



FACULDADE DE NEGÓCIOS
METROPOLITANA

FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A mediação da programação neurolinguística na resolução de conflitos no ambiente corporativo

Aluno(a): Gustavo Braga de Freitas Oliveira
Orientador(a): Thiago Saraiva Tostes

RESUMO

[Este template apresenta o modelo de formatação a ser utilizado nos Trabalhos de Conclusão de Curso de Administração da Faculdade Metropolitana. O resumo é elemento obrigatório constituído de uma sequência de frases objetivas e não se deve ultrapassar 500 palavras. O resumo deve apresentar uma frase introdutória ao tema pesquisador, o objetivo do estudo, o método utilizado, os principais resultados e uma frase de conclusão. Não deve conter citações ou uso de qualquer tipo de ilustração (gráfico, tabela, fórmulas). O tamanho da fonte deve ser 12 no estilo Arial, em espaçamento simples. As palavras-chave devem ser limitadas a cinco (5), no máximo, separadas por vírgulas e finalizadas por ponto, conforme exemplo abaixo].

Palavras-chave: palavra 1, palavra 2, palavra 3

ABSTRACT

[Idêntico ao resumo em português (conteúdo e formato)].

Keywords: word 1, word 2, word 3

INTRODUÇÃO

A possibilidade de adequação do ambiente corporativo encontra na Programação Neurolinguística (PNL) um caminho para solucionar alguns problemas de conflito, onde o uso de suas ferramentas pode auxiliar a melhorar a rotina de trabalho dos colaboradores.

Segundo Rodrigues (2014, p. 19), a PNL é estabelecida através da “Programação, porque trabalha com modelos fornecidos pela informática; Neuro, porque se refere à atividade neural; e Linguística, porque se relaciona com a linguagem humana”.

Nota-se que diante do meio corporativo é comumente mais utilizada a parte da Linguística, além das comunicações verbais e não verbais, estando diretamente associados à comunicação de empreendedores, empregadores, consumidores, terceiros, dentre outros, a falta de compreensão dos signos além das diferentes expectativas frente a mensagem observar-se a construção de situações conflitantes.

Knapik (2012, p. 82) expõe que:

a experiência do conflito não é agradável, geralmente traz dor, mas não tem necessariamente uma conotação negativa, depende de como é administrada. Grandes mudanças que ocorrem na vida acontecem depois de períodos conflitantes, (...) – situações nas quais um conflito trouxe como resultado o amadurecimento.

Como lembra Rodrigues (2014), para ser um bom comunicador inclusive na resolutividade de conflitos, basta escolher bem as palavras, além de apresentar o tom de voz apropriado para o momento, no lugar correto e, por fim, a postura ideal ao falar com outro indivíduo. Assim, além de apresentar a comunicação verbal, o interlocutor demonstrará a correta comunicação não verbal.

Sabe-se como pode ser difícil lidar com qualquer pessoa de forma empática para que se tenha uma boa relação, principalmente em um ambiente corporativo onde o comportamento ou a comunicação, sendo mal interpretados, podem gerar conflito e ser prejudicial à carreira.

Nem sempre há bom humor para podermos ser simpáticos com todos a nossa volta. Neste sentido, existem técnicas que mesmo em situações de conflitos podem ser utilizadas para ter um desempenho melhor.

De acordo com Cury (2016, aba B), “o conflito, principalmente dentro do ambiente corporativo, nada mais é do que a diferença de opiniões somada à má comunicação”.

Segundo uma pesquisa realizada pela Universidade de Harvard,

cerca de 70% dos problemas nas organizações têm relação direta ou indireta com problemas de comunicação. Sendo assim, ensinar as pessoas e equipes a se comunicar melhor é uma excelente maneira de gerenciar os problemas. No entanto, não basta colocar um de frente para o outro e pedir que falem, é preciso desenvolver nas pessoas a capacidade de entender umas às outras e respeitar

opiniões divergentes. Nesse contexto, a Programação Neurolinguística – PNL é a ferramenta mais eficiente de ser aplicada aos treinamentos (CURY, 2016, p. aba B).

Como lembra Péret (2018) em um de seus artigos publicados na internet, com a PNL a pessoa aprende a estruturar o seu pensamento, usar seu cérebro para se comunicar com clareza, neste sentido nota-se que (...). Melhora a capacidade de escolha; aumenta a criatividade na solução de problemas; potencializa as competências cerebrais; aperfeiçoa a capacidade de comunicação; (...); permite a medição dos resultados de forma concreta; amplia as estratégias do cérebro; aprende-se a conhecer e usar o cérebro com assertividade; alcança o equilíbrio interno.

Visando a resolução de todo momento conflitante em ambientes corporativos há necessidade em deslumbrar-se de questões que favoreçam determinado conflito, seja influenciando de maneira direta ou indireta e qual seria a melhor maneira em lidar com todo ambiente de conflitos no trabalho empresarial.

A justificativa deste trabalho se perfaz ao observar que os diferentes estudos sobre o tema expõem que Indivíduos que atuam e/ou estudam a PNL podem apresentar a facilidade em realizar a leitura interpessoal do indivíduo no momento em que estão dialogando, pois com os sinais do comportamento humano é possível fazer a leitura não verbal do mesmo alinhando-se a um tipo conflito positivo ou situações cuja ênfase é o diálogo como estratégia de relacionamento e de gestão, ao favorecer o alinhamento de interpretações e fortalecer as relações necessárias para o alcance de desempenho benéfico para um objetivo em comum

O objetivo geral deste trabalho é conhecer a PNL como uma estratégia de atuação corporativa ou individual que visa contribuir dentre diversos aspectos com a resolução de conflitos que perfazem o círculo empresarial sendo uma de suas vertentes específicas entender como estes conflitos podem atuar direta e indiretamente para resolutividade de problemas comunicacionais a partir do uso de ferramentas e técnicas de programação neolinguística, tendo como finalidade mediar e minimizar o choque gerado dentro do ambiente corporativo, a fim de alavancar as relações e potencializar o ambiente de trabalho.

Para elaboração deste trabalho foi realizada uma revisão sucinta da literatura nacional sobre o tema proposto com a relação de palavras-chaves apresentando a programação neolinguística, conflitos corporativos, e buscar através da técnica de

programação neolinguística como mediar conflitos de gestão e empresarias, visto que esta revisão possibilita acrescentar e dar enfoque as pesquisas já concluídas, propondo mais um olhar sobre o contexto temático.

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A programação neurolinguística

A evolução da ciência da administração ocorreu a partir das teorias clássicas proporcionando e revolucionando o desenvolvimento cognitivo do ser humano, a se pensar em seu ambiente de trabalho, onde o foco durante a revolução industrial era a produção. Depois de passado esse período, nota-se um olhar pelo tratamento oferecido aos colaboradores, passando a serem vistos além de uma produção ou máquina, mas como parte fundamental e estratégica para a organização, necessitando de serem treinados e liderados (CHIAVENATO, 2004).

Ao se pensar em todo o contexto mercadológico para além da função de produção, mas sim no investimento de pessoas e na gestão delas, recursos se fazem necessários para avaliar o comportamento humano de funcionários o quanto interfere na produtividade dentro da empresa (CHIAVENATO, 2004).

Sobre esse tema, a teoria sobre Behaviorismo demonstra a necessidade em estudar o comportamento, pois a partir dele é possível a observação do ser humano, sendo visível toda e qualquer conduta humana passível do meio em que o indivíduo vive (KRAEMER, 2004).

Para John Watson toda modificação orgânica advinda de um estímulo externo (meio ambiente) provocará modificações de comportamento no ser humano, e na maioria das vezes, modificações previsíveis e esperadas pelos demais (KRAEMER, 2004).

Diante do exposto, é possível notar que a teoria acima corroborou para o surgimento de técnicas e métodos que auxiliam e adequam a comunicação, como a própria Programação Neolinguística, tornando-a eficiente e de qualidade e gerando mudanças do comportamento a fim de alcançar desenvolvimento de cada colaborador dentro da empresa aumentando da produtividade do negócio.

O termo PNL surgiu no início da década de 1970 onde, estudiosos como Richard Brandler e Dr. John Grinder começaram a observar pessoas que tinham a

facilidade em comunicação. E posteriormente, atuaram desvendando os mais renomados psicoterapeutas da época (BURTON, READY, 2019, p. 06).

Através das pesquisas de Brandler e Grinder, foi possível observar a excelência do resultado gerado com seus experimentos, onde foram tratados medos e fobias, transformando os indivíduos positivamente e gerando resultados com efetividade (ANDREAS, FAULKNER, 2003).

Segundo Burton e Ready (2019, p. 06) a Programação Neurologística (PNL) trata-se de uma metodologia sofisticada e inerente, estando concentrada na comunicação e em mudanças. E por isso, está associada na teoria da aprendizagem e tem como abordagem tudo o que apresentamos mentalmente diante de nossas experiências, codificando em termo de reprogramação a mente para alcançar o que se almeja.

Segundo os autores a PNL baseia-se em quatro pilares:

- Rapport: é a conservação de amizades e relacionamentos sabendo colocar-se no lugar ao dizer “não”;
- Percepção sensorial: é usar da capacidade natural e aguçada das percepções sensoriais;
- Resultados do pensamento (metas): a necessidade em pensar no que almeja ser e não se prender a fatos negativos, tomando assim as melhores decisões para a vida;
- Flexibilidade comportamental: ser flexível ao encontrar ferramentas que ultrapassem barreiras que são geradas (BURTON, READY, 2019, p. 06).

No Brasil, a difusão da PNL surgiu quando o escritor estrangeiro Anthony Robbins e o cardiologista brasileiro Lair Ribeiro começaram na década de 90 a utilizar-se das técnicas em cursos e livros. Porém, nesse momento, a PNL era vista como método polêmico e desqualificado. Com o passar do tempo, estes estudiosos da técnica começaram a publicar sobre a possibilidade de melhoria constante da potencialidade humana, fascinando assim o público brasileiro (AZEVEDO, 2006, p. 14).

Para O'Connor (2013), a programação neurolinguística traz ao indivíduo seu desenvolvimento pleno a partir da mudança de comportamento, da maneira em que, muda a si primeiro para se tornar o indivíduo que deseja ser e assim, ajudar de maneira eficaz ao próximo.

Algumas das técnicas de modelagem de comportamento e comunicação identificadas através da programação neurolinguística, são:

- Síntese – denomina-se síntese a “receita” de representações como imagens, sons, sentimentos internos e/ou externos que estão em conjunto com as submodalidades apresentadas por cores, movimentos e formatos, seja por textura, vibrações, tons; e apresentados ao indivíduo em uma especificidade sequenciada pelos cinco sentidos (visual, auditivo e sinestésico – olfato, paladar e tato) geram um estado emocional de somatório vindas internamente e também da fisiologia comportamental;
- Espelhagem – refere-se como um indivíduo inconscientemente consegue reproduzir a fisiologia de outra pessoa, é criado através da sinergia gerada mutualmente entre os envolvidos quando estão desenvolvendo uma intensa comunicação;
- Metaprogramas – denominam-se como ferramentas chaves para como um indivíduo processa as informações, ou seja, como um indivíduo digere determinada informação e como será o comportamento dele mediante tal processamento;
- Ancoragem – refere-se ao estímulo sensorial apresentado pelo indivíduo após seu contato sendo estimulado pelos cinco sentidos;
- Swish – atua diretamente em uma técnica em mudança duradoura de comportamento posterior a troca de representações internas, ou seja, após uma visualização de comportamento indesejado, o indivíduo manipula a representação interna por meio da programação cerebral a ativar o comportamento desejado sempre que surgir o comportamento indesejado (ROBINS, 2013).

A partir do livro “A programação Neurolinguística e o Sucesso nos Negócios” escrito por Knight em 1997, o autor afirma que a PNL deve ser uma busca ativa e constante para o aperfeiçoamento interno do colaborador, possibilitando-o a obter melhorias constantes e estando a frente da competitividade através do seu desenvolvimento humano a partir de práticas e potencialidades aliadas a definição de estratégias. E para isso, deve-se aplicar a PNL em treinamentos para

profissionais e líderes, gerando maior desenvolvimento no comportamento e na gestão dentro da organização (KNIGHT, 1997).

2.2. Resolução de conflitos

Juntamente com o desenvolvimento da humanidade, o conflito e a gestão dele estão interligados, tornando-se uma prática habitual dos povos e suas civilizações.

Durante o século XX, o conflito era tido como, a falha que ocorria dentro das organizações, e por se tratar de uma falha, as empresas da época o viam como destrutivo, tornando-se negativo para a empresa e assim, era evitado de todas as maneiras sua geração e administração. Com isso, os funcionários realizavam suas obrigações e qualquer insatisfação advinda era tida como desaprovação (MARQUIS; HUSTON, 1999).

A partir da Revolução Industrial, deu-se início a utilização e até mesmo substituição do homem pela máquina, e paralelo com a inovação tecnológica da época, acontece a alteração nas relações de trabalho, existindo a divisão de classes (LUZ et al., 2001).

Diante do contexto, percebe-se que, as organizações não conseguem funcionar sozinhas ou apenas com a substituição do homem pela máquina, pois necessitam de pessoas para dirigi-las, impulsioná-las e organizá-las. As empresas dependem dos colaboradores que por si fazem a organização, porém as pessoas não possuem concepções idênticas ou iguais ao conceito da sociedade, temos assim, a variabilidade humana, sendo um fenómeno multidimensional, que está sujeito à influência de diversos eixos comportamentais (CHIAVENATO, 2004).

As teorias de gestão clássicas, advindas de Taylor, Fayol e Weber, foram descritas e elaboradas a partir de uma possível eliminação de todas as fontes de conflitos desde a criação e construção de regras específicas até mesmo no estabelecimento de metas, criação de hierarquias e cadeias de comando, com o objetivo de gerar uma organização mais produtiva. Segundo estes idealizadores, quaisquer organizações que seguisse esses procedimentos seriam bem organizadas e bem dirigidas e não haveria conflito, ou pelo menos haveria o mínimo possível. A eficácia da organização seria alcançada por meio da harmonia, da cooperação e da ausência de conflito (RAHIM, 2001).

Diante dos conceitos elaborados na Escola das Relações Humanas e dos estudos propostos por Elton Mayo, o conflito era visto de uma forma negativa, pois se houvesse a presença de uma situação conflitante, as organizações provavam que não estavam bem geridas ou que apresentavam ausência de competências sociais. Durante seus estudos, Mayo demonstrava que a ausência ou a eliminação de conflito eram fundamentais para aumentar a eficácia de qualquer organização. Pode-se ver que, as teorias de gestão clássicas buscavam reduzir o conflito através da mudança do sistema técnico das organizações, já os estudos de Elton Mayo traziam a redução dos conflitos a partir da mudança do seu sistema social (RAHIM, 2001).

Para Ferreira (1986, p. 451) o conflito vem do latim: *conflictu* que significa embate dos que lutam. São diversos os autores que possuem em sua conjunção teorias e concepções sobre o mesmo. Conforme Handy (1983), os conflitos empresariais distinguem-se em discussão, competição e o próprio conflito. A discussão se refere às distintas visões ou pontos de vista, a competição leva a maior desempenho organizacional capacitando-se a produzir e trabalhar mais e, por fim o conflito que leva a imposição de percepções e interesses individuais diante de diferentes interesses.

Para as organizações o conflito entre os funcionários pode ter fatores desencadentes e/ou emocionais. Este tipo de conflito é bastante comum, e que pode dificultar a coordenação e integração das atividades, gerando alternância e desencontro na gestão colocando os objetivos elaborados de comum acordo em risco (CHIAVENATO, 2004).

Tem-se dois conflitos passíveis de mediação, o conflito interno, que ocorre entre departamentos ou unidades de uma mesma organização, e o conflito externo, sendo mais facilmente identificado por se tratar de entidades diferentes envolvidas, sabendo-se que a origem do conflito são pessoas, a gestão em lidar com situações conflitantes torna-se parte imprescindível do meio (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2017).

Os conflitos dentro de uma organização podem ser:

[...] pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizações. Pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos. Pode estar explícito ou implícito. Qualquer que seja a razão ou a forma que assuma a sua origem reside em algum tipo de

divergência de interesses percebidos ou reais (MORGAN, 1996, p.36).

Além disso, os conflitos podem ser construtivos quando embarcam em conjunto na abertura de discussões a fim de solucionar um problema e sobressai o interesse em comum, como pode ser também destrutivos levando a desmotivação da pessoa, tornando-se maior e desviando a atenção do que deveria ser mais importante naquele momento e deixando de ser cooperativo no ambiente de trabalho.

Para Serrano (1996) os conflitos se diferem, seja na intensidade ou na qualidade que é distinguida, apesar de estarem estruturalmente com o mesmo dinamismo. Para a avaliação e resolução do conflito cabe ao mediador o profundo conhecimento.

As decisões organizacionais são caracterizadas pelo envolvimento de mais de duas partes conflitantes, constituídas então, por grupos, que são interativos, competitivos e iterativos. Diante disso, o processo de iteração para mediação e resolução do conflito corresponde a um processo decisório individual por cada parte envolvida e assim, distinguir qual ação será tomada como decisão organizacional (RAIFFA, 1982).

Ao ocorrer o processo de iteração, muitos dos conflitantes possuem limitações cognitivas. Os conflitantes possuem atenção e capacidade limitada para processar informações e recuperar tais contextos de sua memória (PRUITT; CARNEVALE, 1993).

Para administrar os conflitos, o autor Hampton (1991) aborda quatro modelos:

- de acomodação;
- de dominação;
- de compromisso;
- e o de solução integrativa de problemas.

Diante disso, o modelo de acomodação atua em manipular ou esconder o conflito, o de dominação é quando o poder é levado ao ápice, pois o poder demonstra sua solução preferida e ela é levada em prática, o modelo de compromisso atua em cada parte, onde cada um abre mão um pouco daquilo que é conflitante, e por fim o de solução integrativa de problemas se torna o mais favorável, pois oferece a melhor solução e assim, satisfazendo ambas as partes (MARTINELLI, 2002, p. 31).

Para Cunha e Leitão (2011), alguns dos conflitos com ideologia de reações negativas realizados pelos conflitantes e membros de organizações trazem impacto no desenvolvimento da organização e também para desempenho individual e grupal dos indivíduos. Levando aos colaboradores a necessidade em conseguirem gerir suas interações, diferenças e percepções de forma construtiva, gerando conhecimento em resoluções de conflitos.

Já para os autores Moreira, Silva e Cunha (2003), os conflitos apresentam resultados positivos, pois leva as pessoas a ficarem mais esforçadas e despertas, a fim de produzirem energia e estimular a curiosidade e interesse em realizar melhor as tarefas e solução de problemas, fortalecendo os sentimentos de autoconhecimento e desperta para conhecimentos já existentes e como trabalhar na resolução dos conflitos.

É de ampla importância entender no processo de mediação as implicações positivas e negativas de um conflito, ambas dependem da natureza organizacional do problema e da gestão em conhecer e abordar o conflito com o intuito de sanar, gerar o melhor resultado sem estancar a estrutura organizacional e objetivos propostos em equipe.

Ao decorrer da resolução de conflitos é utilizado o processo de negociação, mas nem sempre é a única intervenção a ser usada pelas partes conflitantes. Em alguns conflitos, é necessário a utilização de uma terceira pessoa para realizar com praticidade a mediação desse conflito. A diferença baseada nessas duas opções de resolução se dão: na primeira opção fica a cargo dos conflitantes, podendo as partes aceitar ou não uma negociação adequada do conflito, ao se escolher a opção em ter uma terceira pessoa para mediar o conflito, deverão aceitar aquilo que essa terceira pessoa optar como decisão de menor inferência negativa entre as partes na gestão conflituosa (JESUÍNO, 1992).

Diante das opções impostas para negociação de um conflito, percebe-se que, a eficácia da resolução não implica totalmente na ausência de concessões, na negação da presença do conflito ou em manipular os objetivos de gestão conflitual, mas sim no conjunto de variáveis comportamentais, cognitivas, de personalidade e de negociação que são decisivas na negociação do conflito (CUNHA e LEITÃO, 2011).

Como apresentado, muitas são as situações para gerir um conflito, e não apenas elimina-lo ou resolve-lo por completo, faz-se necessário uma negociação e

mediação que exponha os resultados positivos do conflito e não interfira nos objetivos gerados pela organização em detrimento das partes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se consolida e caracteriza como qualitativa e exploratória a partir de possíveis elementos que contribuam para uma revisão bibliográfica sucinta de acordo com os enfoques estabelecidos diante do objetivo geral da pesquisa.

A revisão de literatura é a análise crítica e abrangente das publicações geradas através da área específica de conhecimento (MARCONI e LAKATOS, 2007). A pesquisa bibliográfica traz consigo a explicação e posterior discussão de temas a serem analisados com base em referências teóricas já publicadas em acervos, livros, revistas, periódicos e outros (MARTINS, 2001), ambos para acrescentar o estudo em questão dando origem a nossas discussões e abordagens.

Este tipo de pesquisa possui a finalidade de trazer o pesquisador e o leitor para um contato mais próximo diante das inúmeras nuances do que foi publicado sobre determinada temática.

A escolha baseada na revisão bibliográfica do tipo narrativa se dá devido as possibilidades de novas aquisições para o conhecimento e assim, sua atualização temática específica do estudo, evidenciando métodos e discussões que têm ênfase diante da literatura selecionada (MARCONI e LAKATOS, 2007).

O processo de coleta do material foi realizado de forma não sistemática no período de julho de 2020 a outubro de 2020.

Foram empregados os termos de indexação ou descritores programação neurolinguística, conflitos corporativos, isolados ou de forma combinada, sem delimitar um intervalo temporal. Utilizou-se do critério para inclusão das publicações ter as expressões citadas nas buscas no título ou palavras-chave, ou ter explícito no resumo questões relacionadas a programação neurolinguística e mediação de conflitos. Os artigos excluídos não apresentavam o critério de inclusão estabelecido.

O estudo da revisão deu-se início após a leitura dos títulos e resumos, como também da leitura completa de artigos. Após, prosseguiu-se com a análise da fundamentação teórica dos estudos e abordagem da metodologia aplicada, resultados obtidos e discussão.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A suposição feita a partir do problema indica que o conflito gerado dentro de uma organização diminui potencialmente seu nível de ampliação e gestão, ao utilizar a PNL através de seus pressupostos, denotando possíveis meios para que um conflito contemple capacidades para uma resolução eficaz.

No ambiente corporativo existem recursos para que haja uma comunicação eficaz, que independente da posição ou cargo do colaborador, podem se tornar agentes transformadores rumo aos objetivos da empresa possibilitando bons resultados em uma medição conflitante.

Algumas das relações para solução de resolução de conflitos é o uso do rapport, pois diante dos pressupostos da PNL, onde o indivíduo reproduz a espelhagem, ou seja, a reprodução da fisiologia de outra pessoa para assim, torne-se uma comunicação poderosa e de grande abrangência gerando a sinergia capaz de tal resolução (ROBBINS, 2013).

O rapport pode levar alguns minutos para ser iniciado, e sua condução abrange ritmo, postura e estado necessário para realizar a espelhagem. É possível observar diante do quanto o inconsciente leva a condução de um conflito e sua possível resolução (CHUNG, 1995).

Com o rapport é possível validar o sentimento e posição do outro, como: "Consigo ver e apreciar onde você quer chegar, e se eu estivesse na sua posição provavelmente me sentiria da mesma maneira. Respeito sua opinião" (CHUNG, 1995, pag. 81).

Diante do resultado apresentado nos estudos de alguns artigos, observou-se determinadas especificações da programação neurolinguística para mediar conflitos em suas organizações.

Nos estudos de McIntyre (2007), o bom funcionamento da equipe tem sido uma tarefa difícil, particularmente na resolução de tarefas mais complexas, pois para que esta tenha resultados positivos e seja eficiente e igualitária é necessário o desempenho de todos dos colaboradores, e não apenas o desempenho individual, tornando-se difícil a capacidade da equipe em tolerar pontos de vista divergentes.

No estudo realizado por GHOZ, PIRES, FEILSTRECKER (2020), os autores realizaram a criação e utilização de uma ferramenta ambiental para mediar conflitos entre os participantes do estudo a fim de apresentar eixos de semelhança e

diferença entre as equipes, e por fim a avaliação da eficácia da ferramenta foi positiva e atendeu as expectativas iniciais, porém os conflitos demonstram sua própria característica e estão presentes em todas as esferas organizacionais, e a comunicação torna-se indispensável para auxiliar na melhoria dos relacionamentos e mediação de possíveis conflitos.

Para Fonseca et al. (2015), diante dos resultados de sua pesquisa relacionada a utilização de técnicas de PNL nas empresas, os funcionários participantes do processo relataram estarem satisfeitos quanto as informações que são transmitidas através da metodologia e o quanto sua utilização se torna abrangente para ser aplicada em suas vidas pessoais e profissionais gerando mudança de comportamento.

Ao ser apresentado a diferença entre uma gestão conflituosa e o nível hierárquico dos colaboradores, nota-se que através da intercalação de acomodação e compromisso através da colaboração de todos os integrantes cria-se uma linguagem de comunicação estratégica possibilitando a geração de competência de todos para lidar com a necessidade de se manter a hierarquização capaz de resolver conflitos (ARAÚJO, GARCIA, 2009).

Fazendo um elo aos empregados, Fonseca, Souza, Oliveira (2015), cita sobre os empregadores, trazendo a importância de treinamentos e ferramentas da PNL para os cargos de liderança, pois torna-se estratégico ao desenvolvimento e objetivo empresarial, já que todo contexto é movido e organizado pela competência humana. As técnicas da programação neurolinguística se bem aplicadas aos empregados, aumentam o potencial dos colaboradores em aspectos de gestão profissional e pessoal.

O exemplo abordado no estudo de Leal et al. (2011), demonstra a utilização de pesquisas de clima para a utilização de gestão da cultura organizacional a partir do que é visto por seus colaboradores. A pesquisa do clima torna-se estratégica para a gestão apontar as necessidades de seus empregadores de maneira confidencial e de acordo com o setor apresentado.

Conforme estudo de Fonseca, Souza, Oliveira (2015) onde foi possibilitado a utilização de treinamentos específicos por líderes em PNL que se adequaram a necessidade da instituição para transpassarem as necessidades neurolinguísticas aos seus colaboradores, adequando às necessidades e característica da empresa, a fim do desenvolvimento dos líderes com domínio da PNL, esses líderes passam o

obter maiores resultados e com isso, aumentando o nível de competitividade dentro e fora da organização.

Outra maneira de identificar a importância da PNL estão nos exemplos a seguir, Lara Ewing (2004), demonstra em seu estudo como grandes empresas obtiveram imensos resultados após a gestão da PNL, diminuindo inclusive o baixo desempenho dos colaboradores; a empresa Diners Club, cresceu em sua receita líquida o valor de 254% e 67% de redução na perda de clientes, após obtenção de treinamentos e habilidades aplicáveis a PNL.

Os resultados demonstrados são de possíveis distinções para a importância da utilização de treinamentos em gestão de conflitos e não na exclusão deles, pois gera maior competência e desenvolvimento de habilidades com todos da equipe hierárquica de uma empresa, gerando lucros e investimentos.

O sucesso empresarial está diretamente associado a forma como os empregados e empregadores se relacionam com propósito para o negócio, sendo fundamentem terem capacidade, equilíbrio e motivação para tal. E uma potente ferramenta em ajudar na obtenção do objetivo e sucesso da empresa é a PNL, tendo em mente que não existe a exclusão de um conflito, mas sim sua mediação conforme a necessidade da organização.

É corroborado com McIntyre (2007), que relata a necessidade das organizações em buscarem maior participação dos funcionários e atitude com inovação, mas o empregador deve saber lidar com o conflito a fim de utilizar para o bem maior, tornando-o construtivo e de responsabilidade em procurar solução que alcance a todos os envolvidos gerando motivação e gestão adequada.

CONCLUSÃO

O estudo apresenta de maneira corroborativa aos demais artigos o quanto a comunicação é importante e em todo âmbito empresarial haverá conflitos, o que se espera de um líder é saber utilizar esse conflito de maneira positiva para a empresa e levar determinação e inovação ao objetivo proposto pela organização.

Apesar da disponibilidade de artigos serem pequenas, é possível observar como a técnica de PNL auxilia na vida profissional quanto pessoal, e que não é possível excluir conflitos, mas sim mediá-los para um bem comum, principalmente

dentro do ambiente corporativo, seja alinhando a diferença de opiniões e a geração da comunicação efetiva entre todos os funcionários da empresa.

A atuação das técnicas de programação neolinguística tem como embasamento toda a questão técnica em como mediar conflitos de gestão e empresarial cuja ênfase é o diálogo como estratégia de relacionamento e de gestão, a fim de favorecer o alinhamento de interpretações e alcançar objetivos comuns da empresa.

REFERÊNCIAS

ANDREAS, Steve; FAULKNER, Charles. **PNL: a nova tecnologia do sucesso**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ARAÚJO, Luis Cesar; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AZEVEDO, Regina Maria. **Programação Neurolinguística: transformação e persuasão no metamodelo** – Dissertação de Mestrado, 2006. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27142/tde-01122006-173633/publico/Dissert_Regina_Maria_Azevedo.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2020.

BURBRIDGE, Anna Helena Murat, BURBRIDGE, Richard Marc. **Gestão de conflitos**. Saraiva Educação S.A., 2017.

BURTON, Kate; READY, Romilla. **Programação Neurolinguística Para Leigos: Tradução**. 3. ed. Rio de Janeiro:Alta Books, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHUNG, Tom. **Qualidade começa em mim – Manual neurolinguístico de liderança e comunicação**. 3. ed. Editora Maltese, 1995.

CUNHA, Pedro; LEITÃO, Sofia. **Gestão Construtiva de Conflitos**. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2011.

CURY, Gilberto C. **Como resolver conflitos no ambiente corporativo usando a PNL?** 2016. Disponível em: <<https://www.pnl.com.br/como-resolver-conflitos-no-ambiente-corporativo-usando-a-pnl/>>. Acesso em: 02 mai. 2020.

EWING, Lara. **Retorno do investimento: PNL nas Empresas**. 2004. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigo20040712.asp>>. Acesso em: 15 nov 2020.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FONSECA, Moabe Erasto dos Reis, SOUZA, Thiago Henrique Alves de, OLIVEIRA, Frederico Bida de. **Técnicas de PNL aplicadas em treinamento de líderes**. E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, v. 1, n. 1, 2015.

GHOZ, Najla Cristina Cardoso El; PIRES, Paulo de Tarso de Lara; FEILSTRECKER, Marielle. **Ferramenta de programação neurolinguística para intermediação de conflitos ambientais**. Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais, v.11, n.4, 2020. Disponível em:

<<http://sustenere.co/index.php/rica/article/download/CBPC2179-6858.2020.004.0026/2088/>>. Acesso em: 02 mai. 2020.

HAMPTON, David. **Administração - comportamento organizacional**. Makroon Books, 1991.

HANDY C. **Understanding Organisations**. New York: Peguin Boos, 1983. In: MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial**. Manole Ltda, 2002.

JESUÍNO, Jorge Correia. **A Negociação – Estratégias e Táticas**. Lisboa: Texto Editora. 1992.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. Curitiba: IBPEX, 2012.

KNIGHT, Sue. **A Programação Neurolinguística e o sucesso nos negócios: a diferença que faz a diferença**. Rio de Janeiro: Ediouro Publicações. 1ª edição, 1997.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva**. 2007. Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs.htm>>. Acessado em: 19 out 2020.

LEAL, Maria Rubia et al. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. Revista Científica do Unisalesiano – Lins – SP, n.4, 2011. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo26.pdf>>. Acessado em: 15 nov 2020.

LUZ, Marcelo et al. **Consequências advindas da Revoluções: Industrial, Tecnológica e da Informação na Atividade produtiva do homem**. Cobenge, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUIS, Bessie; HUSTON, Carol. **Administração e Liderança**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade; PINTO, Ricardo Lopes. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MCINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Aná. Psicológica* [online], v. 25, n. 2, p.295-305, 2007.

MOREIRA, Marisa; SILVA, Paula; CUNHA, Pedro. **Estilos de Gestão de Conflito nas Organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos**. Recursos Humanos Magazine, 42-45. Lisboa: Editora RH Ltda, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

O'CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística PNL**. São Paulo: Qualitymark, 2003.

PERET, Alexandre. **A PNL – Programação neolinguística na administração e na gestão de pessoas**, 2018. Disponível em: <<http://www.cramg.org.br/a-pnl-programacao-neurolinguistica-na-administracao-e-na-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 02 mai. 2020.

PRUIT, Dean; CARNEVALE, Petter. **Negotiation in social conflict**. Buckingham: Open University Press, 1993.

RAHIM, Afzalur. **Managing conflict in organizations**. 3. Ed. Westport, CO: Quorum Books, 2001.

RAHIM, Afzalur. **Toward a Theory on Managing organizational conflict**. *The Internacional Journal of Conflict Management*, v.13, n.3, p.206-235, 2002.

RAIFFA, Howard. **The art and science of negotiation**. Cambridge, MA: HUP. 1982.

ROBBINS, Anthony. **Poder sem limites: o caminho do sucesso pessoal pela programação Neurolinguística**. 17. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

RODRIGUES, João Anatalino. **PNL para vida: O poder dos arquétipos**. São Paulo: Madras, 2014.

SERRANO, Gonzalo. **Elogio de la Negociación. Discurso inaugural lido en la Solene Apertura do curso Académico 1996-97**. Santiago de Compustela: Universidade de Santiago de Compustela, 1996.