

NEUROLINGÜÍSTICA E COMUNICAÇÃO APLICADAS À LIDERANÇA¹

NEUROLINGUISTICS AND COMMUNICATION APPLIED TO LEADERSHIP

Daniela Silva de Mello Padoin² e Adélia Juracy Zuse³

RESUMO

No presente trabalho, relata-se a necessidade de se explorarem as potencialidades, competências e recursos subjetivos do ser humano pela técnica de comunicação – a neurolingüística que desenvolve os padrões comunicativos e permite descrever a forma de comunicar-se consigo mesmo e com as demais pessoas. Visa também a analisar como as empresas estão aplicando a neurolingüística; constatar as vantagens referentes à aplicabilidade da neurolingüística; verificar o grau de conhecimento e aceitabilidade da neurolingüística nas organizações; comparar o desempenho das organizações que se utilizam da neurolingüística com aquelas que não se utilizam desta ferramenta de comunicação e melhorar a comunicação e o relacionamento intra e interpessoal nas organizações. Refere-se a um estudo acerca do conhecimento e da aplicação da neurolingüística como ferramenta de comunicação utilizada pelos dirigentes, tendo como unidade de análise as maiores empresas de Santa Maria, nas quais foi utilizado um questionário. Finalmente, verificou-se que as empresas em estudo têm conhecimento da neurolingüística como ferramenta de comunicação. Entretanto, por ser um conceito novo e pouco difundido, a grande maioria dessas empresas não aplicam esta ferramenta de comunicação.

Palavras-chave: neurolingüística, comunicação, liderança.

ABSTRACT

In this study, it is reported the necessity to explore the potentialities, competences and subjective resources of the human being by the communication technique - neurolinguistics develops the communicative patterns and allows to describe the way to communicate with oneself and with other people. It aims also to analyze how companies are applying neurolinguistics; notice the advantages concerning the applicability of neurolinguistics in the businesses; compare the

¹ Trabalho Final de Graduação - TFG.

² Acadêmica do Curso de Administração - UNIFRA.

³ Orientadora - UNIFRA.

development of the organizations that use neurolinguistics with those that do not use this communication tool; and to improve the intra and interpersonal communication and relationship in the businesses. It refers to a study about the knowledge and applying of neurolinguistics as a communication tool used by the managers, and it has as the unit of measure the biggest companies of Santa Maria, in which a questionnaire was used. Finally, it was noticed that the studied companies know about neurolinguistics as a communication tool. However, due to the fact that it is a new and little diffused concept, most of these companies do not apply it.

Key words: neurolinguistics, communication, leadership.

INTRODUÇÃO

Tempo de grandes mudanças, como o que se vive, sempre significa muita ansiedade, mas também grandes oportunidades e esperança. Essa realidade tem levado a um anseio extraordinário por novas idéias e percepções em todas as instituições da sociedade. No meio de toda a mudança social, demográfica e econômica sem precedentes, surge a necessidade de estudar as imagens, sons, diálogo interno, sensações e emoções que a pessoa utiliza para criar as suas experiências internas e que influenciam seu comportamento externo.

Com isso, surgiu a neurolingüística que é uma ferramenta de grande sucesso nos negócios e na comunicação e que auxilia o ser humano a utilizar seu cérebro de maneira favorável para alcançar os resultados desejados.

Visando a despertar e a explorar as potencialidades, competências e recursos internos do ser humano, a neurolingüística desenvolve os padrões comunicacionais persuasivos, acompanhada de uma revisão dos propósitos e resultados, aumentando o desempenho nos processos de relacionamento intra e interpessoal.

O objetivo geral, neste trabalho, é verificar se há comunicação e relacionamento intra e interpessoal nas organizações. Em relação aos objetivos específicos podem ser elencados: analisar como as empresas estão aplicando a neurolingüística; constatar as vantagens referentes à aplicabilidade da neurolingüística; verificar o grau de conhecimento e aceitabilidade da neurolingüística nas organizações; e comparar o desempenho das organizações que se utilizam da neurolingüística com as organizações que não se utilizam desta ferramenta de comunicação.

O tema proposto é de suma importância, pois enfatiza um conceito ainda recente no que se refere à neurolingüística como ferramenta de

comunicação, despertando no acadêmico um interesse em conhecer e aprofundar-se neste novo processo. A formação da neurolingüística surgiu da necessidade de estudar o funcionamento da mente humana, permitindo descrever a forma de aprender, comunicar-se consigo mesmo e com os outros, adquirir novas habilidades e obter os resultados desejados. A comunicação tem grande afinidade com a neurolingüística, que é um conjunto rico de ferramentas e técnicas de comunicação, por meio das quais o indivíduo aprende a se conhecer melhor, viver melhor e desempenhar-se de maneira positiva, nas situações que o cercam. Ao ensinar a usar a mente, a neurolingüística fornece ferramentas para que os profissionais aprendam a utilizar seus próprios recursos internos para enfrentar situações difíceis.

Neste final de milênio, acentua-se a falta de comunicação entre as pessoas. De um lado a informação massificada, pela vertente eletrônica, atingindo a todos indiscriminadamente. De outro, a vertente pessoal, em ritmo descendente. É por isso que, a cada dia, sente-se a necessidade de a comunicação humana ser reestudada, desenvolvida para que se enriqueça a linguagem que vai fortalecer a comunicação. Por linguagem, deve-se compreender não só a palavra falada, mas também, a postura corporal e o tom da voz de quem informa.

O estudo da neurolingüística é de extrema relevância, pois ajuda a entender o que os líderes fazem e como eles obtêm seus resultados. A importância dos relacionamentos para tornar as carreiras mais dinâmicas e promover o crescimento dos negócios, é indiscutível e centra-se na filosofia orientada da empresa. As informações precisam ser transformadas em comunicação por todos os que desejam sentir o que a empresa sente. Para que isso ocorra, é necessário que o processo de comunicação seja perfeito. É exatamente nesse ponto que entra a neurolingüística como técnica coadjuvante para a realização pessoal e no trabalho.

A qualidade do sucesso, na liderança, depende da qualidade das habilidades pessoais de se comunicar e da qualidade da relação durante o processo comunicativo. É importante expressar posicionamentos e objetivos com clareza, gerando uma atmosfera de confiança, com habilidades para influenciar o interlocutor. Saber reconhecer sinais verbais e não-verbais, distinguir qualidades de voz e entonação, conhecer estratégias e modelos de negociação, utilizar a criatividade para a solução de problemas, são alguns dos caminhos que a neurolingüística oferece.

É por isso que, neste estudo, relacionam-se comunicação e liderança, pois qualquer atividade de liderança está intimamente ligada à comunicação eficiente, ou seja, alcançar o receptor e gerar a resposta desejada.

Portanto, essa linha de pesquisa da gestão do comportamento humano é de relevância para a formação do administrador, pois além de enfatizar a importância da comunicação dos líderes com seus liderados também possibilita aprender uma nova ciência e uma forma de arte que oferece ferramentas para influenciar o ser humano a usar mais a sua capacidade mental e, sobretudo, um modelo de comunicação que estuda como as pessoas se relacionam e como se comunicam consigo mesmas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A COMUNICAÇÃO E SUA VALORIZAÇÃO NA VERDADE DO ADMINISTRADOR

Com o surgimento dos impactos sociais e tecnológicos sobre o homem, a comunicação empresarial devotou-se a criar o desejo da participação do cidadão na vida social. Foi, em seguida, instrumento da sociedade industrial. Passou a servir ao consumidor. Hoje, essa ideologia começa a ser superada. Surgem novas necessidades de comunicação, nas quais se valoriza a verdade. As mudanças daí oriundas atingem tanto a empresa internamente como nas suas relações externas.

Comunicação significa a ação de tornar algo comum a muitos. Pode-se dizer também que é transformar o discurso mental em discurso verbal para que ele novamente se transforme em discurso mental na cabeça do receptor. O grande nó é fazer com que, nesse processo, não se perca o conceito básico do que se quer transmitir. Isso, porém, é quase impossível, pois é preciso transformar idéias, que são abstratas, em palavras, que são signos e que essa transformação seja inteiramente entendida pelo receptor.

“A comunicação compreende todos os meios e formas de transmissão de informações. A comunicação seria, portanto, a transferência de informação entre duas ou várias pessoas” (REGO, 1986, p. 59).

Pode-se apontar, também, a extrema importância da comunicação para assegurar a eficácia das políticas de recursos humanos na organização, a começar pelas atividades de seleção de pessoal até o treinamento e o desenvolvimento organizacional. Os programas de recursos humanos utilizam a comunicação de maneira muito ortodoxa, restringindo-se a alguns conselhos sobre modos de comportamento e habilidades comunicativas, jamais se preocupando com o estudo das redes, dos laços, dos fluxos e dos níveis da comunicação.

A SINERGIA DA NEUROLINGÜÍSTICA NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

A história da neurolingüística é a história de uma sociedade improvável que criou uma inesperada sinergia que resultou em um mundo de mudanças. No início dos anos 70, o futuro co-fundador da neurolingüística, Richard Bandler, estudava matemática na Universidade da Califórnia, em Santa Cruz. Inspirado por um amigo de família que conhecia vários dos terapeutas inovadores da época, ele resolveu cursar psicologia. Após estudar, cuidadosamente, alguns desses famosos terapeutas, Richard descobriu que, repetindo totalmente os padrões pessoais de comportamento deles, poderia conseguir resultados positivos similares com outras pessoas. Essa descoberta se tornou a base para a abordagem inicial da neurolingüística conhecida como Modelagem da Excelência Humana. Depois, ele encontrou outro co-fundador, o Dr. John Grinder, professor adjunto de lingüística.

Descobrindo a semelhança de seus interesses, eles decidiram combinar os respectivos conhecimentos de computação e lingüística, com a habilidade para copiar comportamentos não-verbais, com o intuito de desenvolver uma linguagem de mudança.

A neurolingüística é um modelo que permite entender a estrutura da experiência subjetiva humana, com a finalidade de definir, modificar ou reproduzir qualquer objetivo comportamental.

A neurolingüística é uma expressão um tanto obscura que, na verdade, compreende três idéias simples.

A parte neuro reconhece a idéia fundamental de que todos os comportamentos nascem dos processos neurológicos da visão, audição, olfato, paladar, tato e sensação. Percebe-se o mundo pelos cinco sentidos. A neurologia inclui não apenas os processos mentais invisíveis, mas também as reações fisiológicas a idéias e acontecimentos. Uns refletem os outros em nível físico. Corpo e mente formam uma unidade inseparável, um ser humano.

A parte lingüística indica que se usa a linguagem para ordenar pensamentos e comportamentos e comunicar-se com os outros.

A neurolingüística trata da estrutura da experiência humana subjetiva, como se organiza o que se vê através dos sentidos. Também examina a forma como se descreve isso pela linguagem e como se age, intencionalmente ou não, para produzir resultados (O'CONNOR; SEYMOUR, 2004).

A neurolingüística baseia-se na descoberta de exemplos de excelência e na compreensão da maneira como essas pessoas fazem o que fazem. Com a neurolingüística, podem-se mudar pensamentos, sentimentos, comportamentos e, até mesmo, crenças, para criar mudança pessoal profunda, e para ajudar os outros a obterem mais recursos e se tornarem mais eficazes. O sucesso pessoal e profissional de cada um depende da capacidade de comunicar-se eficazmente (BANDLER, 2004).

Na área profissional, as ferramentas da neurolingüística têm sido um excelente reforço para os Programas de Qualidade, ao serem aplicadas como técnicas de persuasão e de motivação, formação de equipes, tomada de decisões, conflitos de interesses, melhorias na comunicação interna, em compras e vendas, no treinamento e desenvolvimento de carreiras e em negociações (CURY, 2004).

A compreensão dos processos internos de percepção sensorial pela observação dos movimentos oculares (Figura 1) é uma das maiores descobertas da neurolingüística (AGUILAR, 2004).

A neurolingüística é, possivelmente, neste momento, uma das metodologias de transformação e crescimento pessoal com mais sucesso no mundo. A neurolingüística é uma metodologia da comunicação. De imediato, só nesse sentido, as aplicações da neurolingüística são inumeráveis, pois é impossível não se comunicar.

Segundo Bernati (1998, p. 96), a neurolingüística propriamente dita consiste em dominar as sete técnicas seguintes:

1ª Círculo de Excelência: quando se faz alguma coisa importante e precisa-se ativar o cérebro para ir ao compromisso com muita energia.

A técnica do círculo de excelência é exatamente para encher de energia vital. Esta técnica aumenta a frequência das ondas eletromagnéticas do cérebro, deixando-o ativado, com o raciocínio e a memória muito aguçados.

2ª Estabelecer *Rapport* (Espelhar a outra pessoa): o *rapport* é a boa comunicação, a simpatia, que deve ser estabelecida entre pessoas para haver um bom entendimento.

Para fazer *rapport* com outra pessoa, é preciso, inicialmente, espelhar essa pessoa, ou seja, devem-se fazer coisas semelhantes ao que essa pessoa está fazendo. Ao se fazer esse espelhamento (na postura corporal, no ritmo da respiração, na velocidade da fala, no tom de voz, nos gestos, etc.) nos primeiros 3 ou 4 minutos do contato e depois tentar liderar a conversa (tentar deixar a pessoa no estado de espírito que nos interesse: à vontade, alegre, receptiva).

3ª Ter Flexibilidade na Comunicação: ter flexibilidade em uma conversa é ser flexível em alguns pontos, no início da conversa, para ter a simpatia, a confiança da pessoa e, assim, conseguir alcançar os objetivos deste contato.

Para conseguir ser flexível em uma conversa, é necessário aprender a dominar os sentimentos, usando, em todas as situações, o raciocínio lógico e não os sentimentos.

4ª Aprenda os Sistemas Representativos das Pessoas: estruturam-se as representações internas pelos cinco sentidos - visual, auditivo, cinestésico, gustativo, olfativo. Pelos sentidos, tem-se acesso ao mundo.

Acesso Visual (Ver): a pessoa visual memoriza imagens, respira pelo tórax, tem leitura veloz, tem voz alta e rápida, faz imagem mental das coisas; fala muito palavras como: olha, observa, mostra, ilumina, imagina, parece, perspectiva, te vejo mais tarde.

Acesso Auditivo (Ouvir): a pessoa auditiva memoriza sons, tem respiração pelo meio do tórax, distrai-se facilmente, tem voz média com cadência, recorda o que escuta; fala muito palavras como: ouça, escuta, o som, a música, harmoniza, silêncio, pergunta, falo contigo mais tarde.

Acesso Cinestésico (Tocar): a pessoa cinestésica tem os olhos voltados para baixo, tem respiração pelo estômago, gosta de dramatizar, tem voz baixa e lenta, sente e mostra que sente; fala muito palavras como: sente, segura, fazer contato, arranha, toca, sólido, sinta o que vou te dizer.

Digital ou Inespecífico: a pessoa digital é objetiva e lógica, gosta de estatística; fala muito, palavras como: decidir, saber, motivar, criar, ativar, indicar, planejar.

5ª Aprenda os Sinais de Acesso Ocular das Pessoas: pode-se saber que tipo de pensamento as pessoas estão processando no cérebro (lembrando, criando imagens, sons, etc.), dependendo de movimento dos olhos.

6ª Aprenda a Definir o Filtro (Metaprograma) das Pessoas: o filtro ou metaprograma de uma pessoa é a maneira como ela decide no que prestar atenção e no que fazer.

7ª Existem Três Tipos de Pessoas: carpa, tubarão e golfinho.

Carpas: são pessoas que fogem de situações difíceis e se imobilizam ao menor perigo. São submissas e, obviamente, os outros pisam nela.

Tubarões: são pessoas agressivas, querem vencer pela força. Geralmente, o clima torna-se hostil na presença dessas pessoas.

LADO DIREITO DA PESSOA

LADO ESQUERDO DA PESSOA

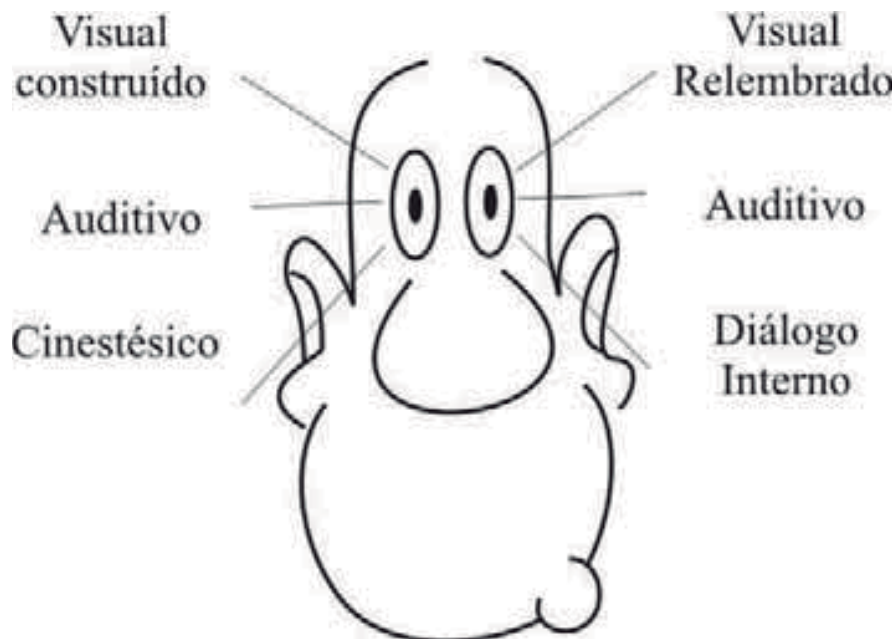


Figura 1. Sinais de acesso ocular das pessoas.

Fonte: adaptado de Aguilar (2004).

Golfinhos: são pessoas que usam a inteligência, a lógica, a simplicidade e a elegância para resolver seus problemas.

Quando a empresa contribui para a vida das pessoas, oferecendo possibilidades de satisfação e realização e se as pessoas retribuirmos, colaborando com a vida da empresa, nasce a cumplicidade. A melhor maneira de conseguir metas coletivas é fazer com que todos ganhem algo que lhes é importante. A organização que se aprende e se comunica é a que prospera (DAVIS, 2004).

A LIDERANÇA COMO UM ESTADO DE ESPÍRITO

Um dos mitos mais persistentes, na cultura atual, associa liderança à posição social. Contudo, liderança não é uma posição, é um processo. É um conjunto de habilidades e práticas observáveis, compreensíveis, assimiláveis e disponíveis para todos em qualquer parte da organização.

O líder deve aprender a comunicar-se com eficiência. Sua missão é persuadir àqueles que estão à sua volta, é fazer com que todos se sintam integrantes da equipe, é motivar todos em direção ao objetivo comum.

A função primordial do líder é orientar os seus seguidores. Para tal, deverá lidar tanto com a linguagem escrita como com a verbal, para

inspirar e motivar os membros da equipe a se esforçarem para atingir o objetivo comum. Deve, assim, cuidar da gramática, da voz, dos ouvidos e dos gestos. Atenção, concentração e motivação auxiliam, sobremaneira, no exercício pleno da liderança.

Liderança é uma combinação de quem você é, habilidades que você tem e a sua compreensão da situação ou do contexto em que você está. A liderança se baseia em propósito, visão e valores.

Os bons administradores são aqueles que conseguem produzir significações, tanto quanto dinheiro. As significações são o amálgama da comunicação. Gerar consentimento, eis a meta final da comunicação organizacional. Produzir aceitação, por meio de comunicação expressivo-emocional, deve ser o objetivo dos profissionais que lidam com comunicação nas empresas (REGO, 1986).

Além disso, é imprescindível que saibam o que é administrar. A palavra administração significa subordinação e serviço, significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro.

Para Chiavenato (1993, p. 3), a tarefa da administração

é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos.

Logo, administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar, exatamente nesta ordem, pois ninguém organiza algo que não foi planejado, muito menos controla o que não foi organizado. Além disso, o administrador tem a importante e difícil missão de antecipar as ações da concorrência, estar sempre ligado ao mundo da informação, ser visionário, mas ter os pés no chão. Somente dessa forma, uma empresa pode garantir não só sua sobrevivência, mas também o emprego de centenas de pessoas, a educação, a saúde, bens móveis e outros tão necessários para o dia-a-dia das pessoas (ANDRADE, 2004).

A liderança consiste na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos. Ocorre em grupos de diversos segmentos, em que o processo de comunicação entre as pessoas funciona como referência para a consecução dos objetivos almejados.

De acordo com Drucker (1999, p. 49), na essência de tornar-se um líder

reside a necessidade de sempre relacionar a voz ao toque da pessoa. A credibilidade da liderança está ligada ao fato de relacionar a voz ao toque, a fazer o que se diz que vai fazer. Encontrar sua voz é absolutamente fundamental para quem pretende ser um líder autêntico. Sem isso, você se descobrirá com o vocabulário de outra pessoa, dizendo palavras que foram escritas por alguém que não tem absolutamente nada a ver com você.

Os líderes são necessários para favorecer a experimentação, ajudar a estabelecer conexões na organização, alimentar o sistema com informações ricas provenientes de várias fontes, enquanto ajudam as pessoas a manter uma idéia clara do que resolveram realizar e de quem querem ser.

HABILIDADES HUMANAS E INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

A Teoria das Inteligências Múltiplas é uma alternativa para o conceito de inteligência como uma capacidade inata, geral e única, que permite aos indivíduos uma performance, maior ou menor, em qualquer área de atuação.

Gardner (1998) identificou as inteligências lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, cinestésica, interpessoal e intrapessoal. Postula que essas competências intelectuais são relativamente independentes, têm sua origem e limites genéricos próprios e substratos neuroanatômicos específicos e dispõem de processos cognitivos próprios. Segundo ele, os seres humanos dispõem de graus variados de cada uma das inteligências e maneiras diferentes com que elas se combinam, se organizam e se utilizam dessas capacidades intelectuais para resolver problemas e criar produtos. Ele ressalta que, embora essas inteligências sejam, até certo ponto, independentes uma das outras, elas raramente funcionam isoladamente. Embora algumas ocupações exemplifiquem uma inteligência, na maioria dos casos, as ocupações ilustram bem a necessidade de uma combinação de inteligências.

A inteligência lingüística manifesta-se no uso da linguagem verbal; na sensibilidade ao significado das palavras; na capacidade de seguir regras gramaticais e usar a linguagem para convencer, estimular, transmitir informações, ou simplesmente agradecer.

A inteligência lógico-matemática é a inteligência que determina a habilidade para raciocínio dedutivo, além da capacidade para solucionar

problemas, envolvendo números e demais elementos matemáticos. É a competência mais diretamente associada ao pensamento científico.

Para Gardner (1998, p. 217), a inteligência musical

permite às pessoas criar, comunicar e compreender significados compostos por sons. Diferentemente da inteligência lingüística, que se desenvolve em alto grau nas diferentes culturas, sem instrução formal, uma inteligência musical de alto nível pode exigir uma exposição mais intensiva; no Ocidente, poucas pessoas atingem grande habilidade sem anos de treinamento.

Intrapessoal é a competência de uma pessoa para conhecer-se e estar bem consigo mesma, administrando seus sentimentos e emoções a favor de seus projetos. É a capacidade de formar um modelo real de si e utilizá-lo para se conduzir proveitosamente na vida, é característica dos indivíduos bem resolvidos.

A inteligência interpessoal é a capacidade de uma pessoa dar-se bem com as demais, compreende-as, percebe suas motivações e sabe como satisfazer suas expectativas emocionais. Esse tipo de inteligência sobressai, nos indivíduos de fácil relacionamento pessoal, como líderes de grupos, políticos, terapeutas, professores e animadores de espetáculos.

Espacial é a capacidade de formar um modelo mental preciso de uma situação espacial e utilizar esse modelo para orientar-se entre objetos ou transformar as características de um determinado espaço. Ela é especialmente desenvolvida, por exemplo, em arquitetos, navegadores, pilotos, cirurgiões, engenheiros e escultores.

Corporal-cinestésica é a inteligência que se revela como uma especial habilidade para utilizar o próprio corpo de diversas maneiras. Envolve tanto o autocontrole corporal quanto a destreza para manipular objetos (cinestesia é o sentido pelo qual percebemos os movimentos musculares). Atletas, dançarinos, malabaristas e mímicos têm essa inteligência desenvolvida.

Sempre, mais de uma habilidade é envolvida na solução de problemas, embora existam predominâncias. Portanto, as inteligências se integram.

Tudo isso é uma espécie de preparo para que surjam, cada vez mais, indivíduos completos em quantidade de inteligências, cada vez mais capazes em várias áreas de atuação. Essa é, afinal, uma exigência do mercado de trabalho de tempos já não tão distantes. Ainda é preciso que se diga, que é essa uma exigência da própria sociedade, à medida em que ela

busque uma maior aptidão para seus indivíduos, à medida em que melhor queira preparar e formar seres capazes de compreender profundamente tudo o que acontece ao seu redor e os desdobramentos que são a muitos outros vedados. Assim, todo administrador deve conhecer que habilidades têm ou possuem os públicos com os quais irá trabalhar, tanto o público interno de uma organização quanto os inúmeros públicos externos.

ORGANIZAÇÃO EMOCIONALMENTE INTELIGENTE

Uma organização é como um organismo, com um momento de nascimento, depois o crescimento, em várias etapas distintas de desenvolvimento, amadurecimento e, finalmente, um fim. As que são mais capazes, provavelmente, sobreviverão. E os ingredientes de uma organização eficaz incluem uma boa dose de inteligência emocional.

A inteligência emocional pode ser uma vacina que preserva a saúde e estimula o crescimento. Quando uma organização possui as competências que decorrem da autopercepção e auto-regulamentação, da motivação e empatia, de habilidades de liderança e de comunicação aberta, deve se mostrar mais resistente, independentemente do que se lhe reserve o futuro. Isso atribui grande valor às pessoas que são, elas próprias, emocionalmente inteligentes.

De acordo com Goleman (1999, p.337), “A inteligência emocional refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”.

Outro aspecto extremamente importante com relação à inteligência emocional é a empatia, ou seja, perceber o que outras pessoas sentem sem que elas o digam constitui a essência da empatia. As pessoas, raramente, dizem em palavras aquilo que sentem. Mas revelam-no por seu tom de voz, expressão facial ou outras maneiras não-verbais. A capacidade de captar essas comunicações sutis se apóia em competências mais básicas, especialmente, a autopercepção e o autocontrole.

Para Goleman (1999, p. 152), a empatia representa a

aptidão fundamental para todas as competências sociais relevantes para o trabalho. Elas abrangem: compreender os outros, perceber os sentimentos e perspectivas dos outros e ter um interesse ativo por suas preocupações; orientação para servir, antever, identificar e satisfazer as necessidades dos clientes; desenvolver os outros, perceber as necessidades de

desenvolvimento dos outros e reforçar suas aptidões; alavancar a diversidade, cultivar as oportunidades através de pessoas diferentes; percepção política, identificar as correntes políticas e sociais numa organização.

A inteligência emocional não é uma solução mágica nem uma garantia de maior fatia de mercado ou de rentabilidade, mas se o ingrediente humano for ignorado, todo o resto deixará de render o seu potencial máximo. Futuramente, as organizações em que as pessoas trabalharem com senso de colaboração terão melhor margem competitiva. Assim, a inteligência emocional será ainda mais vital.

METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo acerca do conhecimento e da aplicação da neurolingüística, como ferramenta de comunicação, utilizada pelos líderes, tendo, como unidade de análise, empresas de Santa Maria escolhidas aleatoriamente.

Por sua vez, o delineamento da pesquisa é de caráter bibliográfico, que é uma metodologia importante utilizada na fundamentação teórica, de campo ou levantamento e descritiva cujo objetivo é descrever características ou funções de determinadas empresas.

A técnica da pesquisa foi uma observação direta, extensiva, apresentando a técnica do questionário com perguntas fechadas. Logo, os questionários foram enviados aos respondentes em envelope fechado. O referido questionário foi aplicado a uma amostra significativa de 10 empresas que foram respondidos por seus gerentes e diretores.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados que estão representados em forma de figuras, baseados nas respostas do questionário com perguntas fechadas.

Quando se perguntou se a empresa investe em técnicas de comunicação para seus colaboradores, pode-se observar na figura 2 que a maioria, ou seja, 80%, utiliza-a com freqüência, demonstrando a importância e a preocupação que os líderes têm em melhorar o processo de comunicação na organização e que 20% dos entrevistados não usam técnicas de comunicação.

No momento em que se questionou em relação ao conhecimento da neurolingüística como uma técnica de comunicação, conforme mostra a figura 3, 60% das empresas têm conhecimento dessa técnica, enquanto 40% não a conhecem. Desses, 40% não conhecem a neurolingüística, 100% gostariam de conhecer e aplicar as técnicas de neurolingüística em suas empresas.

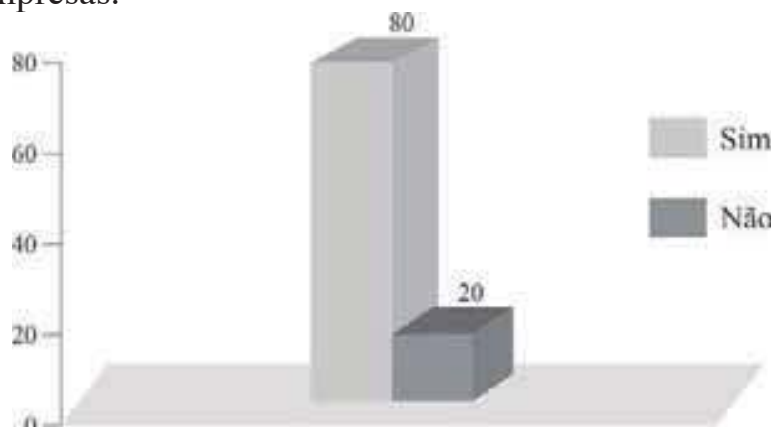


Figura 2. Investimento em técnicas de comunicação.

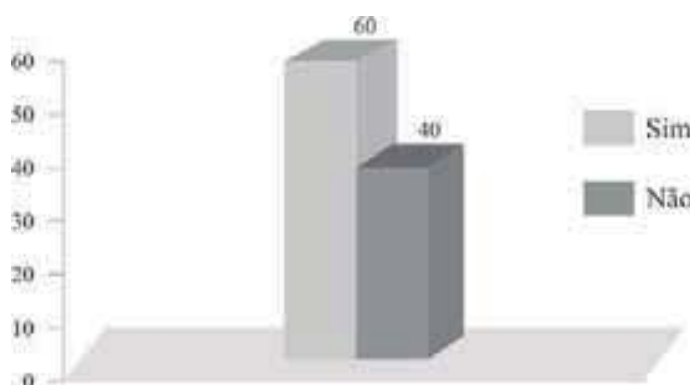


Figura 3. Conhecimento da neurolingüística como técnica de comunicação.

Das empresas que aplicam a neurolingüística, conforme mostra a figura 4, 100% estão satisfeitas com a aplicação desta técnica que é um instrumento poderoso para o entendimento da diferença de cada indivíduo e para o desenvolvimento dos seus potenciais.

Quando se perguntou se os líderes se consideram emocionalmente inteligentes e quais as aptidões desenvolvidas com maior habilidade, conforme mostra a figura 5, 80% se consideram líderes emocionalmente inteligentes e utilizam-se da empatia para gerenciar bem as emoções internas e os relacionamentos, porque compreendem os outros, percebem os seus sentimentos e perspectivas.

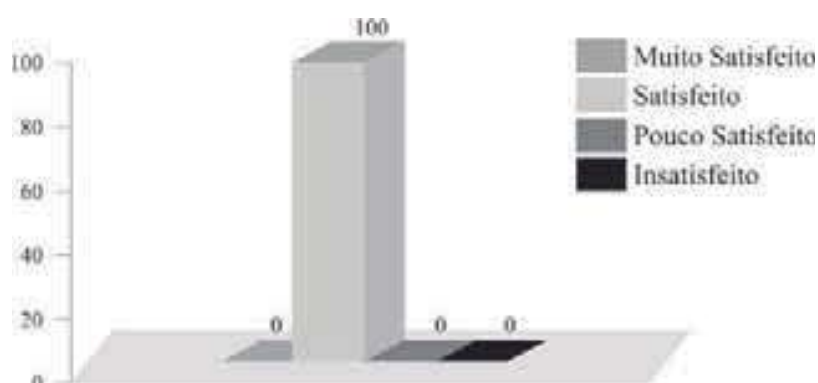


Figura 4. Grau de satisfação quanto à aplicação da neurolinguística.

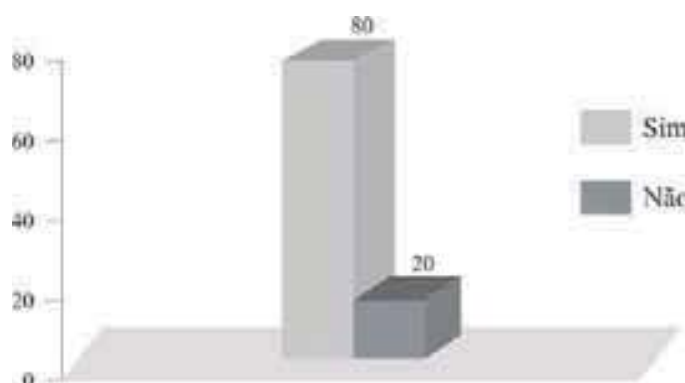


Figura 5. Você se considera um líder emocionalmente inteligente?

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Pela realização deste trabalho, pode-se verificar que parte das empresas em estudo têm conhecimento da neurolinguística como ferramenta de comunicação. Contudo, devido ao fato de ser um conceito novo e pouco difundido, a grande maioria delas não aplica esta ferramenta de comunicação que é de extrema importância para melhorar a comunicação e o relacionamento dos líderes com seus liderados, ou aplicam a técnica sem ter o devido conhecimento. A pesquisa foi realizada em diversas empresas da cidade e pode-se concluir que a maioria delas investe em técnicas de comunicação o que demonstra a importância e a preocupação que os líderes têm em melhorar o processo de comunicação nas organizações.

No momento em que se questionou em relação ao conhecimento da neurolinguística como uma técnica de comunicação, a maioria das empresas têm conhecimento desta técnica, enquanto que as organizações que não a conhecem demonstraram um grande interesse em conhecer e aplicar as técnicas de neurolinguística em suas empresas.

Das empresas que aplicam a neurolingüística, todas estão satisfeitas com a aplicação desta técnica que é um instrumento poderoso para o entendimento da diferença de cada indivíduo e para o desenvolvimento dos seus potenciais. A neurolingüística é uma das metodologias de comunicação, transformação e crescimento pessoal de maior sucesso nas empresas, por isso apresenta um alto grau de aceitabilidade por parte dos colaboradores das organizações pesquisadas.

Os objetivos do TFG (Trabalho Final de Graduação) foram alcançados, pois proporcionou analisar como as empresas estão aplicando a neurolingüística, constatar as inúmeras vantagens que a empresa tem ao aplicar a neurolingüística e verificar o grau de conhecimento e aceitabilidade da neurolingüística nas organizações.

A pesquisa serviu como um instrumento para que as empresas analisassem seus processos de comunicação, o grau de satisfação de seus colaboradores e também o seu papel como líder da organização. Proporcionou também uma reflexão interna em cada entrevistado por meio de um autoconhecimento para responder a certas perguntas. Isso é extremamente importante tanto para os líderes quanto para os seus liderados a fim de melhorar a comunicação e o relacionamento intra e interpessoal nas organizações.

Sugere-se portanto, que todas as empresas apliquem as técnicas de neurolingüística nos seus processos de comunicação, o que proporcionará uma compreensão do funcionamento mental; possibilitará a utilização de uma linguagem que facilita a aceitação e a credibilidade das mensagens; a obtenção e a organização de informações para alcançar seus objetivos; o fortalecimento de seu estilo de liderança; a administração da crítica e do *feedback* e as estratégias mentais para motivar-se e decidir mais rápido e com eficiência e isso, conseqüentemente, aumentará a motivação e a auto-estima de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, Luís. **Acessos oculares**. Disponível em: < <http://www.livreexpressao.net>>. Acesso em: 05 abr. 2004, 20:30:30.

ANDRADE, Alessandro Purcino. **Administrar**. Disponível em : <<http://www.adcontre.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2004, 21:10:30.

BANDLER, Richard. **Introdução à neurolingüística**. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br>>. Acesso em: 27 mar. 2004, 20:15:20.

BERNATI, Luiz. **Leitura dinâmica, memorização e neurolingüística**. 2ª ed. São Paulo: Genbs, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CURY, Gilberto Craidy. **Programação neurolingüística**. Disponível em: <<http://www.pnl.com.br>>. Acesso em: 27 mar. 2004, 19:25:30.

DAVIS, Arline. **Artigo sobre comunicação e liderança**. Disponível em: <<http://www.pnl nucleo.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2004, 22:15:30.

DRUCKER, Peter F. **De líder para líder**: artigos da revista Leader to Leader, da Drucker Foundation / [editores] Frances Hesselbein, Paul M. Cohen; tradução Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1999.

GARDNER, Howard. **Estrutura da mente**. A teoria das inteligências múltiplas. Tradução: Sandra Costa. Porto alegre: Artes médicas, 1998.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Tradução: M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva Ltda, 1999.

O' CONNOR, J. ; SEYMOUR, J. **Introdução à programação neurolingüística**. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br>>. Acesso em: 27 mar. 2004, 18:30:20.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial – comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5ª ed. São Paulo: Summus, 1986.