcia
Cristina Rodrigues, 1968-, orient. II Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado
Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de
Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



TERMO Nº 894 / 2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.051317/2023-31

Seropédica-RJ, 04 de agosto de 2023.

VITOR LUÍS DACAL RODRIGUES

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 27/08/2021.

Profa. Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova

Presidente da Banca/Orientadora

Membro Interno

UFRRJ

Profa. Dra. Roberta Dalvo Pereira da Conceição

Membro Interno

UFRRJ

Prof. Dr. Julio César Andrade de Abreu

Membro Externo

UFF

(Assinado digitalmente em 08/08/2023 08:37)

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)
Matrícula: 2283475

(Assinado digitalmente em 04/08/2023 15:05)

ROBERTA DALVO PEREIRA DA CONCEIÇÃO
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 078.875.487-48

(Assinado digitalmente em 05/08/2023 19:39)

JULIO CESAR ANDRADE DE ABREU
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 054.433.337-39

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: 894, ano: 2023, tipo: TERMO, data de emissão: 04/08/2023 e o código de verificação: 427551a42a

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente à Bruna Oliveira Rosa, sem a qual a realização desta dissertação definitivamente não seria possível: seu incentivo constante foi imprescindível para que este resultado pudesse ser atingido. A árdua caminhada, desde seu encorajamento inicial para que eu participasse do processo seletivo até sua paciência nos momentos mais críticos do trabalho, deveras consolida seu companheirismo e nossa cumplicidade. Não há palavras que expressem minha gratidão por tudo o que você fez, faz e decerto fará.

Agradeço aos meus pais, Rosa Dacal Castro Rodrigues e Vitor Rodrigues, por terem me proporcionado a educação que não puderam usufruir. Espero que este singelo passo seja evidência de que os sacrifícios aos quais se submeteram não tenham sido em vão.

Agradeço à minha irmã, Vitória Rosa Dacal Rodrigues, pelo apoio de hoje e de sempre: não há distância geográfica que impedirá nosso relacionamento de cada vez mais florescer. Saiba que, para mim, é um orgulho poder compartilhar essa vitória com você.

Agradeço à querida Márcia Cova que, além de orientadora, assumiu o papel de conselheira. Mesmo com todas as adversidades ao longo da trajetória, você sempre acreditou no meu potencial e eu me sinto honrado com o presente resultado. Sua resiliência é impressionante, e seu carisma é incrível. Agradeço a oportunidade de ter sido orientado por uma pessoa tão especial.

RESUMO

RODRIGUES, Vitor Luís Dacal. **Contribuições da programação neurolinguística para a liderança do setor comercial em trabalho remoto de uma empresa de petróleo e gás do Rio de Janeiro.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, Seropédica, 2021. 108 p.

Com o advento da pandemia ocasionada pela doença intitulada COVID-19, aumentou-se o número de empresas que passam a utilizar o trabalho remoto como nova condição. Dada a transição abrupta, a presente pesquisa tem como objetivo final analisar como a Programação Neurolinguística pode ser adotada pelo líder da área comercial de uma empresa de Petróleo e Gás para reduzir a influência indesejável do trabalho remoto. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa qualitativa em uma empresa do ramo de Petróleo e Gás, especificamente em seu setor Comercial. O método de coleta de dados se deu por entrevistas, somadas a um questionário aplicado aos entrevistados da área em questão. Os resultados encontrados na pesquisa corroboram o que foi encontrado na literatura, e indicam que os funcionários, diante do trabalho remoto, são impactados de maneiras distintas de acordo com seus Sistemas Representacionais mais preponderantes. Foram detectados quatro Sistemas Representacionais distintos, e cada um deles afeta os entrevistados de maneira singular: para os Visuais, a falta de encontros virtuais por câmera; para os Auditivos, a ausência de local silencioso; para os Cinestésicos, o sentimento de solidão, e; para os Auditivos Digitais, a dificuldade de obter informações. Com base nesses resultados, elaborou-se um Manual de Boas Práticas destinado à liderança para que sejam reduzidos os impactos supracitados. A PNL tem como um de seus objetivos evidenciar a melhor faceta de cada ser humano, aumentando sua eficiência. Por conseguinte, com colaboradores mais conscientes de suas fortalezas e de seus pontos possíveis de melhoria, aumenta-se a chance de se extrair o melhor de cada indivíduo.

Palavras-chave: Programação Neurolinguística; Liderança; Trabalho remoto; Petróleo e Gás

ABSTRACT

RODRIGUES, Vitor Luís Dacal. **Contributions of the neurolinguistic programming to the leadership of the commercial sector in remote work of an oil and gas company from Rio de Janeiro.** Dissertation (Master in Business and Strategy of Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, Seropédica, 2021. 108 p.

With the advent of the pandemic occasioned by the disease entitled COVID-19, the number of companies which began utilizing remote work as a new condition increased. Given this abrupt transition, the primary objective of this research is to analyze how Neuro-Linguistic Programming (NLP) can be adopted by the leader of the commercial area of an Oil and Gas company to reduce the undesirable influence of remote work. For this purpose, a qualitative research was used in an Oil and Gas company, specifically in its Commercial sector. The method of data collection was based on interviews, along with a questionnaire applied to respondents of the area previously mentioned. The results found in the research corroborate what was found in the literature, and indicate that employees, faced with remote work, are impacted in different ways according to their mostly predominant Representational Systems. Four different Representational Systems were detected, and each of them affects the interviewees in a singular manner: for the Visual, they lacked virtual calls with cameras turned on; for Auditory, they lacked a silent place; for Kinesthetic, the feeling of loneliness, and; for Auditory Digital, the difficulty to obtain information. Based on the results, a Manual of Good Practices for the leadership was prepared to reduce the aforementioned impacts. One of the objectives of NLP is to show the best facet of each human being, increasing their efficiency. Therefore, with employees more aware of their strengths and possible points of improvement, the chance of extracting the best from each individual is increased.

Keywords: Neurolinguistic Programming; Leadership; Remote work; Oil and Gas

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Preço por barril de Petróleo pós crise de 2014..... | 11 |
| Figura 2: Histórico de empregados na indústria de Petróleo do RJ..... | 12 |
| Figura 3: Número de casos confirmados de COVID-19..... | 13 |
| Figura 4: Definição de maturidade | 23 |
| Figura 5: Níveis Neurológicos da PNL..... | 34 |
| Figura 6: Modelo de aprendizagem holístico..... | 35 |
| Figura 7: Parte 1 do modelo Young..... | 36 |
| Figura 8: Parte 2 do modelo Young..... | 37 |
| Figura 9: Estrutura de aprendizado em Liderança Young | 38 |
| Figura 10: Sistemas Representacionais da PNL..... | 45 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Nível de Maturidade..... | 22 |
| Quadro 2: Evolução das Teorias de liderança..... | 26 |
| Quadro 3: Estilos de liderança | 28 |
| Quadro 4: Benefícios das técnicas de PNL no desenvolvimento da liderança | 41 |
| Quadro 5: Técnicas de PNL e desenvolvimento de habilidades de liderança | 43 |
| Quadro 6: Predicados do Sistema Representacional Visual | 59 |
| Quadro 7: Predicados do Sistema Representacional Auditivo..... | 61 |
| Quadro 8: Predicados do Sistema Representacional Cinestésico..... | 63 |
| Quadro 9: Predicados do Sistema Representacional Auditivo Digital..... | 65 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Resultados – Entrevistado 1 | 66 |
| Tabela 2: Resultados – Entrevistado 2..... | 67 |
| Tabela 3: Resultados – Entrevistado 3..... | 68 |
| Tabela 4: Resultados – Entrevistado 4 (continua)..... | 68 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1. Apresentação do tema..... | 11 |
| 1.2. O Problema de Pesquisa..... | 13 |
| 1.3. Objetivo final..... | 15 |
| 1.4. Objetivos intermediários | 15 |
| 1.5. Justificativa..... | 15 |
| 1.6. Delimitação do estudo..... | 16 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO..... | 17 |
| 2.1. Trabalho remoto | 17 |
| 2.2. Teorias e desafios da Liderança..... | 21 |
| 2.3. Comunicação interpessoal do Líder | 30 |
| 2.4. A Programação Neurolinguística como estratégia da liderança..... | 32 |
| 2.5. Sistemas Representacionais..... | 44 |
| 3. METODOLOGIA DE PESQUISA | 48 |
| 3.1. Delineamento da pesquisa..... | 48 |
| 3.2. Sujeitos da pesquisa e os critérios da seleção..... | 48 |
| 3.3. Suposição inicial..... | 49 |
| 3.4. Coleta de dados..... | 49 |
| 3.5. Análise de dados coletados | 50 |
| 3.6. Limitações de cada método de pesquisa | 50 |
| 4. ESTUDO DE CASO..... | 51 |
| 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 52 |
| 5.1. Análise Temática | 52 |
| 5.2. Análise dos Sistemas Representacionais..... | 58 |
| 5.3. Produto Técnico..... | 70 |
| 6. CONCLUSÕES | 72 |
| REFERÊNCIAS | 74 |

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do tema

A crise no mercado de Petróleo e Gás, datada de 2014, marcou a sociedade com seus reflexos negativos, os quais ainda podem ser notados em 2021. No âmbito econômico mundial, é notável a expressão dessa indústria: a cunho de exemplo, em 2018, movimentou cerca de 2 trilhões de dólares, enquanto o Produto Mundial Bruto no mesmo ano foi de 75 trilhões de dólares a 87,5 trilhões de dólares (IBISWORLD, 2018). Sendo assim, o setor representou de 2% a 3% de toda a economia global.

A volatilidade do mercado, porém, não é exclusividade do século XXI: crises assolam o setor desde 1973. O preço do barril de petróleo era comercializado acima de 100 dólares antes da última crise e, pós crise, o valor chegou ao limite inferior de cerca de 36 dólares por barril em 2016 (IBISWORLD, 2019). A Figura 1 explicita a oscilação reverberada pela crise desde 2014.

Figura 1: Preço por barril de Petróleo pós crise de 2014



Fonte: <https://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>

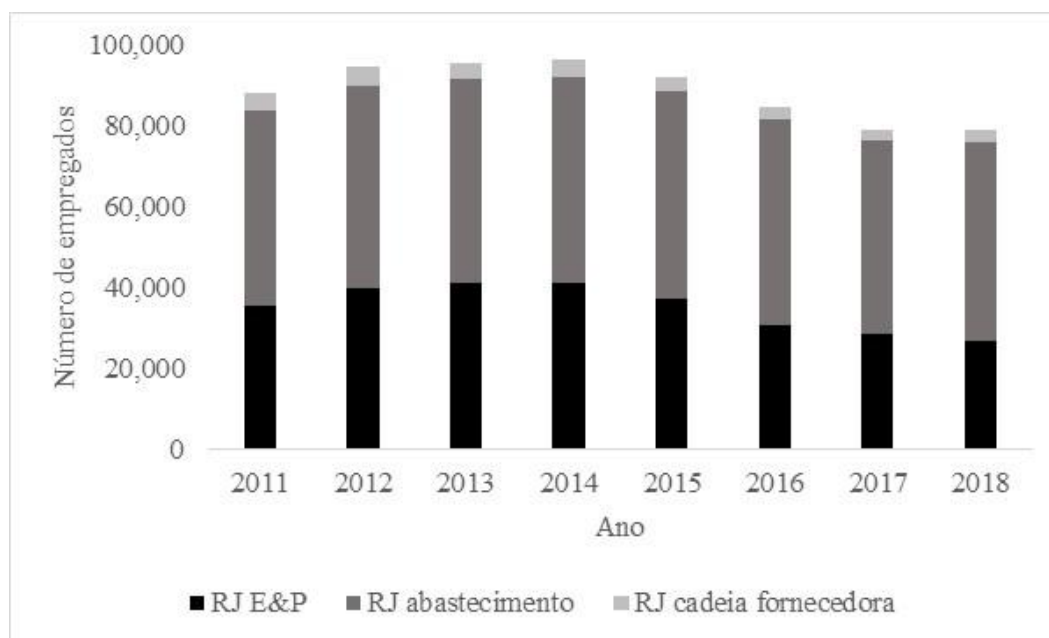
O reflexo da queda acentuada no preço do barril para cerca de um terço do valor outrora comercializado foi a diminuição da receita de empresas operadoras, cascadeando o cenário a seus fornecedores. A indústria, então, se vê forçada a adotar medidas de negócio distintas das que haviam sido empregadas ao longo dos anos: o foco em redução de custos e aumento de produtividade foi posto em evidência, o que não era prática costumeira nesse mercado.

Um dos reflexos observáveis da crise foi a incerteza em relação ao caminho estratégico trilhado pelas companhias do ramo: por um lado, a redução no quadro de funcionários acarreta imediata redução de custos, indicando a seus acionistas cauterização do impacto da crise; por outro

lado, de médio a longo prazo, a empresa tende a padecer com a perda de capital intelectual, afetando sua competitividade e, portanto, sua capacidade de se manter ativa no mercado.

No panorama brasileiro, a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) apresentou em 2018 perspectivas de investimentos potenciais de 672 bilhões de dólares somente no Brasil ao longo dos próximos dez anos – em reais, cerca de 2,5 trilhões. Mesmo assim, estados cuja interdependência de angariar recursos seja proveniente majoritariamente da Exploração e Produção (E&P) do Petróleo e Gás, como o Rio de Janeiro, são alvos diretos do momento desfavorável. Especificamente nesse estado, municípios como Campos dos Goytacazes, Macaé e Maricá precisaram (e seguem tentando ainda em 2021) se reerguer e migrar para outras formas de subsistência, como o mercado do turismo. A Figura 2 abaixo representa o histórico do total de empregados no encadeamento produtivo do Petróleo no Rio de Janeiro.

Figura 2: Histórico de empregados na indústria de Petróleo do RJ



Fonte: Adaptado de FIRJAN (2019)

O fato evidenciado na figura acima demonstra a necessidade de reação do mercado, acarretando necessidade de reinvenção das empresas. A Petrobras, mais relevante operadora de Petróleo e Gás no Brasil em termos de investimentos, traçou em seu Plano de Negócios e Gestão (PNG) 2019-2023 estratégias corporativas para minimizar os efeitos da crise. Dentre elas, destaca-se a gestão de pessoas movida pela transformação cultural: “capacitação dos empregados para atender aos novos desafios de negócio” e o “fortalecimento dos processos de atração, movimentação, desenvolvimento, retenção e sucessão”. Ainda no PNG, o desenvolvimento de líderes e especialistas é destaque para a área corporativa, e a Gestão e Liderança é competência crítica transversal ao serem considerados todos os mercados de atuação da Petrobras (PNG, 2019, p. 41 e 42).

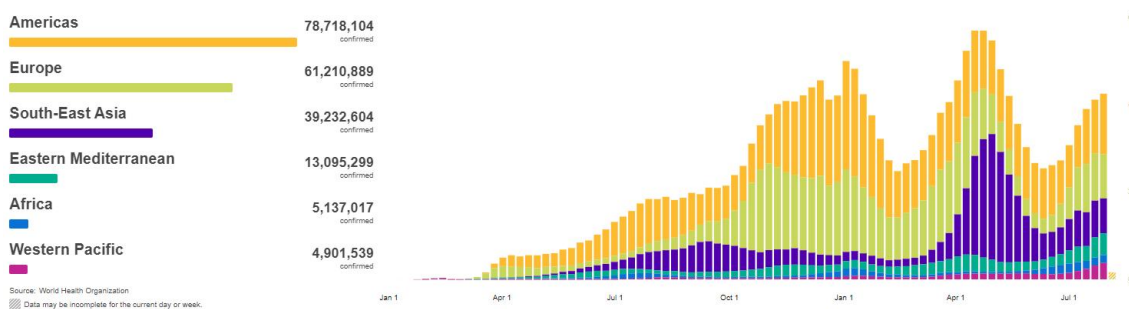
O potencial reflexo dessa decisão é a mudança de percepção da indústria, dada a expressão de destaque da empresa. Apesar de aparentar estarrecedora a situação delineada acima, fato é que não havia pressão em reduções de custo e, conseqüentemente, ruídos em comunicação eram mais

facilmente tolerados. Já considerando a migração para o novo cenário, essas falhas, quando ocorrem, podem acarretar majoração de custos às empresas e passam a traduzir um pensamento velado de medo por parte dos empregados envolvidos.

Importante ressaltar, além das especificidades acima descritas as quais assolavam o mercado de Petróleo e Gás, outro fator que, apesar de aparente baixa correlação, influi diretamente ao que este estudo se presta a responder: a descoberta de um novo vírus intitulado SARS-CoV-2. Tal vírus acomete seu portador à doença chamada Coronavírus (COVID-19), a qual submeteu a sociedade a uma nova crise sanitária. Suas informações originais, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), datam do fim de 2019 (World Health Organization, 2021).

Inicialmente tratada como um grupo de casos de pneumonia oriundos de Wuhan (China), a doença começa a se espalhar pelo mundo a partir de 13 de janeiro de 2020 – primeiro caso relatado externo à China, na Tailândia. Em 11 de março do mesmo ano, a OMS decreta que a doença deve ser caracterizada como pandemia (World Health Organization, 2021). O número de casos confirmados até meados do ano de 2020 segue crescendo, como ilustra a Figura 3 abaixo.

Figura 3: Número de casos confirmados de COVID-19



Fonte: World Health Organization (2021)

O panorama de pandemia ao qual a sociedade foi acometida gerou reflexos expressivos nas relações interpessoais, seja no âmbito pessoal ou no profissional. Medidas de quarentena passam a ser adotadas ao longo do globo como estratégia de redução de propagação da doença. Embora seu grau de flexibilização tenha sido determinado de forma independente por cada soberania nacional, a mensagem final foi uníssona: seria necessário esforço para conter ou, ao menos, controlar o surto já instalado mundialmente.

Com isso, no quesito profissional, empresas se adaptam e passam a instaurar uma nova realidade a seus colaboradores: o trabalho remoto. Discussões acerca do assunto, mesmo após a descoberta de diferentes vacinas, já vêm sendo travadas e parece provável o impacto duradouro pós-pandemia: atitudes consideradas rotineiras, como trabalhar quando adoecido, passarão a ser socialmente inaceitáveis, assim como será provido novo significado à própria denominação de ambiente profissional estéril (MUDDITT, 2020).

1.2. O Problema de Pesquisa

As mudanças organizacionais necessárias para enfrentamento das crises no mercado de Óleo e Gás tornam-se ainda mais necessárias diante da pandemia que acarreta o isolamento social como estratégia de saúde pública para combate inicial ao vírus e consequentemente, a necessidade

de implantação do trabalho remoto. Essa nova modalidade instiga empresas a criarem maneiras distintas de realizar os trabalhos originalmente considerados usuais. A pandemia afetou fortemente os setores de petróleo e gás, começando com a guerra de preços do petróleo e a demanda em queda de combustíveis.

Em resposta às incertezas apresentadas por COVID-19, muitas organizações solicitaram que seus funcionários trabalhassem remotamente: as novas políticas deixam muitos funcionários (e seus gerentes) trabalhando fora do escritório e separados uns dos outros pela primeira vez. Embora seja sempre preferível estabelecer antecipadamente políticas claras de trabalho remoto e treinamento, em tempos de crise (ou em outras circunstâncias que mudam rapidamente), esse nível de preparação pode não ser viável. Felizmente, existem etapas específicas baseadas em pesquisas que os gerentes podem tomar sem grande esforço para melhorar o engajamento e a produtividade de funcionários remotos, mesmo quando há pouco tempo para se preparar. Surge nesse momento a necessidade de se pensar em novas estratégias para que os gestores consigam se relacionar com seus funcionários que passaram a trabalhar remotamente. Consonante a isso, a incerteza do contágio, do número de mortes aumentando exponencialmente fez com que muitas pessoas tivessem desgastes emocionais para além do seu cotidiano de trabalho. Pensar em alternativas para aprimorar as relações de trabalho tornou-se uma estratégia de sobrevivência em um ambiente tão turbulento. Ao estudar esse novo ambiente profissional, especialmente no quesito emocional do impacto gerado pelo trabalho remoto, percebeu-se que a Programação Neurolinguística (PNL) poderia auxiliar os gestores para que ao adotar suas técnicas pudesse se transformar em um líder efetivo.

O'Connor e Seymour (1993, p. 30) sugerem que, embora únicos, os seres humanos podem ser agrupados em diferentes sistemas representacionais conforme as características predominantes de seus sentidos primários. A prevalência de cada um dos sistemas representacionais proporciona reações que podem se destoar ou se aproximar, a depender da situação. O estudo realizado pela Programação Neurolinguística (PNL) extrapola os sistemas representacionais: suas ferramentas incluem aprimoramentos na percepção sensorial, metaprogramas e metamodelos, *rapport* (processo de confiança e de entendimento mútuo), entre outras (WAKE, 2011). Tais ferramentas ultrapassam a esfera empresarial, e contribuem para mudanças no âmago do indivíduo que decide aplicá-las – transcendendo, portanto, o ambiente profissional, podendo ser úteis às comunidades de maneira geral. Essa modelagem pessoal trabalha situações como ansiedade, colapso nervoso, baixa autoestima, obedecendo como premissa o fato de que, se alguma pessoa no mundo pode realizar determinada tarefa, qualquer pessoa também conseguiria (HOLT e LADWA, 2009).

É papel do líder, portanto, compreender a relevância de tais características e entender como podem ser utilizadas para proveito mútuo: tanto da empresa como do próprio colaborador. A presença de um líder capacitado para controlar as mudanças organizacionais e a cultura organizacional proporciona resultados significativos para as organizações, conforme observado em Schein (1985). No caso da Empresa de Petróleo e Gás estudada, a área comercial passou abruptamente para o trabalho remoto em função da COVID-19. Como essa área é de suma importância para o resultado final da empresa, é importante que o líder minimize os impactos emocionais do trabalho remoto. Nesse sentido, chega-se à seguinte questão: Como a Programação Neurolinguística pode ser adotada pelo líder da área comercial de uma empresa de Petróleo e Gás para reduzir a influência indesejável do trabalho remoto?

1.3. Objetivo final

A presente pesquisa tem como objetivo final analisar como a Programação Neurolinguística pode ser adotada pelo líder da área comercial de uma empresa de Petróleo e Gás para reduzir a influência indesejável do trabalho remoto.

1.4. Objetivos intermediários

Os objetivos intermediários para alcançar o objetivo final se encontram elencados abaixo:

- Caracterizar o Sistema Representacional primário de cada indivíduo participante do estudo;
- Avaliar as influências do trabalho remoto para cada tipo de Sistema Representacional distinto;
- Discutir os resultados à luz das teorias sobre as características de Sistemas Representacionais de PNL;
- Identificar medidas a serem adotadas para minimizar os impactos negativos do trabalho remoto, considerando os diferentes tipos de sistemas representacionais encontrados na Programação Neurolinguística (PNL).
- Elaborar um Manual de Boas Práticas, com foco na redução das influências indesejáveis do trabalho remoto para cada tipo de Sistema Representacional, visando a minimização de seus impactos.

1.5. Justificativa

A pesquisa beneficia corporações que pretendam investir em métodos distintos dos usuais para obtenção de resultados, focando em seu capital humano. A PNL tem como um de seus objetivos evidenciar a melhor faceta de cada ser humano, aumentando sua eficiência. Por conseguinte, com colaboradores mais conscientes de suas fortalezas e de seus pontos possíveis de melhoria, aumenta-se a chance de se extrair o melhor de cada indivíduo.

Com relação à oportunidade, dado o cenário ainda caótico do setor de Petróleo e Gás, as decisões estratégicas tomadas no presente afetarão o futuro da companhia – portanto, abre-se uma janela para que determinada empresa opte por enfrentar a adversidade da crise como uma vantagem para remodelar sua estrutura. O estímulo à mudança de paradigmas da indústria brasileira de Petróleo e Gás é reforçado pelo fato de a Petrobras, ícone do setor, reconhecer a inclusão de Gestão e Liderança como ponto passível de competência crítica transversal em seu plano futuro (apresentado aos investidores). Fato é que empresas que se antecipam às tendências garantem melhor posicionamento no mercado e vantagens competitivas.

A viabilidade do projeto é evidenciada pelo fato do pesquisador ter sido funcionário da área comercial da empresa analisada, o tornando um observador participante, e atualmente está introduzido no setor de Petróleo e Gás brasileiro. Portanto, fará uso de sua rede de contatos para minimizar quaisquer dificuldades em selecionar entrevistados e coletar dados para a pesquisa. Não há custos relevantes associados ao projeto a ponto de inviabilizá-lo, uma vez que entrevistas serão conduzidas com profissionais situados na mesma cidade do pesquisador (o mesmo pode ser inferido com relação a impactos cronológicos ao projeto). Ademais, não se espera trabalhar com informações confidenciais das empresas: apenas evidenciar Sistemas Representacionais de funcionários selecionados, sem que haja quaisquer restrições quanto ao acesso de informações.

1.6. Delimitação do estudo

Apesar de ter recebido aprovação para o desenvolvimento da pesquisa, o pesquisador se desligou do quadro de funcionários durante a realização da pesquisa. Então, visando preservá-la, optou-se por identificar a Empresa pelo codinome ALFA. A empresa ALFA é uma empresa Global de energia, atuando em mais de 120 países. Como delimitação do estudo foi escolhida a filial do Brasil localizada no Estado do Rio de Janeiro que atua no setor de Petróleo e Gás. Dentre todos os setores da empresa, o presente trabalho se limita a estudar o setor comercial da Empresa ALFA. Tal delimitação foi devido a importância desse setor para o alcance do resultado esperado pela empresa e pelo fato de que com o afastamento social imposto pela pandemia de COVID-19 houve um distanciamento físico entre líder e liderados. A escolha dos entrevistados se deu por acessibilidade, uma vez que o pesquisador foi um observador participante da Empresa ALFA, sendo que todos os trabalhadores do setor comercial (excluindo o pesquisador) foram entrevistados com entrevistas em profundidade que foram analisadas com base nos predicados conforme os estudos da Juiced Concepts Limited (2102).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo objetiva fundamentar a presente pesquisa à luz de estudos já realizados por demais autores. Para consolidar o entendimento, serão abordados os seguintes tópicos: Trabalho remoto; Teorias e desafios da Liderança; Comunicação interpessoal do líder; A Programação Neurolinguística como estratégia da liderança, e; Sistemas Representacionais.

O tópico de trabalho remoto detalha as características do modelo que diverge do habitual trabalho presencial, o que está intrinsicamente conectado ao cenário de pesquisa deste presente trabalho.

A compreensão de teorias e desafios da Liderança torna-se relevante para melhor entendimento de quais são os principais teóricos e como seus estudos refletem na comunicação dos líderes.

O tópico de comunicação interpessoal do líder explicita estudos já realizados, e norteia a pesquisa para assuntos cuja abordagem possa ser explorada. É nele que se demonstra a importância da comunicação entre líder e liderado.

A PNL como estratégia de liderança detalha o que é, de fato, a PNL e como é consolidada sua união com o conceito de estratégia de liderança. Este tópico é, portanto, de suma importância para que o objetivo final seja alcançado.

Por fim, o tópico de sistemas representacionais discorre sobre como as pessoas são afetadas pelos diferentes perfis, e como essas individualidades se relacionam à comunicação em si.

2.1. Trabalho remoto

Trabalho remoto possui diversos sinônimos - como teletrabalho, telecomunicação ou trabalho virtual. É frequentemente considerado habilitado por tecnologias avançadas de informação e comunicação que permitem a transferência eletrônica de informações, para que os trabalhadores possam se comunicar e coordenar tarefas em vários locais e de forma assíncrona (HISLOP, AXTELL E DANIELS, 2009).

As formas de conceitualizar o trabalho remoto aumentaram, uma vez que as definições iniciais de teletrabalho o caracterizaram como trabalho em um local que não seja um escritório tradicional mais o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação, ou TICs (por exemplo, GRAY, HODSON e GORDON, 1993). Daniels et al. (2001) consideraram que o teletrabalho consiste em pelo menos cinco aspectos principais: a localização do trabalho; até que ponto o trabalho envolve o uso de TICs; a extensão da comunicação com outras pessoas externas à organização; a extensão da comunicação com outras pessoas na mesma organização; e a intensidade do conhecimento do trabalho. Esses aspectos são considerados dinâmicos, com, por exemplo, teletrabalhadores alterando a localização de seu trabalho. Daniels et al. também consideraram os teletrabalhadores caracterizados pelo menos por algum uso de TICs em seu trabalho. No entanto, uma visão mais inclusiva dos trabalhadores remotos pode ser obtida considerando-se também os trabalhadores que não fazem uso de TICs, mas trabalham em locais de trabalho industrial não tradicionais, como em casa.

Em termos de localização, os trabalhadores remotos podem ser caracterizados como: trabalho em casa; trabalho em instalações remotas, incluindo locais de escritórios remotos, “escritórios satélites” (controlados pelo empregador) ou outras instalações alugadas; trabalho nômade, em que é necessário viajar para executar algumas tarefas, e outras tarefas podem ser realizadas durante a viagem; ou alguma combinação dos itens acima, além de trabalhar em um local organizacional tradicional, como um escritório principal. Os trabalhadores remotos também

podem ser distinguidos pela extensão em que usam as TICs, tanto em termos de hardware (por exemplo, laptop, PDA, telefone celular) e software (por exemplo, Bluetooth, intranets de acesso remoto, e-mail) quanto à medida em que o trabalho envolve comunicação com outras pessoas dentro e fora da organização (HISLOP, AXTELL E DANIELS, 2009).

Os benefícios potenciais do trabalho remoto podem ser discernidos para indivíduos e organizações (DANIELS et al. 2001). No nível individual, os benefícios podem incluir deslocamento reduzido, maior autonomia no trabalho, horários de trabalho mais flexíveis e melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. As organizações podem se beneficiar, por exemplo, de melhor retenção de funcionários, maior flexibilidade de pessoal e custos reduzidos de instalações. No entanto, esses benefícios podem não ser alcançados ou compõem apenas parte de um caso retórico de trabalho remoto. É importante ressaltar que os benefícios e custos do trabalho remoto parecem estar intimamente ligados à natureza do trabalho remoto.

Entre os desafios comuns do trabalho remoto está a necessidade de os gerentes entenderem fatores que podem tornar o trabalho remoto especialmente exigente. Caso contrário, os funcionários de alto desempenho poderão sofrer declínios de performance e engajamento quando eles começam a trabalhar remotamente, especialmente na ausência de preparação e treinamento. Os desafios inerentes ao trabalho remoto, segundo Larson, Vroman e Makarius (2020) incluem:

(i) Falta de supervisão presencial: os gerentes e seus funcionários geralmente expressam preocupações com a falta de interação face a face. Os supervisores temem que os funcionários não trabalhem tão duro ou eficientemente (embora a pesquisa indique o contrário, pelo menos para alguns tipos de trabalhos). Muitos funcionários, por outro lado, lutam com o acesso reduzido a suporte gerencial e comunicação. Em alguns casos, os funcionários sentem que os gerentes estão fora de contato com suas necessidades e, portanto, não ajudam nem ajudam em fazer o trabalho deles;

(ii) Falta de acesso à informação: os trabalhadores remotos recentemente são surpreendidos com a adição tempo e esforço necessários para localizar informações dos colegas de trabalho. Mesmo recebendo respostas para o que parecem perguntas simples, pode parecer um grande obstáculo para um trabalhador que mora em casa;

(iii) Isolamento social: a solidão é uma das queixas mais comuns sobre trabalho remoto, com funcionários perdendo a interação social informal de um ambiente de escritório.

(iv) Distrações em casa: é importante incentivar os empregadores para garantir que seus funcionários remotos tenham espaço de trabalho dedicado e cuidados infantis adequados antes de permitir que trabalhem remotamente. No entanto, no caso de uma repentina transição para o trabalho virtual, há uma chance muito maior de que os funcionários estejam transicionando para áreas de trabalho abaixo do ideal e, no caso de fechamentos de escolas e creches, responsabilidades parentais inesperadas. Mesmo em circunstâncias normais, as demandas da família e do lar podem afetar o trabalho remoto; os gerentes devem esperar que essas distrações sejam maiores durante essa transição não planejada de trabalho em casa (LARSON, VROMAN E MAKARIUS, 2020).

Larson, Vroman e Makarius (2020) reforçam a importância de estabelecer várias opções diferentes de tecnologia de comunicação: apenas o e-mail deixa de ser suficiente. Os trabalhadores remotos devem se beneficiar de uma tecnologia "mais rica", como vídeo conferência, a qual fornece aos participantes muitas das estimulações visuais que eles teriam se estivessem fisicamente próximos. A videoconferência possui muitas vantagens, especialmente para grupos menores: estímulos visuais permitem um maior "conhecimento mútuo" sobre colegas de trabalho e, também, ajudam a reduzir a sensação de isolamento entre as equipes. Vídeos também são particularmente úteis para conversas confidenciais, pois parecem mais pessoais do que as escritas ou as restritas à comunicação estritamente via áudio.

Existem outras circunstâncias em que a colaboração rápida é mais importante do que o detalhe visual. Para essas situações, a funcionalidade de mensagens privadas pode ser usada para tarefas mais simples e conversas menos formais, bem como comunicações sensíveis ao tempo.

Os problemas identificados acima levantam questões sobre a melhor forma de gerenciar trabalhadores remotos. Hertel, Geister e Konradt (2005) identificaram um modelo temporal de gerenciamento e liderança de equipes remotas com cinco fases principais. A primeira fase, “preparação”, envolve o desenvolvimento de uma declaração de missão para a equipe, seleção de pessoal, design de tarefas, desenvolvimento de sistemas de recompensa e seleção de tecnologia apropriada. A segunda fase, o “lançamento”, envolve atividades no início da vida da equipe (por exemplo, a sessão de lançamento, conhecimento uns dos outros, esclarecimento de metas e desenvolvimento de protocolos e regras da equipe). A terceira fase envolve “gerenciamento de desempenho” e manutenção contínua da motivação, comunicação e gerenciamento do conhecimento. A quarta fase do “desenvolvimento da equipe” inclui avaliação, treinamento e avaliação. Essas duas últimas fases são relevantes ao longo da vida da equipe. Por fim, “dissolver” no final da vida da equipe requer o reconhecimento adequado das realizações da equipe.

Certos estilos e comportamentos de liderança também foram identificados como adequados em um ambiente de teletrabalho. Por exemplo, Kayworth e Leidner (2001) descobriram que os líderes mais bem-sucedidos eram aqueles que exibiam uma combinação de comportamentos orientados a tarefas e a relacionamentos. Portanto, aqueles que eram mais eficazes foram capazes de fornecer clareza de papéis, comunicação regular, detalhada e rápida, ser assertivos e autoritários ao mesmo tempo em que eram compreensivos, empáticos e forneciam orientação para os membros da equipe. Assim, embora a construção de relacionamento tenha sido identificada como um aspecto criticamente importante do papel de um líder em ambientes de teletrabalho, ainda há um requisito para a liderança relacionada à tarefa (HISLOP, AXTELL E DANIELS, 2009).

Outras competências de liderança remota necessárias incluem a capacidade de evitar conflitos, promover o compartilhamento de conhecimento, coesão e identidade da equipe e gerenciar processos emocionais e motivacionais. Como visto anteriormente, promover um ambiente psicologicamente seguro para a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos parece ser a chave para combater os problemas da distância (GIBSON e GIBBS, 2006). Os gerentes precisam promover o compartilhamento de conhecimento sobre os ambientes individuais dos membros da equipe através de experiências comuns e treinamento mútuo, além de garantir a distribuição igual de informações, incentivar o processamento de informações não compartilhadas e documentar o conhecimento existente na equipe (HERTEL et al. 2005). Além disso, os gerentes e líderes precisam fornecer apoio e aconselhamento sobre questões de equilíbrio entre vida profissional e pessoal e gerenciar essa linha tênue, especialmente para os trabalhadores em casa (HARRIS, 2003).

Um dos debates frequentemente encontrado na literatura revolve acerca da dúvida de como devem ser gerenciados os trabalhadores remotos: por confiança ou por controle. Embora a distância física signifique que os gerentes não possam observar os funcionários da maneira tradicional, a tecnologia moderna oferece a possibilidade de monitorar os funcionários eletronicamente (por exemplo, seus horários de logon / logoff, ritmo de trabalho, grau de precisão, uso de e-mail, telefonemas, entre outros). Esse monitoramento dos teletrabalhadores pode ser mais comum em setores que já usam essa tecnologia, como call centers, porém se limita à observância de uma estreita faixa de comportamentos. Além disso, a revisão de Hertel et al. (2005) sugere que pode ser difícil empregar tais métodos sem efeitos negativos no estresse e na satisfação dos funcionários. Felstead et al. (2003) descobriram que as organizações tendiam a usar dispositivos gerenciais existentes, como telefonemas e reuniões, em vez de tecnologias de vigilância eletrônica para obter

informações sobre planos, práticas e atividades dos funcionários. No entanto, esses dispositivos também têm limitações. Por exemplo, os gerentes podem não ter tempo para telefonar para cada funcionário remoto todos os dias. Além disso, como Piccoli e Ives (2003) descobriram, ter controles de processo dentro de equipes dispersas (por exemplo, ter que informar regularmente os planos e o progresso da equipe, especificar regras e procedimentos) pode reduzir a confiança, pois aumenta a importância das promessas não realizadas conforme acordado. Assim, os gerentes podem ser imprudentes caso utilizem esses métodos em demasia ou confiem apenas nesses dispositivos. Felstead et al. (2003) descobriram que os controles sociais também eram usados pelos gerentes, como tentar gerar maior comprometimento e uma identidade compartilhada por indução e socialização e enfatizar a confiança. Esses controles sociais visam aumentar a motivação intrínseca em relação aos objetivos da empresa, o que deve reduzir a necessidade de monitoramento.

O gerenciamento por “confiança” envolve a devolução de responsabilidades a indivíduos (ou equipes) para que eles efetivamente se gerenciem (BELL E KOZLOWSKI 2002). A função de gerenciamento passa a ser uma das saídas de gerenciamento (com metas e prazos), em vez de processos. No entanto, o gerenciamento por “saídas” também pode ter suas limitações. Felstead et al. (2003) descobriram que nem sempre é fácil definir claramente metas relevantes para alguns trabalhos e que, às vezes, os funcionários remotos acabam desviando seus esforços para resultados mensuráveis (mas secundários) que não se relacionam aos objetivos gerais da empresa. No entanto, gerenciar com confiança ainda é uma estratégia útil para gerentes remotos. Felstead et al. (2003) descobriram que a confiança operava como uma forma de controle, porque era uma “obrigação moral” pela qual, em troca de recompensas, esperava-se que os funcionários se gerenciem e sejam produtivos na ausência de intervenção ou de escrutínio gerencial.

Controles e regras projetados para reduzir a incerteza, em vez de controlar os outros, provavelmente terão mais sucesso. Walther e Bunz (2005) descobriram que seguir regras baseadas em neutralizar as limitações de trabalhar remotamente e usando as TICs (por exemplo, comunicando-se com frequência, reconhecendo abertamente a leitura das mensagens de outras pessoas, sendo explícito sobre pensamentos e ações e adotando prazos estabelecidos) se relacionava à maior confiança e à qualidade percebida do trabalho (WALTHER e BUNZ, 2005). Portanto, pode ser necessário um equilíbrio entre confiança e controle no que diz respeito ao gerenciamento de trabalhadores remotos. Os gerentes precisam criar relações e confiança, além de fornecer uma estrutura para orientar a ação dos funcionários. O envolvimento dos funcionários na definição desses controles provavelmente ajudará a reduzir qualquer impacto negativo que possam ter (AXTELL, FLECK e TURNER, 2004).

Adicionalmente Larson, Vroman e Makarius (2020) ressaltam a importância de oferecer incentivo e apoio emocional, especialmente no contexto de uma crise abrupta. É importante que os gerentes reconheçam o estresse, ouçam ansiedades e preocupações dos funcionários e simpatizem com seus problemas. Pesquisas sobre inteligência emocional e contágio emocional nos dizem que os funcionários procuram seus gerentes para obter dicas sobre como reagir a mudanças repentinas ou a situações de crise. Se um gerente comunica estresse e desamparo, resultará no que Goleman (1995) chama de Efeito *trickle-down* nos funcionários. Líderes eficazes adotam uma abordagem dupla, reconhecendo o estresse e a ansiedade que os funcionários podem sentir em circunstâncias difíceis, e também reafirmando a confiança em suas equipes.

A abordagem ao teletrabalho não é necessariamente um tema recente: estudos, como o de Barros e Silva (2010) já demonstram a preocupação de empresas à adoção da nova modalidade. Segundo essa pesquisa, uma das primeiras empresas a se utilizarem do trabalho remoto no Brasil foi a Shell, empresa também reconhecida por sua atuação no mercado de Petróleo e Gás. Nota-se

que existe uma gama de reflexos (tanto positivos quanto negativos, de acordo com os respondentes) percebidos após sua implementação: consequências para a forma de atuação na empresa, para a carreira, para a relação com o trabalho, para a vida pessoal, entre outras.

Em linha ao levantado anteriormente, Hill, Ferris e Mårtinson (2003) vislumbram pontos positivos e negativos ao utilizar o teletrabalho: o baixo custo aliado à melhoria de performance do funcionário são alguns dos atrativos da modalidade em questão. Por outro lado, existe uma linha tênue entre o balanço da vida pessoal e da vida profissional, uma vez que o trabalho passa a ser parte integrante da rotina de casa. A recomendação adotada pelos autores é que se imponham limites entre a vida pessoal e a profissional.

2.2. Teorias e desafios da Liderança

Hierarquias informais são uma característica comum e importante de muitos grupos, e surgem mais fortemente em situações ambíguas, mal definidas e não estruturadas. Oedzes et al. (2019), em seu estudo, confirmam essa noção, demonstrando que os grupos desenvolvem hierarquias informais particularmente fortes em situações caracterizadas por falta de liderança formal forte e por alta complexidade de tarefas. Hierarquias formais e informais estão intimamente relacionadas, mas apenas sob condições de alta complexidade de tarefas nas quais as funções estruturantes das hierarquias são mais cruciais (OEDZES et al., 2019).

As pessoas há muito se interessam pela liderança ao longo da história, mas apenas recentemente surgiram teorias formais de liderança. O interesse pelo assunto aumentou durante a primeira parte do século XX: as primeiras teorias focaram em quais qualidades distinguiam líderes e seguidores, enquanto as teorias subsequentes analisaram outras variáveis, como fatores situacionais e níveis de habilidade (CHERRY, 2012).

Todas as teorias contemporâneas podem se enquadrar em uma das três perspectivas a seguir: i) liderança como processo ou relacionamento, ii) liderança como uma combinação de traços ou iii) características de personalidade, ou liderança como certos comportamentos ou, como são mais comumente referidos, habilidades de liderança (AMANCHUKWU, STANLEY E OLOLUBE, 2015).

Cherry (2012) identificou oito grandes teorias de liderança: enquanto a primeira delas focou nas qualidades que distinguem os líderes dos seguidores, as teorias posteriores analisaram outras variáveis, incluindo fatores situacionais e níveis de habilidade. Embora novas teorias surjam constantemente, a maioria pode ser classificada como uma das oito principais de Cherry.

A *Teoria do "Great man"* supõe que a capacidade de liderança é inerente: que grandes líderes nascem, não são criados. Geralmente são retratados como heróicos, míticos e destinados a subir à liderança quando necessário. O termo "*Great man*" foi usado porque, na época, a liderança era pensada principalmente como uma qualidade masculina, especialmente em termos de liderança militar (CHERRY, 2012).

De certa forma semelhante às grandes teorias do homem, a *Teoria dos Traços* pressupõe que as pessoas herdaram certas qualidades ou traços, tornando-as mais adequadas à liderança. As teorias de características geralmente identificam características particulares de personalidade ou comportamento que são compartilhadas pelos líderes (CHERRY, 2012). Keller (1999) examinou as diferenças individuais nas teorias implícitas de liderança em função dos traços de personalidade e dos traços parentais percebidos. Traços de personalidade (como agradabilidade, consciência, extroversão, abertura, neuroticismo e automonitoramento) influenciam as teorias implícitas da liderança. Especificamente, os indivíduos caracterizam um líder semelhante a si como ideal. Além

disso, o autor apresenta resultados paralelos para traços parentais e teorias implícitas de liderança, nas quais imagens idealizadas de liderança espelham descrições de traços parentais.

A *Teoria Contingencial* de liderança se concentra em variáveis específicas relacionadas ao ambiente que pode determinar qual estilo de liderança é o mais adequado para a situação. Segundo essa teoria, nenhum estilo de liderança é melhor em todas as situações. O sucesso depende de diversas variáveis, incluindo o estilo de liderança, as qualidades dos seguidores e os aspectos da situação (CHERRY, 2012). A Teoria Contingencial foi induzida adequadamente a partir dos estudos em que se baseou. No entanto, com relação aos estudos realizados especificamente para testar a Teoria Contingencial, os resultados demonstraram evidências menos favoráveis (PETERS, HARTKE E POHLMANN, 1985). Há dificuldade contínua em replicar as previsões da teoria, pois decorrem de suposições pouco realizadas, inerentes à abordagem. Algumas premissas envolvem, em essência, o conhecimento dos valores dos parâmetros anteriores à pesquisa (KORMAN, 1973).

A *Teoria Situacional* propõe que os líderes escolham o melhor curso de ação baseado em condições ou circunstâncias situacionais. Diferentes estilos de liderança podem ser mais apropriados para certos tipos de tomada de decisão (CHERRY, 2012). A Teoria Situacional sustenta que a diferença entre a eficácia e a ineficácia dos estilos de liderança é a adequação do comportamento do líder à situação específica a que é submetido. A maturidade da tarefa do indivíduo ou grupo sendo liderado também deve ser levada em consideração: a prontidão do liderado é definida em termos da capacidade de estabelecer metas altas, porém atingíveis, disposição ou capacidade de aceitar responsabilidades e posse da educação ou experiência necessária para uma tarefa específica. O modelo de liderança situacional permite que um líder identifique uma tarefa, defina metas, determine a maturidade da tarefa do indivíduo ou grupo, selecione um estilo de liderança apropriado e modifique o estilo à medida que a mudança ocorre (WALLER, SMITH E WARNOCK, 1989). Hersey e Blanchard (2007) concluíram em uma pesquisa que os gerentes recorreram a tal modelo pela sua simplicidade intuitiva, facilidade de utilização e relevância percebida para cargos diretivos. Os profissionais não relataram dificuldades na avaliação dos níveis de maturidade dos liderados. As relações entre nível de maturidade e respectivo estilo de liderança a ser adotado podem ser resumidas na **Error! Reference source not found.**

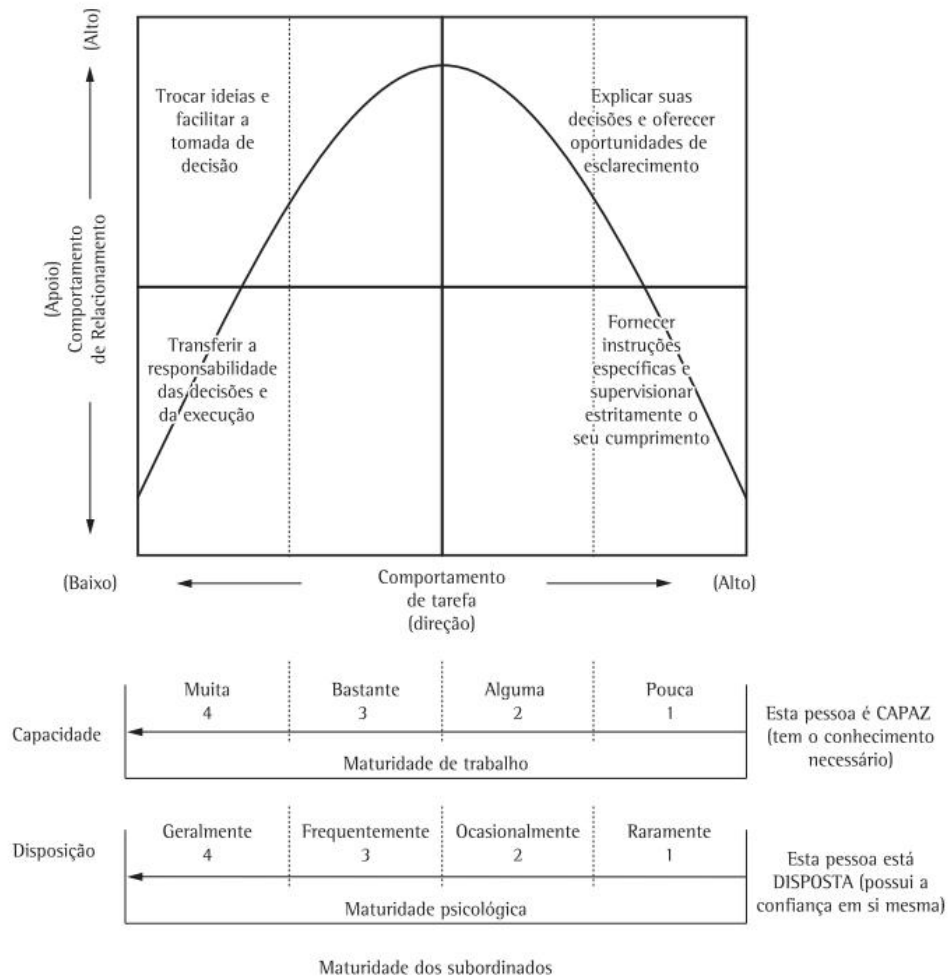
Quadro 1: Nível de Maturidade

| Nível de maturidade | Estilo de liderança |
|---|---|
| M1 - Maturidade baixa: pessoas sem capacidade e sem disposição. | E1 - Determinar: para pessoas que não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer os padrões. |
| M2 - Maturidade entre baixa e moderada: pessoas sem capacidade, mas com disposição. | E2 - Persuadir: é o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não tem capacidade. |
| M3 - Maturidade entre moderada e alta: pessoas com capacidade, mas sem disposição. | E3 - Compartilhar: para maturidade entre alta e moderada: As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a elaborar os padrões. |
| M4 - Maturidade alta: pessoas com capacidade e com disposição. | E4 - Delegar: as pessoas neste nível de maturidade têm capacidade e disposição para a elaboração de padrões. |

Fonte: Gonçalves & Mota (2011)

A maneira de identificar a maturidade dos liderados pode ser entendida pela Figura 4, elaborada por Hersey e Blanchard (2007) e adaptada para a presente pesquisa.

Figura 4: Definição de maturidade



Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (2007).

A Tabela 1 e a Figura 4 demonstram quão importante são o entendimento e a definição da maturidade para a Teoria Situacional: é ela quem ajuda a nortear a alocação dos recursos específicos para determinada situação específica em que o líder é inserido.

Já as *Teorias Comportamentais* da liderança possuem como base a premissa de que as pessoas podem aprender a se tornar líderes através do ensino e da observação. Essa teoria da liderança concentra-se nas ações dos líderes, não em qualidades mentais ou estados internos (CHERRY, 2012). Em seu estudo, Yukl (1971) propôs um sistema de três dimensões distintas de comportamento do líder para reduzir parte da aparente inconsistência na literatura sobre liderança. Duas das dimensões são Consideração e Estrutura de Iniciação, compostas por elementos relativamente diversos. A terceira dimensão – Centralização de Decisão – refere-se à extensão em que um líder permite que seus subordinados participem da tomada de decisão, e é uma média baseada em muitos tipos diferentes de decisões. Derue et al. (2011) desenvolvem um modelo integrador de características comportamentais da eficácia da liderança: examinam a validade relativa das características do líder (gênero, inteligência, personalidade) e comportamentos (transformacional-transacional, iniciando a consideração da estrutura) através da eficácia da

liderança, munindo-se de critérios como eficácia do líder, desempenho do grupo, satisfação no trabalho do seguidor e satisfação com o líder. Concluíram que os comportamentos do líder tendem a explicar mais variação na eficácia da liderança do que os traços do líder.

As *Teorias de Liderança Participativa* sugerem que o estilo de liderança ideal é aquele que leva em consideração a entrada de outras pessoas. Esses líderes incentivam a participação e as contribuições dos membros do grupo e ajudam os membros do grupo a se sentirem mais relevantes e comprometidos com o processo de tomada de decisão (Cherry, 2012). Huang et al. (2010) examinaram se o comportamento da Liderança Participativa está associado à melhoria do desempenho do trabalho por meio de um processo motivacional ou baseado em troca. Com base nos dados, descobriram que a ligação entre os comportamentos de Liderança Participativa dos superiores e o desempenho das tarefas dos subordinados e o comportamento da cidadania organizacional era mediada pelo empoderamento psicológico (mediador motivacional) dos subordinados gerenciais. No entanto, para subordinados não gerenciais, como funcionários de suporte e de linha de frente, o impacto da liderança participativa no desempenho das tarefas e no comportamento da cidadania organizacional foi mediado pelo *trust-in-supervisor* (mediador baseado em troca).

As *Teorias de Gerenciamento*, também conhecidas como *Teorias Transacionais*, concentram-se no papel da supervisão, organização e desempenho do grupo. Essas teorias baseiam a liderança em um sistema de recompensas e punições. Teorias Transacionais são frequentemente usadas nos negócios: quando os funcionários são bem-sucedidos, são recompensados; quando fracassam, são repreendidos ou punidos (Cherry, 2012). Reeve (2000) construiu uma teoria formal do conflito intragrupo dentro da estrutura dos modelos transacionais, determinando até que ponto os membros da colônia podem ser egoístas sem desestabilizar o grupo. A diferença entre o valor máximo de tolerância do líder antes de expulsar o liderado e o valor mínimo exigido pelo liderado para permanecer e cooperar pacificamente no grupo define a “janela do egoísmo”, a qual, por sua vez, prevê a frequência de conflitos dentro do grupo. A janela do egoísmo tende a aumentar, contra intuitivamente, com aumento da relação entre subordinado e dominante (REEVE, 2000).

As *Teorias de Relacionamento*, também conhecidas como *Teorias Transformacionais*, concentram-se nas conexões formadas entre líderes e liderados. Os líderes transformacionais motivam e inspiram as pessoas, ajudando os membros do grupo a ver a importância e o bem maior da tarefa. Esses líderes estão focados no desempenho dos membros do grupo, mas também querem que cada pessoa realize seu potencial. Líderes com esse estilo geralmente têm altos padrões éticos e morais (Cherry, 2012). As descobertas mostram que a liderança transformacional tem uma influência direta significativa na frustração e no otimismo, com a influência negativa da frustração tendo um efeito mais forte no desempenho do que a influência positiva do otimismo. A frustração e o otimismo influenciam diretamente o desempenho e mediam totalmente a relação entre liderança e desempenho transformacional. Assim, o efeito do estilo de liderança transformacional no desempenho é significativo, mas indireto (MCCOLL-KENNEDY e ANDERSON, 2002).

Adotando a perspectiva da liderança estratégica, Vera & Crossan (2004) desenvolveram um modelo teórico do impacto dos estilos e práticas de liderança do *Chief Executive Officer* (CEO) e da alta gerência no aprendizado organizacional. Examinaram os processos e níveis de aprendizado organizacional para descrever como os líderes estratégicos influenciam cada elemento do sistema de aprendizado. Os pesquisadores assumiram implicitamente abordagens de liderança transformacional ao aprendizado organizacional, e procuraram destacar também o valor da liderança transacional. Judge & Piccolo (2004) também, em seu estudo, forneceram um exame abrangente da liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. Os resultados revelaram que a liderança de recompensa transformacional e contingencial geralmente previa critérios

controlando as outras dimensões da liderança, embora a liderança transformacional tenha falhado em prever o desempenho do trabalho do líder.

De forma geral, os líderes devem verificar o ambiente interno e externo, traçar objetivos estratégicos e de tarefas e fornecer retroalimentação sobre o desempenho. Essas funções de Liderança Instrumental (LI) vão além dos comportamentos motivacionais e de líder de *quid pro quo* que compreendem o modelo de liderança transformacional, transacional (Antonakis e House, 2014). A **Error! Reference source not found.** apresenta uma síntese das principais teorias de liderança realizada por Gonçalves & Mota (2011).

Quadro 2: Evolução das Teorias de liderança

| Teorias | Foco | Aspectos da liderança | Características |
|---|--|--|---|
| Teoria dos traços de liderança Montana e Charnov (2003) | Enfatiza de forma especial as qualidades pessoais do líder; determinadas características de personalidade. | Avalia os fatores físicos: altura, peso, físico, aparência e idade; avalia as habilidades: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; avalia aspectos de personalidade: moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional. | A dificuldade final com esse tipo de abordagem para o entendimento da liderança é que, sendo uma teoria baseada na genética, ela não assume que as características são aprendidas. |
| Teoria da abordagem comportamental Luthans (2005) | Enfatiza que a liderança pode ser aprendida por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal. | Liderança autocrática – uma orientação intensa à produção, as atividades do líder estão ligadas a coisas; estilo democrático – uma orientação aos funcionários, envolvendo pessoas; estilo liberal – o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixá-os à vontade e sem controle algum. | O foco dessa abordagem ao comportamento de liderança proporcionou uma percepção verdadeira das origens e eficácia da liderança, mas sua procura pelo melhor estilo de liderança é um ponto fraco. |
| Abordagem de Blake e Mouton | Estes autores desenvolveram uma teoria que flexibiliza fatores relacionados a pessoas ou tarefas, a "grade gerencial" (<i>Managerial Grid</i>). | Identificaram cinco estilos de liderança baseados em suas preocupações (pessoas e produção); eles propuseram uma grade gerencial, para que fosse possível enquadrar os estilos de liderança. | Por ser um modelo que mede os valores e atitudes de um gerente, pode ser bastante subjetivo, difícil de medir e mudar os estilos. |
| Teoria da abordagem contingencial ou situacional Kouzes e Posner (2007); Hersey e Blanchard (2007) | Passa a visualizar como a liderança realmente flui, deixando de lado os comportamentos dos líderes, surgindo a figura dos seguidores e seus anseios em relação ao estilo de liderança adotado. | Há distinção prévia entre a orientação às tarefas e aos empregados e assinala que o estilo de liderança mais apropriado depende da situação geral. Critérios: líderes – a autoridade formal e personalidades; seguidores – com suas expectativas e interesses; situação – com suas relevâncias e emergências. | A abordagem situacional torna-se atraente por considerar tais critérios. Porém, o exercício da liderança exige, também, uma constante busca de autoconhecimento e de autodesenvolvimento de um líder. |
| Abordagem de Fiedler | Postula que a efetividade da liderança depende do estilo de interação com as pessoas e da favorabilidade da situação. | Seu modelo propunha que o estilo de liderança (orientado a tarefa ou pessoa) é uma característica relativamente estável da personalidade; que a situação pode ser mais ou menos favorável na influência do líder sobre os subordinados; e que a efetividade da liderança é um produto desses dois. | O modelo de Fiedler foi um dos primeiros avanços nestes estudos, por apresentar um modelo que associava elementos situacionais aos aspectos da eficácia da liderança. |
| Abordagem do Path-goal | Realça para além da importância da situação as necessidades e objetivos dos subordinados. | A função motivacional do líder é recompensar os subordinados pelos alcances dos objetivos, facilitando esse caminho por meio de progresso, esclarecendo dúvidas, reduzindo entraves, aumentando as oportunidades para satisfação pessoal nessa trajetória. | Devido o foco da abordagem priorizar os objetivos pessoais dos membros e suas percepções dos objetivos organizacionais, além do caminho mais efetivo para o alcance desses, foi considerado uma novidade em relação ao modelo de Fiedler. |
| Abordagem situacional de Hersey e Blanchard | Nesse modelo a liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado, relacionado ao nível de prontidão dos liderados, sendo, portanto uma teoria com foco central nos liderados. | O líder desenvolve a capacidade de diagnosticar a situação dos seus liderados em termos de maturidade para realizar a tarefa e de se posicionar enquanto líder. | Este modelo conquistou diversos especialistas, sendo bastante aplicado para o desenvolvimento de líderes. Em função de algumas críticas, os autores afirmam tratar-se de um modelo prático e não de uma teoria. |
| Teorias neocarismáticas ou visionárias Robbins (2005); Muller e Turner (2005) | Enfatizam o simbolismo, o apelo emocional e o compromisso por parte dos liderados. Os seguidores atribuem ao líder capacidades heroicas e comportamentos que os diferenciam dos demais. | Dois tipos de líderes: aqueles que se concentram em seus relacionamentos e em comunicar valores e aqueles que se concentram no processo. São chamados de líderes transformacionais e transacionais, respectivamente. | A liderança carismática nem sempre é necessária para se atingir altos níveis de desempenho. |
| Escola da inteligência emocional Muller e Turner (2005) | Inteligência emocional tem um impacto maior no desempenho do que no intelecto. | Esta escola assume que todos os gerentes têm um razoável nível de inteligência. O que diferencia os seus dirigentes não é inteligência, mas a sua resposta emocional a situações. | Inteligência emocional do gerente afeta a sua percepção de sucesso. |
| Escola da competência Dulewicz e Higgs (2005) | Diferentes combinações de competências podem levar a diferentes estilos de liderança, adequados em circunstâncias diferentes. | Líderes eficazes apresentam certas competências, incluindo características, comportamentos e estilos; emoções, processo, intelecto. | Diferentes perfis de competência são melhores em situações diferentes, produzindo líderes transacionais em situações de baixa complexidade e transformacionais em situações de alta complexidade. |

Fonte: Gonçalves & Mota (2011)

Outras abordagens apresentam as Teorias Implícitas de Liderança (TIL) que especificam as qualidades e comportamentos que os indivíduos associam ao termo "líder" (Keller, 1999). Em sua pesquisa, Offermann et al. (1994) avaliaram a variação de conteúdo e estrutura fatorial de TIL para percebedores masculinos e femininos (separadamente e combinados) em três estímulos: líderes, líderes efetivos e supervisores. Os resultados sugerem oito fatores distintos de TIL (Sensibilidade, Dedicção, Tirania, Carisma, Atratividade, Masculinidade, Inteligência e Força) que permanecem relativamente estáveis em ambos os sexos e estímulos. Teorias Implícitas para Líderes e líderes efetivos foram tipicamente mais favoráveis do que para supervisores. Esses achados sugerem que Teorias Implícitas de Liderança podem variar de maneira sistemática e enfatizar a importância de ir além do mero reconhecimento da existência de tais teorias para uma compreensão das variações tanto no conteúdo quanto na estrutura das maneiras implícitas pelas quais as pessoas veem os líderes (Offermann, Kennedy e Wirtz, 1994).

Portanto, a teoria de categorização de líderes sugere que os liderados comparam implicitamente seus líderes com uma imagem ideal representada cognitivamente de um líder, ou seja, um protótipo de líder ideal. Quanto melhor a conexão, maiores serão as atitudes favoráveis dos subordinados em relação aos seus líderes. Van Quaquebeke et al. (2011) sugerem, no entanto, que os liderados não apenas percebem seus líderes no cenário de um protótipo de líder, mas também eles próprios. Com base na pesquisa sociocognitiva, perceberam que essas autopercepções, por sua vez, deveriam dar mais peso ao protótipo de líder que atua como referência. Os resultados confirmam que as percepções dos subordinados sobre seus líderes em relação a um protótipo de líder ideal estão relacionadas ao respeito dos liderados por seus líderes e às percepções de eficácia da liderança, e que esses relacionamentos são moderados pelas percepções dos subordinados em relação ao protótipo de líder ideal.

Os primeiros estudos sobre o estilo de liderança identificaram dois estilos básicos de liderança: o estilo autocrático, orientado a tarefas; e o estilo democrático, orientado a relacionamentos. Pesquisas subsequentes descobriram que a maioria dos líderes exibiu uma das quatro combinações de comportamentos de tarefas e relacionamento (WALLER, SMITH e WARNOCK, 1989).

A influência do estilo de liderança no desempenho no trabalho, satisfação, estresse e intenção de rotatividade foi bem estabelecida. Embora o estilo de liderança tenha impacto nas organizações, departamentos e equipes, bem como no clima e na atmosfera de trabalho, os líderes que desejam os melhores resultados não devem confiar em um único estilo de liderança (GOLEMAN, 2000). Os estilos de liderança devem ser selecionados e adaptados às organizações, situações, grupos e indivíduos. Portanto, é útil possuir uma compreensão completa dos diferentes estilos, pois esse conhecimento aumenta as ferramentas disponíveis para liderar efetivamente (AMANCHUKWU, STANLEY e OLOLUBE, 2015). Lok & Crawford (2004) examinaram a interação do estilo de liderança do gerente de projeto com o tipo de projeto e seu impacto combinado no sucesso do projeto. Os autores mostraram que diferentes estilos de liderança têm maior probabilidade de levar a resultados bem-sucedidos em diferentes tipos de projetos. Chiavenato (2005) resume os estilos de liderança em três categorias principais, descritas na **Error! Reference source not found.**

Quadro 3: Estilos de liderança

| | Liderança Autocrática | Liderança Liberal | Liderança Democrática |
|---------------------------|--|---|---|
| Tomada de decisões | Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. | Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. | As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder. |
| Programação dos trabalhos | O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo. | A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas. | O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates. |
| Divisão do trabalho | O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho. | Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder. | A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas. |
| Participação do líder | O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um. | O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado. | O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas. |

Fonte: Chiavenato (2005)

A liderança autocrática é uma forma extrema de liderança, na qual os líderes têm total poder sobre a equipe. A equipe e os membros da equipe possuem pouca oportunidade de fazer sugestões, mesmo que sejam do melhor interesse da equipe ou da organização. O benefício da liderança autocrática é que ela é incrivelmente eficiente. As decisões são tomadas rapidamente, e o trabalho para implementá-las pode começar imediatamente. Em termos de desvantagens, a maioria dos funcionários se ressentem por serem tratados dessa maneira. A liderança autocrática costuma ser mais bem usada em situações de crise, quando as decisões devem ser tomadas rapidamente e sem divergências (AMANCHUKWU, STANLEY e OLOLUBE, 2015)

Van Vugt et al. (2004), em seu artigo, investigaram o impacto do estilo de liderança na estabilidade de pequenos grupos de dilemas sociais. Em dois experimentos, os membros do grupo tinham maior probabilidade de sair do grupo e levar seus recursos para outro lugar se fossem supervisionados por um líder de estilo autocrático do que por um líder de estilo democrático ou *laissez-faire*. A influência desestabilizadora da liderança autocrática é devido aos aspectos procedimentais, e não distributivos, desse estilo de liderança: mais membros deixaram seu grupo sob um líder de estilo autocrático em relação a um líder de estilo democrático, independentemente de terem recebido ou não resultados pessoais favoráveis do líder. Portanto, a liderança autocrática não é uma solução estável a longo prazo para o problema dos bens públicos em grupos (VUGT et al., 2004).

A teoria da liderança carismática descreve o que esperar de líderes e seguidores. A liderança carismática é um estilo de liderança que é identificável, mas pode ser percebido com menos tangibilidade do que outros estilos de liderança (BELL, 2013). Frequentemente chamado de estilo de liderança transformacional, os líderes carismáticos inspiram entusiasmo em suas equipes e têm energia para motivar os funcionários seguir em frente. A empolgação e o comprometimento das equipes são um grande trunfo para a produtividade e o alcance das metas. O lado negativo da liderança carismática é a quantidade de confiança depositada no líder e não nos funcionários. Isso pode criar o risco de um projeto ou até mesmo uma organização inteira entrar em colapso se o líder sair. Além disso, um líder carismático pode acreditar que ele não pode fazer nada errado, mesmo quando outras pessoas o alertam sobre o caminho em que ele está; sentimentos de invencibilidade podem arruinar uma equipe ou uma organização.

Os líderes democráticos tomam as decisões finais, mas incluem membros da equipe no processo de tomada de decisão. Eles incentivam a criatividade, e os membros da equipe geralmente são altamente engajados em projetos e decisões. Existem muitos benefícios da liderança democrática: os membros da equipe tendem a ter alta satisfação no trabalho e são produtivos porque estão mais envolvidos. Para Amanchukwu et al. (2015), esse estilo também ajuda a desenvolver as habilidades dos funcionários, fazendo com que membros do time se sintam parte de algo maior e significativo e, portanto, são motivados por mais do que apenas uma recompensa financeira. O perigo da liderança democrática é que ela pode não ser a solução otimizada para situações em que velocidade ou eficiência são essenciais. Durante uma crise, por exemplo, uma equipe pode desperdiçar tempo valioso reunindo informações. Outro perigo potencial é que os membros da equipe não possuam o conhecimento ou a experiência necessária para fornecer informações de alta qualidade.

Somech (2006) enfocou o estilo de liderança participativa e liderança diretiva como um fator-chave que tem um impacto interveniente no processo e nos resultados de uma equipe funcionalmente heterogênea. Em um estudo com 136 equipes de atenção primária, o autor constatou que, em equipes com alta funcionalidade heterogênea, o estilo de liderança participativa estava positivamente associado à reflexão da equipe, o que, por sua vez, favorecia a inovação da equipe; no entanto, esse estilo de liderança diminuiu o desempenho da equipe. O impacto da liderança diretiva foi promover a reflexão da equipe sob a condição de baixa heterogeneidade funcional, enquanto esse impacto não foi encontrado sob a condição de alta heterogeneidade funcional.

Outros dois estilos de liderança citados na literatura são o burocrático e o *laissez-faire*. Os líderes burocráticos seguem regras rigorosamente e garantem que sua equipe também siga os procedimentos com precisão. Esse é um estilo de liderança apropriado para trabalhos que envolvem sérios riscos à segurança (como trabalhar com máquinas, substâncias tóxicas ou em alturas perigosas) ou em que grandes somas de dinheiro estão envolvidas (AMANCHUKWU, STANLEY e OLOLUBE, 2015).

A liderança do *laissez-faire* pode ser o melhor ou o pior dos estilos de liderança (GOODNIGHT, 2011). *Laissez-faire*, em francês, significa “deixe estar”: quando aplicado à liderança, descreve líderes que permitem que as pessoas trabalhem por conta própria. Os líderes do *laissez-faire* abdicam das responsabilidades e evitam tomar decisões; eles podem dar às equipes total liberdade para fazer seu trabalho e definir seus próprios prazos, permitindo que seus subordinados tomem decisões sobre seu trabalho (CHAUDHRY & JAVED, 2012). Eles fornecem às equipes recursos e conselhos, se necessário, mas, caso contrário, não se envolvem. Esse estilo de liderança pode ser eficaz se o líder monitorar o desempenho e fornecer retroalimentação aos membros da equipe regularmente. A principal vantagem da liderança do *laissez-faire* é que permite

aos membros da equipe grande autonomia, podendo levar à alta satisfação no trabalho e ao aumento da produtividade. Pode ser prejudicial se os membros da equipe não gerenciarem bem seu tempo ou se não tiverem conhecimento, habilidades ou motivação para realizar seus trabalhos com eficiência. Esse tipo de liderança também pode ocorrer quando os gerentes não têm controle suficiente sobre seus funcionários (OLOLUBE, 2013).

Foti et al. (2012) investigaram como os padrões de características nos perfis de líder próprio e ideal estavam relacionados entre si, além dos efeitos individuais de cada característica. Por fim, foram identificados quatro perfis para as percepções de auto líder (Prototípico, *Laissez-Faire*, Narcísico, Anti-Prototípico) e quatro perfis para as percepções de líder ideal (Prototípico, *Laissez-Faire*, Autocrático, Anti-Prototípico).

Os líderes próprios prototípicos e do *Laissez-Faire* tendiam a preferir um líder ideal semelhante a eles mesmos, enquanto os líderes narcisistas e antiprototípicos tinham preferências mais difusas nos líderes ideais. Gênero, auto-eficácia da liderança e narcisismo foram associados apenas aos perfis de auto-líder (FOTI et al., 2012).

Hersey et al. (1996) sugerem que as organizações devem ter a pessoa certa (com habilidade) para fazer o trabalho certo e dar aos funcionários treinamento adequado para aumentar sua habilidade. Os líderes precisam adotar estilos de liderança mais adaptáveis a fim de incentivar a disposição dos funcionários em seu desempenho. As organizações devem se concentrar nos funcionários para melhorar as habilidades de liderança dos líderes, porque não há liderança sem alguém para seguir.

2.3. Comunicação interpessoal do líder

A busca por eficiência, aliada diretamente à eficácia, é característica marcante de organizações que visam ao lucro. O conceito que envolve a palavra “organização” pode ser reduzido, de maneira simplória, à denominação de uma entidade em um plano de abstração. Ao tratarmos, portanto, de “organizações”, necessariamente nos referimos a um conjunto de pessoas que respondem, em suas ações, pela empresa. Segundo McCartney e Campbell (2006), existem correntes que defendem que habilidades de liderança são necessárias aos gerentes, porém a liderança em si é apenas uma das funções necessárias ao gerente; outras afirmam que a liderança faz parte da gestão, porém existe uma boa parcela da liderança que não está contemplada na gestão; outras consideram gestores as pessoas que fazem as coisas corretamente, enquanto líderes são as pessoas que fazem as coisas corretas. Isso demonstra a importância que a consolidação da semântica proporciona aos estudos correlacionados.

Líderes carregam uma responsabilidade intrínseca à função, dado que há expectativa de que seus liderados os vejam como modelos a serem seguidos. Assim, o comportamento dos líderes influencia diretamente na resposta de seus liderados. De acordo com Daft (2003) e McCartney e Campbell (2006), é feita uma distinção entre os aspectos interpessoais da liderança que giram em torno de atividades comunicativas nas relações interpessoais, e os aspectos gerenciais da liderança que giram em torno de atividades não interpessoais, como planejamento, organização, tomada de decisão, resolução de problemas e controle. Embora existam muitos instrumentos para medir estilo de comunicação interpessoal de alguém, nota-se a falta de parcimônia e integração nos estudos do estilo de comunicação (MCCROSKEY et al., 1998).

A comunicação é peça-chave para garantir que o correto fluxo de informação seja mantido entre ambas as partes. Tão relevante quanto o correto entendimento da comunicação é a compreensão da possível percepção individual distinta entre os líderes e seus liderados. Divergências de realidade são comuns entre as pessoas, o que acarreta ruído de comunicação. Com

a comunicação assertiva, líderes influenciam positivamente seus liderados e beneficiam o processo como um todo; por outro lado, ao estabelecer uma comunicação falha, o desempenho de seus funcionários tende a ser afetado negativamente (MOURÃO, 2016).

De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) se propõem a responder à seguinte pergunta: liderança pode ser entendida como comunicação? Segundo os autores, para os estilos de liderança carismática e humanística, a resposta é positiva; por outro lado, quando é voltado à realização de tarefas, o estilo deixa de ter o foco na comunicação, podendo até mesmo ser considerado um estilo de gestão em vez de um estilo de liderança.

Johansson, D. Miller e Hamrin (2014) apresentam quatro comportamentos comunicativos centrais dos líderes (ou seja, estruturação, facilitação, relacionamento e representação), oito princípios de liderança comunicativa e uma definição provisória: um líder comunicativo é definido como alguém que envolve os funcionários no diálogo, compartilha e busca ativamente retroalimentação, pratica a tomada de decisão participativa e é percebido como aberto e envolvido.

Para Venus, Stam e Knippenberg, van (2013), apesar da importância que a comunicação eficaz de visões, mensagens e objetivos carregados de valor parece ter na liderança, sabe-se muito pouco sobre qual comportamento do líder é propício para a comunicação persuasiva eficaz dos estados finais desejados. Em sua pesquisa, os autores destacam a emoção do líder como útil para que tornem seus liderados receptivos ao estado final comunicado. Em quatro experimentos, descobriram que o desempenho do liderado era mais alto quando havia uma correspondência entre a emoção do líder e o estado final em termos de foco regulatório implícito (promoção *versus* prevenção). Três dessas experiências testaram o mecanismo subjacente proposto para esse padrão e descobriram que o entusiasmo do líder (agitação) estimulava os seguidores com o foco na promoção (prevenção), o que por sua vez gerava um alto desempenho de seguidores quando os líderes comunicavam estados finais que sustentavam esse foco, ou seja, quando visões apelavam à promoção (prevenção); mensagens persuasivas continham valores de abertura (conservadorismo); e quando as metas foram definidas como metas máximas (mínimas).

O trabalho de Michie e Gooty (2005) sugere um vínculo entre emoções autotranscendentes (gratidão, empatia) e a inclinação dos líderes a agir de maneira pró-social. Venus e Knippenberg (2013) propõem que as mensagens pró-sociais têm maior probabilidade de obter apoio e comportamento pró-social do liderado quando exibidas com emoções pró-sociais. É importante ressaltar que esse efeito de congruência não pode ser devido a um efeito de ajuste regulatório, dado que o ajuste regulatório diz respeito ao foco regulatório, mas deve ser devido a um efeito regular de “correspondência”.

Embora os estudiosos tenham apontado a importância do conteúdo da visão e do fornecimento da visão na determinação da comunicação eficaz (JERMIER, 1993), poucas pesquisas examinaram esses aspectos. Como tal, o presente estudo não apenas responde por uma atenção maior ao aspecto de conteúdo da visão do líder (BEYER, 1999; SHAMIR, 1999), como também contribui para as descobertas empíricas limitadas sobre o papel da entrega da visão na comunicação visual. Estudos anteriores conceituaram o fornecimento da visão como a presença *vs* ausência de um estilo de comunicação carismático composto por comportamentos não-verbalmente expressivos, como gestos dinâmicos, contato visual, fluência vocal e expressões faciais animadas (por exemplo, Awamleh & Gardner, 1999). Esse estilo carismático pode ser geralmente eficaz no sentido de que serve como uma técnica de gerenciamento de impressões (GARDNER & AVOLIO, 1998); no entanto, não está claro como isso afeta a aceitação da visão do seguidor. Ao mostrar que a comunicação eficaz da visão é, em parte, determinada pelo fato de os líderes combinarem o conteúdo da visão com a forma como eles fornecem sua visão, o estudo atual aponta os méritos de um foco na interação desses componentes na comunicação da visão, em vez de um foco no líder

técnicas retóricas (por exemplo, Emrich et al., 2001), que geraram resultados interessantes, mas nenhuma estrutura orientadora, ou um foco na importância relativa de ambos os componentes, que produziu resultados mistos (AWAMLEH e GARDNER, 1999; KIRKPATRICK e LOCKE, 1996).

Venus e Knippenberg (2013) enfatizaram principalmente o uso da linguagem pelos líderes para obter o foco regulatório dos seguidores. Argumentaram que a capacidade da retórica do líder para focar o foco regulatório dos seguidores pode não ser tão evidente como foi sugerido (Kark & Van Dijk, 2007) - pelo menos não quando combinada com exibições emocionais que podem estimular o foco regulatório e provavelmente para ser processado mais rapidamente. Embora isso não possa negar o potencial da comunicação verbal para focar o foco regulatório. Quando a comunicação verbal do líder é acompanhada de exibições emocionais do líder, a emoção é a fonte mais provável de influências primárias.

2.4. A Programação Neurolinguística como estratégia da liderança

A Programação Neurolinguística tem sua criação no início dos anos 70 por John Grinder, então professor-assistente de linguística na Universidade da Califórnia (em Santa Cruz), e Richard Bandler, o qual era estudante de psicologia na mesma universidade. Apesar da aparente distinção entre suas bases teóricas, o que os aproximou foi exatamente a similaridade entre suas pesquisas: seus estudos objetivavam identificar padrões utilizados por terapeutas excepcionais, e repassá-los aos demais indivíduos da sociedade. Três foram os terapeutas foco do estudo original: Virginia Satir, especializada em terapia familiar; Milton Erickson, hipnoterapeuta mundialmente consagrado, e; Fritz Perls, patriarca da escola de terapia Gestalt. O intuito de Grinder e Bandler de fato não era criar uma nova escola de terapia: logo, após sua invenção, não haviam discutido sobre como chamá-la (O'CONNOR e SEYMOUR, 1993, p. 2-3).

Definiram-na Programação Neurolinguística, o que, segundo Andreas e Faulkner (1994), pode ser traduzido pelo estudo de excelência humana; pela habilidade de frequentemente estar em seu melhor estado; pela poderosa e prática abordagem de mudança pessoal, e; pela nova tecnologia de realização. Já O'Connor e Seymour (1993) a tratam como a arte e a ciência da excelência pessoal: esta porque existem métodos e processos para desvendar os padrões usados por indivíduos excepcionais, e aquela porque cada indivíduo transfere sua personalidade única e seu estilo ao que é realizado, não podendo nunca ser capturado em palavras ou técnicas. Joseph O'Connor e John Seymour, em *Introduzindo a Programação Neurolinguística - A Nova Psicologia da Excelência Pessoal* (1990), declaram que "a PNL representa uma atitude mental e uma maneira de estar no mundo. É um conjunto de modelos, habilidades e técnicas para pensar e agir efetivamente ... '(p. 17).

Apesar de possuírem sentido próprio separadamente, as três palavras que compõem a PNL devem ser analisadas em conjunto: "Programação" se refere às maneiras com as quais escolhemos organizar nossas ideias e nossas ações para produzir resultados – como um computador que pode ser modificado atualizando nosso *software* mental; "Neuro" parte da ideia fundamental de que nos relacionamos com o mundo através de nossos cinco sentidos, damos sentido às informações e posteriormente atuamos nelas; "Linguística" indica a linguagem para ordenar nossos pensamentos e comportamentos, assim como para nos comunicarmos com os demais e até mesmo conosco – além de enfatizar nossa linguagem não-verbal, nossas posturas e nossos gestos (ANDREAS e FAULKNER, 1994, p. 27; FORNER, 2007, p. 13; O'CONNOR e SEYMOUR, 1993, p. 3).

Em contrapartida, Yemm (2006) entende que a nomenclatura Programação Neurolinguística causa inicial desconforto à população média por se tratar de um termo técnico e, por vezes, não intuitivo. O autor especula ser um dos principais problemas da PNL, deixando de

atrair possíveis usuários por seu marketing negativo (especialmente pela palavra Programação, a qual geralmente carrega impressões negativas para muitos).

Com relação ao funcionamento da PNL, Andreas e Faulkner (1994, p. 35–37) listam dez pressupostos para facilitar sua compreensão:

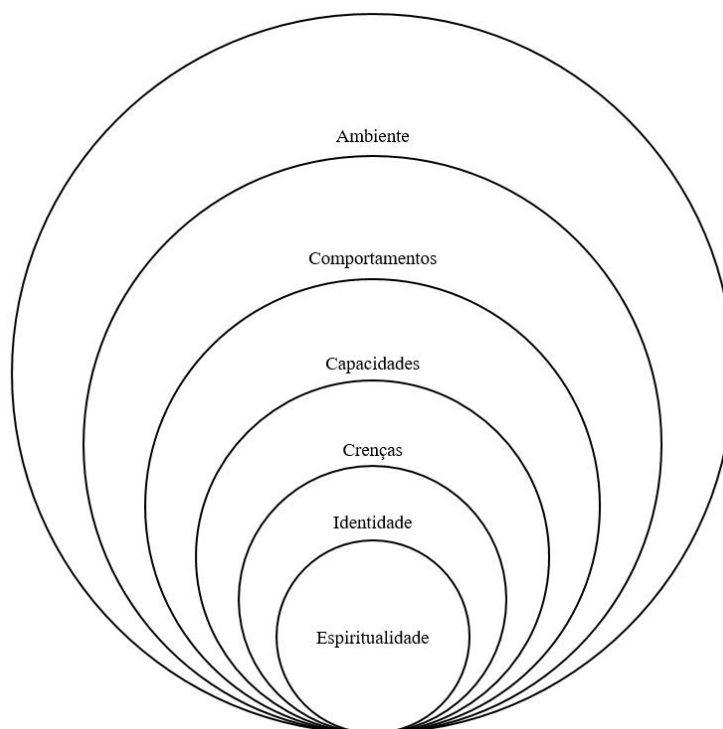
- 1) O mapa não é o território;
- 2) Experiência possui uma estrutura;
- 3) Se uma pessoa consegue fazer algo, qualquer pessoa pode fazê-lo;
- 4) A mente e o corpo são parte do mesmo sistema;
- 5) As pessoas já possuem todos os recursos que necessitam;
- 6) Cada indivíduo não deve deixar de se comunicar;
- 7) O sentido de sua comunicação é a resposta obtida;
- 8) Subjacente a todo comportamento existe uma intenção positiva;
- 9) As pessoas estão sempre tomando as melhores decisões disponíveis a elas;
- 10) Se o que está sendo feito não está funcionando, faça algo diferente. Qualquer coisa diferente.

Tais princípios estão interligados e são complementares, apesar de terem sentido próprio por si só. Considerando o objetivo do presente estudo, faz-se necessário discorrer com mais afinco sobre o primeiro ponto supracitado.

Para explicar o conceito, Andreas e Faulkner (1994, p. 38) traçam um paralelo em que um motorista, acostumado com sua rotina de dirigir pelo mesmo caminho para chegar ao trabalho, cria um mapa mental e passa a utilizá-lo diariamente. Caso novas ruas venham a surgir, o mapa mental deve ser atualizado. Caso não o seja, enquanto o motorista puder seguir pelo seu caminho habitual, não há impactos relevantes – a não ser pela divergência entre o novo território e o mapa mental desatualizado do motorista. Essa discrepância só passa a ser um incômodo no momento em que o caminho usual do motorista é obstruído (ou não pode ser utilizado), causando desconforto ao motorista uma vez que se sente restringido a poucas alternativas disponíveis.

Deixando o plano metafórico, cada pessoa percebe o mundo – ou seja, o território – de maneira singular já que nossa percepção é diretamente influenciada pela neurologia e filtrada em sequência por nossas crenças, interesses e preocupações – criando, portanto, nosso mapa individual (O’CONNOR e SEYMOUR, 1993, p. 25).

Dilts, Hallbom e Smith (1990) iniciam discussões acerca de identificações e mudanças de crenças individuais, os chamados Níveis Neurológicos da PNL, os quais passam a ser aprimorados ao longo dos anos seguintes. Segundo O’Connor e Seymour (1993), o modelo construído consiste em seis pilares distintos para pensar sobre efetuar mudanças pessoais, de aprendizado e de comunicação: na Espiritualidade; na Identidade; nas Crenças; nas Capacidades; nos Comportamentos, e; no Ambiente – conforme sugere a Figura 5.

Figura 5: Níveis Neurológicos da PNL

Fonte: Adaptado de O'Connor e Seymour (1993, p. 79)

A Espiritualidade se refere às questões metafísicas e existenciais de cada ser (Por que estamos na Terra? Qual é nosso propósito?); Identidade se refere aos valores e à missão pessoal; Crenças são os pressupostos, o que acreditamos ser verdade; Capacidades são comportamentos, habilidades e estratégias que utilizamos em nossas vidas; Comportamentos são ações que executamos e que são independentes de nossas capacidades, e; Ambiente se refere ao plano externo, nossas redondezas. Quanto mais profundo o nível em que ocorrer a mudança, maior o impacto causado: caso ocorra em Identidade, Comportamentos são impactados – porém o inverso não necessariamente se aplica (O'CONNOR e SEYMOUR, 1993, p. 78).

Bandler e Grinder (1982) desenvolveram o que chamaram de Metamodelo, um modelo de linguagem que emprega perguntas para suscitar especificidade e clareza e trazer à tona as tendências das pessoas, entre outras, para generalizar, pressupor, construir equivalências, usar nominalizações e envolver-se no pensamento de causa-efeito e leitura da mente.

Com relação às noções de relacionamento, ritmo e liderança, existe a importância do relacionamento verbal e não verbal para o fluxo livre da comunicação. Quando o corpo e a fala de duas pessoas estão sincronizados, eles estão envolvidos em uma dança mútua. Portanto, se o significado da comunicação é a resposta que ela gera, obter *rapport* é a capacidade de obter respostas. O *rapport* permite a construção de uma ponte com a outra pessoa, e seu ritmo é estabelecido através de respeito ao estado da pessoa no momento. Liderar, então, é mudar seu comportamento em incrementos graduais, para que a outra pessoa o siga.

Cunningham (1988, p. 163) diz: “Sintetizei métodos de estudo independente, aprendizado de ação e autodesenvolvimento em uma abordagem que chamei de ‘aprendizado autogerenciado’”. Ele estava interessado em questionar as técnicas usadas na PNL, apresentadas originalmente em

The Structure of Magic, de Bandler e Grinder, Volumes 1 e 2 (1975). O objetivo dessas técnicas é obter dados sensoriais específicos, desafiando uma linguagem ambígua para obter clareza. Ele fala sobre o uso da técnica em aspectos de sua pesquisa colaborativa: “A situação, a meu ver, é que temos uma massa de termos pouco claros usados em ‘desenvolvimento gerencial’ (incluindo o próprio ‘desenvolvimento gerencial’), mas que podem ser disfarçados com precisão. e com significado acordado” (p. 177). Um dos dilemas que Cunningham considerou ser significativo para estudar e dar suporte aos orientadores de grupos, mas que não havia estudos adequados na literatura de sua época, foi o que chamou de dilema de confronto de apoio. Em que grau o orientador deve apoiar os membros do grupo e em que grau os confronta? Cunningham desenvolveu uma estrutura de pesquisa composta por cinco métodos de interconexão e chamou seus esforços de “pesquisa holística interativa”. A Figura 6 proporciona maiores detalhes sobre tal modelo.

Figura 6: Modelo de aprendizagem holístico

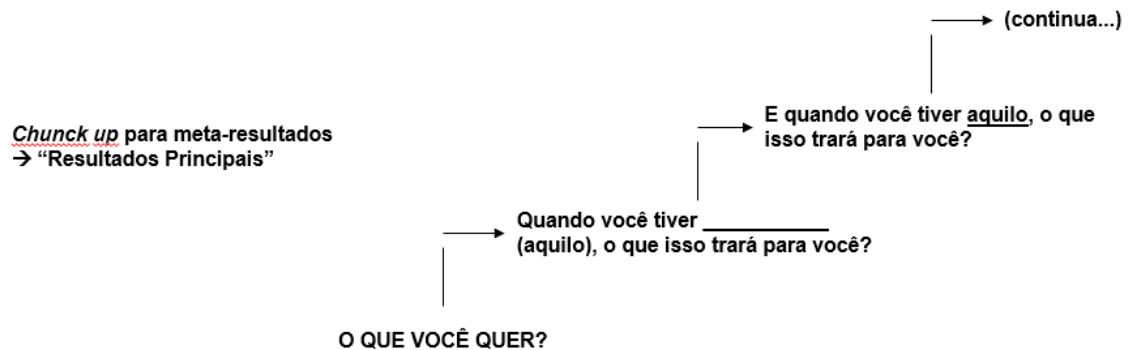


Fonte: Adaptado de Young (1994)

Cunningham também expõe várias pressuposições da PNL e articula crenças e suposições bastante congruentes com a perspectiva da PNL sobre o comportamento humano e nossa experiência subjetiva única.

Young (1994) apresenta um modelo em duas partes. A primeira é projetada para obter uma cadeia de resultados associados às estruturas mais profundas da crença e dos sistemas de valores. Começa perguntando ao indivíduo o que ele ou ela deseja. Em outras palavras, qual é o resultado imediato que a pessoa deseja? A resposta é seguida de perguntas, em um processo iterativo: o que esse resultado fará pela pessoa, o que tornará possível para a pessoa ou o que a pessoa deseja ainda mais do que esse resultado específico, com o objetivo de continuar o padrão de perguntas e respostas até que não haja respostas adicionais disponíveis. A Figura 7 apresenta esse padrão de perguntas.

Figura 7: Parte 1 do modelo Young

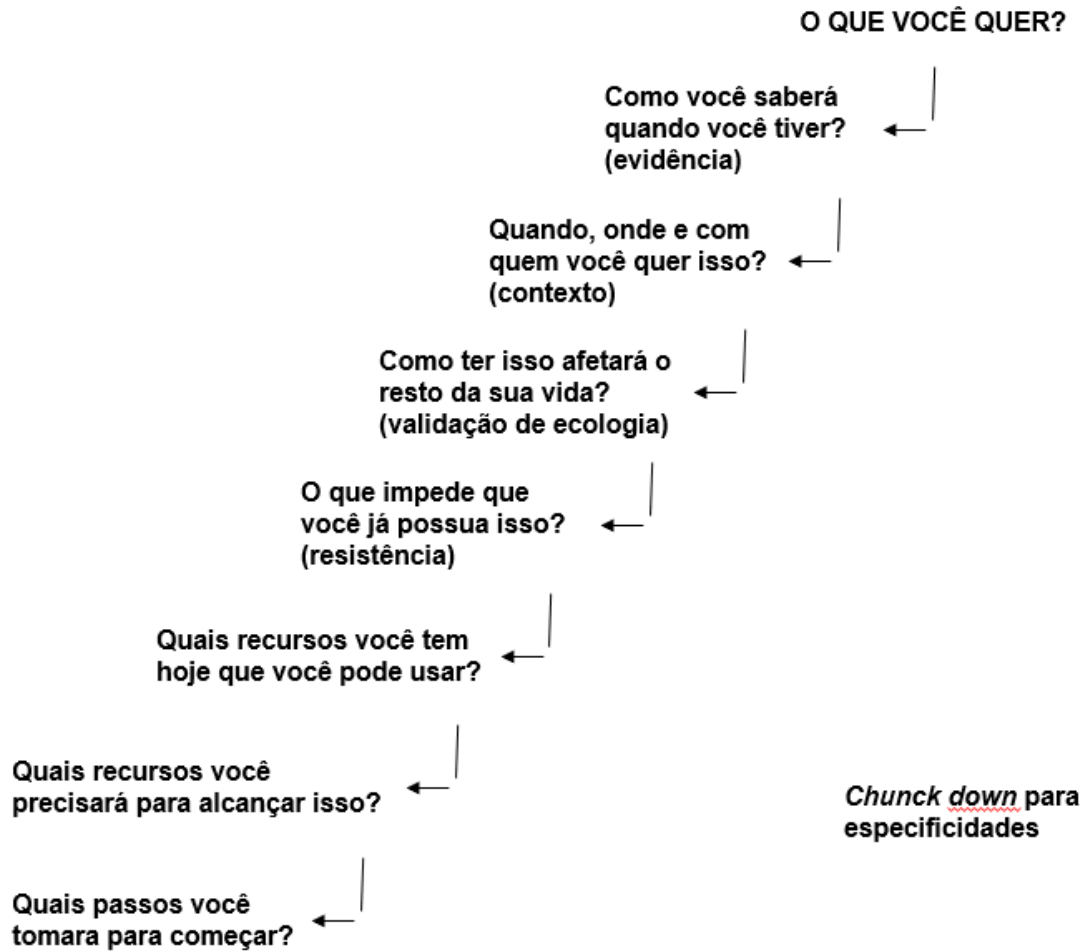


Fonte: Adaptado de Young (1994)

Espera-se que, ao tomar conhecimento dos próprios resultados principais e os articulando, pode se tornar mais fácil ser cada vez mais consciente de o que pode levar à motivação. Como resultado, os comportamentos podem estar mais alinhados ao que se quer ser no mundo.

A segunda parte do modelo é constituída por perguntas que se afastam do abstrato e vão em direção ao concreto. A pessoa é questionada sobre critérios de evidência, atributos de contexto, recursos e ecologia pessoal, em um esforço para especificar o resultado o suficiente para poder planejar e tomar medidas para alcançar. A Figura 8 ilustra essa segunda parte do modelo.

Figura 8: Parte 2 do modelo Young



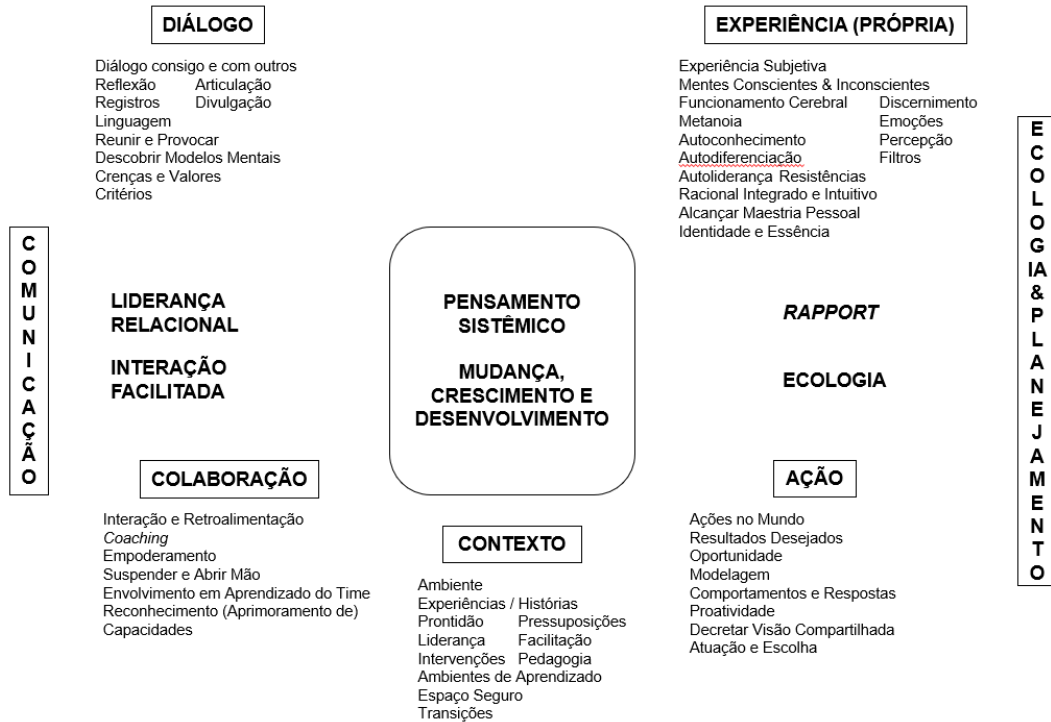
Fonte: Adaptado de Young (1994)

Uma das perguntas mais convincentes do modelo parece ser “o que impede você de já ter o seu resultado?”. Embora a questão do contexto possa aflorar a compreensão sobre a potencial resistência externa, essa questão investiga a resistência interna. Às vezes, a modificação do resultado é necessária para evitar a sabotagem provocada internamente dos esforços conscientes e intencionais.

Em PNL, acredita-se que pontos de partida distintos geralmente levam ao mesmo resultado principal e que cada indivíduo tem vários desses resultados principais, representando os objetivos finais da vida dessa pessoa. A PNL pressupõe que por trás de todo comportamento existe uma intenção positiva, a qual se refere aos principais resultados desejados do indivíduo e aos resultados intermediários aos quais eles estão vinculados, juntamente com os comportamentos que a pessoa exibe em um esforço para alcançá-los (Young, 1994).

Young, (1994) em uma revisão, abordou as competências desejadas dos líderes tanto em liderar os outros quanto em liderar a eles mesmos, e focou no aspecto de trazer a mudança pessoal desejada. A ênfase foi dada ao processo e aos procedimentos da aprendizagem desejada. Os conceitos-chave trazidos pela autora são sintetizados na **Error! Reference source not found.**

Figura 9: Estrutura de aprendizado em Liderança Young



Fonte: Adaptado de Young (1994)

A estrutura assume a forma do modelo holístico de aprendizado, mantendo o pensamento sistêmico e os conceitos de mudança, crescimento e desenvolvimento.

Pesquisas anteriores em PNL foram realizadas principalmente em disciplinas como psicologia e linguística, mas em um contexto organizacional existem poucas evidências empíricas com relação aos benefícios das técnicas de PNL (OBERHOLZER, 2013).

Segundo Tripathi (2002), o sucesso organizacional é determinado pela educação dos funcionários na organização. Esse argumento é feito com base no cenário de que as organizações podem ter os mesmos recursos no mesmo território, e ainda assim poderão ter resultados diferentes. Supõe-se que a PNL pode muito bem estar correlacionada positivamente com o sucesso organizacional, pelo motivo que sugerem que o clima de uma organização, influenciado pelo comportamento executivo, determina a efetividade da organização. Devido ao foco da PNL na excelência pessoal, isso pode significar que a PNL pode influenciar o sucesso organizacional através da melhoria do comportamento executivo. Embora sejam necessárias mais provas para determinar essa conexão, ele mostra a necessidade de PNL nas organizações.

No cenário profissional dinâmico da atualidade, em que mudanças dramáticas, imprevisíveis e complexas estão redefinindo a maneira como as organizações devem ser gerenciadas, surgiu a percepção de que as técnicas de comunicação intra e interpessoal das pessoas são fundamentais para o sucesso organizacional (OBERHOLZER, 2013). Existe uma nova maneira de olhar para o sucesso organizacional e para os funcionários, pois os empregadores transicionaram nos últimos anos entre procurar habilidades mecânicas e físicas para buscar habilidades cognitivas ou socialmente inclinadas (SINGH & ABRAHAM, 2008). Embora até o conceito tradicional de

sucesso organizacional contenha elementos de bem-estar dos funcionários, as crescentes mudanças radicais e a transformação da natureza do trabalho têm um impacto significativo na psicologia dos funcionários, exigindo ainda mais considerações relacionadas ao bem-estar dos funcionários (ABRAHAM & SINGH, 2008).

Um exemplo da mudança no contexto organizacional é como as avaliações de desempenho mudaram de recompensas financeiras para o desenvolvimento e aprendizado de indivíduos (SINGH & ABRAHAM, 2010). Outro fator é que o equilíbrio de poder mudou do empregador para o empregado, o que torna as estratégias tradicionais de influência descendente menos atrativas. O conceito de coeficiente emocional também afeta a percepção das organizações de que os funcionários não são apenas componentes da organização, e sim seres humanos com idéias (SINGH & ABRAHAM, 2010).

Yemm (2006) identificou como a PNL pode ser útil para indivíduos e organizações, e que o fato de se explorar o PNL pode ajudar ou prejudicar um negócio. A pesquisa fornece uma visão equilibrada da PNL, descrevendo como ela pode beneficiar as organizações, mas também é útil quando se torna parte da vida cotidiana e do trabalho, e não um conjunto de ferramentas a ser usado quando considerado necessário. O autor constata que a PNL pode ajudar e prejudicar uma empresa se apenas alguns dos conceitos forem difundidos, podendo acarretar malefícios em detrimento de benefícios.

Os recursos de conhecimento e aprendizado ajudam as organizações a se tornarem mais inovadoras e adaptáveis, pois auxiliam a reconhecer e a assimilar o conhecimento e aplicá-lo para novos fins. O desenvolvimento dos recursos é fator crítico para que as organizações se tornem e continuem competitivas. Kong & Farrell (2014) corroboram que a literatura sugere que a PNL ajuda a facilitar o desenvolvimento do conhecimento e das capacidades de aprendizagem nas organizações. Os autores sugerem que a PNL pode ser usada como uma abordagem central para estimular o conhecimento organizacional e os recursos de aprendizado para inovação na economia do conhecimento.

Oberholzer (2013) argumenta que a PNL consiste nas técnicas necessárias para impactar uma organização, enquanto seu modelo de comunicação e comportamento de liderança contribuem para alcançar o sucesso organizacional. Em seu estudo, o relacionamento da PNL com a Inteligência Emocional é explorado, o desenvolvimento da liderança, o mundo corporativo e diversas teorias da comunicação, a fim de entender o valor que ela pode contribuir em um momento em que o conceito de sucesso organizacional está sendo redefinido. É apresentada uma estrutura integrada de sucesso organizacional, incorporando PNL, Inteligência Emocional e comunicação intrapessoal, que serve como uma diretriz adicional para medir os elementos de sucesso organizacional em organizações, líderes ou modelos de comunicação. Essa estrutura também leva à conclusão de que organizações, líderes e modelos de comunicação que utilizam a PNL estão em melhor situação do que aqueles que não a utilizam.

Os benefícios da PNL incluem motivar funcionários, gerenciar conflitos e automotivação, gerenciar estados emocionais, comunicar-se efetivamente, criar confiança, aumentar a produtividade, melhorar o atendimento ao cliente, planejamento estratégico, estabelecer metas, alinhar visões e melhor flexibilidade. A PNL é muitas vezes apresentada como um conjunto de ferramentas mágicas para o autoaperfeiçoamento dos indivíduos e, desde recentemente, se baseou mais em pressupostos do que em pesquisas qualitativas ou quantitativas. O estudo de Oberholzer (2013) aumentou a credibilidade da PNL como um instrumento cada vez mais importante para o gerenciamento da comunicação como disciplina, concluindo que a liderança inteligente, a aplicação de técnicas de PNL ao comportamento de comunicação intra e interpessoal e as abordagens de gerenciamento dos líderes podem ser correlacionadas com o sucesso organizacional.

Assim sendo, a comunicação intrapessoal de líderes, gerentes e funcionários pode ser o entendimento necessário para enfrentar os complexos desafios que as organizações estão enfrentando. A discussão sobre que tipo de liderança é necessária na nova era, focando em necessidade de níveis mais altos de competência na área de comunicação interpessoal e em habilidades adicionais de liderança, está se tornando mais evidente. Gill (2003: 307) enfatiza o papel da liderança em uma organização, afirmando que liderança eficaz é crucial para provocar mudanças em uma organização. Lavan (2002) propõe uma solução para trazer mudanças positivas em uma organização, referindo-se à PNL como uma tecnologia que pode ser usada para criar mudanças nas pessoas e também mudar a cultura de toda a organização. Acredita que a PNL pode transformar uma organização através da transformação de seu capital humano, inevitavelmente se tornando parte das boas práticas de uma organização. Ilustrando o apoio ao uso de técnicas de PNL para o desenvolvimento de líderes, Pollit (2010) afirma que a PNL é essencial para a operação eficaz de uma empresa no ambiente de hoje. Singh e Abraham (2008) concluem que o uso das técnicas de PNL pelos líderes, seja consciente ou subconsciente, melhora áreas da organização como comunicação, confiança, gerenciamento de estresse e negociação, essenciais para a excelência nos negócios. Esses autores argumentam que a diferença real entre líderes está na maneira como capacitam, motivam e influenciam os outros (Singh & Abraham, 2008).

A compreensão dos princípios da PNL pode ajudar os líderes a adquirirem autoconsciência e se tornarem excelentes influenciadores. Eles relatam ainda que a PNL permite uma alta sensibilidade para os outros, flexibilidade na comunicação, estabelecimento de relacionamento com os colegas, capacidade de gerenciar emoções, inspirar e motivar os outros, melhorar o processo de feedback, gerenciar o conflito com mais eficácia e aprimorar a modelagem do melhor desempenho (Cooper, 2008).

Enfatizando a importância do uso da PNL em conjunto com os líderes de uma organização, Wake (2011, pg. 123) faz a observação de que "... a PNL é tão boa quanto a pessoa que a utiliza ...". Os gerentes de projeto, por exemplo, podem usar a PNL como uma ferramenta para melhorar suas competências pessoais e sociais (BRISTOL, 2010). Linder-Pelz e Hall (2007) também relatam evidências das abordagens da PNL, enfatizando o esclarecimento de metas, encontrando soluções, aproveitando a força e os recursos, criando empatia no local de trabalho e gerenciando diretamente os estados fisiológicos, neurológicos e emocionais.

Singh e Abraham (2008) apoiam a noção de que a PNL desenvolve as habilidades presentes nas quatro dimensões da liderança, pois revelaram que a PNL tem sido fundamental para melhorar a comunicação, alinhar objetivos, reduzir a resistência à mudança e o domínio pessoal. Yemm (2006) opina que a PNL melhora a comunicação e influencia as habilidades que permitem que os líderes operem com mais eficiência. A PNL está mais ligada às habilidades que contribuem para uma liderança efetiva, reconhecendo que suas técnicas melhoram a capacidade de incentivar as equipes a trabalharem juntas de forma mais eficiente, criam uma visão com a qual outros possam se relacionar e fornecem técnicas que permitem às pessoas serem mais flexíveis na transmissão de mensagens. Especialmente devido aos aspectos comportamentais e cognitivos dessas habilidades, eles fazem parte das quatro dimensões da liderança discutidas anteriormente.

Dunn e Pope (2001) criaram e acompanharam o progresso de um programa de desenvolvimento de liderança: eles identificaram um kit de ferramentas no local de trabalho que estipulava o que os líderes precisam para serem eficazes. Isso incluía ouvir e observar, atitudes de construção de relacionamentos, autogestão, formação de clareza de objetivos, além de habilidades de apresentação e negociação. Para desenvolver essas habilidades, usaram técnicas de PNL, como relacionamento e posições perceptivas, para criar um programa de treinamento focado nas habilidades mencionadas neste kit de ferramentas.

A tabela a seguir resume quais das técnicas de PNL contribuem para quais habilidades essenciais de liderança.

Quadro 4: Benefícios das técnicas de PNL no desenvolvimento da liderança (continua)

| NLP technique | Benefits to developing leadership | Benefits to OS | Dimension of leadership |
|----------------------------|--|--|--|
| Sensory acuity | Demonstrate empathy Identify how someone is responding to suggestions Exert more influence Improve communication Facilitate rapport Managing relationships | Healthy work environment can improve productivity Improved communication | Behavioural skills |
| Rapport | Enable people to feel at ease Easily calm situations down Improve communication Manage relationships. Exert more influence Resolving conflict Improve ability to negotiate Coaching others | Increase sales Improved customer service | Spiritual Intelligence |
| Mapping across | Assist someone in having more useful beliefs about their abilities Better confidence Managing emotions | Increase sales | Emotional Intelligence |
| Swish pattern | Assist someone in having more useful beliefs about their abilities Better confidence Controlling emotions Break negative habits | Increase sales | Emotional Intelligence |
| Reframing | Handling objections Improved presentation skills Managing relationships Resolving and preventing conflict Being motivated Improve ability to negotiate | Increase sales Improved customer service | Emotional Intelligence |
| Perceptual positions | Managing people Resolving and preventing conflict Strategic planning Improved presentation skills Managing relationships Making decisions Improve communication Demonstrate empathy Improve ability to negotiate | Increased sales Strategic solutions Improved customer service Innovative product development. | Emotional Intelligence Cognitive Intelligence |
| Association/Disassociation | Controlling emotions Better confidence Better state of mind Overcome phobias | Positive work environment may result in higher productivity and | Emotional Intelligence |

Fonte: Oberholzer (2013)

Quadro 4: Benefícios das técnicas de PNL no desenvolvimento da liderança (continuação)

| | | | |
|--------------------------|---|--|--|
| Resource anchoring | Improved presentation skills | Increased sales Positive appraisals | Emotional Intelligence |
| Circle of excellence | Controlling emotions Being motivated Managing stress | Accomplishment of organisational goals Higher productivity with lower stress levels | Emotional Intelligence |
| Kinaesthetic anchors | Controlling emotions Being motivated Managing stress | Accomplishment of organisational goals Higher productivity with lower stress levels | Emotional Intelligence |
| Well-formed outcomes | Managing people and delegation Aligning values with vision Setting team goals Strategic planning Identify obstacles to success Develop objectives Clarify goal or purpose | Achievement of organisational goals Strategic solutions | Cognitive Intelligence Spiritual Intelligence |
| Hierarchy of ideas | Managing people and delegation Conflict prevention and resolution Managing relationships Exerting influence | Increase sales | Cognitive Intelligence Spiritual Intelligence |
| Meta-programmes | Change management in developing aspirant values that moves organisation towards greater success Motivating and influencing others in recruitment and selection | | Emotional Intelligence |
| Representational systems | Meet all communication preferences Increase creativity Flexibility | | Behavioural skills |

Fonte: Oberholzer (2013)

Oberholzer (2013) correlacionou as técnicas de PNL com doze habilidades de liderança eficaz. A correlação está apresentada na tabela abaixo.

Quadro 5: Técnicas de PNL e desenvolvimento de habilidades de liderança (continua)

| Required abilities for effective leadership | Relevant NLP techniques to be used |
|--|--|
| Compassion | Sensory acuity Rapport Perceptual positions |
| Patience | Kinaesthetic anchors Circle of excellence Resource anchoring Swish pattern Mapping across |
| Inspiring and motivating | Kinaesthetic anchors Circle of excellence Resource anchoring Swish pattern Mapping across |
| Active communication and feedback | Sensory acuity Rapport Reframing Perceptual positions Hierarchy of ideas Representational systems Eye accessing cues |
| Delegation | Hierarchy of ideas Well-formed outcomes |
| Handling conflict | Rapport Reframing Perceptual positions Hierarchy of ideas Disney pattern Eye accessing cues |
| Problem solving | Perceptual positions Association/Disassociation Well-formed outcomes |
| Making decisions | Mapping across Circle of excellence |
| Align values with vision of organisation | Well-formed outcomes |

Fonte: Oberholzer (2013)

Quadro 5: Técnicas de PNL e desenvolvimento de habilidades de liderança (continuação)

| | |
|---|---|
| Creating a sense of worth | Mapping across Swish pattern Hierarchy of ideas Well-formed outcomes |
| Self-control and responding appropriately | Mapping across Swish pattern Association/Disassociation Circle of excellence Kinaesthetic anchors |
| Empowering others | Mapping across Swish pattern Rapport |

Fonte: Oberholzer (2013)

O papel da PNL no desenvolvimento dos próprios traços e habilidades que supostamente influenciam o sucesso organizacional ainda deve ser estabelecido especialmente pela compreensão de como as técnicas de PNL funcionam. A conclusão é que parece que a PNL contribui para o desenvolvimento de uma liderança eficaz e as habilidades que a tornam eficaz, enquanto as habilidades de liderança têm o potencial de tornar as organizações mais bem-sucedidas. No entanto, essa suposição deve ser apoiada ainda mais pelo alinhamento das técnicas de PNL com as características que contribuem para uma liderança eficaz (OBERHOLZER, 2013).

Em estudos mais recentes, como o de Kotera e Gordon (2019), é possível observar que a PNL adiciona valor às empresas. O estudo de caso realizado em corporações japonesas demonstra que, quando utilizada de maneira assertiva, a PNL proporciona melhor saúde mental com relação a temas profissionais, fomenta melhor entendimento da mente e emoldura perspectivas relacionadas ao trabalho e também à saúde mental. Apesar de o estudo também mencionar dificuldades de implementar treinamento de PNL, gerentes sênior entrevistados enfatizaram que ela é um meio efetivo de prover suporte ao melhor entendimento de processos mentais de indivíduos, sejam eles os próprios gestores ou seus liderados.

Segundo Budiman et al. (2018), os resultados atingidos em outras localidades também são notáveis: estudos conduzidos na Índia provaram que a PNL oferece aos gestores melhorias significativas da efetividade de seus trabalhos, além de motivação individual e do grupo; similarmente, na Indonésia, a PNL provou ser um melhor modelo de predição para estudantes de negócios que possuem intenção de se tornarem empreendedores da área da tecnologia (chamados *technopreneurship*).

2.5. Sistemas Representacionais

A população é diariamente bombardeada pelos dados mais diversos, sendo impossível reter absolutamente tudo conscientemente, sem que haja perdas significativas. Para Grinder, DeLozier e Bandler (1996), autodesenvolvemos – inconscientemente – programas para suprir essa lacuna que o consciente nos provê. O'Connor e Seymour (1993) tratam esse fato como sendo a habilidade de formar Competências Inconscientes, ou seja, criar hábitos inconscientes. Os responsáveis por filtrar os dados externos para cada ser são os cinco sentidos, e a maneira com que as experiências

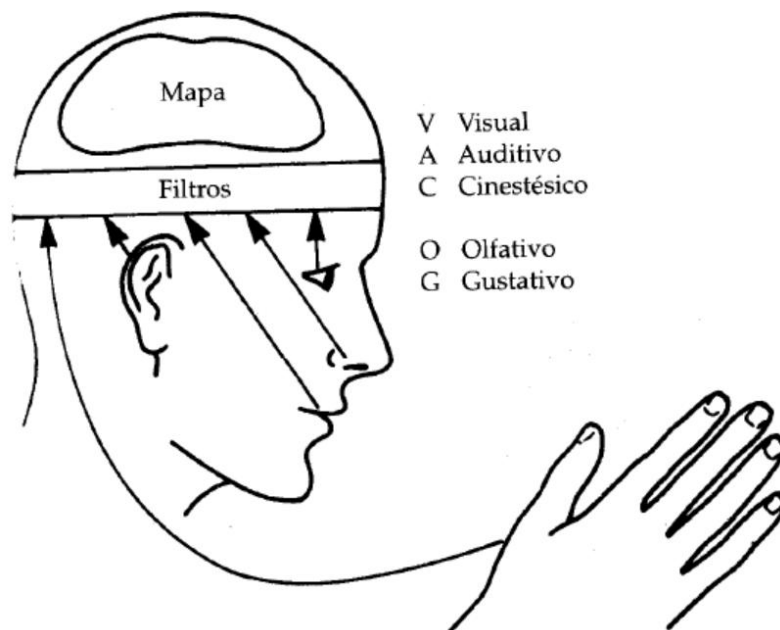
são refletidas internamente, armazenadas e codificadas são chamadas de Sistemas Representacionais.

Os estímulos sensoriais podem ser originados por fontes externas ou por fontes internas. Entender essa distinção é importante, pois provoca discussões acerca de quais experiências são projetadas (ou alucinógenas) e quais são influenciadas pelo mundo externo. A leitura desta pesquisa é um estímulo visual externo; enquanto isso, existem pessoas que necessitam de uma voz interior (sistema auditivo interno) para auxiliar na interpretação de o que foi lido. Como exemplo de utilização, compreender a origem do estímulo é especialmente importante em situações de indução de hipnose (GRINDER, DELOZIER e BANDLER, 1996, p. 12).

Apesar de cada pessoa possuir cinco sentidos, Sistemas Representacionais da PNL aglutinam olfato e paladar em uma única experiência. Esse modelo é chamado Quádruplo VCAO, evidenciado na Figura 10, pois contempla os seguintes sentidos primários: Visual; Cinestésico; Auditivo, e; Olfativo/Gustativo (GRINDER, DELOZIER e BANDLER, 1996, p. 11; CHAUDHRY, YOUSAF e HAIDER, 2009, p. 608). Há, ainda, autores que consideram pertinente a utilização de apenas três sentidos, consolidando também o Olfativo/Gustativo ao Cinestésico (ALVARÉZ e GARCÍA, 2016, p. 103; GALLARDO, 2008, p. 49–50; O’CONNOR e SEYMOUR, 1993, p. 28).

Ilieva-Koleva e Vazov (2014) alegam que estudos científicos relacionados aos Sistemas Representacionais provaram a existência de um quarto tipo de percepção da realidade do ambiente, o qual foi nomeado Auditivo Digital. As características notáveis dos perfis que se enquadram nesse Sistema Representacional adicional são a lógica aguçada, a busca por senso e razoabilidade das informações fornecidas. Outros predicados relacionados ao indivíduo classificado como Auditivo Digital são o diálogo interno, palavras discretas e o foco em fatos (AMIRHOSSEINI e KAZEMIAN, 2019; DAVIS, 1985).

Figura 10: Sistemas Representacionais da PNL



Fonte: Adaptado de O’Connor e Seymour (1993, p. 28)

A cada indivíduo predomina um Sistema Representacional: a ele dá-se o nome Sistema Representacional Primário (ou Principal). Segundo Dilts (1999, p. 189), em seu artigo, “[...] um indivíduo sistematicamente usa mais um sentido do que outro para processar e organizar sua experiência. O sistema representacional principal determinará muitas características de personalidade como também capacidades de aprendizado.”. Ter aptidão na leitura da fisiologia de pessoas com que nos relacionamos ajuda a verificar melhores maneiras de aprimorar a comunicação: a essa habilidade é dada o título Acuidade Sensorial (WAKE, 2011, p. 124).

Cameron-Bandler (1991) pondera que desentendimentos entre interlocutores ocorrem grande parte das vezes por conta da diferença no modo como são organizados os pensamentos e no modo como são expressas as percepções individuais. A autora exemplifica esse cenário com a transcrição de uma sessão terapêutica em que um casal possui visões antagônicas do próprio relacionamento: enquanto um evidencia que não gosta de ser acariciado em público (pois gostaria de mostrar respeito), seu parceiro atesta que quer estar em contato (sendo ou não em público). É possível distinguir claramente a forma com que cada um se expressa, sendo este de maneira predominantemente cinestésica, ao passo que aquele é predominantemente visual: como se cada um fosse fluente em seu próprio idioma e não conseguisse compreender seu par.

A falha em comunicação acima exposta não se limita a relacionamentos passionais, e pode também ser aplicada às organizações empresariais. Líderes e gestores têm papel fundamental no que tange o relacionamento profissional entre seus pares e seus liderados. Líderes podem utilizar ferramentas de PNL em conjunto com outras mais usuais de gerenciamento, acrescentando seu rol de habilidades. Benefícios que podem ser colhidos com essa prática são (e não se limitam a): realização de *coaching* com membros da equipe, trabalho em equipe, comunicação com foco no futuro e melhoria motivacional (YEMM, 2006, p. 14).

É necessário ressaltar que, embora amplamente difundido que talento inato proporciona sucesso às pessoas, a análise de Duckworth (2016) vai de encontro a esse conceito. A autora demonstra que, na verdade, o esforço é duplamente mais relevante no quesito de atingimento de metas, postulando que *talento x esforço = habilidade* e que *habilidade x esforço = realização*. Sendo assim, caso haja empenho em se autodesenvolver, o indivíduo será mais suscetível ao sucesso. Tal afirmação é corroborada por Galvão, Capucho e Alvareli (2017, p.13) em sua pesquisa realizada, na qual chegam à conclusão de que “[...] se uma pessoa sempre repete determinadas ações com excelência então existe uma estrutura, se há uma estrutura tem um padrão, que pode ser inconsciente e com os conhecimentos em PNL é possível que essa estrutura venha à tona.”.

Ao pesquisar o trabalho dos psicoterapeutas Satir, Peris e Erickson, Bandler e Grinder esses observaram e modelaram suas habilidades e desenvolveram os conceitos de sistema representacional preferido (SRP), ritmo e liderança (YOUNG, 1994). Eles sugeriram que, depois de determinar o SRP de uma pessoa – calibrado para o indivíduo em um contexto específico – seria possível, espelhando a fisiologia da pessoa e correspondendo verbalmente a seus predicados correspondentes (ou seja, as “modalidades” preferidas), melhorar o relacionamento com a pessoa e, eventualmente, levá-la a outro estado. Da mesma forma, eles acreditavam que, ao determinar a sequência única de modalidades empregadas à medida que uma pessoa recebe e processa informações em várias situações, pode-se acompanhar esse processo (ou, em alguns casos, ajudar o indivíduo a encontrar outras estratégias) e conduzir a pessoa ao resultado desejado com sucesso, facilitando assim a mudança.

As noções de especificação final, acuidade sensorial, elicitación e calibração de estados, ancoragem, sistemas representacionais, relacionamento estável e ritmo e liderança são todas interligadas e básicas às técnicas de PNL. Portanto, os Níveis Neurológicos apresentados são diretamente influenciados pelos filtros individuais que realizamos. Tais filtros são representados

por nossos cinco sentidos, e seus conceitos são abordados na PNL pelos chamados Sistemas Representacionais.

Como mencionado anteriormente, as pessoas têm uma orientação sensorial primária em relação às representações sensoriais visuais, auditivas ou cinestésicas. A preferência sensorial pode ser determinada pelas declarações verbais ou predicados em uso, considerando as palavras "vendo", "ouvindo" ou "sentindo" ao processar informações (SKINNER & STEPHENS, 2003). A técnica dos sistemas representacionais é relevante em profissões em que é importante apresentar informações ou alocar tarefas, como gerentes e vendedores (Lazarus, 2010: 84). Skinner e Stephens (2003) usam essa técnica para descrever como os anunciantes de comunicação de marketing podem capturar o interesse de uma pessoa, garantindo que o destinatário e o remetente estejam falando o mesmo idioma. Mesmo em diferentes segmentos de mercado, existem grupos de indivíduos que “[...] falam diferentes linguagens sensoriais porque usam diferentes representações sensoriais preferidas [...]” (SKINNER & STEPHENS, 2010, pg. 188).

Devido ao fato de as pessoas interpretarem as informações de acordo com suas próprias preferências, essa técnica permite que os receptores entendam melhor as mensagens. Em termos de desenvolvimento de liderança, essa técnica tem a capacidade de melhorar a maneira como um líder se comunica, fornece retroalimentação, motiva e constrói relacionamentos. Lázarus (2010) indica que essa técnica não apenas permite que os líderes sejam mais flexíveis na maneira como se comunicam, mas também melhora a criatividade se o líder tomar consciência de seu próprio sistema representacional preferido. Essa técnica pode ser categorizada na dimensão habilidades comportamentais devido à sua capacidade de contribuir para uma comunicação mais eficaz por meio do uso da linguagem.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta as características da metodologia de pesquisa da seguinte maneira: delineamento da pesquisa; sujeitos da pesquisa e os critérios da seleção; suposição inicial; coleta de dados; análise de dados coletados, e; limitações de cada método de pesquisa.

Segundo Tartuce (2006), o termo método (do grego *methodos*) significa, literalmente, “caminho para chegar a um fim”, ou seja, trata-se do caminho voltado para um objetivo. Dessa forma, a metodologia é o estudo do método, o conjunto de regras e procedimentos necessários para se realizar uma pesquisa científica. Essa premissa científica é derivada de ciência, e compreende o conjunto de conhecimentos necessários e metodicamente ordenados e relacionados a um determinado tema.

3.1. Delineamento da pesquisa

A abordagem do presente trabalho caracteriza-se como qualitativa aplicada que visa a compreensão e explanação do tema para propor um produto técnico fundamentado em conceitos da PNL, não envolvendo representatividade numérica (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Segundo De Oliveira; Strassburg e Piffer (2017, p.90) “[.;.] (pesquisa qualitativa), busca incluir o senso comum, o conhecimento empírico para responder aos questionamentos levantados”. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, proporcionando maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2007). Gil (2008, p. 27) afirma que “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos [...]” Esse tipo de estudo permite ao pesquisador uma maior familiarização e exploração do tema, modificando e aumentando o seu conhecimento sobre o assunto.

Foi utilizada, quanto aos meios, uma pesquisa bibliográfica que consistiu em um criterioso levantamento de artigos científicos, bem como pesquisas em sites e demais fontes que pudessem embasar o tema. Optou-se também pelo estudo de caso que, para Triviños (1987), é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é aprofundar e descrever uma determinada realidade. Na concepção de Gil (2002), o método de estudo de caso pode ser considerado o mais bem compreendido, ou mais completo, pois este vale tanto para dados pessoais quanto para dados documentais.

3.2. Sujeitos da pesquisa e os critérios da seleção

A pesquisa, por utilizar de métodos de abordagem qualitativa, não teve como base cálculo estatístico para a seleção da amostra. Segundo Assis (2014), a amostragem da pesquisa com caráter qualitativo é desenvolvida intencionalmente, os indivíduos são escolhidos de acordo com suas capacidades de fornecer as informações necessárias para sanar o problema e alcançar o objetivo da pesquisa. Na maioria das vezes, é feita com uma quantidade pequena de indivíduos.

A seleção da corporação em questão foi feita com base nos critérios a seguir: (1) empresa atuante no ramo de Petróleo e Gás; (2) empresa com filial no Brasil, preferivelmente no estado do Rio de Janeiro; (3) empresa que não possua restrições quanto à coleta de dados para realização da pesquisa (esclarecendo, novamente, que não se pretende ter acesso a dados sigilosos); (4) disponibilidade de acesso às informações e utilização posterior desses dados.

Como critério de proteção à caracterização da Empresa foi utilizado como codinome Empresa ALFA. Nesse sentido, quatro colaboradores da área Comercial que trabalham na Empresa ALFA foram entrevistados, e um cruzamento de informações com base em estudos teóricos foi

realizado com o intuito de propor um produto técnico fundamentado em conceito da PNL. Assim, o presente trabalho partiu da conceituação até a caracterização mais detalhada do tema abordado, de forma que foram identificados pontos relevantes relacionados ao assunto no mercado em questão.

3.3. Suposição inicial

A suposição inicial que norteou os estudos desenvolvidos na pesquisa foi a de que o uso de técnicas de Programação Neurolinguística pelo líder pode minimizar os impactos desfavoráveis do trabalho remoto.

3.4. Coleta de dados

Para as coletas de dados foram realizadas entrevistas e questionário com os funcionários da área comercial e observação participante pelo pesquisador que pertenceu ao quadro de funcionários da Empresa ALFA antes e durante o processo de coleta de dados. Para Lakatos e Marcone (2010), na observação participante, o pesquisador se insere no grupo ou comunidade participando das atividades.

A coleta de dados foi realizada na Empresa ALFA por meio de entrevistas semiestruturadas. “É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 72). Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada baseado no roteiro do estudo realizado pela Juiced Concepts Limited (2012).

Foram entrevistados ao todo quatro indivíduos da empresa, especificamente colaboradores não envolvidos em cargos de gestão, dos quais três do sexo feminino e um do sexo masculino. As idades variaram de 24 a 43 anos, tendo apenas um dos respondentes constituído uma família com filhos. Foram levados em consideração apenas funcionários pertencentes à área Comercial e, ao fim das entrevistas, os resultados obtidos foram comparados com as ferramentas contidas na PNL. Para identificar os Sistemas Representacionais de cada indivíduo, utilizou-se o questionário do estudo realizado pela Juiced Concepts Limited (2012).

A amostra de 4 entrevistados corresponde a 80% dos funcionários da área comercial da Empresa ALFA, os outros 20% se referem a presença do pesquisador que contribuiu com a observação participante, sendo assim, 100% dos funcionários da área comercial contribuíram para a pesquisa. A análise em profundidade das entrevistas realizadas proporcionou abordar detalhadamente os resultados da pesquisa. Ao abordar o tamanho de amostras para um estudo realizado sobre técnicas de Marketing em um festival de música Paiva Junior; Leão e Mello (2011, p.12) relatam que realizaram cinco entrevistas e que:

esse número foi suficiente para que eles pudessem obter um conhecimento transversal entre as sessões de festivais, tanto de ethos como de tamanho distinto. Isso permitiu que os pesquisadores tivessem opiniões de pontos de vista diferenciados quanto às várias categorias de festas, como também o volume de informações do estudo foi adequado devido à riqueza dos dados avaliados após as entrevistas, fato que permitiu a saturação teórica para as intenções da pesquisa (PAIVA JUNIOR; LEÃO E MELLO, 2011, p.12)

A entrevista foi conduzida de maneira a captar todos aspectos básicos das experiências nas organizações relacionadas ao problema, de forma que essas informações coletadas puderam ser

relacionadas para análise. O questionário foi aplicado ou durante a entrevista ou em momento posterior à entrevista (sendo enviado via digital), a depender do gosto do entrevistado.

Além da entrevista semiestruturada foi realizada uma pesquisa documental que auxiliou no alcance dos resultados dessa pesquisa. A pesquisa documental, segundo Lakatos (2003, p. 171), é caracterizada como: “A fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.” Desta forma, ao realizar a captação de dados, poderiam ser utilizados documentos oficiais, tabelas estatísticas, revistas, relatórios, cartas, relatórios de empresas para maior coesão nos resultados da pesquisa, entre outros.

3.5. Análise de dados coletados

Durante a análise dos dados, as respostas dos entrevistados foram mantidas exatamente como eles as responderam, com o intuito de comparar juntamente os dados teóricos e empíricos. Pereira et al (2018) corrobora que a entrevista é utilizada como forma de obter as informações específicas do tema, e por meio dela é possível diagnosticar e classificar os dados.

Os dados foram analisados a partir da técnica da análise de conteúdo para o alcance do problema proposto. Nesse caso, a revisão bibliográfica foi analisada em conjunto com o processamento das informações relativas às entrevistas, criando, assim, fundamentação para a conclusão do trabalho. Análise de conteúdo pode ser definida conforme abaixo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42).

Foram pesquisados artigos, livros e textos acadêmicos relacionados ao tema, com relevância observada por meio de número de citações e os meios de comunicações que os veiculam, como revistas acadêmicas de classificação registrada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Com relação às entrevistas, as respostas foram elencadas e subdivididas em itens distintos que permitiram melhor estruturação da resposta para o problema.

3.6. Limitações de cada método de pesquisa

Ao tratar da metodologia de estudo por meio de entrevistas, é prudente que se atente ao fato de que o entrevistado pôde ter se sentir acuado com perguntas sensíveis e preferiu respondê-las de maneira evasiva ou não necessariamente da maneira mais honesta possível. Outro ponto é o fato de que o próprio entrevistador pode ter influenciado o entrevistado a fornecer respostas que sugerem sua visão original, poluindo a idoneidade dos dados coletados. Além disso, algumas perguntas podem ter se distanciado do objetivo final do trabalho, fazendo com que a entrevista tenha se tornado maçante e causado uma resposta automática do entrevistado para concluir, enfim, a entrevista. Visando minimizar os riscos da pesquisa foram seguidos os protocolos de pesquisas com seres humanos e a mesma foi submetida ao Comitê de Ética da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Antes de cada entrevista, cada entrevistado recebeu e assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido de acordo com a Resolução 466/12 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) e o Gestor da Empresa assinou o Termo de Anuência autorizando a pesquisa na área Comercial da Empresa ALFA.

4. ESTUDO DE CASO

No estudo de caso aqui desenvolvido, a unidade de análise foi a área Comercial da Empresa ALFA. Ao fim, espera-se conseguir criar um produto técnico utilizando ferramenta de PNL, focado na técnica de sistemas representacionais.

Em relação à localização da Empresa ALFA, o estado do Rio de Janeiro é referência brasileira para o setor de Petróleo e Gás, localização em que o autor do presente trabalho se encontra e, por conseguinte, torna-se referência para a pesquisa.

A empresa ALFA utilizada no estudo de caso se trata de uma corporação internacional líder em tecnologia de energia. Projetam, fabricam e prestam serviços de manutenção em tecnologias para auxiliar em sua distribuição. A empresa fornece à indústria de Petróleo e Gás produtos e serviços desde a perfuração de petróleo até sua produção. Por motivo de confidencialidade, a empresa em questão não será identificada.

A Empresa ALFA passou por diversas mudanças organizacionais, incluindo diversas fusões ao longo de sua história. Dentre as transições sofridas pela empresa, apesar de muitas ocorridas em momentos distintos, também se deram em um período curto de tempo, o que interferiu significativamente na composição de sua equipe.

A proposta da Empresa ALFA quanto ao aspecto de lideranças na organização ultrapassa o plano simplório do cargo, e se propõe a compreender o desenvolvimento de cada funcionário: a empresa acredita que o funcionário é corresponsável por sua carreira. Além de centros de instrução físicos, o sistema de aprendizado conta com um sistema online, sob demanda e que pode ser moldado de acordo com as necessidades particulares de cada colaborador.

Apesar de apresentar um suporte estruturado para o desenvolvimento de carreira de seus subordinados, a pandemia induziu funcionários e clientes a adotarem ferramentas digitais, gerando um novo desafio à indústria.

O setor comercial da empresa é dividido em três grandes áreas principais: Operações Comerciais, Vendas e Marketing. Para fins deste estudo, serão analisados exclusivamente profissionais do primeiro setor indicado anteriormente, especificamente de uma das unidades de negócio. Os entrevistados estão situados no estado do Rio de Janeiro, e prestam serviço à divisão regional da América Latina.

Os profissionais de Operações Comerciais possuem como objetivo coordenar a submissão de propostas aos clientes externos. São encarregados, portanto, por gerir o processo comercial interno, o qual envolve levantamento de custos, análise de riscos inerentes aos processos, inferências de preços e, finalmente, o envio da proposta comercial. É imprescindível que este empregado possua perfil polivalente, com entendimento suficiente para navegar pelas diversas áreas da companhia. É recorrente o contato direto com os clientes externos: portanto, além da expressiva inteligência emocional necessária para executar este cargo com maestria, é requerido poder de síntese para que a mensagem do cliente possa ser traduzida de maneira concisa e sem que haja perdas ou ruídos na comunicação.

Por restrições de confidencialidade, informações adicionais da empresa serão suprimidas.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

À luz de todos os materiais coletados durante a execução deste projeto, busca-se discutir e analisar os dados para que se possa, por fim, compreender se os objetivos foram ou não alcançados. Para tanto, o presente tópico será dividido da seguinte maneira: Análise Temática; Análise dos Sistemas Representacionais, e; Produto Técnico.

5.1. Análise Temática

As entrevistas foram avaliadas por meio da Análise Temática, ou seja, após a leitura das entrevistas transcritas, os textos foram codificados e organizados em categorias que serão expostas nessa seção (Boeije, 2010). Assim, as falas dos entrevistados foram analisadas e organizadas em três categorias que visam discutir: (i) a adaptação da rotina de trabalho; (ii) a comunicação e o perfil do líder, e; (iii) as percepções sobre o futuro do trabalho. A discussão destas categorias é realizada na seção seguinte.

5.1.1. A adaptação da rotina de trabalho

Após o início da quarentena e das medidas de distanciamento social no mês de março de 2020, foi adotado o trabalho remoto, comumente chamado de *home office*. No nível individual do trabalho remoto, podem ser identificadas questões de melhoria, como: deslocamento reduzido, maior autonomia no trabalho, horários de trabalho mais flexíveis e melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. No entanto, esses benefícios podem não ser alcançados (DANIELS et al. 2001). O principal relato dos funcionários entrevistados foi o de um processo com saldo positivo, tendo como principal vantagem ganhos no aspecto da flexibilidade do horário de trabalho.

“Eu acho que positivo, né, porque hoje está bem flexível assim pra gente, eu vejo isso como uma coisa positiva. A gente geralmente, é claro, todo mundo trabalha no horário comercial, mas acaba que se você tem alguma coisa pendente você pode pegar pra fazer à noite, ou no horário que encaixar na sua rotina.” (Entrevistado 3)

“Eu acho que te dá uma flexibilidade maior de você poder resolver algum problema ou outro de forma mais rápida, e também a questão de tipo... Sei lá... Vou sair meia hora para resolver um problema, mas aí você consegue de certa forma compensar isso depois, mais tarde... Ficando até um pouco mais tarde, ou iniciando um pouco mais cedo... Às vezes, em um horário de escritório, você está lá preso aquele momento inteiro e você não consegue ter muita mobilidade e flexibilidade no horário.” (Entrevistado 2)

“A diferença é que hoje eu trabalho até dez horas da noite em casa, né? Antes eu trabalhava no escritório, e às vezes ainda tinha que vir depois para casa, né... Então... Assim... Questão de horário de trabalho pra mim não fez tanta diferença assim, pra ser sincera.” (Entrevistado 1)

“Positivo é o fato de haver mais flexibilidade com algumas coisas, então se eu quiser, por exemplo, almoçar em vinte minutos e tirar uma soneca de trinta minutos, por exemplo, e conseguir travar a minha agenda para isso, é possível: saio do meu escritório, venho para o meu sofá, deito... Assim... Há o conforto de casa, né...” (Entrevistado 4)

Uma outra vantagem recorrente no relato dos funcionários é o ganho de tempo pelo fato de não necessitarem mais do deslocamento diário de casa ao trabalho.

“Eu acho que eu ganhei muito mais qualidade de vida estando em casa do que perder tempo de transporte. Então eu acho que esse é o maior ganho da pandemia” (Entrevistado 1)

“Pensando também nessa questão de não ter um deslocamento, não pegar trânsito, tirando o meu recorte... Eu tinha que sair de Icarai para ir para a (sic) Gávea, para depois voltar... Teria que voltar para (sic) Niterói, e... Enfim... Tem todo um desgaste, né, de você ficar no trânsito todos os dias, então pra mim essa questão de não ter esse deslocamento foi algo bem positivo assim” (Entrevistado 3)

No entanto, para que o trabalho pudesse ser realizado de casa, foi necessária a criação de um ambiente de trabalho nas próprias residências dos funcionários. E, para a criação desse ambiente de trabalho, os funcionários relataram a necessidade de mudanças de local e, na maioria das vezes, aquisição de equipamentos e móveis para um espaço mais confortável e produtivo.

“Primeira adaptação foi trabalhar com a minha esposa no mesmo escritório, então eu acho que isso já foi a primeira etapa que foi bem diferente: dividir um cômodo e se adaptar aos horários dela de reunião, os meus horários de reunião... Isso já foi o primeiro desafio, né?” (Entrevistado 2)

“A única adaptação, assim, é que eu acabei comprando uma mesa para fazer de mesa de trabalho para mim em casa. (...) Eu estava trabalhando na mesa de jantar de casa, né, e depois eu acabei comprando uma mesa... Fazendo um escritório em casa.” (Entrevistado 1)

“Aí eu comprei uma ‘impressorazinha’ menor para ficar do meu lado também, caso eu precisasse, e eu dei um *upgrade* na minha internet” (Entrevistado 1)

“Mas eu sentia falta um pouco mais (e aí pode ser uma característica minha)... Mas de um ambiente mais... Assim... Silencioso. Por isso até que eu voltei para Niterói, né? Onde eu estava mais focada e tal... Eu preferi assim... Essa foi minha adaptação, eu acho.” (Entrevistado 3)

“Eu precisei adaptar a infraestrutura mesmo: colocar uma mesinha com computador, tela, *mouse*, e tal... Comprei uma cadeira melhor, troquei a internet de casa.” (Entrevistado 4)

Mesmo criando um ambiente mais convidativo ao trabalho no espaço de casa, os funcionários se depararam com situações que seriam diferentes se estivessem na empresa, como a quantidade de distrações e a falta de delimitação de uma rotina. Sobre as distrações em casa, no caso de uma repentina transição para o trabalho virtual, Larson, Vroman e Makarius (2020) apresentam que, mesmo em circunstâncias normais, as demandas da família e do lar podem afetar o trabalho remoto. Os gerentes, portanto, devem esperar que essas distrações sejam maiores durante essa transição não planejada de trabalho em casa.

“(...) você está trabalhando e surge alguma coisa que você tenha que fazer na casa é algo que também dá uma interferida no dia a dia de trabalho... E também a questão da atenção: você conseguir sentar, e fazer o seu horário de trabalho sem ter tantas distrações estando em casa, né.” (Entrevistado 2)

“(...) acredito que tem que haver uma adaptação desse *mindset* de ‘Agora o trabalho é aqui em casa, não é só descanso, não é só lazer, local de trabalho também é em casa’.” (Entrevistado 2)

“Não tem mais a necessidade de você sair do trabalho para ir para (sic) casa, então parece que ele nunca acaba e, se você tem ainda uma coisa para terminar no dia e tal, você vai

continuando, continuando, continuando... Até um limite, assim, de jantar ou ir dormir, então... A rotina de trabalho, ela **intensificou** bastante nesses tempos de *home office*.” (Entrevistado 4)

“Assim: eu me **sentia** na obrigação de estar disponível cem por cento do tempo.” (Entrevistado 4)

Uma questão marcante em relação às desvantagens do trabalho remoto é a ausência de convívio e interação pessoal, com os funcionários relatando dificuldades para compreender melhor o trabalho a ser executado.

“(…) Já em uma empresa nova, que foi o meu caso... Que no meio da pandemia troquei de empresa (...) O fato de estar longe da equipe principalmente é um pouco mais complicado para você **pegar** o trabalho” (Entrevistado 1)

“Por ser virtual e por ter começado de forma virtual... Acho que para **pegar** o trabalho está demorando um pouquinho mais, né, do que eu **imaginava**.” (Entrevistado 2)

“(…) e uma coisa que me incomoda muito mesmo no *home office* é a falta de interação com os colegas de trabalho. Então, faz **diferença** você almoçar com os seus colegas de trabalho, tomar um cafezinho com eles... As relações, elas ficam totalmente [...]. Estritamente voltadas para trabalho: não há muita interação fora trabalho, e eu acho que isso atrapalha um pouco a leveza do trabalho mesmo.” (Entrevistado 4)

Outro receio dos funcionários é em relação à sensação frequente de solidão. Vroman e Makarius (2020) relatam que a solidão é uma das queixas mais comuns sobre trabalho remoto, com funcionários perdendo a interação social informal de um ambiente de escritório.

“Interação com as pessoas. Assim... A solidão é algo que me incomoda profundamente no trabalho remoto.” (Entrevistado 4)

“Um ponto negativo é a falta do... Do convívio com os outros colegas de trabalho, né... Isso é algo que, por estar iniciando em um novo trabalho, é algo que estou **sentindo** falta também. Em alguns momentos, você se **sente** um pouco sozinho, mas eu acho que com o tempo isso vai ser superado também.” (Entrevistado 2)

De acordo com Gibson e Gibbs (2006), promover um ambiente psicologicamente seguro para a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos parece ser a chave para combater os problemas da distância.

5.1.2. A comunicação e o perfil do líder

Nesse tópico, tenta-se compreender melhor sobre o processo de comunicação entre líder e liderado. Entende-se que a comunicação é peça-chave para garantir que o correto fluxo de informação seja mantido entre ambas as partes. Tão relevante quanto o correto entendimento da comunicação é a compreensão da possível percepção individual distinta entre os líderes e seus liderados. Divergências de realidade são comuns entre as pessoas, o que acarreta ruído de comunicação. Com a comunicação assertiva, líderes influenciam positivamente seus liderados e beneficiam o processo como um todo; por outro lado, ao estabelecer uma comunicação falha, o desempenho de seus funcionários tende a ser afetado negativamente (MOURÃO, 2016).

De maneira geral, os funcionários percebem a existência de ruídos na comunicação por alguns motivos: entre eles, o distanciamento causado pela existência de outras demandas e a falta de informação. Corroborando com Vroman e Makarius (2020), quando se trata de trabalho remoto,

a falta de acesso à informação se torna um dos desafios inerentes. Os trabalhadores remotos são surpreendidos com a adição tempo e esforço necessários para localizar informações dos colegas de trabalho.

“(…) a comunicação eu acho que, por estar nesse momento inicial do trabalho também, acho que não só pelo *home office*, há algum ruído na informação. Às vezes me pedem alguma tarefa e já aconteceu de eu não ter a informação completa de o que eu tenho que fazer, ou não ter pego aquele assunto desde o início, né? Às vezes me copiam nas coisas, assim, com a coisa já em andamento…” (Entrevistado 2)

“No meu caso que eu sou nova na empresa, entendeu, eu acho que falta um pouquinho mais de cuidado na hora do serviço especificamente, entendeu? Porque, assim... Muitas vezes já me senti muito perdida (...) Faltou um pouco mais de direcionamento” (Entrevistado 1)

“Eu acho que minha comunicação com o meu gestor é boa. Eu acho que ele é presente na medida do possível, né... Ele tem cinco linhas de produto para administrar, mas eu acho que a comunicação é boa.” (Entrevistado 3)

Diante da nova realidade de trabalho, os funcionários relatam grandes diferenças da comunicação no trabalho presencial e no trabalho remoto. Os funcionários entendem que essa nova modalidade exige uma comunicação mais clara e próxima dos funcionários.

“Caso a comunicação não seja uma comunicação clara, uma comunicação... Sei lá... De proximidade ali com os funcionários, eu acho que pode dificultar bastante... A distância do *home office* vai tornar... Vai se fazer necessária uma comunicação cada vez mais próxima.” (Entrevistado 2)

“Agora é fato que sinto falta de uma comunicação extra... Extra do que a gente tem no trabalho” (Entrevistado 3)

Entre as principais preocupações para os funcionários entrevistados está o fato de, no trabalho remoto, a percepção do gestor sobre o estado emocional dos seus liderados ser difusa. Antagonicamente, uma das competências de liderança necessárias no processo de trabalho remoto inclui a capacidade de gerenciar processos emocionais e motivacionais. É necessário o líder fornecer apoio e aconselhamento sobre questões de equilíbrio entre vida profissional e pessoal e gerenciar essa linha tênue, especialmente para os trabalhadores em casa (HARRIS, 2003).

“Acho que a principal diferença de comunicação é a visual, entendeu? É você não ver a pessoa. Eu acho que essa é a maior diferença, porque eu acho que no visual você consegue perceber muita coisa, né, do que só você ouvindo a pessoa.” (Entrevistado 1)

“No trabalho remoto a gente consegue fingir se a gente tá bem ou não, né? Não sei... Você não passa na voz... Se você quiser passar que você tá bem ou que você tá mal, acho que você consegue driblar isso. Mas, no presencial, eu, por exemplo, que sou uma pessoa super sensível e às vezes quando tô meio ‘borocochô’ assim... É nítido de ver. Então, acho que não, não é igual.” (Entrevistado 3)

Algumas melhorias são sugeridas pelos entrevistados para que os ruídos de comunicação sejam reduzidos, principalmente lidando com o contexto de trabalho remoto. A principal sugestão dos funcionários é a realização de encontros frequentes. Hertel et al. (2005) corroboram o assunto, apresentando que é importante para os gestores saberem promover o compartilhamento de

conhecimento sobre os ambientes individuais dos membros da equipe através de experiências comuns.

“(...) talvez uma reunião semanal para que a pessoa... Assim... Deixar sempre um horário reservado na semana: se a pessoa precisar desse horário para falar, já sabe que nesse horário é o que ela tem para já puxar alguma dúvida, ou alguma coisa que ela esteja incomodada.” (Entrevistado 1)

“É, eu acho que sim, eu acho que poderiam ter mais reuniões puxadas pelo gestor” (Entrevistado 3)

“(...) uma reunião diária do time, de quinze minutos, todos os dias de manhã. (...) eu acho que isso é uma boa forma de criar intimidade e melhorar esse canal de comunicação.” (Entrevistado 4)

A falta de interação diária pode dificultar ao gestor perceber a real situação da equipe, principalmente com relação às questões mais emocionais. Larson, Vroman e Makarius (2020) ressaltam a importância de oferecer incentivo e apoio emocional, especialmente no contexto de uma crise abrupta. É importante que os gerentes reconheçam o estresse, ouçam ansiedades e preocupações dos funcionários, e simpatizem com seus problemas. Para os funcionários, a dificuldade de percepção de seus estados emocionais pelo gestor é agravada no trabalho *home office*, pois o eles podem ser mascarados com o uso dos recursos digitais. Alertam que são poucos os gestores hoje que estão preparados e preocupados com essa questão.

“Claro que no dia a dia do escritório, acho que você acaba percebendo se a pessoa está mais chateada, entendeu... Se ela não está chateada... Talvez seja uma pessoa muito expansiva, e está mais acuada no canto dela trabalhando, né... Aí é mais fácil de você pegar e “Pô, você está bem hoje? Estou achando você mais esquisita...” É mais fácil, né, quando você olha... Mas, realmente... Pela câmera ou... Câmera é difícil até a gente ligar, né? E aí... É... Só pela voz? Acho que nem sempre” (Entrevistado 1)

“os gestores têm que estar atentos a esses sinais, e eu acho que é possível (...) Eu imagino que poucos gestores devem estar preparados, e poucos gestores devem estar preocupados com essa questão. (...)a comunicação virtual torna ainda mais difícil de se perceber um cenário assim de problemas...” (Entrevistado 2)

“Às vezes a pessoa também não consegue, né... Consegue passar por cima disso, e passar que está bem, quando, na verdade, pode não estar” (Entrevistado 3)

O perfil e estilo de liderança do gestor pode interferir nessa diferença entre estar preparado ou não para questões emocionais e melhorias de comunicação. A influência do estilo de liderança no desempenho no trabalho, satisfação, estresse e intenção de rotatividade foi bem estabelecida (GOLEMAN, 2000). Para Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) quando o estilo de liderança é voltado à realização de tarefas, o estilo deixa de ter o foco na comunicação, podendo até mesmo ser considerado um estilo de gestão em vez de um estilo de liderança.

Para os funcionários entrevistados, o gestor imediato é orientado a resultados, mas ao mesmo tempo também se preocupa com os relacionamentos. É normal identificar mais de um estilo de liderança em um mesmo gestor, pois os líderes que desejam os melhores resultados não devem confiar em um único estilo de liderança (GOLEMAN, 2000). Pesquisas subsequentes descobriram que a maioria dos líderes exibia combinações de comportamentos de tarefas e relacionamento (WALLER, SMITH e WARNOCK, 1989).

“Parece ser uma pessoa que está bastante ali com o trabalho assim na cabeça o tempo inteiro, e parece ser bem orientado para o resultado, sim. Mas, ao mesmo tempo, já pude perceber em alguns casos que ele tem uma preocupação com a equipe (...)” (Entrevistado 2)

“Acho que ele é focado em resultado, sim... E focado também em pessoas” (Entrevistado 3)

“Eu sinto que ele é preocupado, sabe? Um exemplo: quando ele estava com COVID, no hospital, ele me mandou mensagem perguntando se eu estava conseguindo administrar as coisas, administrar a pressão e tal.” (Entrevistado 3)

Axtell, Fleck e Turner (2004) atentam que os líderes devem encontrar um equilíbrio entre confiança e controle no que diz respeito ao gerenciamento de trabalhadores remotos. Os gerentes precisam criar relações e confiança, além de fornecer uma estrutura para orientar a ação dos funcionários. O envolvimento dos funcionários na definição desses controles provavelmente ajudará a reduzir qualquer impacto negativo que possam ter. E, para os funcionários entrevistados, o líder imediato compartilha o desejo de sempre estar atualizado sobre o andamento do trabalho (um certo nível de controle); estar atento em relatar *feedbacks* à equipe sempre que necessário, ao passo que demonstra confiança na equipe ao flexibilizar o trabalho.

“Eu acho que ele é democrático. [...] Eu acho que ele é controlador, não no sentido ruim, tá? Ele está sempre assim... Mais presente, eu acho... De estar atualizado com as coisas, né, não de estar controlando, mas de estar atualizado” (Entrevistado 3)

“Ele tentou não apontar dedo, mas entender o porquê que eu fiz errado, entendeu? Isso eu achei muito bacana, afinal de contas eu estou aprendendo, né” (Entrevistado 1)

“A questão de flexibilidade de horário... Ele me passou bastante segurança com relação a isso: “A gente tem as tarefas que a gente tem que fazer, mas você também está livre quando você tiver que resolver algum problema.” (Entrevistado 2)

Venus e Knippenberg (2013) enfatizaram principalmente o uso da linguagem pelos líderes para obter o foco regulatório dos seguidores. Quando a comunicação verbal do líder é acompanhada de exibições emocionais do líder, a emoção é a fonte mais provável de influências primárias.

5.1.3. As percepções sobre o futuro do trabalho

Quando questionados sobre o que sentem em relação a como será o processo de trabalho no futuro pós pandêmico, os funcionários concordam que o ideal, e o que eles imaginam que vá acontecer, será um trabalho mais flexível: combinando horas de trabalho *home office* e horas de trabalho presencial. Dessa forma, eles entendem que podem aproveitar as vantagens das duas modalidades: a flexibilidade do *home office* e o aumento de interações do modelo presencial.

“É, eu acho que presencial cem por cento não vai ser mais... Sinceramente... E, por mim, assim... Eu iria... Eu até iria uma vez por semana, se fosse o caso, tá... Ou, se fosse melhor, eu até iria tipo assim... “Vamos fazer uma reunião da equipe.” “Ah, então está bom: de quinze em quinze dias vamos fazer uma reunião da equipe.” (...) Abandonar cem por cento em casa... Por favor, não.” (Entrevistado 1)

“Um estilo *flex office*: vai no (sic) escritório, sei lá... Duas, três vezes na semana, e o restante do trabalho todo feito em casa. Acho que aquela parte importante, como eu falei, a interação social entre os funcionários acho que é fundamental.” (Entrevistado 2)

“Acho que híbrido. Se eu pudesse até escolher hoje, né, entre trabalhar cem por cento presencial e cem por cento remoto, eu diria que um meio termo ali... De poder estar junto com as pessoas, com as pessoas que você trabalha, alguns dias da semana e outros em casa, uma coisa mais flexível assim.” (Entrevistado 3)

“Eu enxergo algo híbrido (...) acho também que as pessoas querem também se encontrar, e algumas... Algumas... Alguns ritos presenciais vão voltar a acontecer, então eu acho que deve ser um modelo híbrido para a maior parte das empresas.” (Entrevistado 4)

Ao final das entrevistas, os funcionários eram solicitados para que sintetizassem suas experiências a partir de algumas palavras ou sentimentos. Foram mencionadas pelos funcionários as seguintes palavras: “liberdade”; “qualidade de vida”; “solidão”, e; “conforto”. Tais palavras são muitas vezes antagônicas, e expressam os sentimentos conflitantes do período. Por um lado, os funcionários demonstraram certa satisfação pela flexibilidade de trabalho. Por outro, enfatizaram o sentimento de redução da interação extratrabalho.

5.2. Análise dos Sistemas Representacionais

Oberholzer (2013) apresenta que o conhecimento dos Sistemas Representacionais afeta diretamente as habilidades comportamentais da liderança. Assim, os líderes que passam a conhecer as preferências de comunicação de seus liderados aumentam a criatividade e flexibilidade do trabalho.

Para reconhecer os sistemas representacionais, uma das ferramentas utilizadas na PNL são os chamados ‘predicados’. Predicados são palavras que sugerem as atividades relacionadas a Sistemas Representacionais específicos, como: ver (visual) e ouvir (auditivo). O uso desses predicados fornece informações importantes sobre como a pessoa está pensando no momento, e quais dos sentidos ela está utilizando (Panduro, 2016).

Palavras são utilizadas para descrever pensamentos e, pela escolha das palavras, é possível perceber qual Sistema Representacional é usado. O uso corriqueiro de um tipo de predicado pode indicar o Sistema Representacional primário de uma pessoa. Essas palavras serão traduzidas de forma diferente por leitores ou ouvidas de diferentes maneiras pelos Sistemas Representacionais, sendo capazes de criar muitas decepções, muitas vezes sobre o significado das palavras.

Os quadros a seguir apresentam os predicados descritos no estudo da Juiced Concepts Limited (2012). Como o estudo foi feito na língua inglesa, foi necessária a tradução dos predicados para a língua portuguesa e, em sequência, o mapeamento das ocorrências ao longo das transcrições de todas as entrevistas. No corpo do texto das transcrições, os predicados foram identificados em cores distintas, sendo: amarelo para predicados relacionados ao sistema representacional visual; azul para o sistema auditivo; verde para o sistema cinestésico, e; rosa para o sistema auditivo digital.

Quadro 6: Predicados do Sistema Representacional Visual (continua)

| Inglês | Português | Ocorrência na entrevista |
|---------------|----------------------|---------------------------------|
| Look | Olhar | Sim |
| See | Ver | Sim |
| Pinpoint | Apontar | Não |
| Clarity | Clareza | Não |
| Appear | Parecer | Sim |
| View | Visão | Não |
| Witness | Testemunhar | Não |
| Show | Mostrar / apresentar | Sim |
| Dawn | Despontar | Não |
| Reveal | Revelar | Não |
| Envision | Visionar | Não |
| Illuminate | Esclarecer | Não |
| Illustrate | Ilustrar/ explicar | Não |
| Clear | Claro | Sim |
| Vague | Vago | Não |
| Foggy | Nebuloso | Não |
| Outlook | Aspecto | Sim |
| Focused | Foco | Não |
| Hazy | Obscuro | Não |
| Crystal | Nítido | Sim |
| Flash | Brilho | Não |
| Inspect | Examinar | Não |

Quadro 6: Predicados do Sistema Representacional Visual (continuação)

| | | |
|-------------|-------------|-----|
| Imagine | Imaginar | Sim |
| Picture | Figura | Não |
| Snapshot | Instantâneo | Não |
| Vivid | Intenso | Sim |
| Sight | Vista | Não |
| Perceive | Perceber | Sim |
| Light | Acender | Não |
| Scene | Cenário | Sim |
| Watch | Vigiar | Não |
| Perspective | Perspectiva | Não |
| Frame | Quadro | Sim |
| Angle | Ângulo | Não |
| Dim | Escurecer | Não |
| Image | Imagem | Não |
| Vision | Visão | Não |
| Observe | Observar | Não |

Fonte: Baseado em Juiced Concepts Limited (2012, p. 5)

Quadro 7: Predicados do Sistema Representacional Auditivo (continua)

| Inglês | Português | Ocorrência na entrevista |
|-----------------|----------------------|---------------------------------|
| Hear | Ouvir | Sim |
| Listen | Escutar | Sim |
| Sound(s) | Som/ soar | Não |
| Announce | Anunciar | Não |
| Harmonise | Harmonizar | Não |
| Tune in/out | Sintonizar/ desligar | Não |
| Be all ears | Ser todo ouvidos | Não |
| Ring (s a bell) | Tocar | Não |
| Silence | Silencioso | Sim |
| Be heard | Ser ouvido | Não |
| Resonate | Ressoar | Não |
| Deaf | Surdo | Não |
| Dissonant | Dissonante | Não |
| Remark | Comentar | Não |
| Overtones | Tonalidade | Não |
| Unhearing | Não ouvindo | Não |
| Audible | Audível | Não |
| Attune | Sintonizar | Não |
| Outspoken | Franco | Não |
| Voice | Voz | Não |
| Tell | Dizer / contar | Sim |
| Announce | Anunciar | Não |

Quadro 7: Predicados do Sistema Representacional Auditivo (continuação)

| | | |
|-------------|------------|-----|
| Interview | Entrevista | Não |
| Talk | Conversar | Sim |
| Speak | Falar | Sim |
| Rumor | Rumor | Não |
| State | Declaração | Não |
| Whine | Lamentar | Não |
| Babble | Balbuciar | Não |
| Echo | Eco | Não |
| Orchestrate | Orquestrar | Não |
| Whisper | Sussurrar | Não |
| Oral | Oral | Não |
| Hum | Murmurar | Não |
| Speechless | Calado | Não |
| Divulge | Divulgar | Não |

Fonte: Baseado em Juiced Concepts Limited (2012, p. 5)

Quadro 8: Predicados do Sistema Representacional Cinestésico (continua)

| Inglês | Português | Ocorrência na entrevista |
|----------------|----------------------|---------------------------------|
| Feel | Sentir | Sim |
| Touch | Contato | Sim |
| Flow | Fluxo | Não |
| Grasp | Alcance | Não |
| Lukewarm | Morno | Não |
| Hold | Espera | Sim |
| Slip (up, etc) | Deslizar | Não |
| Catch on | Pegar | Sim |
| Tap into | Descobrir / Explorar | Sim |
| Shift | Deslocar | Sim |
| Throw out | Rejeitar | Não |
| Turn around | Reviravolta | Não |
| Hard | Forte | Sim |
| Unfeeling | Sem sentimentos | Não |
| Callous | Insensível | Não |
| Concrete | Concreto | Não |
| Scrape | Arranhar | Não |
| Handle | Lidar | Não |
| Solid | Sólido | Não |
| Suffer | Sofrer | Sim |
| Unbudging | Desprotegido | Não |

Quadro 8: Predicados do Sistema Representacional Cinestésico (continuação)

| | | |
|-----------|------------|-----|
| Softly | Suavemente | Não |
| Rub | Esfregar | Não |
| Unsettles | Perturbar | Não |
| Smooth | Suave | Não |
| Pushy | Insistente | Não |
| Panicky | Apavorado | Não |
| Stumble | Tropeçar | Não |
| Muddled | Confuso | Não |
| Relaxed | Relaxado | Não |
| Loose | Solto | Não |
| Sore | Dolorido | Não |
| Bearable | Suportável | Não |
| Cool | Fresco | Sim |
| Tepid | Tépido | Não |
| Charge | Carga | Sim |
| Heavy | Pesado | Não |

Fonte: Baseado em Juiced Concepts Limited (2012, p. 5)

Quadro 9: Predicados do Sistema Representacional Auditivo Digital (continua)

| Inglês | Português | Ocorrência na entrevista |
|---------------|---------------------------|---------------------------------|
| Sense | Sentido | Sim |
| Experience | Experiência | Não |
| Decide | Decidir/ resolver | Sim |
| Understand | Entender | Sim |
| Plan | Planejar | Não |
| Think | Pensar | Sim |
| Learn | Aprender | Sim |
| Advise | Conselho | Não |
| Process | Processo | Não |
| Function | Função | Não |
| Motivate | Motivar | Não |
| Consider | Considerar | Sim |
| Manage | Administrar | Sim |
| Change | Mudar | Sim |
| Create | Criar | Sim |
| Activate | Ativar | Não |
| Distinct | Diferente | Sim |
| Conceive | Conceber | Não |
| Know | Saber/ conhecer | Sim |
| Question | Questão/ pergunta/ dúvida | Sim |

Quadro 9: Predicados do Sistema Representacional Auditivo Digital (continuação)

| | | |
|---------------|------------------|-----|
| Repeat | Repetitiva | Sim |
| Logically | Lógico | Sim |
| Reasonable | Razoável | Sim |
| Statistically | Estatisticamente | Não |

Fonte: Baseado em Juiced Concepts Limited (2012, p. 6)

Os predicados do Sistema Representacional auditivo digital são os que tendem a aparecer mais nas falas dos entrevistados, de maneira geral. Em outro teste foi aplicado aos entrevistados, utilizando-se como referência, também, os estudos da Juiced Concepts Limited (2102): são apresentadas cinco situações aos entrevistados e esses devem elencar as respostas mais aderentes, de acordo com suas visões particulares, a cada uma delas – considerando uma escala de 1 a 4 (Apêndice A). Nesse teste, os valores das escalas são somados para determinar o Sistema Representacional primário presente naquele indivíduo. Interpretando os resultados apresentados nas tabelas a seguir, podemos inferir que, para os Entrevistados 1, 2 e 3, o Sistema Representacional que prevalece é o auditivo digital. Portanto, ele é o mais presente, tanto no teste do predicado como no questionário.

Tabela 1: Resultados – Entrevistado 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
|-----------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|---|
| K | 1 | A | 1 | V | 1 | A | 4 | A | 1 |
| A | 2 | V | 3 | K | 2 | Ad | 3 | Ad | 4 |
| V | 3 | Ad | 4 | Ad | 3 | K | 1 | K | 2 |
| Ad | 4 | K | 2 | A | 4 | V | 2 | V | 3 |

| | V | A | K | Ad |
|---------------|----------|----------|----------|-----------|
| 1 | 3 | 2 | 1 | 4 |
| 2 | 3 | 1 | 2 | 4 |
| 3 | 1 | 4 | 2 | 3 |
| 4 | 2 | 4 | 1 | 3 |
| 5 | 3 | 1 | 2 | 4 |
| Totais | 12 | 12 | 8 | 18 |

Fonte: Baseado em Juiced Concepts Limited (2012, p. 2)

O Entrevistado 1, ao longo de suas falas, exibe um cacoete que remete ao sistema representacional auditivo digital: os predicados “entendeu” e “sabe”. Outro predicado recorrente

na fala do Entrevistado 1 que remete ao sistema auditivo digital é “questão”, quando o intuito é se relacionar a um tópico específico em uma fala.

Outro cacoete utilizado pelo Entrevistado 1 pode ser observado na utilização do predicado “olha”, o qual diz respeito ao Sistema Representacional visual. Além disso, ele se utiliza de outros predicados relacionados ao sistema visual, como pode ser observado na transcrição da entrevista. Para reforçar o vínculo do Entrevistado 1 ao sistema representacional visual, pode-se trazer uma frase dita ao longo da entrevista que reforça esse pensamento:

“Cara, eu acho que é você... Acho que a principal diferença de comunicação é a visual, entendeu? É você não ver a pessoa. Eu acho que essa é a maior diferença, porque eu acho que no visual você consegue perceber muita coisa, né, do que só você ouvindo a pessoa.”
(Entrevistado 1)

Tabela 2: Resultados – Entrevistado 2

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|
| K | 1 | A | 1 | V | 1 | A | 3 | A | 2 |
| A | 3 | V | 2 | K | 4 | Ad | 2 | Ad | 4 |
| V | 2 | Ad | 3 | Ad | 3 | K | 4 | K | 3 |
| Ad | 4 | K | 4 | A | 2 | V | 1 | V | 1 |

| | V | A | K | Ad |
|--------|---|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| 2 | 2 | 1 | 4 | 3 |
| 3 | 1 | 2 | 4 | 3 |
| 4 | 1 | 3 | 4 | 2 |
| 5 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Totais | 7 | 11 | 16 | 16 |

Fonte: Baseado em Juiced Concepts Limited (2012, p. 2)

O Entrevistado 2 não apresenta cacoetes evidentes. No entanto, é possível perceber com evidência o mesmo uso do predicado “questão”. Um outro predicado que o entrevistado utiliza como uma forma de complementar as informações trazidas em uma frase é o “sei”, principalmente na expressão “sei lá”. Esse predicado está relacionado novamente ao sistema representacional auditivo digital.

É interessante observar que o Entrevistado 2 teve uma pontuação igual para dois Sistemas Representacionais no somatório do questionário: no auditivo digital e no cinestésico. Todavia, o entrevistado não apresenta tendência na fala de predicados cinestésicos.

Tabela 3: Resultados – Entrevistado 3

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|
| K | 1 | A | 1 | V | 1 | A | 3 | A | 4 |
| A | 2 | V | 3 | K | 3 | Ad | 2 | Ad | 3 |
| V | 3 | Ad | 4 | Ad | 2 | K | 4 | K | 1 |
| Ad | 4 | K | 2 | A | 4 | V | 1 | V | 2 |

| | V | A | K | Ad |
|--------|----|----|----|----|
| 1 | 3 | 2 | 1 | 4 |
| 2 | 3 | 1 | 2 | 4 |
| 3 | 1 | 4 | 3 | 2 |
| 4 | 1 | 3 | 4 | 2 |
| 5 | 2 | 4 | 1 | 3 |
| Totais | 10 | 14 | 11 | 15 |

Fonte: Baseado em Juiced Concepts Limited (2012, p. 2)

O Entrevistado 3, apesar de não expressar com frequência os predicados do Sistema Representacional auditivo, demonstra esse perfil especificamente em uma fala sobre o sentimento que almejava ter para o ambiente de trabalho. Quando questionado, o participante cita o predicado “silencioso”, corroborando uma inclinação ao perfil auditivo.

“Mas eu sentia falta um pouco mais (e aí pode ser uma característica minha)... Mas de um ambiente mais... Assim... Silencioso” (Entrevistado 3)

Quando o Entrevistado 3 faz pausas para refletir sobre alguma indagação (momento de raciocínio), ele tende a utilizar o predicado “pensar”, indicando o perfil auditivo digital.

Tabela 4: Resultados – Entrevistado 4 (continua)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|
| K | 2 | A | 1 | V | 2 | A | 1 | A | 1 |
| A | 1 | V | 2 | K | 4 | Ad | 3 | Ad | 2 |
| V | 3 | Ad | 4 | Ad | 1 | K | 2 | K | 3 |
| Ad | 4 | K | 3 | A | 3 | V | 4 | V | 4 |

Tabela 4: Resultados – Entrevistado 4 (continuação)

| | V | A | K | Ad |
|---------------|----|---|----|----|
| 1 | 3 | 1 | 2 | 4 |
| 2 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| 5 | 4 | 1 | 3 | 2 |
| Totais | 15 | 7 | 14 | 14 |

Fonte: Baseado em Juiced Concepts Limited (2012, p. 2)

Já o Entrevistado 4, de acordo com a pontuação do questionário, possui três perfis que se destacam: visual, cinestésico e auditivo digital. Analisando os predicados, nota-se que o entrevistado consegue transitar entre os perfis sem que haja preponderância evidente de algum deles. É possível perceber que o entrevistado (conscientemente ou não) usa a técnica do *rapport*, ou seja, consegue espelhar os predicados utilizados pelo entrevistador.

“Entrevistador: E o estilo você entende que seja algo mais impositivo? Autocrático? Democrático? Algo mais controlador? Menos controlador? Como você **vê**?
Entrevistado 4: Não, eu **vejo** ela (sic) bem democrática e também bem pouco centralizadora..”

“Entrevistador: Quando você viu que você tinha que fazer essas mudanças, como é que você se **sentiu** durante o processo de mudança?
Entrevistado 4: Ah, no geral, eu achei muito... Eu acho que todo mundo, né... Mas eu estava **sentindo** uma coisa, assim “Meu Deus, que ‘parada’ estranha, traumática”...”

“Entrevistador: Tá. Se fosse **pensar** em uma principal... Uma principal diferença entre o trabalho remoto e o trabalho presencial, o que que você diria? Pensando de bate-pronto, a principal diferença.
Entrevistado 4: A coisa que eu mais **penso** é interação”

Como já ressaltado na literatura, as pessoas utilizam os sentidos disponíveis a todo momento. O que a PNL detecta são os sentidos mais recorrentes em determinadas situações (trabalho, lazer, etc), pois é comum restringirmos algumas situações a principalmente um sentido. Portanto, evitou-se nesse estudo supor que alguém que utiliza muitos predicados visuais é um “visual” ou que ele o será sempre.

De maneira geral, todos os entrevistados apresentam em evidência o perfil auditivo digital, o que vai ao encontro das habilidades requeridas usualmente para o escopo de serviço da área comercial. O aspecto analítico precisa ser aguçado para interpretar os dados e transformá-los em informação relevante à empresa. Normalmente, indivíduos auditivos digitais podem assumir as características de outros Sistemas Representacionais (JUICED CONCEPTS LIMITED, 2012).

Os auditivos digitais normalmente sentem necessidade de informações constantes, por terem um perfil de pensamento mais lógico. Todos os entrevistados relataram a importância da realização de reuniões puxadas pelo líder imediato como forma de melhorar o processo de comunicação, sendo uma oportunidade para troca de informações entre a equipe.

Os Entrevistados 1 e 4, ambos de perfil visual acentuado, apresentam uma semelhança na fala que os outros perfis não se atentaram: o desconforto sobre o não uso da câmera.

“Câmera é difícil até a gente ligar, né?” (Entrevistado 1)

“E ainda mais que, onde eu estava trabalhando no início da pandemia, não tinha o hábito de ligar a câmera” (Entrevistado 4)

“E daí uma vantagem do trabalho... Das reuniões com câmera, né, que ela consegue também minha expressão” (Entrevistado 4)

Os Entrevistados 2 e 4 foram os que relataram sobre o sentimento de solidão, e preocupação com questões psicológicas. Ambos apresentam traços cinestésicos marcantes. Esse perfil possui apego ao contato físico, à presença e à proximidade de outras pessoas.

“Isso é algo que, por estar iniciando em um novo trabalho, é algo que estou **sentindo** falta também. Em alguns momentos, você se **sente** um pouco sozinho” (Entrevistado 2)

O Entrevistado 3, por sua vez, que possui traços majoritariamente auditivos, se diz mais confortável ao estar em um local silencioso. Indivíduos cujo perfil primário é auditivo prezam pelo silêncio e aprendem a partir da escuta.

A técnica dos Sistemas Representacionais é relevante em profissões que apresentar informações ou alocar tarefas é uma tarefa importante, como no caso de um setor comercial (Lazarus, 2010: 84). Em termos de desenvolvimento de liderança, essa técnica tem a capacidade de melhorar a maneira como um líder se comunica, de fornecer retroalimentação, de motivar e de construir relacionamentos.

5.3. Produto Técnico

O foco do produto técnico desenvolvido neste trabalho é reduzir a influência indesejável do trabalho remoto para cada tipo de Sistema Representacional, visando a minimização de seus impactos. Foi desenvolvido, por conseguinte, um Manual de Boas Práticas aos líderes cujo intuito foi aprimorar a comunicação com seus liderados de acordo com cada Sistema Representacional distinto (maiores detalhes no Apêndice B). Destacam-se os seguintes pontos:

Sistema representacional visual:

- Uso constante de câmera de vídeo durante encontros virtuais (reuniões de trabalho, *webinars*, treinamentos, etc.).
- Uso de predicados visuais durante a conversa, tais como: ver, olhar, mostrar, apresentar, imaginar e perceber.

Sistema representacional auditivo:

- Recomendar a utilização de espaços mais silenciosos como ambiente de trabalho.
- Promover treinamentos aos líderes sobre o impacto de diferentes entonações da voz no processo de comunicação.
- Uso de predicados auditivos durante a conversa, tais como: ouvir, escutar, falar, dizer, conversar e contar.

Sistema representacional cinestésico:

- Garantir flexibilidade ao colaborador que opte por trabalhar presencialmente ou em sistema híbrido, caso as condições de segurança estejam adequadas.
- Promover encontros para interação da equipe, e permitir maior contato entre os funcionários (sendo o foco da reunião não necessariamente relacionado ao trabalho rotineiro).

- Uso de predicados cinestésicos durante a conversa, tais como: sentir, contato, descobrir e pegar.

Sistema representacional auditivo digital

- Informar o liderado sobre as atualizações da empresa com maior frequência (quinzenalmente, no mínimo).
- Promover a troca de informações, seja por reuniões ou troca de mensagens.
- Uso de predicados auditivos digitais durante a conversa, tais como: decidir, entender, pensar, aprender, administrar, considerar e criar.

Foi importante ressaltar no Manual de Boas Práticas que o foco do líder deve ser de inicialmente mapear o perfil dos funcionários para desenvolver *rapport*, ou seja, permitir a construção de uma ponte com a outra pessoa. O Sistema Representacional de predileção deve ser conhecido, porém, durante a sua comunicação com outros indivíduos, deve-se utilizar sempre o Sistema Representacional de predileção do seu interlocutor para, assim, estabelecer uma boa comunicação.

O segredo da boa comunicação não é tanto o que é dito, e sim a maneira como é dita. Para criar harmonia com o interlocutor, os predicados devem ser combinados: deve-se falar na língua dele, e apresentar suas ideias da maneira como ele pensa sobre elas. Por este motivo, será necessário ter a capacidade de detectar o Sistema Representacional e conhecer os predicados correspondentes a cada tipo para poder usá-los (PANDURO, 2016).

6. CONCLUSÕES

Visando alcançar o objetivo final que foi o de “analisar como a Programação Neurolinguística pode ser adotada pelo líder da área comercial de uma empresa de Petróleo e Gás para reduzir a influência indesejável do trabalho remoto” foi possível concluir que:

Com relação ao primeiro objetivo intermediário que trata sobre a caracterização do Sistema Representacional primário de cada indivíduo participante do estudo foram encontrados diversos perfis, contudo a prevalência de Sistemas Representacionais se deu pelo tipo auditivo digital, o qual é aderente às habilidades necessárias aos funcionários da área Comercial – setor foco do estudo.

Durante as entrevistas, conseguiu-se avaliar as influências do trabalho remoto para cada tipo de Sistema Representacional distinto. Esse foi o segundo objetivo intermediário da presente pesquisa. Para análise das informações, foi realizado um cruzamento entre as características de cada Sistema Representacional e o relato dos entrevistados. Apesar da prevalência do auditivo digital, notou-se que os outros Sistemas Representacionais não foram descartados da análise, uma vez que a literatura de PNL destaca que eles podem coexistir. Dos quatro indivíduos entrevistados, detectou-se a existência dos quatro Sistemas Representacionais distintos, e cada um deles foi afetado de maneira singular: para os visuais, a falta de encontros virtuais por câmera; para os auditivos, a ausência de local silencioso; para os cinestésicos, o sentimento de solidão, e; para os auditivos digitais, a dificuldade de obter informações.

Os resultados encontrados foram corroborados pela literatura abordada nesta pesquisa, como pôde ser observado durante os capítulos anteriores. Teoria e a execução da pesquisa, por fim, se complementaram, atingindo, então, o terceiro objetivo intermediário estabelecido.

Com base nos resultados e na teoria, foram identificadas medidas a serem adotadas para minimizar os impactos negativos do trabalho remoto, considerando os diferentes tipos de Sistemas Representacionais encontrados na PNL. Após a análise realizada, desenvolveu-se o produto técnico que foi o Manual de Boas Práticas para os líderes.

Após a realização das entrevistas, além do viés tradicional da metodologia de coleta de dados (entrevista), percebeu-se um possível viés significativo para os resultados do trabalho: a questão da indução do espelhamento por parte do entrevistado. Durante as entrevistas, as palavras utilizadas nas perguntas podem ter influenciado a maneira com a qual os entrevistados responderam aos questionamentos.

Manter as capacidades estabelecidas em um ambiente de trabalho remoto é desafiador e um dos desafios é a comunicação dos líderes. Tão relevante quanto o correto entendimento da comunicação é a compreensão da possível percepção individual distinta entre os líderes e seus liderados. Divergências de realidade são comuns entre as pessoas, o que acarreta ruído de comunicação. Com a comunicação assertiva, líderes influenciam positivamente seus liderados e beneficiam o processo como um todo; por outro lado, ao estabelecer uma comunicação falha, o desempenho de seus funcionários tende a ser afetado negativamente. Pesquisas sobre inteligência emocional e contágio emocional nos dizem que os funcionários procuram seus gerentes para obter dicas sobre como reagir a mudanças repentinas ou situações de crise. Líderes eficazes adotam uma abordagem dupla, ambos reconhecendo o estresse e a ansiedade que os funcionários podem sentir em circunstâncias difíceis, mas também afirmando sua confiança em suas equipes.

Quanto aos estilos de liderança, certos estilos e comportamentos de liderança também foram identificados como adequados em um ambiente de teletrabalho. Estudos relacionam que os líderes mais bem-sucedidos eram aqueles que exibiam uma combinação de comportamentos orientados a

tarefas e relacionamentos. Portanto, aqueles que eram mais eficazes foram capazes de fornecer clareza de papéis, comunicação regular, detalhada e rápida, ser assertivos e autoritários ao mesmo tempo em que eram compreensivos, empáticos e forneciam orientação para os membros da equipe.

Dessa forma, pode-se constatar que a literatura apresenta informações contundentes da relação entre liderança, comunicação e ferramentas de PNL. Essas informações podem sustentar o objetivo final desse trabalho.

Recomenda-se a inserção de estudos de caso adicionais que possam contribuir com o avanço da temática em questão. Sabendo que existe correlação entre os Sistemas Representacionais, pode-se desenvolver perfis por área profissional com a finalidade de fortalecer os demais setores e suas respectivas funções. Além disso, pode-se ampliar o estudo a outras empresas do ramo de Petróleo e Gás. Outro ponto de contribuição futura é a utilização de uma metodologia de investigação do comportamento do entrevistado através de imagens que corroborem ou antagonizem os resultados encontrados no questionário e na entrevista sobre os Sistemas Representacionais.

REFERÊNCIAS

ALVARÉZ, Jorge; GARCÍA, Irene. Prospectiva de Marketing, Neuromarketing y Programación Neuro Lingüística. *Revista Ciencia UNEMI*. Vol. 9, N° 19, p. 99–105, 2016.

AMANCHUKWU, R. N.; STANLEY, G. J.; OLOLUBE, N. P. A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, v. 5, n. 1, p. 6–14, 2015.

AMIRHOSSEINI, M.; KAZEMIAN, H. Automating the process of identifying the preferred representational system in Neuro Linguistic Programming using Natural Language Processing. Springer Nature, 2019.

ANDREAS, Steve; FAULKNER, Charles. *NLP: The new technology of achievement*. Nova Iorque. Nightingale-Conant, 1994.

ANTONAKIS, J.; HOUSE, R. J. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, v. 25, n. 4, p. 746–771, ago. 2014.

Anuário da Indústria de Petróleo no Rio de Janeiro: Panorama 2019. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/anuario-petroleo-e-gas.htm>>. Acesso em: 12 setembro 2019.

ARAGÃO, J. W. M. D.; NETA, M. A. H. M. *METODOLOGIA CIENTÍFICA*. Salvador: UFBA, Faculdade de Educação, Superintendência de Educação a Distância, 2017.

ASSIS, Maria Cristina de. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.

BANDLER, R., & GRINDER, J. *Reframing: Neuro-linguistic programming and the transformation of meaning*. Moab, UT: Real People Press, 1982.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARROS, A.; SILVA, J. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 8, n° 1, artigo 5, Rio de Janeiro, 2010.

BRISTOL, P. & YEATTS, G. *Speak the language of leadership*. Published as part of PMI Global Congress Proceedings, Washington DC, 1-16, 2010.

BUDIMAN, A. *et al.* Identification Of Attributes Of Neuro-Linguistic Programming (Nlp) Structure With The Focus On Communication And Techniques Of Its Implementation In Managerial Work. *Polish Journal Of Management Studies*. Vol. 17, n° 2, 2018.

CACHUTÉ, Livia Cristina. *Marketing digital como estratégia no varejo: um estudo de caso do Brasília Shopping*. 2013.

- CAMERON-BANDLER, Leslie. Soluções: antídotos práticos para problemas sexuais e de relacionamento. Summus Editorial. São Paulo, 1991.
- CHAUDHRY, Hadia; YOUSAF, Manobia; HAIDER, Ali. Leading through NLP. IEEE Computer Society. Islamabad, Paquistão, p. 607–6011, 2009.
- CHERRY, Kendra. Leadership theories-8 major leadership theories. Retrieved March, v. 23, p. 2014, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.
- CHIVANGA, Shylet. Qualitative Research Methodology and Numbers. Journal of Social Sciences, 47:2, 119-122, 2016.
- COOPER, L. Business NLP for dummies. Lifestyles Paperback. 1-378, 2008.
- CUNNINGHAM, I. Interactive holistic research: researching self managed learning. In P. Reason (Ed.), Human Inquiry in Action - Developments in new paradigm research (pp. 163-181). Newbury Park, CA: Sage Publications, 1988.
- DAFT, R. L. Management (6th ed.). Cincinnati, OH: South-Western, 2003
- DANIELS, K, Lamond, D., and Standen, P. Teleworking: frameworks for organizational research. Journal of Management Studies, 38: 1151–86, 2001.
- DAVIS, Susan. An Introduction to Underlying Concepts of Neuro-Linguistic Programming. Psychiatry the State of the Art. Plenum Press, New York, 1985.
- DERUE, D. S. *et al.* TRAIT AND BEHAVIORAL THEORIES OF LEADERSHIP: AN INTEGRATION AND META-ANALYTIC TEST OF THEIR RELATIVE VALIDITY. Personnel Psychology, v. 64, n. 1, p. 7–52, mar. 2011.
- DE VRIES, Reinout; BAKKER-PIEPER, Angelique; OOSTENVELD, Wyneke. Leadership 5 Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. J Bus Psychol. 2010.
- DILTS, Robert. A estratégia da genialidade: como utilizar a Programação Neurolinguística para entender a genialidade de Albert Einstein. Summus Editorial. São Paulo, 1999.
- DILTS, Robert; HALLBOM, Tim; SMITH, Suzi. Beliefs: Pathways to Health & Well-Being. Metamorphous Press. Portland, Oregon, 1990.
- DUCKWORTH, Angela. GRIT: The Power of Passion and Perseverance. Editora: Scribner. Estados Unidos, 2016.
- DUNN, A. G.; POPE, S. Leadership development which delivers results. Industrial and Commercial Training, v. 33, n. 6, p. 220–224, nov. 2001.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

FLYVBJERG, B. Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, v. 12, n. 2, p. 219–245, 29 abr. 2006.

FORNER, Rosetta. *PNL, La Llave del Éxito*. Grupo Editorial Tomo. Espanha, 2007.

FOTI, R. J. *et al.* Know thy self, know thy leader: Contributions of a pattern-oriented approach to examining leader perceptions. *Leadership Quarterly*, v. 23, n. 4, p. 702–717, 2012.

GALLARDO, Cinthya. La Programación Neurolingüística (PNL) como referente teórico para la reflexión y mejoramiento de la docencia a nivel preescolar y como recurso para la instrumentación didáctica del Programa de Educación Preescolar 2004 (PEP). Tesina (Licenciado en Pedagogía) – Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco. México, DF, 2008.

GALVÃO, Henrique; CAPUCHO, Hilquias; ALVARELI, Luciani. Programação Neurolinguística: um diferencial para formação de gestores. *Administração Estratégica Dom Bosco (AEDB)*. SEGeT XIV, 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS; Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GERRING, J. *Case Study Research*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Global Oil & Gas Exporation & Production Industry. Disponível em: <<https://www.ibisworld.com/industry-trends/global-industry-reports/mining/oil-gas-exploration-production.html>>. Acesso em: 01 maio 2019.

GOLDMAN, Décio Oddone. A Indústria de Petróleo e Gás no Brasil. Disponível em: <[http://www.anp.gov.br/images/Palestras/Decio Oddone Goldman%20Sachs Outubro 2018.pdf](http://www.anp.gov.br/images/Palestras/Decio%20Oddone%20Goldman%20Sachs%20Outubro%202018.pdf)>. Acesso em: 01 maio 2019.

GOLEMAN, D. “*Leadership that gets results*”, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 78-90, 2000.

GONÇALVES, H. S.; MOTA, C. M. DE M. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. *Production*, v. 21, n. 3, p. 404–416, 30 set. 2011.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GRINDER, John; DELOZIER, Judith; BANDLER, Richard. *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D.* Vol. II. Grinder & Associates. Portland, Oregon, 1996.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis *et al.* *Manual de pesquisa qualitativa*. Grupo Anima Educação, 2014.

HILL, E.; FERRIS, M.; MÄRTINSON, V. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior* 63, 220–241, 2003.

HOLT, Vernon P.; LADWA, Russ. The Roots of the Modern Approach to Mentoring and Coaching. Primary Dental Care. Part 5, p. 157-163, 2011.

HUANG, X. *et al.* Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, v. 31, n. 1, p. 122–143, jan. 2010.

ILIEVA-KOLEVA, D.; VAZOV, R. Neuro-Linguistic Programming Techniques for Perfecting Presentation Skills. 3rd M-SPHERE International Conference for Multidisciplinarity in Science and Business, 2014.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 5, p. 755–768, 2004.

JUICED CONCEPTS LIMITED. NLP Home Study Programme. Disponível em: <<https://s3-eu-west1.amazonaws.com/nlpraconlinemp3/RepSystems/RepresentationalSystems.pdf>>. Acessado em: 15 fevereiro 2021.

KELLER, T. Images of the familiar. *The Leadership Quarterly*, v. 10, n. 4, p. 589–607, 1999.

KONG, E., & FARRELL, M. A preliminary study of neuro-linguistic programming in nonprofit organizations: Facilitating knowledge and learning capabilities for innovation. *Computational linguistics: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 1569-1585), 2014

KORMAN, A. K. On the development of contingency theories of leadership: Some methodological considerations and a possible alternative. *Journal of Applied Psychology*, v. 58, n. 3, p. 384–387, 1973.

KOTERA, Y; GORDON, W. Japanese managers' experiences of neuro-linguistic programming: a qualitative investigation. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*. Vol. 14 n°. 3, pp. 174-185, 2019.

LAVAN, I. NLP in business – or more than a trip to the zoo. *MCB UP Limited: Industrial and Commercial Training*, 34(5):182-187, 2002.

LAZARUS, J. *Successful NLP: for the results you want*. Westminster House, Richmond, Surrey: Crimson Publishing, 2010.

LINDER-PELZ, S. & HALL, M. The theoretical roots of NLP-based coaching. *The Coaching Psychologist*, 3(1):12-17, 2007.

LOK, P.; CRAWFORD, J. The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, v. 23, n. 4, p. 321–338, abr. 2004.

MCCARTNEY, William W.; CAMPBELL, Constance R. Leadership, management, and derailment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 Iss 3 p. 190 – 202. 2006.

MCCROSKEY, J. C., DALY, J. A., MARTIN, M. M., & BEATTY, M. J. *Communication and personality: Trait perspectives*. Cresskill, NJ: Hampton Press, Inc, 1998

MCCOLL-KENNEDY, J. R.; ANDERSON, R. D. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, v. 13, n. 5, p. 545–559, out. 2002.

MOURÃO, Claudia *et al.* Comunicação entre líder e liderado: uma chave para a eficácia organizacional. XXIII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru-SP. 2016.

MUDDITT, Jessica. How offices will change after coronavirus. British Broadcasting Corporation (BBC), Londres, 14 maio 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/worklife/article/20200514-how-the-post-pandemic-office-will-change>. Acesso em: 10 junho 2020.

OBERHOLZER, C. The role of Neuro Linguistic Programming in improving organisational leadership through intrapersonal communication development. *ProQuest Dissertations and Theses*, p. 252, 2013.

O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. *Introducing NLP: psychological skills for understanding and influencing people*. Hammersmith, Londres. The Aquarium Press, 1993.

O'CONNOR, J. & SEYMOUR, J. *Introducing neuro-linguistic programming - The new psychology of personal excellence*. London: Mandela, 1990.

OEDZES, J. J. *et al.* On the origins of informal hierarchy: The interactive role of formal leadership and task complexity. *Journal of Organizational Behavior*, v. 40, n. 3, p. 311–324, mar. 2019.

OFFERMANN, L. R.; KENNEDY, J. K.; WIRTZ, P. W. Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, v. 5, n. 1, p. 43–58, 1994.

Oil prices are close to levels not seen since the Thanksgiving 2014 bloodbath. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2018/01/10/oil-is-close-to-levels-not-seen-since-the-thanksgiving-2014-bloodbath.html>. Acesso em: 01 maio 2019.

PETERS, L. H.; HARTKE, D. D.; POHLMANN, J. T. Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, v. 97, n. 2, p. 274–285, 1985.

Plano de Negócios e Gestão 2019-2023. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/plano-estrategico/plano-de-negocios-e-gestao/>. Acesso em: 01 maio 2019.

POLLIT, D. NLP helps Metronet Rail maintenance employees to stay on track. *Emerald Group Publishinh Limited*, 18(4):20-21, 2010

QUAQUEBEKE, N. VAN; KNIPPENBERG, D. VAN; BRODBECK, F. C. More than meets the eye: The role of subordinates' self-perceptions in leader categorization processes. *Leadership Quarterly*, v. 22, n. 2, p. 367–382, 2011.

REEVE, H. K. A Transactional Theory of Within-Group Conflict. *The American Naturalist*, v. 155, n. 3, p. 365–382, mar. 2000.

SCHEIN, Edgard H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

SINGH, A. & ABRAHAM, A. Neuro Linguistic Programming: a key to business excellence. *Total Quality Management*, 19(Feb):139-147, 2008.

SKINNER, H. & STEPHENS, P. Speaking the same language: the relevance of Neuro- linguistic Programming to effective marketing communications. *Journal of Marketing Communications*, 9:177-192, 2003.

World Health Organization, 2021. Disponível em: <<https://covid19.who.int/>>. Acessado em: 09 agosto 2021.

YEMM, Graham. Can NLP help or harm your business?. *Industrial and Commercial Training*. VOL. 38 N° 1, p. 12-17, 2006.

YIN, R. *Case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.

ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Vitor Luís Dacal Rodrigues e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema “A contribuição da Programação Neurolinguística ao estilo de liderança e a aplicação de suas ferramentas na melhoria do trabalho remoto de uma empresa de Petróleo e Gás”. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Marcia Cristina Rodrigues Cova. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: () **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:
 () **SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU/ ()**

NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): _____

Tels: () _____

Email: _____

ASSINATURA

_____, ____/____/____.

ANEXO 2 – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFRRJ / CEP

Protocolo Nº 1.444/19

PARECER

O Projeto de Pesquisa intitulado "Programação neurolinguística como ferramenta de liderança: influências perceptíveis no setor privado da indústria de petróleo e gás brasileira" sob a coordenação da Professora Dr^a. Marcia Cristina Rodrigues Cova, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, processo 23083.033535/2019-16, atende os princípios éticos e está de acordo com a Resolução 466/12 que regulamenta os procedimentos de pesquisa envolvendo seres humanos.

UFRRJ, 27/12/19.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lúcia Helena Cunha dos Anjos', written in a cursive style.

Prof.^a Dra. Lúcia Helena Cunha dos Anjos
Pró-Reitora Adjunta de Pesquisa e Pós-Graduação

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista tem o objetivo de avaliar os impactos do trabalho remoto para cada tipo de Sistema Representacional distinto no contexto da pandemia.

[DETERMINAÇÃO DO SISTEMA REPRESENTACIONAL]

O entrevistado deve categorizar de 1 a 4 cada uma das afirmações abaixo, sendo 4 a descrição que melhor representa sua percepção e 1 a que menos representa sua percepção.

- **Quando eu tenho uma decisão importante a tomar, eu me baseio:**

| | |
|--|--|
| Em intuição | |
| Na opção que soa melhor | |
| Na opção que aparenta ser melhor | |
| Na opção mais lógica, seguida de uma revisão precisa e um estudo dos problemas | |

- **Durante uma discussão, eu sou mais influenciado(a):**

| | |
|---|--|
| Pelo que a outra pessoa diz e seu tom de voz | |
| Se eu consigo ou não ver o ponto de vista da outra pessoa | |
| A lógica do argumento da outra pessoa | |
| Se eu consigo ou não entrar em contato com os reais sentimentos da outra pessoa | |

- **Eu comunico com mais facilidade o que está acontecendo comigo:**

| | |
|--|--|
| Pelo jeito que me visto e como me aparento | |
| Pelos sentimentos que compartilho | |
| Pelas palavras que escolho | |
| Pelo tom da minha voz | |

- **Para mim, é mais fácil:**

| | |
|---|--|
| Encontrar o volume e a afinação ideais em um sistema Hi-Fi (de Alta Fidelidade) | |
| Selecionar o ponto intelectualmente mais relevante de um assunto interessante | |
| Selecionar a mobília mais confortável | |
| Selecionar combinações de cores mais vivas e atraentes | |

- **Eu sou muito:**

| | |
|---|--|
| Sintonizado(a) com os sons à minha volta | |
| Experiente em dar significado a novos fatos e dados | |
| Sensível à maneira com que artigos de vestimenta se moldam em meu corpo | |
| Responsivo(a) a cores e ao aspecto dos ambientes | |

[ROTINA DE TRABALHO]

- **Como era e como está a sua rotina de trabalho no contexto da pandemia;**
 - Fale-me sobre a transição do trabalho presencial para a modalidade virtual;
 - *[comparativamente] Comente em relação a dinâmica de trabalho*
 - [O que você acha de positivo e negativo deste processo?]
- **Você percebeu a necessidade de alguma adaptação para conseguir atender às demandas do trabalho?**
 - Infraestrutura
 - *Computador; equipamentos; etc.*
 - Como você se sentiu neste processo?
 - Como você está percebendo o seu trabalho na dinâmica do trabalho virtual [durante a pandemia]?
 - O que você acha de positivo e negativo deste processo?

[COMUNICAÇÃO COM O LÍDER]

- **Como é sua comunicação com seu superior imediato?**
 - A comunicação é clara ou existem ruídos?
 - O que deixaria o canal de comunicação mais aberto entre líder e liderado?
 - Você julga que a periodicidade de retroalimentação é suficiente? Por quê?
 - Como a forma que o gestor se comunica influencia o clima da equipe?
 - Como é o apoio/orientação do líder imediato?
 - O superior consegue perceber seu estado emocional sem que você diga (pela sua voz, pela sua aparência, etc)?
 - Seu superior é um bom ouvinte? Quais critérios você utiliza para dizer que sim ou que não?
- **Existe diferença entre a comunicação no trabalho remoto comparada ao trabalho presencial? Se sim, qual a principal?**

[PERFIL DO LÍDER]

- **Cite as características mais marcantes de seu líder**

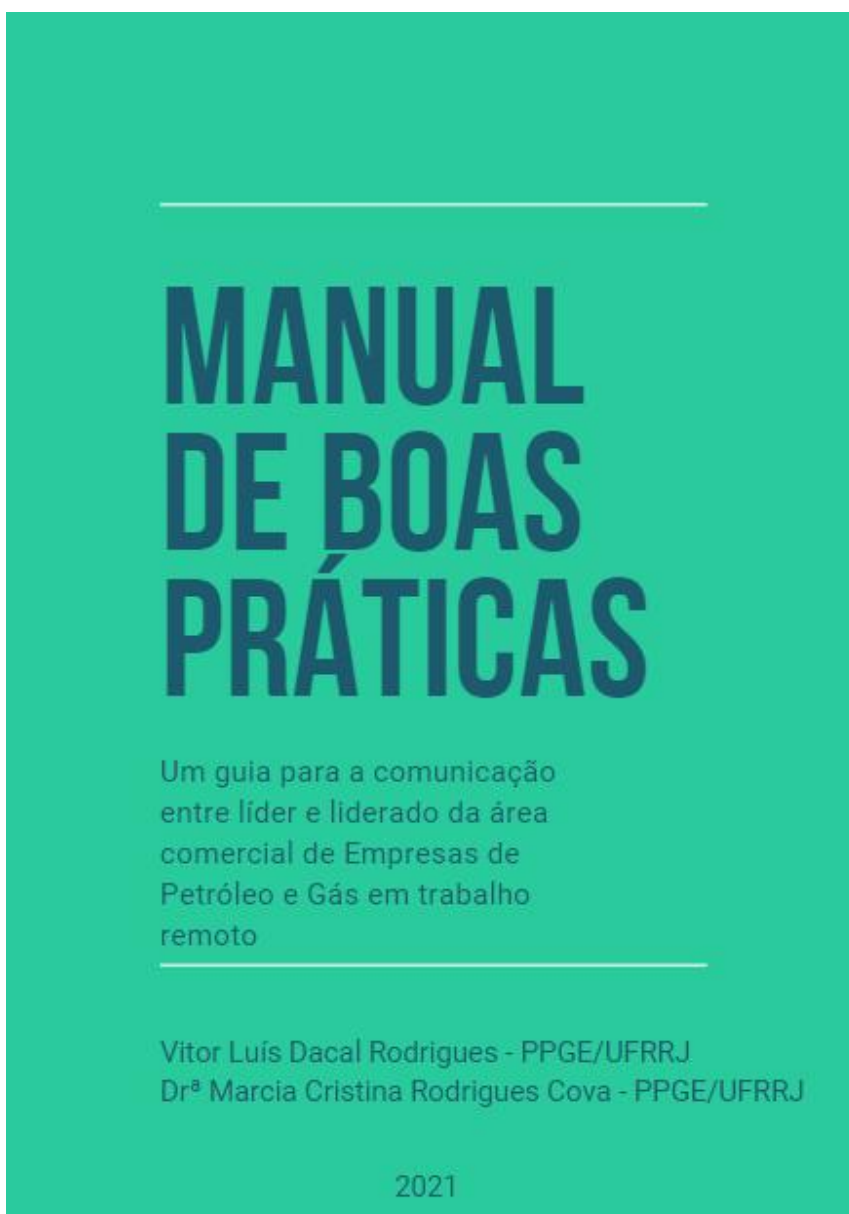
- Líder orientado a tarefas? Pessoas? Resultados? ...
- Estilo impositivo? Autocrático? Democrático? Controlador? *Laissez faire* (não controlador)? ...

[IMPRESSÕES GERAIS]

- **Se você puder resumir o trabalho à distância em um sentimento, qual seria?**
 - Como assim? (Por que esse sentimento?)

- **Como você enxerga a sua dinâmica de trabalho no futuro?**
 - E como você se sente em relação a isso?

APÊNDICE B – PRODUTO TÉCNICO



SUMÁRIO

| | |
|--------------------------------------|----|
| Apresentação..... | 3 |
| Justificativa..... | 4 |
| Problemas do trabalho remoto..... | 5 |
| O que é PNL?..... | 6 |
| Sistemas Representacionais (SR)..... | 8 |
| Teste de Perfil..... | 10 |
| Predicados..... | 12 |
| Orientações de melhoria..... | 17 |
| Considerações..... | 23 |

Prezado líder,

Com o implemento do trabalho remoto, os relacionamentos interpessoais são afetados consideravelmente. É seu papel, como líder, desenvolver mecanismos para suavizar a transição de seus funcionários.

Este Manual de Boas Práticas se propõe a facilitar essa atividade, focando na comunicação entre líder e liderado, aplicando conceitos da Programação Neuro-Linguística.

As sugestões aqui descritas são fruto de um estudo realizado com colaboradores da área Comercial.

EXISTE REAL VANTAGEM EM APLICAR ESSE MÉTODO NO COTIDIANO?

Conexão

Aprimora o clima e o entrosamento entre os liderados, influenciando a saúde da equipe.

Produtividade

A Programação Neuro-Linguística (PNL) objetiva evidenciar a melhor faceta de cada ser humano, aumentando, portanto, a eficiência.

Autoconhecimento

Os conceitos estabelecidos neste manual podem (e devem) ser aplicados também aos líderes, sendo por fim uma ferramenta de aprimoramento pessoal.



SUPERVISÃO

Líderes extremamente controladores ou sem contato com os liderados.



INFORMAÇÃO

Adição de tempo e de esforço para localizar informações de colegas.



ISOLAMENTO

Perda da interação social informal de um escritório.



DISTRAÇÕES

Demandas da família e do lar podem afetar o trabalho remoto.



EXCELÊNCIA

É a habilidade frequente de estar em seu melhor estado.



PESSOALIDADE

Cada indivíduo transfere sua personalidade única e seu estilo.



ATITUDE MENTAL

Uma maneira de estar no mundo: conjunto de modelos, habilidades e técnicas para pensar e agir efetivamente.

 **PROGRAMAÇÃO**

Maneira com a qual organizamos as ideias e nossas ações para produzir resultados.

 **NEURO**

Com os cinco sentidos, damos sentido às informações e, por fim, atuamos nelas.

 **LINGUÍSTICA**

Linguagem para ordenar pensamentos e comportamentos; maneira com que nos comunicamos.

Maneira com que as experiências são refletidas, armazenadas e codificadas.

 **VISUAL**

Valorizam aparência, e memorizam facilmente vendo figuras e imagens

 **AUDITIVO**

Aprendem ouvindo, e gostam de conversar.

 **CINESTÉSICO**

Percebem coisas por meio do contato, do corpo e da experimentação.

 **DIGITAL**

Lógica aguçada, procuram bom senso e razoabilidade.

POR QUE SR ?

O conhecimento dos Sistemas Representacionais afeta diretamente as habilidades comportamentais da liderança. Assim, os líderes que passam a conhecer as preferências de comunicação de seus liderados aumentam a criatividade e flexibilidade do trabalho.

ATENÇÃO!

O que a PNL detecta são os sentidos mais recorrentes em determinadas situações (trabalho, lazer, etc), pois é comum restringirmos algumas situações a principalmente um sentido.

Evite supor que alguém que utiliza muitos predicados visuais é um "visual" ou que ele o será sempre.

TESTE DE PERFIL

10



TESTE DE SR

Em estudo realizado pela Juiced Concepts Limited, é possível traçar o Sistema Representacional primário de cada um de seus liderados.



DESCUBRA O SR

Peça a seus liderados que respondam ao teste, que pode ser encontrado na Intranet, no portal do RH. No teste são apresentadas cinco situações e os liderados devem elencar as respostas mais aderentes, de acordo com suas visões particulares, a cada uma delas – considerando uma escala de 1 a 4



PREDICADOS

Outra ferramenta que você como líder pode aplicar no dia a dia de trabalho é a detecção de predicados. Predicados são palavras que sugerem as atividades relacionadas a Sistemas Representacionais específicos.

Abaixo alguns predicados do SR Visual:



VISUAL

| | |
|-------------|-------------|
| Olhar | Ilustrar |
| Ver | Nebuloso |
| Apontar | Obscuro |
| Clareza | Nítido |
| Parecer | Examinar |
| Testemunhar | Imaginar |
| Mostrar | Vigiar |
| Revelar | Perspectiva |
| Visionar | Visão |
| Esclarecer | Observar |

Abaixo alguns predicados do SR Auditivo:



AUDITIVO

| | |
|------------|------------|
| Ouvir | Dissonante |
| Escutar | Audível |
| Soar | Voz |
| Anunciar | Dizer |
| Sintonizar | Entrevista |
| Tocar | Conversar |
| Silencioso | Falar |
| Ser ouvido | Rumor |
| Ressoar | Orquestrar |
| Surdo | Sussurrar |

Abaixo alguns predicados do SR

Cinestésico:



CINESTÉSICO

| | |
|------------|------------|
| Sentir | Arranhar |
| Contato | Lidar |
| Fluxo | Sólido |
| Alcance | Sofrer |
| Espera | Suavemente |
| Deslizar | Esfregar |
| Pegar | Insistente |
| Deslocar | Apavorado |
| Insensível | Tropeçar |
| Concreto | Relaxado |

Abaixo alguns predicados do SR Auditivo Digital:



DIGITAL

Experiência

Decidir

Entender

Planejar

Pensar

Aprender

Conselho

Processo

Função

Motivar

Considerar

Administrar

Mudar

Criar

Ativar

Conceber

Saber

Questão

Razoável

Estatisticamente



ORIENTAÇÕES DE MELHORIA

Para reduzir as influências indesejáveis do trabalho remoto para cada tipo de Sistema Representacional, veja as orientações a seguir.

RAPPORT

O foco do líder deve ser inicialmente mapear o perfil dos funcionários para desenvolver *rapport* (espelhamento), ou seja, uma imitação dos gestos, tons de voz, estilo entre interlocutores com o objetivo de tornar o diálogo harmônico.

ESPECÍFICOS

Durante a sua comunicação com outros indivíduos, deve-se utilizar sempre o Sistema Representacional de predileção do seu interlocutor para, assim, estabelecer uma boa comunicação. O segredo da boa comunicação não é tanto o que é dito, e sim a maneira como é dita.



VISUAL

Para o Sistema Representacional Visual, recomenda-se:



Abordagem 1

Uso constante de câmera de vídeo durante encontros virtuais (reuniões de trabalho, *webinars*, treinamentos, etc.).



Abordagem 2

Uso de predicados visuais durante a conversa, tais como: ver, olhar, mostrar, apresentar, imaginar e perceber.



AUDITIVO

Para o Sistema Representacional Auditivo, recomenda-se:



Abordagem 1

A utilização de espaços mais silenciosos, como ambiente de trabalho.



Abordagem 2

Participar de treinamentos sobre o impacto de diferentes entonações da voz no processo de comunicação.



Abordagem 3

Uso de predicados auditivos durante a conversa, tais como: ouvir, escutar, falar, dizer, conversar e contar.



CINESTÉSICO

Para o Sistema Representacional Cinestésico, recomenda-se:

Abordagem 1



Garantir flexibilidade ao colaborador que opte por trabalhar presencialmente ou em sistema híbrido, caso as condições de segurança estejam adequadas.

Abordagem 2



Promover encontros para interação da equipe, e permitir maior contato entre os funcionários (sendo o foco da reunião não necessariamente relacionado ao trabalho rotineiro).

Abordagem 3



Uso de predicados cinestésicos durante a conversa, tais como: sentir, contato, descobrir e pegar.



DIGITAL

Para o Sistema Representacional Auditivo Digital, recomenda-se:



Abordagem 1

Informar o liderado sobre as atualizações da empresa com maior frequência (quinzenalmente, no mínimo).



Abordagem 2

Promover a troca de informações, seja por reuniões ou troca de mensagens.



Abordagem 3

Uso de predicados auditivos digitais durante a conversa, tais como: decidir, entender, pensar, aprender, administrar, considerar e criar.

CONSIDERAÇÕES

Com a comunicação assertiva, líderes influenciam positivamente seus liderados e beneficiam o processo como um todo; por outro lado, ao estabelecer uma comunicação falha, o desempenho de seus funcionários tende a ser afetado negativamente

Vamos aprimorar a comunicação da nossa empresa cada vez mais: contamos com vocês nessa jornada!

