



ISABELLA FERREIRA COSTA

O USO DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA DENTRO DE PADRÕES ETICOS

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

O uso da Programação Neurolinguística dentro de padrões Éticos

Elaborado por Isabella Ferreira Costa e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 2017.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Isabella Ferreira Costa, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 12/09/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado O uso da Programação Neurolinguística dentro de padrões éticos, é autêntico e original.

Curitiba, 2017

Isabella Ferreira Costa

Dedico este trabalho ao melhor companheiro, namorado e parceiro que a vida poderia me dar, João Pedro. Agradeço a paciência, dicas, e orientações durante o tempo que dediquei a este curso e a este trabalho, sem você não teria conseguido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por permitir que eu tivesse condições físicas e psicológicas de fazer um curso tão importante maravilhoso para o meu aprendizado, aos meus pais por incondicionalmente estarem sempre ao meu lado, grande parte do que este trabalho representa para mim, foi reflexo da educação privilegiada que recebi.

Obrigada também aos meus fieis colegas de turma, que tornaram meus fins de semana ainda mais enriquecedores. Serei eternamente grata também a Sr. Marly, proprietária da empresa onde trabalho, por patrocinar e incentivar minha evolução como profissional.

Agradeço a FGV por me dar o respaldo necessário em todas as minhas solicitações, em possibilitar que eu fizesse o curso em cidades diferentes, aos colaboradores de serem tão prestativos e amigáveis.

Obrigada aos professores, em especial ao professor orientador Gianfranco Municelli, que me ajudou a definir o tema deste trabalho com uma maestria impressionante, possibilitando que o fizesse com motivação e empenho. Aos professores Rubens, Almir El-Kouba agradeço também pelas dicas e pelo interesse em colaborar com as minhas pesquisas.

E por ultimo agradeço também a equipe incrível que tenho. Todo o conhecimento que adquiri, as experiências que troquei, foram para colaborar com a evolução delas, é um privilegio realmente poder colocar em pratica o que aprendemos e ser recebida com tanto carinho. Obrigada!

RESUMO

Com a valorização do capital intelectual das empresas, a comunicação vem sendo a cada dia mais valorizada e necessária. Os estudos de PNL contribuem para a evolução da comunicação, assim como a ética e moral embasam as principais atitudes dos indivíduos. Neste sentido tornou-se relevante atrelar os dois conceitos utilizando um caso prático, que neste trabalho será exemplificado pelo Estudo de Caso “Dilema Gerencial”, caso este muito comum nas relações pessoais ou profissionais, já que cada pessoa possui uma interpretação pessoal das situações cotidianas. Para a realização deste trabalho foi feito um levantamento teórico dos principais conceitos de PNL (pressupostos e ferramentas) como também dos principais conceitos da ética e moral voltada para o objetivo deste trabalho. Após o levantamento teórico, foi feita a apresentação do estudo de caso, seguida pela análise do comportamento dos personagens deste Estudo, aplicando os conceitos de Ética e PNL individualmente. Estas informações posteriormente serviram de embasamento para a análise e identificação da correlação entre os dois conceitos no ambiente de “Dilema Gerencial”, notou-se uma forte influencia dos conceitos básicos da ética na aplicação das ferramentas da PNL. A análise do estudo de caso permitiu então concluir que os principais conceitos de PNL são fundamentados pela ética, já que o responsável pela comunicação são as pessoas, que por sua vez são movidas pelos conceitos de ética e moral individuais.

Palavras Chave: PNL, Ética, Moral, Dilema.

ABSTRACT

With the valuation of the intellectual capital of companies, communication is becoming more and more valued and necessary every day. NLP studies contribute to the evolution of communication, just as ethics and morals support the main attitudes of individuals. In this sense it became relevant to link the both concepts using a practical case, which in this work will be exemplified by the Case Study "Management Dilemma", this case is very common in personal or professional relationships, since each person has a personal interpretation of everyday situations . For the accomplishment of this work was made a theoretical survey of the main concepts of NLP (assumptions and tools) as well as the main concepts of ethics and morals focused on the objective of this work. After the theoretical study, the case study was presented, followed by the analysis of the behavior of the characters of this Study, applying the concepts of Ethics and NLP individually. This information later served as a basis for the analysis and identification of the correlation between the both concepts in the "Managerial Dilemma" environment.

Key Words: NLP, Ethics, Morals, Dilemma.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Metamodelos17

Figura 2- Correlação entre Ética e PNL28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Pilares da PNL	15
---------------------------------------	-----------

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 OBJETIVO GERAL	11
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.2 METODOLOGIA	11
2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA	13
2.1 DEFINIÇÃO DE PNL	13
2.2 PILARES DA PNL	14
2.3 PRESSUPOSIÇÕES DA PNL	15
2.4 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DA PNL	16
2.4.1 METAMODELO	16
2.4.2 TOTS	17
2.4.3 RAPPORT	18
3. CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA ÉTICA E MORAL	19
3.1 PRINCIPAIS CONCEITOS DE ÉTICA E MORAL	19
3.2 DEONTOLOGIA KANTIANA E UTILITARISMO INGLÊS	20
3.3 TENDÊNCIAS DA ÉTICA PROFISSIONAL	21
3.3.1 CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA	21
3.4 ÉTICA APLICADA A TOMADA DE DECISÕES	22
3.5 DILEMAS ÉTICOS	22
4. ESTUDO DE CASO: “DILEMA GERENCIAL”	24
4.1 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO SEGUNDO A PNL	24
4.2 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO SEGUNDO A ÉTICA	26
4.3 CORRELAÇÃO ENTRE A PNL E A ÉTICA NO ESTUDO DE CASO	27
5. CONCLUSÃO	29
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	30
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
8. APÊNDICE	32

1. INTRODUÇÃO

O avanço das relações interpessoais resultado da globalização, exige que a comunicação seja cada vez mais eficaz e assertiva. Como uma das principais ferramentas para alcançar a assertividade nas comunicações, utilizam-se as técnicas estudadas pela Programação Neurolinguística, popularmente conhecida como PNL.

Em meados dos anos 70, iniciaram-se os primeiros estudos direcionados a Programação Neurolinguística, que por sua vez, identificaram padrões de comportamento que auxiliavam a comunicação dos indivíduos. (O'CONNOR e SEYMOUR, 1994).

O'Connor (2014) ainda reforça que a PNL começou analisando os principais comunicadores da época e adicionou ferramentas e métodos práticos gerados pela modelagem de pessoas que se destacam em suas áreas de atuação.

Atrélada à comunicação assertiva está a utilização dos padrões éticos e morais de cada indivíduo, que determinam sua postura e influenciam o emprego das ferramentas da PNL.

Nesse contexto, Mayr (2006) acrescenta que discussões em torno de problemas éticos e morais se refletem em vários aspectos nos grupos aos quais as pessoas estão inseridas como no âmbito familiar, religiosos, acadêmicos, profissionais, entre outros.

O uso da ética também é a razão pelo qual os principais líderes justificam-se para fundamentar a decisões baseadas em seus padrões éticos e antiéticos, independentemente das ferramentas que utilizam. Atrélados as ferramentas de PNL, poderão intensificar a tomada de decisão alinhada ao objetivo principal da situação.

Este projeto através da análise de um estudo de caso aborda a inter-relação entre os métodos de PNL e os padrões éticos e antiéticos que são extremamente relevantes para identificarmos a intensão da comunicação.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho são descritos em objetivo geral e objetivos específicos que pretendem ser discutidos ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

1.1.1 Objetivo geral

Investigar o uso da Programação Neurolinguística dentro de padrões éticos no estudo de caso “Dilema Gerencial”.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos estão detalhados abaixo:

- Descrever os conceitos fundamentais da Programação Neurolinguística.
- Estabelecer os princípios fundamentais da ética.
- Analisar o uso da PNL do Estudo de caso: “Dilema Gerencial”.
- Verificar a aplicação de padrões éticos e antiéticos no Estudo de Caso: “Dilema Gerencial”.
- Correlacionar a PNL e a ética no Estudo de Caso: “Dilema Gerencial”.

1.2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste projeto consiste na análise específica da relação entre um caso real e hipóteses/modelos e teorias através de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa composta pela análise do Estudo de caso: Dilema gerencial.

O estudo de caso foi aplicado na disciplina de Assertividade, Feedback e solução de conflitos apresentado pelo professor Amir El-Kouba em Fevereiro/2016, módulo integrante do MBA Desenvolvimento Humano de Gestores na Fundação Getúlio Vargas.

Segundo Oliveira (2016) o estudo de caso consiste em um método qualitativo que visa investigar profundamente uma unidade individual. Este método tende ainda a esclarecer condutas ou decisões tomadas em determinadas situações.

O trabalho será desenvolvido com a utilização de referências bibliográficas como subsídio para abordagem dos temas principais do estudo que são a Programação Neurolinguística e a Ética.

A estrutura do trabalho, dentro do referencial teórico, será iniciada com um capítulo descrevendo as principais ferramentas da PNL a fim de fundamentar a análise final do Estudo de Caso, estas serão selecionadas de acordo com o assunto abordado no próprio estudo de caso.

Em seguida serão abordados os princípios éticos também correlacionados ao tema.

Após a finalização do referencial teórico, baseado no Estudo de caso anexo a este trabalho, haverá uma análise do mesmo segundo as principais noções de PNL e ética.

A finalização do trabalho ocorrerá na conclusão da investigação e verificará a influência das referências no estudo de caso real.

2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos da PNL relacionados com o tema do trabalho. Após de definição da PNL, serão descritos os pilares que constituem os seis princípios básicos dos estudos referente a este assunto.

Posteriormente serão descritas as pressuposições que tratam-se dos princípios do método e por ultimo será abordado a metamodelagem, uma das principais técnicas utilizadas.

2.1 DEFINIÇÃO DE PNL

A Programação Neurolinguística estuda a estrutura das experiências subjetivas vividas pelos indivíduos, analisa o padrão que consiste em cada experiência pelo lado de dentro das pessoas. (O'CONNOR, 2014)

Segundo Lawley & Tompkins (2008) o nome do método advém das três vertentes, previamente indicadas em seu nome:

- Programação: Sequencia de ideias e ações a fim de alcançarmos objetivos e metas
- Neurologia: Pressupõe que todas as ações são oriundas dos principais sentidos neurológicos dos indivíduos: audição, visão, tato, olfato e paladar.
- Linguística: Forma em que a linguagem é utilizada e a forma de retorno da mesma para cada pessoa.

“A PNL começou estudando os melhores comunicadores e evoluiu para o estudo sistêmico da comunicação humana. Cresceu adicionando ferramentas e métodos práticos gerados pela modelagem de pessoas excelentes ou brilhantes. Essas ferramentas são utilizadas internacionalmente nos esportes, nos negócios, em treinamento, em vendas, no direito e em educação. No entanto, a PNL é mais do que apenas uma coletânea de técnicas. É também uma forma de pensar, uma mentalidade baseada em curiosidade, exploração e divertimento”. (O'CONNOR – 2014)

De acordo com Bidot & Morat (1997) a Programação Neurolinguística tem ainda uma forte influência na vivencia das pessoas, afim de contribuir para a construção de um ambiente

mais agradável a todos. A PNL para os autores pode ainda transformar as habilidades eficazes em modelos de sucesso.

2.2 PILARES DA PNL

A Programação Neurolinguística possui seis pilares, que são os princípios básicos descritos por O'Connor (2014) expostos pela Tabela 1 abaixo:

PILAR	DESCRIÇÃO
Você	A parte mais importante dos métodos da PNL é o responsável por utilizá-los. Eles podem ser direcionados ao bem ou ao mal e isto depende exclusivamente de quem o aplica. A congruência determinará o sucesso de seus objetivos, você precisa ser convincente na comunicação e esta precisa estar calibrada com as suas ações para que os métodos sejam eficazes.
Pressuposições	São os princípios e guias da PNL, as ideias e crenças previamente consideradas como verdade absoluta.
Rapport	É o relacionamento que determina a qualidade de proximidade da comunicação. Ele é alcançado quando há respeito mútuo, reconhecimento e empatia. O rapport pode ser imediato ou evoluir ao longo do tempo, chegando ao nível de confiança.
Resultado	Habilidade de entender o real desejo do outro e ser claro sobre o que se quer atingir. Direcionar as ações de maneira proposital em busca de um objetivo principal. Os elementos básicos de este pilar é conhecer a situação atual e desejada e organizar a estratégia para atingi-la.
Feedback	É a análise se ações que estão acontecendo estão de acordo com o objetivo. Trata-se do monitoramento de suas tarefas em prol do resultado desejado. Segundo o autor, é necessário estar atento aos seus sentidos

	para que o feedback seja preciso e exato.
Flexibilidade	Capacidade de mudar a estratégia no decorrer do caminho se necessário. È importante ter opções caso o resultado desejado se afaste das ações sendo executadas.

Tabela 1- Pilares da PNL

Fonte: O Autor (2017)

2.3 PRESSUPOSIÇÕES DA PNL

As pressuposições tratam-se dos princípios centrais da PNL, somam um total de treze principais ideias. Segundo Andreas & Faulkner (1995), são o fundamento para compreendermos especificamente como criamos e mantemos nossos pensamentos e sensações mais íntimas.

O'Connor (2014) ainda complementa que estes princípios não são verdades absolutas, mas formam um conjunto de princípios éticos para a vida do indivíduo conforme descrito abaixo:

- As pessoas respondem a sua experiência, não a realidade em si: Cada indivíduo tem o seu mapa mental, que foi construído de acordo com as suas vivências e experiências. Este mapa diferencia as percepções para cada pessoa, portanto ela interpreta segundo seu mapa, não a realidade em si.
- Ter uma escolha ou opção é melhor que não tê-las: é importante estar aberto a várias opções de mapas mentais, para que sejam flexíveis as situações.
- As pessoas fazem a melhor escolha que tem no momento: cada pessoa opta pelo que ela entende ser o melhor no momento, dentro de seu mapa mental.
- As pessoas funcionam perfeitamente: cada pessoa age de acordo com as suas estratégias pessoais.
- Todas as ações tem um propósito: Os indivíduos estão sempre em busca da realização de alguma coisa, consciente ou inconscientemente.
- Todo comportamento possui intenção positiva: Originalmente todas as ações tem uma intenção positiva.

- A mente inconsciente contrabalança a consciente; ela não é maliciosa: O inconsciente obtém os recursos que precisamos para viver em equilíbrio.
- O significado da comunicação também é a resposta que obtém: A resposta de sua comunicação é um feedback de suas ações. Caso ela não seja o desejado, sua comunicação precisará ser ajustada.
- Já temos todos os recursos que precisamos ou podemos cria-los: podemos usá-los para construir qualquer tipo de pensamento ou ações.
- Mente e corpo formam um sistema: Há influencia mutua entre eles, quando não há congruência, modificamos o que realmente sentimos e pensamos.
- Processamos todas as informações através de nossos sentidos
- Modelar desempenho bem-sucedido leva a excelência: Um modelo de sucesso pode auxiliar na aprendizagem das demais pessoas e proporcionam que elas obtenham resultados a sua maneira.
- Se quiser aprender, aja: O segredo está nas experiências e experimentações, aprender com a repetição até a excelência.

2.4 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DA PNL

Os principais estudos de PNL mostram muitas ferramentas que podem ser utilizadas no dia-a-dia. No presente capítulo serão descritas as principais ferramentas, principalmente as que serão utilizadas para a análise do estudo de caso deste trabalho.

2.4.1 Metamodelo

Segundo Andreas & Faulkner (1995) a meta-modelagem trata-se de uma forma de entender o *Modelo de Mundo* de uma pessoa através do conjunto das distorções e questões linguísticas deste individuo.

Para O'Connor (2014) as perguntas do Metamodelo trabalham a estrutura superficial da linguagem para entender a estrutura profunda por trás dela. Ainda segundo o autor, o

metamodelo tem a capacidade de coletar informações, esclarecer o significado, identificar os limites e oferecer mais escolhas.

Os metamodelos são compostos por 3 categorias e subdivididos em 13 padrões apresentados a seguir na Figura 1:



Figura 1- Metamodelos

Fonte: O Autor (2017)

2.4.2 Tots

O TOTS compõe uma das estratégias básicas da PNL. Seu significado básico, segundo O'Connor (2014) é Teste, Operação, Teste, Saída.

O método começa com a definição do que você está tentando alcançar e o primeiro teste é a comparação do estado presente com o estado desejado.

A primeira operação visa minimizar o espaço entre o estado presente e o desejado.

Já o segundo teste é para verificar se a operação cumpriu com seu papel e caso tenha cumprido, encontra-se a última parte do método que é a saída, quando de fato o estado desejado foi alcançado.

Vale ressaltar que segundo O'Connor, quanto maior a complexidade das ações, maior serão as quantidades necessárias de TOTS para alcançar o estado desejado.

2.4.3 Rapport

Segundo Tompkins & Lawley (1994) Rapport é a receptividade ao que a outra pessoa está dizendo, independentemente da concordância entre as duas, cria uma atmosfera de confiança mútua. As pessoas em Rapport profundo acreditam na facilidade do entendimento e que seus interesses são verdadeiramente considerados.

Para O'Connor a PNL fornece as habilidades para criação do Rapport, onde se cria um relacionamento respeitoso em diferentes níveis neurológicos.

3. CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA ÉTICA E MORAL

Este capítulo fundamentará os principais conceitos de ética e moral que será aplicado para fundamentar a análise posterior do estudo de caso.

3.1 PRINCIPAIS CONCEITOS DE ÉTICA E MORAL.

Usualmente os termos “ética” e “moral” são aplicados como sinônimos, porém é necessário que ambos os conceitos sejam separados para que seus significados sejam compreendidos de maneira mais abrangente.

De acordo com MACÊDO et al. (2015) dentro da filosofia, a ética é uma reflexão filosófica sobre as regras e valores morais.

Segundo Thiry-Cherques (2008) a moral é o que significa a boa conduta segundo as atitudes aceitas pela sociedade e a ética é a investigação dos princípios aos quais motivam, disciplinam e orientam a conduta humana. Portanto conclui-se que a ética está ligada ao estudo que orienta o comportamento das pessoas e a moral são as convenções estabelecidas pela sociedade ao qual o indivíduo está inserido.

“O termo /moral/ designa o conjunto de atitudes humanas relacionadas aos costumes. Separa o “certo” do “errado”, o “preferível” do “detestável” em sistemas de regras e normas que todos devemos observar no plano individual e no coletivo, no plano pessoal e no social.

O ser humano é dotado de senso moral, de um sentido que o capacita para saber se é um ato certo ou errado. Prova disso é que mesmo o mais cínico e indiferente dos seres humanos procura justificar sua conduta, ainda que seja através de sofismas. Tenta justificar, à si mesmo, à sua consciência, o que fez ou pensa fazer” (Thiry-Cherques – 2008, p.30)

Atrelando ainda ao conceito da ética, o “campo da ética” é o lugar da convivência, da troca de experiências e do compartilhamento da vivência. Conforme Thiry-Cherques (2008), quanto mais se aprofundam as discussões sobre o certo e errado, mesmo que superficialmente os valores sejam bastante similares, encontram-se divergências em muitos aspectos.

O conceito de moral ainda vem unido ao conceito de valor, que segundo o mesmo autor qualifica o que é bom e o que é útil.

E é neste aspecto onde se encontram as principais divergências das discussões, já que cada indivíduo tem o seu padrão de certo e errado, do que é bom e ruim.

3.2 DEONTOLOGIA KANTIANA E UTILITARISMO INGLÊS

O filósofo Immanuel Kant, conforme a visão de MACÊDO et al. (2015), diz que a razão ética e realizada estritamente pelo dever, nossa própria razão, de modo autônomo, distante de quaisquer influências externas. Esta forma de orientação de conduta nunca é hipotética, mostrando-se sempre incondicional e categórica, assumindo a forma de um imperativo categórico.

Segundo ao autor, Kant expõe que para a ética, há um princípio geral de orientação para o processo de tomada de decisão, não normas previamente descritas. Para Kant existem três modos de agir:

- Por dever: agir estritamente por obediência ao princípio ético descrito
- Conforme dever: mostram-se oportunamente favoráveis de acordo com sua conveniência
- Contrariamente ao dever: Agem de modo estritamente egoísta, segundo seus interesses.

Já o utilitarismo Inglês, segundo MACÊDO et al. (2015), é o contraste a visão Kantiana. Neste conceito a visão que maximiza a ética é a que visa a felicidade geral e minimiza a dor, beneficiando o maior número de pessoas possível. Esta visão ainda recorre da análise das consequências dos atos e considera os resultados prováveis de cada ação, tendo em vista o bem comum.

Para Thiry-Cherques (2008) “o utilitarismo se opõe frontalmente as doutrinas não-consequencialistas, que sustentam que determinados atos são certos ou errados em si mesmos (como roubar e mentir), e não pelas consequências que acarretam”.

3.3 TENDÊNCIAS DA ÉTICA PROFISSIONAL

Conforme exposto por PASSOS (2011) a ética profissional é um conjunto de princípios que orientam as relações dos profissionais com o meio em que convivem, envolvendo inclusive qualquer relacionamento profissional (clientes, colaboradores, fornecedores, pares, líderes, entre outros). Ainda por este motivo tais princípios precisam ser mais específicos e objetivos, por terem seu foco no trabalho. Abaixo algumas tendências expostas pelo autor:

- Exercício tautológico com o fim de sacralizar a prática.
- Enfrentamento das práticas exercidas, com o intuito de colocá-las mediante o olhar crítico do questionador.
- Avaliação dos códigos elaborados a fim de verificar seus méritos e defeitos.

3.3.1 Código de conduta ética

Com o intuito de evitar desacordos no meio profissional, o código de conduta ética atualmente vem sendo adotado nas corporações. Este tipo de documento visa agir preventivamente ao que diz respeito a forma de agir de seus colaboradores, sócios ou acionistas.

Conforme Moreira (2002:33 apud MACÊDO et al., 2015):

“O código de ética tem a missão de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial em seus diversos relacionamentos e operações. A existência do Código de Ética evita que os julgamentos subjetivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação plena dos princípios”

MACÊDO et al., (2015) contribui ainda que o código de ética prevê comportamentos que ao serem praticados, fazem o bem para a organização e para todos os *stakeholders*, resultando em relacionamentos mais sustentáveis. Alguns dos grandes benefícios desta ferramenta mencionados pelos autores são:

- Contribui para a integração de culturas nos casos de fusões e aquisições
- Melhora da imagem da empresa
- Protege a empresa diante de riscos e penalizações
- Reforça o cumprimento de deveres e explicita direitos

- Previne que diretores, gerentes e empregados reclamem alguma ação impropria.

3.4 ÉTICA APLICADA A TOMADA DE DECISÕES

Assim como apresenta PASSOS (2011) a postura ética permite tomar melhores decisões, minimizando os erros ou até mesmo preveni-los. Ela pode ainda garantir o respeito a direitos básicos dos envolvidos como também garantir a convivência com a diferença.

O autor complementa que a ética é um recurso que pode garantir trocas justas e integração das pessoas como o reconhecimento do respeito pelos valores e a dignidade de cada pessoa se responsabilizando pela relação entre ambos. Tal responsabilidade ainda contribuirá para que nenhum deles se sinta coibido de expor seus sentimentos e vontades e estabelecerão uma relação de confiança.

Após o estabelecimento dos princípios éticos, a tomada de decisão precisa respeitar ainda as condições básicas como:

- Refletir sobre o problema ao invés de partir para a ação
- Reunir todos os elementos considerados relevantes ara o problema
- Levantar todos os pontos de vista sobre o assunto, inclusive os opostos.

Segundo PASSOS (2011) ação de tomada de decisão precisa de grande observação, reflexão e julgamento, sempre com imparcialidade e analisada de forma articulada, não isoladamente.

3.5 DILEMAS ÉTICOS

De acordo com MACÊDO et al., (2015) podemos considerar como dilemas éticos, os problemas aos quais não possuem soluções disponíveis e quaisquer ações possíveis não são de fácil aplicação.

Este é um momento de grande sofrimento psicológico para o responsável, já que há a necessidade de escolher entre duas opções certas aos quais não há vantagem alguma para sua

decisão. Comparativamente o conceito de tentação moral é a escolha entre opções que são evidentemente corretas ou incorretas.

Para a solução dos dilemas éticos, segundo MACÊDO et al., (2015) podemos adotar algumas providencias conforme listadas abaixo:

- Desconstruir hábitos, costumes e condicionamentos.
- Rejeitar ações impulsivas ou padronizadas
- Verificar normas e procedimentos (*Ética do Dever* – representada por Kant)
- Pensar criticamente como ser humano e cidadão
- Avaliar pros e contras das alternativas possíveis

4. ESTUDO DE CASO: “DILEMA GERENCIAL”

O estudo de caso escolhido para este trabalho foi aplicado em sala de aula do Curso de Desenvolvimento Humano de Gestores da Fundação Getulio Vargas.

O texto foi uma adaptação feita por El-Kouba de BLANCHARD E PEAPLE, 2004 e foi utilizado para um debate na disciplina de Assertividade, Feedback e Solução de Conflitos, ministrada pelo mestre Amir El-Kouba em 26 de fevereiro de 2016.

“Dilema gerencial” tem como seu foco principal um gerente da divisão de uma empresa de alta tecnologia de uma indústria muito competitiva que vive um momento crítico de sua carreira profissional.

Pressionado pela necessidade da contratação de um vendedor de alto calibre, já que a companhia precisava de um reforço urgente na equipe de vendas, ele se viu em um dilema quando, em uma de suas entrevistas, se deparou com uma atitude incomum de certo candidato à vaga.

Na finalização da entrevista, depois que o gerente já havia se decidido em contratá-lo, o candidato ofereceu informações privilegiadas da concorrência a fim de garantir sua escolha à vaga e condicionou o fornecimento das informações a sua contratação.

O gerente, não satisfeito com sua conduta, ficou indeciso quanto a contratá-lo, já que a atitude do candidato iria contra a sua concepção de conduta ética.

Acerca desta indecisão, será analisada sua conduta segundo os princípios da Programação Neurolinguística e a Ética.

4.1 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO SEGUNDO A PNL

“Dilema Gerencial” deixam claras as utilizações de algumas das principais ferramentas da PNL já descritas no Capítulo 2 deste trabalho. Serão enumeradas abaixo as suas aplicações:

- Rapport: O candidato estabeleceu uma relação próxima com o entrevistador, para que ele se sentisse a vontade com a sua presença e tornasse sua contratação mais próxima de

acontecer. A maior evidencia disto foi quando ele se sentiu a vontade de expor seu material a fim de corroborar com a sua contratação. Como também o entrevistador sentiu-se em sintonia, já que estava disposto a contratá-lo

- Resultado: O candidato identificou a real intenção do entrevistador, que era a necessidade da contratação de um profissional de experiência para alavancar as vendas. Ainda pode-se supor que ele já tinha conhecimento da real situação da empresa, já que atua no mesmo mercado.
- Flexibilidade: O entrevistador precisou ser flexível quando a situação foi exposta pelo entrevistado, já que conforme está disposto no texto, foi uma ação inesperada. Inicialmente ficou claro que ele contrataria o profissional, porém em virtude de sua conduta, foi necessária uma mudança de estratégia a fim de analisar melhor a situação.
- Tots: O candidato fez um teste quando indicou que teria uma vantagem na competição pela vaga com o *pen drive*. A visão dele era a de minimizar o espaço entre o estado presente de “candidato” para o estado futuro de “contratado”.

As pressuposições da PNL também podem contribuir para o entendimento da conduta de ambos os envolvidos. Conforme se elenca as principais abaixo:

- Tanto o entrevistador quanto o candidato responderam a sua experiência, não a realidade do fato. O gerente avaliou a situação de acordo com as suas vivências e valores, assim como também o fez o entrevistado.
- Cada um dos dois, como também o diretor fizeram a melhor escolha que julgavam ser viável para os seus mapas mentais e de acordo com as suas estratégias pessoais.
- Intenção positiva de cada envolvido:
 - Candidato: Oferecer um benefício para sua contratação.
 - Gerente: Resolver o problema da empresa, contratando um profissional capacitado.
 - Diretor: Adquirir vantagem competitiva acerca de seus concorrentes.

4.2 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO SEGUNDO A ÉTICA

Seguindo os conceitos da Ética discorridos neste trabalho (Capítulo 3), o gerente e candidato estão inseridos no “campo da ética” segundo suas vivências e experiências. Possuem uma interpretação diferente do conceito de “certo” e “errado”.

Para o candidato, oferecer um documento privilegiado favoreceria em sua contratação, como também traria vantagem competitiva para a empresa, portanto supostamente seria sua visão de “certo”.

Já para o gerente, beneficiar-se de uma informação confidencial trouxe desconforto e inquietude quanto a interpretação da atitude do profissional, neste caso poder-se-ia avaliar que ele não está de acordo com a atitude tomada pelo entrevistado.

Segundo a Deontologia Kantiana a posição do gerente não poderia haver dúvidas, já que a ação é estritamente segundo a ordem, portanto neste conceito o mesmo deveria simplesmente acatar a ordem dada pelo diretor, sem avaliar as consequências da contratação.

Em contrapartida, avaliando a atitude do gerente segundo o utilitarismo, o gerente deveria avaliar todos os desdobramentos possíveis e as consequências que a aceitação do profissional iria trazer para o bem comum.

Utilizando o conceito das tendências da ética profissional, analisar a prática do entrevistado com um olhar crítico pode proporcionar uma melhor decisão quanto a sua contratação ou não. Avaliar a situação criticamente, atrelando ao utilitarismo, será uma possibilidade de escolha mais consciente.

A tomada de decisão visando a minimização dos erros e a prevenção de possíveis desdobramentos negativos, em virtude de a empresa estar em um momento delicado, poderá favorecer a continuidade do negócio ou até mesmo prejudicar sua viabilidade.

Para PASSOS (2011) algumas ferramentas da ética aplicada a tomada de decisões poderiam ser elencadas como:

- Refletir sobre o problema ao invés de partir para a ação
- Reunir todos os elementos considerados relevantes para o problema
- Levantar todos os pontos de vista sobre o assunto, inclusive os opostos.
-

4.3 CORRELAÇÃO ENTRE A PNL E A ÉTICA NO ESTUDO DE CASO

Entende-se que o estudo de caso trata-se de um dilema, já que segundo a visão do gerente, as soluções disponíveis não são de fácil aplicação.

As pressuposições da PNL, assim como o entendimento do conceito de mapa mental, evidenciam também que cada indivíduo tem sua concepção de ética, do que seria “certo” ou “errado”. Quando o gerente incomoda-se com a conduta do candidato, é evidente que há um conflito de interesses e opiniões quanto a atitude de expor informações que *a priori* seriam confidenciais.

Para a solução dos dilemas éticos, utilizam-se muitos dos conceitos de PNL e ética, conforme indicado a seguir:

- Desconstrução dos hábitos, respeitando a realidade do outro e analisando a situação de uma forma mais geral, não específica.
- Rejeição de ações impulsivas, avaliando o contexto das reais intenções dos envolvidos.
- Verificação das normas e procedimentos – Basear-se nas resoluções do ambiente ao qual se esta inserida, como a empresa neste caso. A decisão correta precisa estar baseada nos valores predefinidos pela empresa.
- Pensar criticamente como ser humano e cidadão. Levar em consideração as consequências e o reflexo que trará os desdobramentos das opções de solução para o bem comum.

Os estudos de PNL podem ser aplicados para o bem ou para o mal, isto depende de quem o aplicará, assim por sua vez, a ética e a moral do indivíduo é o que determinará sua conduta em suas ações.

Entende-se então, que conforme explicito na Figura 2 abaixo, as influências éticas e morais de cada indivíduo são o que determinam a forma com que a Programação Neurolinguística é utilizada na comunicação. Portanto as influências éticas são a que estão presentes no psicológico, no que precede a comunicação, e a PNL são as ferramentas que evidenciam o resultado desses princípios.

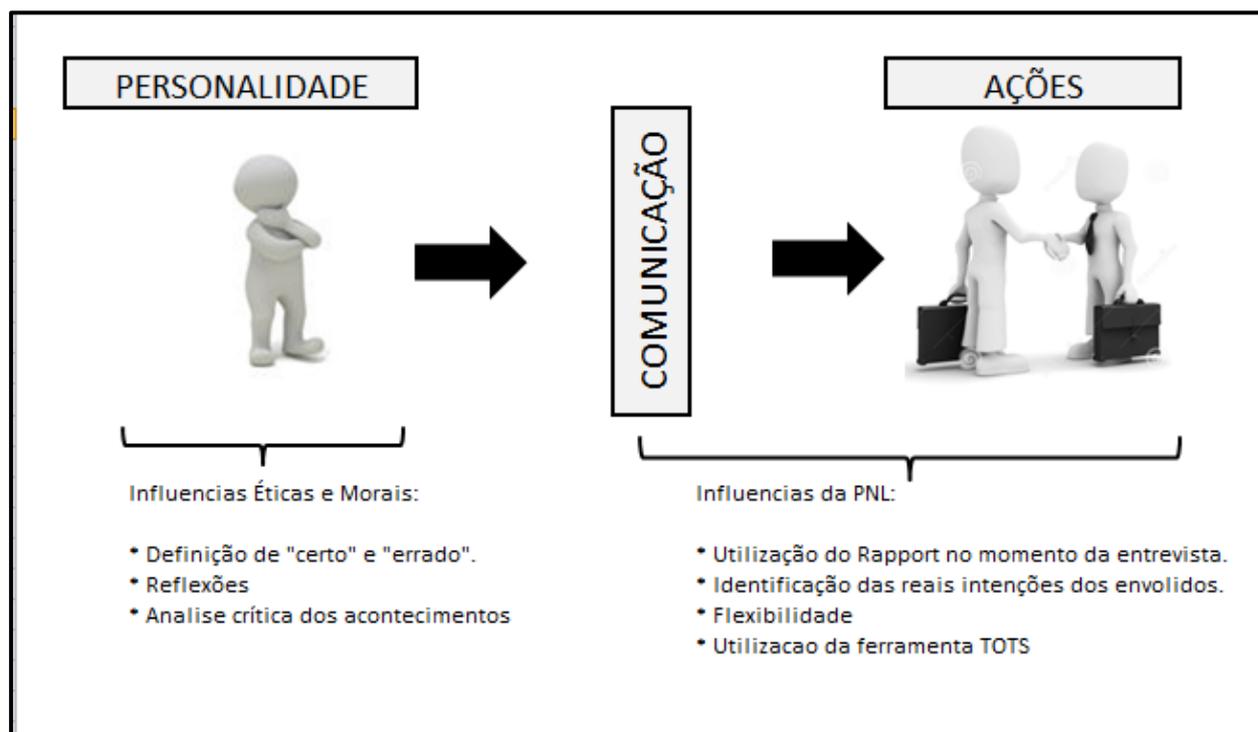


Figura 2 – Correlação entre Ética e PNL

Fonte: O Autor (2017)

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar a conduta dos envolvidos neste estudo de caso, principalmente o gerente, usando como base os princípios da PNL e a Ética.

Propositamente ou não, a aplicação das principais ferramentas da PNL foi utilizada tanto para o entrevistador quanto para o candidato, já que a própria comunicação contribui para isto. Desde as pressuposições que baseiam os estudos deste conceito, até as ferramentas utilizadas, podem ser elencadas neste estudo de caso.

Já o conceito de ética e moral está ligado às intenções, ao entendimento de cada envolvido para as suas ações. A concepção de “certo” e “errado” é pessoal.

Identificou-se que a base do estudo da Programação Neurolinguística pode ser atrelada a ética, assim como a utilização de seus métodos e ferramentas.

A determinação da ação será sempre baseada na análise pessoal de cada envolvido, de acordo com seu mapa mental, experiências e vivências, construindo assim suas próprias concepções de ética e moral.

Conclui-se então que independentemente da situação ou estudo de caso, sempre haverá influencia da ética na utilização das ferramentas da PNL.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

A fim de ampliar ainda mais a análise do estudo de caso, poderiam ser atrelados também os conceitos da filosofia, que por sua vez estudam ainda mais profundamente a ética, moral e sua origem. Além disto, poderiam ser agregadas as análises de técnicas da PNL mais aprofundadas e específicas.

Outro ponto interessante a ser abordado, são as possíveis soluções para o dilema, baseando-se nas teorias éticas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREAS, S. **A Essência da Mente**. São Paulo: Summus Editorial, 1993____. (org.). PNL - A Nova Tecnologia do Sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BIDOT, N.; MORAT, B. **Neurolinguística Prática para o dia-a-dia**. São Paulo: Livraria Nobel S/A, 1997.

EL-KOUBA, A. **Assertividade, Feedback e Solução de Conflitos**. Curitiba: ISAE/FGV, 2016

MACÊDO, Ivanildo Izaías de et al. **Ética e sustentabilidade** Rio de Janeiro: FGV, 2015. 193 p. (Gestão de pessoas).

MAYER, A. **Introdução a Ética**, 2006. Disponível em http://asmayr.pro.br/arquivos/Etica/Introducao_a_etica.pdf . Acesso em 27/11/2016

O'CONNOR, J. **Manual de Programação Neurolinguística**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014

O'CONNOR, J.; SEYMOUR, J. **Introducing NLP**. Thorsons, 1990. Revisado em 1994

OLIVEIRA, E. **Estudo de Caso**. 2016. Disponível em <http://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/>. Acesso em 27/11/2016

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. Sao Paulo: Atlas, 2011. 184 p. ISBN 9788522438624.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Ética para executivos**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 268 p. ISBN 978-85-225-0647-7.

TOMPKINS, P.; LAWLEY, J. Rapport - The Magic Ingredient. 1994. Disponível em <http://www.cleanlanguage.co.uk/rapport1.html> . Acesso em 27/11/2016

8. APÊNDICE

13



DILEMA GERENCIAL

Quatro horas da manhã e eu ainda não havia conseguido dormir. Pela terceira noite consecutiva eu acordava de madrugada, confuso por um problema de trabalho.

Ser gerente da divisão de vendas de uma empresa de alta tecnologia em uma indústria muito competitiva pode implicar momentos difíceis. As vendas estavam muito baixas a mais de seis meses e meu chefe vinha me pressionando para que melhorasse os números. A empresa dependia muito de mim naquele momento. Há um mês eu procurava um vendedor de alto calibre, experiente, para reforçar meu "time de vendas". Três dias antes de hoje eu havia entrevistado um candidato que me impressionou bastante.

Desde que entrou na sala, cheio de confiança em si, percebi que era justamente o que eu precisava. Na medida em que a entrevista se desenvolvia, eu ia ficando cada vez mais interessado. Seria ótimo poder contratá-lo. Já conhecia muito bem nossa indústria, porque acabava de se demitir de um cargo importante na indústria de nosso maior concorrente, após seis anos de sucesso lá.

Eu já havia me convencido de que ele era o melhor dos candidatos que se apresentaram e também já havia me decidido por ele. Só iria confirmar algumas informações por telefone. Neste momento ele sorriu, abriu uma pasta e tirou de dentro um envelope, um *pen drive* e perguntou: O senhor sabe o que há neste *pen drive*? Então me disse que continha um tesouro sobre nosso concorrente - seu ex-empregador - incluindo perfis de todos os clientes, dados de custos, etc.

Terminada a entrevista prometeu-me que se fosse aprovado no concurso, ele me daria o *pen drive* e outras informações do mesmo tipo.

Logo que saiu experimentei duas reações diferentes:

Não iria contratá-lo: ele estava agindo erradamente.

Iria contratá-lo: ele era exatamente o que eu precisava e todos fazem isso.

Não podendo resolver o dilema, fui consultar meu diretor e lhe contei a situação, ao que ele me respondeu: "contrate logo este cara antes que alguém o faça. Sei que é um risco, mas todos fazem o que podem para conseguir dados seguros sobre os concorrentes. Perderemos uma grande vantagem competitiva se você não aproveitar a oportunidade".

O que você faria?

Adaptado por El-Kouba de BLANCHARD e PEALE, 2004.