



LEANDRO DE LIMA

O PODER DA COMUNICAÇÃO UTILIZANDO PNL

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

O PODER DA COMUNICAÇÃO UTILIZANDO PNL,

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

Data da Aprovação: Curitiba, 01/07/17

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Cláudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Leandro de Lima, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG2015 – Curitiba, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 a 02/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado O Poder da Comunicação Utilizando PNL, é autêntico e original.

Curitiba, 27 de Maio de 2017

Leandro de Lima

RESUMO

Através da compreensão das técnicas de Programação Neurolinguística (PNL), as pessoas podem reestruturar melhor a sua forma de pensar e agir gerando assim um maior controle sobre os sentimentos, atitudes e relacionamentos. A Programação Neurolinguística (PNL) permite, igualmente, que milhares de pessoas alcancem seus objetivos na vida, enriqueçam sua visão de mundo e construam relações de qualidade com quem os cercam, muito além do que pudéssemos imaginar. O presente trabalho tem como objetivo estudar e analisar as técnicas de Programação Neurolinguística (PNL), suas aplicabilidades e avaliar como essas técnicas podem ser utilizadas no processo de comunicação interpessoal dos gestores para alcançar o sucesso profissional.

Palavras Chave: PNL. Gestores. Aplicações. Comunicação.

ABSTRACT

Through comprehension about techniques of Neurolinguistic Programming, the people can better restructure their way of thinking and acting, generating this way a greater control over feelings, attitudes, and relationships. Neurolinguistic Programming also allows the same way that thousands of people to achieve their goals in life, enrich their worldview and build quality relationships with those around them, far beyond what we could imagine. The present graduation work aims to study and analyze the techniques of Neurolinguistic Programming, its applicabilities and evaluate how these techniques can be used in the process of interpersonal communication of managers to achieve professional success.

Key Words: Neurolinguistic. Programming. Managers. Communication.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. TEMA	10
1.2. PROBLEMA	10
1.3. JUSTIFICATIVA	10
1.4. OBJETIVOS	11
1.4.1 OBJETIVO GERAL	11
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.5. HIPÓTESES/SUPOSIÇÕES	11
1.5. METODOLOGIA	12
2. DESENVOLVIMENTO	13
2.1. CONCEITO E TÉCNICAS DE PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA	13
2.1.1. MAPA MENTAL	14
2.1.2. PRESSUPOSTOS BÁSICOS	14
2.1.3. METAPROGRAMAS	15
2.1.4. SENTIDOS	17
2.1.4.1. PISTAS DE ACESSO	17
2.1.5. METAMODELOS	18
2.1.6. RAPPORT E RELACIONAMENTOS	19
2.1.7. ÂNCORAS	20
2.1.7.1. ANCORAGEM VISUAL	20
2.1.7.2. ANCORAGEM AUDITIVA	21
2.1.7.3. ANCORAGEM CINESTÉSICA	21
2.1.8. NÍVEIS NEUROLÓGICOS	22
2.1.9. LINGUAGEM HIPNÓTICA DO MODELO MILTOM	22
2.2. APLICAÇÕES DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA	23
2.2.1. APRIMORAMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	23
2.2.2. MARKETING PESSOAL	24
2.2.3. SAÚDE	24
2.2.4. AMBIENTE CORPORATIVO	25
2.2.5. TREINAMENTOS DE GESTORES	25
2.2.6. AMBIENTE ESCOLAR	26

2.2.7. VENDAS	27
2.2.8. AMBIENTE ESPORTIVO	27
2.2.9. COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO.....	28
2.3. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	28
2.3.1. BENEFÍCIO PARA OS GESTORES	29
3. CONCLUSÃO	31
4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	33
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

1. INTRODUÇÃO

1.1. TEMA

Comunicando-se, você transmite ideias, faz solicitações, cria realidades, inventa possibilidades e, principalmente, é capaz de coordenar ações no sentido de que o todo possa ser maior que a soma das partes.

O domínio da comunicação é o fator determinante para você obter sucesso na sua vida. É através dela que temos a base de toda riqueza, liberdade, poder pessoal e dos resultados extraordinários que desejamos alcançar em nosso dia a dia.

Além de ser um influenciador no meio em que atua, outra das principais funções de um líder é formar outros líderes, e a comunicação é a ferramenta fundamental para que haja a atuação efetiva do líder, o desenvolvimento do liderado e conseqüentemente da organização.

1.2. PROBLEMA

Gestores necessitam ter uma boa comunicação com seus subordinados, pares, e superiores para conseguirem entregar resultados que gerem valor ao negócio e alcançar o sucesso profissional.

Diante dessa questão, elabora-se o seguinte problema: Como os gestores podem utilizar as técnicas de Programação Neurolinguística (PNL) para melhorar sua comunicação interpessoal?

1.3. JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem como finalidade estudar e analisar as técnicas de Programação Neurolinguística (PNL) na comunicação interpessoal dos gestores.

O presente estudo se justifica na medida em que os gestores necessitam convencer outras pessoas a mudarem suas atitudes ou comportamentos, além de ter uma boa comunicação para

conseguir implementar seus projetos ou mudanças, alcançando dessa forma o sucesso profissional.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é identificar técnicas de Programação Neurolinguística (PNL) para potencializar a comunicação, compreender e ter capacidade de lidar com diferentes padrões de comportamento humano.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever os conceitos e técnicas de Programação Neurolinguística (PNL);
- Identificar aplicações das técnicas de Programação Neurolinguística (PNL);
- Descrever os conceitos e a importância da comunicação interpessoal;
- Identificar técnicas da Programação Neurolinguística (PNL) que possam ser aplicadas no processo de comunicação interpessoal dos gestores;

1.5. HIPÓTESES/SUPOSIÇÕES

A comunicação interpessoal traz resultados negativos caso não utilizado corretamente pelos gestores dentro da organização.

Utilizando técnicas de Programação Neurolinguística (PNL), os gestores se desenvolvem e também desenvolvam suas equipes.

As técnicas de Programação Neurolinguística (PNL) diminuem os conflitos causados por uma má comunicação e diferenças de opiniões principalmente dentro do ambiente corporativo, permitindo quebrar resistências, gerar empatia e relacionamentos melhores.

1.5. METODOLOGIA

Nas técnicas de pesquisa existentes temos a pesquisa de documentação indireta e direta. Na pesquisa indireta, temos a pesquisa documentação e a pesquisa bibliográfica (Lakatos & Marconi, 2010). De acordo com Lakatos & Marconi (2010), a pesquisa bibliográfica tem como característica a análise da bibliografia já de forma pública em relação ao tema que está sendo estudado, compreendendo boletim, jornais, publicações avulsas, revistas, livros, pesquisa, monografias, teses, material cartográfico, etc., além dos meios de comunicação oral com finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito, dito ou firmado sobre algum tipo de assunto.

De acordo com Manzo (1971), pesquisa bibliográfica fornece para nós maneiras que ajudam na resolução de problemas conhecidos ou explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente, permite ao pesquisador se aprofundar mais nas análises das suas pesquisas. Dessa maneira a pesquisa bibliográfica não é apenas uma repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, ela fornece possibilidades de visualizar o problema de outra maneira, podendo chegar a conclusões inovadoras.

O estudo possui uma abordagem qualitativa evidenciando os dados encontrados de forma clara e objetiva e foi desenvolvido a partir de pesquisas bibliográficas tendo como fontes, análise de materiais publicados em livros, sites acadêmicos e outras redes eletrônicas com conteúdo sobre Comunicação e Programação Neurolinguística.

Após pesquisado, foram selecionadas as bibliografias para o desenvolvimento do trabalho, trazendo conhecimentos que proporcione habilidades aos gestores melhorando assim a sua comunicação dentro das organizações.

Quanto aos fins, utilizou-se a pesquisa descritiva e explicativa no detalhamento das técnicas de Programação Neurolinguística possibilitando identificar suas aplicabilidades nas mais diversas áreas de forma muito clara e compreensível, servindo de referência para o problema em questão como objetivo desse trabalho. O estudo foi estruturado da seguinte forma:

- Apresentação de conceitos básicos e técnicas de Programação Neurolinguística;
- Aplicações de Programação Neurolinguística;
- Conceitos da comunicação interpessoal e sua importância para os gestores;

2. DESENVOLVIMENTO

Inicialmente serão apresentados os conceitos e as técnicas de Programação Neurolinguística (PNL). A seguir serão apresentadas as aplicações da Programação Neolinguística e por fim os conceitos de comunicação interpessoal e seus benefícios para os gestores.

2.1. CONCEITO E TÉCNICAS DE PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

De acordo com Lages & O'Connor (2012), a Programação Neurolinguística teve origem na década de 70 nos EUA, através dos estudos feitos por Richard Bandler e John Grinder, que tinha como objetivo entender quais eram as técnicas que tornavam o trabalho dos terapeutas da época tão efetivo e também estudaram pessoas de sucesso para entender quais padrões faziam tanta diferença. Modelaram os terapeutas tanto na linguagem não verbal quanto na verbal e como elas poderiam ser replicadas.

O'Connor (2003) cita sobre como iniciou a PNL:

A PNL começou estudando os melhores comunicadores e evoluiu para o estudo sistêmico da comunicação humana. Cresceu adicionando ferramenta 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 na educação.

Segundo Bradbury (2005), a PNL é composta por 3 áreas: programação, neurologia e linguística. A programação consiste na maneira como sequenciamos nossas ações para atingirmos as metas. A Neurologia estuda a mente e como pensamos. E a Linguística refere-se como usamos a linguagem e que maneira ela nos afeta.

2.1.1. MAPA MENTAL

Segundo O'Connor & Seymour (1995), mapa mental é a representação interna do mundo de uma pessoa, montada através das experiências adquiridas durante sua vida, valores, crenças, paradigmas, pré-conceitos, memórias e sensações que constrói na mente as verdades, o certo, e então o que estiver de forma diferente é considerado como errado. Portanto, a percepção do que é certo ou errado, vai variar de cada pessoa, dependendo de cada modelo de processamento.

2.1.2. PRESSUPOSTOS BÁSICOS

Segundo O'Connor & Seymour (1995), seguem os pressupostos básicos da PNL:

- *Mapa não é território*: a representatividade do mundo atual, ou seja, nossa percepção, não é o mundo verdadeiro mas influencia em nossas decisões e como reagimos aos estímulos recebidos.
- *Experiências possuem uma estrutura*: os pensamentos e recordações influenciam as experiências formando um padrão. Qualquer mudança nesse padrão mudará a experiência.
- *Se uma pessoa pode fazer algo, todos podem aprender a fazer também*: as pessoas pensam que não podem fazer determinadas coisas sem ter tentado, mas podemos aprender copiando o mapa mental e fazê-lo o nosso.
- *Corpo e mente são partes do mesmo sistema*: pensamentos afetam nossa respiração, sensações e tensão muscular e essas reações por sua vez também afetam nossos pensamentos. Quando se aprende a mudar eles, se aprende a mudar o outro.
- *As pessoas já possuem todos os recursos de que necessitam*: imagens mentais, sentimentos, sensações e vozes interiores são o básico para desenvolvimento dos nossos recursos mentais e físicos. Podemos desenvolver pensamentos, sentimentos ou habilidades onde quisermos e/ou mais precisamos.

- *É impossível não se comunicar:* a comunicação ocorre a todo momento através de olhares, sorriso, suspiro, tons de voz, atitudes e movimentos corporais. Comunicação não-verbal é considerada mais importante que as palavras utilizadas.
- *O significado da sua comunicação é a reação que você obtém:* cada indivíduo utiliza o seu mapa mental para receber a comunicação verbal e não-verbal. Tendo essa percepção do receptor podemos ajustar a comunicação para que na próxima vez seja mais clara.
- *Todo comportamento tem uma intenção positiva:* por mais que alguém utilize um comportamento nocivo ou prejudiciais, eles tiveram um propósito originalmente positivo. Ao invés de condenar, precisamos separá-las da intenção positiva para que novas intenções mais positivas sejam inseridas.
- *As pessoas sempre fazem a melhor escolha disponível para elas:* sempre aprendemos o que querer, o que valorizar e o que aprender compondo assim nossa experiência. A partir daí fazemos nossas opções até que outras melhores sejam acrescentadas.
- *O que você está fazendo não está funcionando, faça outra coisa:* existem tantas alternativas e se quiser um resultado diferente, então faça algo novo.

2.1.3. METAPROGRAMAS

Metaprogramas são os filtros perceptivos que normalmente usamos. Segundo O'Connor & Seymour (1995), os metaprogramas são os critérios que organizam os processos mentais de uma pessoa, ou seja, são as tendências que as pessoas utilizam para organizar a realidade. Os principais metaprogramas são:

- **Padrões de convencimento**
Temos dois caminhos pelos quais uma pessoa se convence de algo. O primeiro é o canal por onde transita a informação e o segundo o modo como a pessoa gerencia a informação que obtém. Um indivíduo visual precisa ver exemplos, o auditivo precisa falar com as pessoas para coletar informações, um leitor precisa ler relatórios ou referências sobre alguém e uma pessoa de ação tem que fazer a tarefa junto com a outra pessoa para se convencer de que ela é boa no seu trabalho.
- **Semelhança- diferença**

Diz respeito sobre as comparações. Alguns percebem aquilo que as coisas têm em comum definido como padrão semelhança. Outros observam as divergências quando fazem as comparações.

- Aproximação - Afastamento

Diz respeito a motivação e mostra como as pessoas mantêm sua concentração. Indivíduos que possuem um metaprograma de aproximação mantem sua concentração nos objetivos. Já as pessoas que possuem o padrão de afastamento reconhecem facilmente os problemas e sabem o que evitar, porque vêem claramente aquilo que não querem e assim criando problemas na hora de estabelecer os objetivos.

- Geral ou Específico

Trabalha com a argumentação. As pessoas do padrão geral gostam de ter a visão completa e ficam mais à vontade quando trabalham com grandes segmentos de informação. Já a pessoa específica se sente melhor com pequenos segmentos de informação.

- Interno ou externo

Local onde os indivíduos encontram seus padrões ou normas. Um indivíduo interno terá seus padrões interiorizados e vai utilizar para fazer comparações e tomar decisões. Um indivíduo externo precisa que outras pessoas lhe forneça os padrões e a orientação.

- Proativo ou reativo

Diz respeito à ação. Uma pessoa proativa tem iniciativas e faz o que deve ser feito sem esperar que os outros iniciem a ação. Uma pessoa reativa sempre aguarda que os outros tomem a iniciativa ou normalmente pensa antes de agir.

- Opção ou procedimento

Muito importante no mundo dos negócios. Uma pessoa que possui o padrão opções quer ter possibilidades de escolha e criar alternativas. A pessoa que possui o padrão procedimentos normalmente seguem caminhos já testados.

2.1.4. SENTIDOS

De acordo com O'Connor & Seymour (1995), a PNL se baseia em como utilizamos os nossos sentidos através de como estamos atentos ao mundo exterior capturando informações por meio dos nossos sentidos:

Visual	Ver	Criar nossas imagens internas, exemplo, locais favoritos.
Auditivo	Ouvir	Imaginar a voz de alguém ou ouvindo uma música
Cinestésico	Sentir	Sentidos internos e externos de tato e consciência corporal
Olfativo	Cheirar	Odores criados ou lembrados
Gustativo	Saborear	Sabores lembrados ou criados

Quando o indivíduo presta atenção no exterior, ele está enriquecendo seus pensamentos. A PNL cresceu através da modelagem observando diferenças entre pessoas, por exemplo, presta atenção nos movimentos dos olhos.

Quando o indivíduo está prestando atenção no interior, está se tornando mais sensível aos seus pensamentos e sentimentos, tornando-se mais seguro de si próprio e capaz de dar maior atenção ao exterior. Muitas vezes tentamos deletar sinais que não gostamos ao invés de prestar atenção neles.

2.1.4.1. PISTAS DE ACESSO

Segundo O'Connor & Seymour (1995), o sistema representacional utilizado por nós é demonstrado pela nossa linguagem corporal. As chamadas “pistas de acesso” que se tornam fácil de serem acessadas são demonstrados através de nossa postura, padrão de respiração, tom de voz e movimento dos olhos. A principal pista de acesso pela qual nosso corpo é sintonizado pelas diferentes maneiras de pensar são as oculares, mas que também não são verdadeiras em todos os casos. Segue o movimento provável dos olhos:

- Para cima e à direita: emoção com a lembrança de uma imagem;
- Horizontalmente para a direita: emoção com a lembrança de um som;
- Para cima e para esquerda: criação de uma imagem;
- Horizontalmente para a esquerda: criação de um som ou conversa;
- Para baixo e à direita: acessando emoções;
- Para baixo e à esquerda: conversando com elas mesmas;

2.1.5. METAMODELOS

O Metamodelo foi o primeiro modelo da PNL, estudado e explorado inicialmente por Jonh Grinder e Richard Bandler, que apresentam o Metamodelo como um modelo linguístico exterior.

Segundo BLANDER e GRINDER, em. A estrutura da Magia I (1977 p. 42):

Todas as realizações da raça humana, positivas ou negativas, envolveram o uso da linguagem. Nós seres humanos usamos linguagem de dois modos. Usamo-la antes de tudo, para representar nossa experiência – chamamos essa atividade de raciocínio, pensamento, fantasia e narrativa. Quando estamos usando a linguagem como instrumento representativo, estamos criando um modelo de nossa experiência. Este modelo de mundo que criamos pelo nosso uso representativo da linguagem está baseado sobre nossas percepções do mundo.

Para O'Connor: “O Metamodelo é um conjunto de padrões de linguagem e perguntas que reconectam as deleções, distorções e generalizações à experiência que as gerou”. (2003, p. 163)

O ser humano é muito complexo. Todos os momentos vividos, as experiências, emoções, etc. estão, de certa forma “arquivados” profundamente no seu interior. E a forma de expressar isso ao mundo, é através da linguagem exterior (falada), isso descreve, em outras palavras, o conceito do Metamodelo.

Em seu livro “Manual de Programação Neolinguística”, O'CONNOR Joseph (2003, p. 164) explica que o Metamodelo possui 3 categorias, as quais veremos a seguir:

1. **Deleções e Omissões:** quando informações importantes são omitidas, e isso limita o pensamento e a ação. Essa categoria é dividida em 5 padrões: deleção simples, índice referencial não especificado, verbos não especificados, julgamentos e comparações. Um exemplo de deleção muito utilizado por nós é de comparações, sejam positivas ou negativas.
2. **Generalizações:** quando um exemplo é considerado representativo para toda uma classe. Os padrões dessa categoria são: operadores modais de necessidade, operadores modais de possibilidade universais. “*Tudo de errado está acontecendo comigo*” é uma frase de exemplifica o padrão universal de generalização.
3. **Distorções:** quando as informações são distorcidas levando a limitação da escolha e gerando problemas desnecessários. Os padrões de distorções são classificados em 5: nominalizações, leitura mental, causa e efeito, equivalentes complexos e pressuposições. O padrão de distorção mais utilizado é o da nominalização, que é quando um verbo é transformado em substantivo abstrato. Por exemplo, quando a frase “*Tenho muito medo*” é utilizada, não entendemos exatamente do que a pessoa tem medo, e isso pode gerar duplos entendimentos.

2.1.6. RAPPORT E RELACIONAMENTOS

De acordo com Bradbury (2005), o sucesso de toda nossa comunicação interpessoal, depende da concordância entre as duas partes envolvidas, ou seja, precisamos criar e manter a harmonia nos relacionamentos. A maior parte das decisões comerciais são tomadas pela concordância em vez de critérios técnicos e a maioria dos relacionamentos ocorrem quando desenvolvemos o nível adequado de concordância.

Segundo Lages & O’Connor (2012), para sermos influentes em qualquer relacionamento, precisamos de RAPPORT que é a qualidade de como ocorre o relacionamento de influência e respeito mútuo. Para isso é necessário acompanhar o ritmo da outra pessoa, entrando no mundo dela de acordos com os termos dela.

Também segundo Bradbury (2005), primeiramente precisamos imitar e espelhar o comportamento de outra pessoa para criar a concordância, mesmo não sabendo muito sobre

PNL, nós estaremos se comportando de maneira semelhante a outra pessoa (na PNL se diz acompanhar) ou se comportando de maneira diferente da outra (na PNL se chama conduzir).

A partir do momento que criamos concordância com subordinados, pares, líderes, clientes ou fornecedores, podemos utilizar a técnica de conduzir e então mudar seus comportamentos mesmo sem perceberem ou serem forçados a concordarem com você. Essa técnica é muito utilizada em reuniões para alcançarmos o poder de persuasão.

2.1.7. ÂNCORAS

Âncoras são elementos muito importantes na vida das pessoas, pois são usadas pela mente para acessar o sistema neurológico, podendo interferir positivo ou negativamente. Positivamente, quando utilizadas como um estímulo para gerar resultados desejados e atingir objetivos. Ou negativamente, quando estabelecidas e geram medos, traumas e até depressão que podem prejudicar o indivíduo durante a vida.

Em seu artigo, Ellerton (2013), explica: As âncoras podem ser naturais ou criadas artificialmente. As naturais são imperceptíveis e se formam através de estímulos e sentimentos vivenciados no dia a dia. Já a criação de âncoras artificiais exige repetição da ação ou emoção para se concretizar.

Segundo O'Connor (2003, pag. 88): “A ancoragem é o processo através do qual qualquer estímulo interno ou externo de torna um gatilho que provoca uma resposta. Isso pode acontecer aleatoriamente no decorrer da vida ou pode ser proposital”.

Segundo O'Connor (2003), as âncoras são gatilhos que se tornam associados a uma resposta ou um estado específico e podem se apresentar de três formas: visuais, auditivas ou cinestésicos.

2.1.7.1. ANCORAGEM VISUAL

São estímulos que as âncoras proporcionais através da nossa visão. Pode-se citar como exemplo, as propagandas, as fotografias, uma imagem, um sorriso, um dia ensolarado.

Um dia ensolarado por exemplo, pode ser uma âncora motivadora que transforma o estado emocional e remete a pessoa a ter um dia maravilhoso e/ou a buscar realizar alguma ação que está sendo adiada a dias, como a busca por uma vida mais saudável através de uma corrida.

O'Connor (2003, pag. 89) afirma: “Muitas pessoas se sentirão bem olhando pela janela em um dia ensolarado e menos bem se virem a chuva e o céu coberto”.

2.1.7.2. ANCORAGEM AUDITIVA

É formada através da nossa audição, é uma âncora poderosa e fácil de criar. A repetição de uma palavra é um exemplo de âncora auditiva e pode ser utilizada de forma positiva para conquistar algo desejado. Ellerton (2013), afirma que “dizer a si mesmo uma palavra em um tom de voz particular seria uma boa âncora auditiva”.

Pode ser uma boa âncora também para preparação de uma apresentação, onde ao treinar em voz alta o conteúdo o palestrante se torna mais confiante e menos passível de cometer erros durante a apresentação. Outros exemplos desse tipo de âncoras são a música, canto dos pássaros e o tom de voz.

2.1.7.3. ANCORAGEM CINESTÉSICA

São âncoras que tem como resposta alguma reação corporal do indivíduo, podem trazer sensação prazerosa e de bem-estar, como sentar-se em uma cadeira macia e confortável ou fazer o gesto ao comemorar um gol num jogo de futebol, exemplifica Joseph O'Connor em seu livro (2003, pag.89).

Também é uma boa âncora para situações de tensão, concentração, nervosismo, o que gera respostas através de gestos corporais, como mexer nos dedos ou cabelos por exemplo.

2.1.8. NÍVEIS NEUROLÓGICOS

De acordo com O'Connor (2012), os níveis neurológicos se conectam entre si e todos influenciam uns aos outros e são úteis para estabelecer os objetivos e resultados. Os níveis são:

1. Ambiente: é o lugar, o momento e as pessoas que estão envolvidas;
2. Comportamento: é que fazemos, tanto pensamentos quanto ações;
3. Capacidade: é o comportamento habitual e automático, ou seja, nossa habilidade;
4. Crenças e Valores: são nossos princípios, não aquilo que dizemos acreditar, mas aquilo sobre o qual agimos;
5. Identidade: constituída ao longo da vida, crenças e valores essenciais;
6. Além da identidade: é o reino da ética, religião e espiritualidade

2.1.9. LINGUAGEM HIPNÓTICA DO MODELO MILTOM

De acordo com O'Connor (2003), a Linguagem Hipnótica é um conjunto de padrões de linguagem utilizados para induzir transe ou estado alterado de consciência, usando recursos do inconsciente para fazer mudanças desejadas e assim solucionar problemas difíceis. Também é conhecida como a linguagem de transe, foi modelado por Richard Bandler e John Grinder a partir de Milton Erickson em 1974.

O nosso processo de pensamento é inconsciente, mas os resultados são percebidos de maneira consciente. Todas as mudanças acontecem no nível inconsciente mas percebemos conscientemente quando estamos prontos.

O'Connor (2003) também explica que através do estado de transe é possível acessar os recursos do inconsciente. Na PNL esse processo é conhecido como estado de "downtime", ou seja, quando você está prestando atenção no mundo interno e isso ajuda as pessoas a aprender sobre si mesmas e se expressarem melhor.

Segundo O'Connor (2003), os padrões do "Modelo Milton" foram construídos com base naqueles que o Erickson utilizou em seus clientes. Esse modelo foi o segundo da PNL publicado após o Metamodelo e utiliza deleções, distorções e generalizações para fazer com que o cliente tenha liberdade para acessar seus recursos inconscientes encontrando dessa forma o significado

correto para eles. O Modelo Milton é utilizado para conduzir o cliente a um estado alterado no qual terá acesso a mais recursos, distrair a mente consciente e acessar os recursos inconscientes.

2.2. APLICAÇÕES DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

As aplicações da PNL são muitas e a cada dia que passa elas são utilizadas para novas situações. É um tema em constante desenvolvimento e sempre abrindo portas para mais aprendizagem.

2.2.1. APRIMORAMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

Segundo Knight (2001), algumas das mais comuns aplicações da PNL para campo pessoal e profissional são:

- Aprender como estabelecer e aprimorar relacionamentos por contatos novos ou que já existam, fazendo com que você possa compreender e avaliar o ponto de cada pessoa;
- Desenvolver técnicas de auto-gestão para autocontrole e fazer com que você “mantenha a calma” em situações conturbadas;
- Aprender a reconhecer quais talentos você tem e também o talento dos outros, ser capaz de selecionar as técnicas de que você precisa para alcançar os resultados que almeja;
- Aprender maneiras de como fazer para que as mudanças sejam aceitas;
- Descobrir o que deseja e criar a motivação interna para conseguir seu objetivo;
- Desenvolver técnicas de aconselhamento e fazer com que os aconselhados possam obter o máximo de seus conselheiros;
- Desenvolver técnicas de treinamento para ser capaz de avaliar o desempenho da equipe e que o aprendizado seja orientado para você, seus subordinados e a empresa;
- Aprimorar a capacidade de inspirar e motivar as pessoas à sua volta e melhorar sua capacidade de comunicação de forma persuasiva;
- Desenvolver técnicas de aconselhamento com o objetivo de facilitar as mudanças;

- Encorajar a responsabilidade para que você e os outros tenham um experiência e a mesma contribua para vida pessoal e profissional;

2.2.2. MARKETING PESSOAL

Explica Kotler (2005), que o marketing pessoal é uma poderosa ferramenta que quando usado adequadamente, permite ao indivíduo criar uma marca pessoal e desenvolve habilidades de percepção, liderança e carisma.

De acordo com Kotler (2005), vivemos num mundo competitivo onde é muito importante marcar a diferença. Cada indivíduo deve ter muita força de vontade e paciência para ter sucesso no seu marketing pessoal. Além de ter qualidade nas relações interpessoais, também precisa ter uma postura emocional acessível e ter boa imagem, pois são esses os fatores que constroem seu marketing pessoal contribuindo para o sucesso pessoal e profissional.

De acordo com De Bidart (2004), a maneira de agir de cada indivíduo, suas aspirações e realizações pessoais e profissionais estão condicionadas as suas leis, podendo ser a alavanca para alcançar as metas e quando dificultar o seu desenvolvimento, efetuar revisões e reformulações, às vezes, à desistência. Uma meta bem definida é uma ferramenta indispensável para o marketing pessoal bem-sucedido.

De Bidart (2004), explica que a imagem é como o público nos percebe e as técnicas de comunicação oferecidas pela PNL, por exemplo Rapport, contribuirão para o marketing pessoal e são as chaves de sucesso para o crescimento profissional.

2.2.3. SAÚDE

De acordo com O'Connor & Seimour (1996), algumas aplicações da PNL na área terapêutica incluem o alívio da ansiedade, estresse, fobias, problemas de relacionamento, depressão e falta de autoconfiança, problemas de aprendizado e de trabalho, compulsões, vícios, problemas de peso, de comportamentos, falta de afirmação e baixa auto-estima.

Segundo McDermoot & O'Connor (1997), a saúde afeta todos os níveis neurológicos e também é afetada por eles. A PNL define os níveis neurológicos e oferece métodos práticos para que possamos:

- Ambiente: criar e manter relacionamentos fortes;
- Comportamento e capacidade: criar hábitos saudáveis e estratégias de pensamento que nos permitam reagir com mais recursos;
- Crenças e valores: tornarmos conscientes das crenças e daquilo que é importante para nós
- Identidade e espiritual: alinhamento de todos os outros níveis

2.2.4. AMBIENTE CORPORATIVO

De acordo com O'Connor & Seimour (1996), na ambiente corporativo a PNL pode ser aplicada em técnicas de persuasão e de motivação, programas e políticas de tomada de decisões, conflitos de interesses ou de personalidades, técnicas para estabelecer a missão empresarial, criando comunicações internas claras e eficazes, melhoria na comunicação em compras e vendas, relacionamento industrial, negociações empresariais, treinamento e desenvolvimento de carreiras etc.

2.2.5. TREINAMENTOS DE GESTORES

De acordo com Chiavenato (2001), os recursos humanos são pessoas que fazem parte de uma organização e que precisam ser desenvolvidos. Também chamados de capitais, necessitam de atenção por parte dos gestores para que possam ser motivados por treinamentos que promovam o seu crescimento trazendo ganhos efetivos para a organização.

Barrère & Cayrol (2012) determinam a PNL como sendo um conjunto de técnicas e métodos para possibilitar uma comunicação de qualidade e eficiente, e através das mudanças comportamentais definir e alcançar metas com exatidão, enriquecendo o desenvolvimento

intelectual de cada pessoa dentro da organização e com isso gerando ganhos futuros pelo aumento da produtividade.

Segundo Knight (1997), podemos considerar como PNL sendo a busca constante de um processo de aperfeiçoamento ativo, devido quanto mais o ser humano busca se desenvolver, cada vez mais descobre que precisa se desenvolver ainda mais. Dessa maneira, a PNL está à frente no que diz respeito à desenvolvimento humano, pois quanto mais se coloca em prática, o indivíduo sempre aprende novas formas de ver o mundo e cria novas estratégias para aprender e também se desenvolver.

Dessa forma, a utilização da PNL para treinamento de gestores é considerada algo estratégico para a organização se desenvolver, em virtude de as mesmas serem movidas pela competência humana. A utilização de técnicas de desenvolvimento cognitivo e motivacional melhoram o desempenho das pessoas e faz com se crie uma relação maior com a organização e ambos se desenvolvam e cresçam juntos.

2.2.6. AMBIENTE ESCOLAR

Para os alunos que possuem maior dificuldade em ter foco para estudar ou facilmente esquecem aquilo que foi aprendido, podem utilizar a PNL para potencializar a memória, processos de leituras e também assimilação. É possível melhorar o rendimento nos estudos assim como a capacidade de armazenar informações no cérebro utilizando algumas técnicas de Programação Neurolinguística.

A PNL também poderá ser utilizada na orientação profissional, facilitando a escolha e a identificação do que se valoriza através do entendimento das motivações internas. Esse processo geralmente ocorre na adolescência e em momentos que o jovem está imerso em muitas dúvidas influenciando em toda sua vida.

2.2.7. VENDAS

Existem muitas técnicas de PNL que podem ser utilizadas para vendas de produtos ou serviços. Durante o relacionamento comercial, o processo de comunicação utiliza-se de uma linguagem verbal e corporal própria onde os ensinamentos de PNL são utilizados para incrementar as táticas de marketing e vendas de seus produtos, gerando aumento substancial no faturamento.

De acordo com Ervilha (2002), utilizando as técnicas de PNL durante o processamento mental do ato de compra, o vendedor poderá sincronizar sua mente com a mente do cliente/consumidor e fazer do processo de venda/compra, um evento agradável para ambos os lados:

- Primeira Fase: Aproximação positiva e trabalhar o tempo certo para a mudança. Causar um impacto ajuda na sintonização da mente do cliente.
- Segunda Fase: A mente do cliente vai processar o estímulo inicial e ver a relação com seus anseios e expectativas.
- Terceira Fase: O cliente está em processo de associação do estímulo externo com seu quadro de necessidade
- Quarta Fase: Aceitação da tese completa, que pode ser um produto que satisfaça às suas necessidades não percebidas até aquele momento.

Segundo O'Connor, vendedores podem utilizar padrões do Modelo Milton para ajuda-los a aumentar as vendas, colocando o cliente em transe para que compre um produto. No entanto, é antiético utilizar esse processo para confundir o cliente e manipulá-lo para um ganha-perde.

2.2.8. AMBIENTE ESPORTIVO

A PNL é aplicada nos esportes utilizando o cérebro como uma parte fundamental para obter os resultados desejados. O'Connor & Seynor (1996), especifica os cinco elementos fundamentais para maximizar o desempenho esportivo:

- Estabelecer objetivos
- Repetição mental usando todos os sentidos
- Capacidade para se concentrar, para se focar e prestar atenção ao momento atual

- Capacidade para lidar com distrações e ansiedade
- Aprender com as vitórias e os insucessos

2.2.9. COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

O rapport é uma ferramenta poderosa utilizada por instrutores e comunicadores habilidosos, por líderes nas relações interpessoais ou por qualquer pessoa num processo de comunicação.

De acordo com O'Connor & Seimour (1996), uma boa comunicação se origina de um bom rapport e também da realidade única para o outro indivíduo. Através da sintonia da linguagem corporal, tom de voz e palavras com os da outra pessoa, alcançamos o rapport.

A essência da boa comunicação é que tenha um propósito, ou seja, saber aquilo que você deseja, seu objetivo em qualquer situação. Além disso é necessário ficar alerta às reações que está obtendo, manter a atenção voltada para fora, para ver, ouvir e sentir como as outras pessoas estão reagindo.

2.3. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

A nossa existência só é possível por meio da comunicação. Antes de nós desenvolver a linguagem falada, já expressávamos as nossas necessidades básicas, sentimentos e crenças por meio da linguagem gestual e de expressões faciais.

Segunda Silva (2006), a comunicação interpessoal ocorre no contexto da interação face a face levando em consideração as tentativas de compreender o outro comunicador e de se fazer compreendido considerando a percepção da pessoa, possibilidades de conflitos e de persuasão. Isso explica porque não existe comunicação totalmente objetiva, ou seja, ela se faz entre pessoas e cada indivíduo é um mundo à parte com seu subjetivismo, experiências, culturas, valores, interesses e expectativas.

Silva (2006, também explica que as finalidades básicas da comunicação são entender o mundo, relacionar-se com outros e transformar a si mesmo e a realidade. Comunicar é o processo de transmitir e receber mensagens por meio de signos, sejam eles símbolos ou sinais:

- Signos – estímulos que transmitem uma mensagem, ou seja, qualquer coisa que faça referência a outra coisa ou ideia;
- Símbolos – são signos que tem uma única decodificação possível;
- Sinais – são signos que tem mais de um significado.

2.3.1. BENEFÍCIO PARA OS GESTORES

A boa comunicação é um ótimo negócio e também é o primeiro passo para obter uma liderança eficaz. A habilidade de se comunicar efetivamente é a parte central de tudo que um gestor faz, pois tomará providências para que os pensamentos e opiniões dos empregados cheguem da forma mais fiel possível através dos diferentes canais de comunicação.

Grande parte dos problemas que causam transtornos dentro das organizações são originados pela má comunicação, daí a importância de um programa eficaz de comunicação sendo um dos fatores determinantes para o sucesso empresarial, explica Torcatto (1991):

A comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade e muitos problemas organizacionais têm origem na questão de comunicação. Retenção de informação por parte de determinados grupos, constrangimento entre áreas, rotinas emperradas, fluxos informativos saturados pelo grande volume de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir ao níveis superiores, falta de relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, indefinição das fontes de comunicação, os boatos, a grande quantidade de comunicações técnicas constituem, entre outras, posições acentuadamente relacionadas ao eixo da comunicação.

Através da interação, é possível conhecer melhor o indivíduo e nesse processo de troca mútua, as pessoas compreender melhor uns aos outros. O papel de comunicação de um gestor não é

somente transmitir informações, mas também mudar os comportamentos do empregado para que realizem um trabalho melhor.

Segundo Penteadó (1987), a capacidade de liderar está totalmente vinculada ao processo de comunicar-se bem com os empregados. É responsabilidade precípua do líder ser o transmissor por excelência, a fonte da comunicação humana no grupo.

Os líderes necessitam desenvolver as habilidades interpessoais para facilitar a comunicação dentro das organizações, observa Klemp Jr (1999):

Os líderes eficientes são altamente persuasivos nas conversas pessoais e trabalham canais de influência formais e informais de forma eficaz. Criam coalizões e equipes eficazes, conseguem um ambiente de alto desempenho e suportam todas essas atividades por meio da comunicação habilidosa e frequente.

Para que os gestores sejam bem-sucedidos na sua árdua tarefa de liderança, é imprescindível que desenvolvam esta essencial habilidade interpessoal: a comunicação. Fica sobre a responsabilidade dos gestores tomar atitudes coerentes para obter uma comunicação eficaz, gerenciando de forma estratégica a comunicação.

3. CONCLUSÃO

Pode-se concluir que os gestores eficientes são altamente persuasivos nas comunicações para criar equipes eficazes e de alto desempenho para execução das atividades por meio de uma boa comunicação. Grande parte do sucesso dos gestores depende da sua habilidade interpessoal, ou seja, gerenciar de forma estratégica sua comunicação.

Grande parte dos problemas dentro de uma organização ocorrem por causa da má comunicação e o gestor tem um papel fundamental nesse sentido de ser um transmissor por excelência. O papel do gestor não é somente de transmitir, mas também de mudar os comportamentos das outras pessoas e isso só é possível através da interação para conhecer melhor cada indivíduo que o mesmo interage.

Diante desse problema, considera-se que as técnicas de Programação Neurolinguística (PNL) são muito eficazes no processo de comunicação, expressão e nas relações interpessoais. A PNL pode ajudar na compressão da estrutura do pensamento e através da comunicação e expressão, fazer mudanças no que a pessoa sente, alterar os estados físicos, mentais ou sentimentos.

Dentre as técnicas de Programação Neurolinguística, o “rapport” é a que mais se destaca no processo de comunicação interpessoal. Utilizando esta técnica, os gestores definem claramente o seu propósito, ficam alerta às reações que está se obtendo, permanecem sempre aberto para ver, ouvir e sentir como as outras pessoas estão reagindo. Todo esse processo ocorre através da sintonia da linguagem corporal, tom de voz e palavras com os da outra pessoa.

Através de técnicas de rapport, os gestores podem resolver conflito de interesses, melhorar seu relacionamento interpessoal, obter uma comunicação interna mais clara e eficaz, efetuar mudanças de comportamento, persuadir e motivar as pessoas com quem interage. Uma das maneiras de fazer isso acontecer é sincronizar sua mente com a mente das outras pessoas utilizando técnicas de causar um primeiro impacto para chamar a atenção que ajuda na sintonização da mente, entender os anseios e expectativas das outras pessoas, associar com o quadro de necessidades delas, oferecer algo que satisfaça as necessidades delas, mas que também alcance o seu objetivo.

Outra técnica de Programação Neurolinguística muito utilizada é a das âncoras que são formadas naturalmente pela nossa vivência ou mesmo criadas artificialmente. Através delas, cria-se estímulos internos ou externos para alcançar os resultados desejados e atingir os

objetivos. Segue algumas aplicabilidades de âncoras no processo de gestão dentro da organização:

- Utilizando âncoras visuais, como por exemplo “desenho final do projeto”, transforma o estado emocional e gera motivação para execução das atividades.
- Utilizando âncoras auditivas, como por exemplo “repetições de palavras”, os gestores geram uma motivação para o time com o foco na conquista de algo muito desejado. Outra aplicação para esse tipo de âncora é o “treino de apresentação em voz alta” para que o gestor se sinta mais confiante e não cometa erros durante a apresentação para um público seletivo dentro da organização.
- Utilizando âncoras cinestésicas, como por exemplo “comemoração quando alguém do time entregou um projeto ou executou uma boa venda”, pode-se gerar uma sensação prazerosa e motivadora para novas conquistas dentro da equipe.

Para o processo de treinamento e desenvolvimento dos gestores e da equipe, pode-se utilizar a técnica de desenvolvimento cognitivo e motivacional da Programação Neurolinguística. Essa técnica desenvolve motivação interna para construir um processo de busca constante de aperfeiçoamento e quanto mais você busca se desenvolver, cada vez mais descobre que precisa se desenvolver ainda mais e aprende novas formas de ver o mundo criando novas estratégias para aprender e se desenvolver.

Contudo, pode-se concluir que existem inúmeras técnicas da Programação Neurolinguística à serem utilizadas pelos gestores na sua comunicação interpessoal para alavancar sua carreira e alcançar seus objetivos. Através dessas técnicas, é possível identificar os potenciais de cada membro da equipe e alocar no lugar certo gerando motivação e prazer nas atividades executadas, ajudar pessoas com dificuldade em ter foco e trabalhar na capacidade de concentrar e prestar atenção no momento atual, lidar com distrações e ansiedades, aprender com as vitórias e os insucessos.

As técnicas de Programação Neurolinguística são muito valiosas para o desenvolvimento de habilidades, atitudes e flexibilidade comportamental dos gestores, melhorando dessa forma o desempenho no mundo corporativo e nas suas responsabilidades multifuncionais.

4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

As pessoas registram informações através dos seus 5 canais sensoriais (visão, audição, tato, olfato e paladar) para criar uma impressão do mundo exterior. Os gestores praticantes de PNL podem ser capazes de observar os comportamentos das pessoas (subordinados, pares, clientes) e rearranjar os padrões de pensamentos facilitando mudanças rápidas de sentimentos, pensamentos e comportamentos.

Um possível desdobramento desse trabalho é a realização de uma pesquisa de clima no setor de alguma empresa com objetivo de capturar a percepção prévia da área. Na sequência realiza a capacitação dos gestores em uma das técnicas de Programação Neurolinguística que mais se encaixa para aquele momento de acordo com a resposta mais relevante da pesquisa. Após acompanhar a aplicabilidade por um determinado período de tempo, realiza-se uma nova pesquisa de clima para obter o resultado da aplicabilidade da Programação Neurolinguística.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANDLER, Richard e GRINDER, John. **A Estrutura da Magia – Um Livro Sobre Linguagem e Terapia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1977.

BARRÈRE, Patrick, & CAYROL, Alain. **Guia de PNL: Novas técnicas para desenvolvimento pessoal e profissional** (2a ed.). Rio de Janeiro: Clube de Autores, 2012.

BRADBURY, Andrew. **PNL para o Sucesso dos Negócios: Como dominar os fundamentos da Programação Neurolinguística para maximizar a eficácia em seus relacionamentos e melhorar sua atividade profissional**. (4a ed.). São Paulo: Clio, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Makron Books, 2001.

DE BIDART, Lucia. **Artigo: Marketing Pessoal e PNL: Uma Aplicação Prática**. 2004.

Disponível em <http://golfinho.com.br/artigo/marketing-pessoal-e-pnl-uma-aplicacao-pratica.htm>. Última vez consultado em 29/05/2017

ELLERTON, Roger. **Artigo: Conceitos básicos de ancoragem na PNL**. 2013. Disponível em <http://golfinho.com.br/artigo/conceitos-basicos-de-ancoragem-na-pnl.htm>. Última vez consultado em 29/05/2017

ERVILHA, Antonio de Jesus Limão. **Vendas com Aplicações de Neurolinguística**, São Paulo: Novel, 2002.

KLEMP JR., George. **Competências de liderança**. Hsm Management, São Paulo, ano 3, n.17, p. 132-140, nov/dez 1999.

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

KNIGHT, Sue. **Introdução à Neurolinguística**, São Paulo: Novel, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. Sao Paulo: Pearson Printice Hall, 2005;

LAGES, Andrea & O'CONNOR, Joseph. **Coaching com PNL: O Guia Prático para Alcançar o Melhor em Você e em Outros. Como ser um coach master** (2a ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MANZO, Abelardo J. **Manual para la preparación de monografía**: uma guia para apresentar informes y tesis. Buenos Aires: Humanitas, 1971.

MCDERMOT, Ian & O'CONNOR, Joseph. **PNL e Saude – Recursos da Programação Neurolinguística para uma vida saudável**. São Paulo: Summus, 1997

O'CONNOR, Joseph & SEYNOR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. São Paulo: Summus, 1995.

O'CONNOR, Joseph & SEYNOR, John. **Treinando com a PNL - Recursos da Programação Neurolinguística para Administradores, Instrutores e Comunicadores**. São Paulo: Summus, 1996.

O'CONNOR, Joseph. **Manual da Programação Neurolinguística PNL: Um guia prático para alcançar os resultados que você quer**. (4a reimpressão.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1987.

SILVA, Maria Júlia Paes da. **Comunicação tem remédio: A comunicação em relações interpessoais em saúde**, São Paulo: Loyola, 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.