



CARLOS ALEXANDRE SIEJKA

**TÉCNICAS DE PNL MAIS ASSERTIVAS PARA A ATUAÇÃO
DO LÍDER COM SEUS LIDERADOS NA SICREDI RIO
PARANÁ PR/SP**

NOVA LONDRINA – PR

2014



CARLOS ALEXANDRE SIEJKA

**TÉCNICAS DE PNL MAIS ASSERTIVAS PARA A ATUAÇÃO
DO LÍDER COM SEUS LIDERADOS NA SICREDI RIO
PARANÁ PR/SP**

Trabalho apresentado ao curso de 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.

Orientadora: Marcia Regiane M. Cassitas Hino.

NOVA LONDRINA – PR

2014

RESUMO

Todos os indivíduos utilizam seus Sistemas Representacionais – Visual, Auditivo e Cinestésico (VAC) – para se comunicarem com seu mundo interno e externo. Assim, percebeu-se a necessidade de analisar quais os Sistemas Representacionais dos Gestores e Colaboradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Rio Paraná PR/SP (Sicredi Rio Paraná PR/SP), para compreender qual a predominância sensorial de cada um e assim, poder buscar Ferramentas/Técnicas dentro da Programação Neurolinguística que seriam mais assertivas para estes gestores atuarem com seus colaboradores diante das individualidades sensoriais de cada um. Assim, foi aplicado em 150 pessoas de 19 Unidades de Atendimento do Sicredi, o Teste denominado Canal de Comunicação; com 96% de adesão, o resultado apresentou 15 Unidades com gestores que possuem sua predominância do sistema representacional igual de alguns dos colaboradores de sua equipe; também obteve-se, 3 Unidades com gestores com 100% de sua predominância sensorial igual a de seus colaboradores e por fim, em apenas 1 Unidade obteve-se o gestor com seu sistema representacional diferente de todos subordinados. Assim, para dar suporte a todos estes Líderes, optou-se por embasar sobre as Ferramentas/Técnicas Evidências Sensoriais, Comunicação e *Rapport*, que seriam as mais assertivas dentro da PNL e que provavelmente se trabalhadas e entendidas por estes, gerarão atuações mais eficazes dos mesmos com seus liderados. A primeira refere-se à necessidade do gestor compreender as preferências sensoriais de si e dos seus colaboradores, para facilitar o relacionamento e a transmissão de informações para o mesmo. A segunda ferramenta, denominada comunicação, compreende que a natureza da comunicação é a resposta que ela produz, assim só é efetiva quando o receptor compreende a mensagem por inteiro, o que sugere que o gestor deve analisar se a transmissão de suas informações estão atingindo seus colaboradores e tendo eficácia. E por fim, a ferramenta *Rapport*, explica a importância de estabelecer um ambiente amistoso dentro da organização, para que os relacionamentos sejam mais efetivos, o que demonstra necessidade do gestor construir um “clima” positivo no ambiente de trabalho para que sua atuação seja mais aberta, justa, respeitosa e desenvolvedora. Assim, conclui-se que estes gestores com suas predominâncias dos seus sistemas representacionais, devem utilizar as Ferramentas/Técnicas de Evidências Sensoriais, Comunicação e *Rapport* para atuarem de uma maneira mais eficaz com os colaboradores de sua equipe, respeitando as preferências sensoriais de cada um e agindo pró-ativamente para atingir as individualidades existentes, o que provavelmente gerará mais resultados organizacionais.

Palavras-chave: Programação Neurolinguística; Gestores; Sistemas Representacionais; Ferramentas/Técnicas.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau do Estilo de Predominâncias dos gestores da Sicredi Rio Paraná PR/SP.....	21
Gráfico 2 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Gestores da Sicredi Rio Paraná PR/SP.....	22
Gráfico 3 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “A”.....	23
Gráfico 4 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “A”.....	24
Gráfico 5 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “B”.....	25
Gráfico 6 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “B”.....	25
Gráfico 7 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “C”.....	26
Gráfico 8 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “C”.....	27
Gráfico 9 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “D”.....	28
Gráfico 10 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “D”.....	28
Gráfico 11 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “E”.....	29
Gráfico 12 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “E”.....	30
Gráfico 13 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “F”.....	31
Gráfico 14 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “F”.....	31
Gráfico 15 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “G”.....	32
Gráfico 16 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “G”.....	33
Gráfico 17 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “H”.....	34

Gráfico 18 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “H”.....	34
Gráfico 19 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “I”.....	35
Gráfico 20 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “I”.....	36
Gráfico 21 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “J”.....	37
Gráfico 22 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “J”.....	37
Gráfico 23 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “K”.....	38
Gráfico 24 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “K”.....	39
Gráfico 25 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “L”.....	40
Gráfico 26 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “L”.....	40
Gráfico 27 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “M”.....	41
Gráfico 28 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “M”.....	42
Gráfico 29 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “N”.....	43
Gráfico 30 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “N”.....	43
Gráfico 31 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “O”.....	44
Gráfico 32 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “O”.....	45
Gráfico 33 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “P”.....	46
Gráfico 34 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “P”.....	46
Gráfico 35 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “Q”.....	47

Gráfico 36 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “Q”.....	48
Gráfico 37 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “R”.....	49
Gráfico 38 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “R”.....	50
Gráfico 39 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “S”.....	51
Gráfico 40 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “S”.....	51
Gráfico 41 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores e Gestores de sua respectiva Unidade.....	52
Gráfico 42 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Sicredi Rio Paraná PR/SP.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características observáveis na pessoa Visual.....	13
Tabela 2 – Frases e Palavras normalmente utilizadas pela pessoa Visual.....	14
Tabela 3 – Características observáveis na pessoa Auditiva.....	16
Tabela 4 – Características observáveis na pessoa Cinestésica.....	17
Tabela 5 – Quantidades de respostas preenchidas no teste “Canal de Comunicação” pelos Gestores da Sicredi Rio Paraná PR/SP.....	20
Tabela 6 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “A”.....	23
Tabela 7 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “B”.....	24
Tabela 8 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “C”.....	26
Tabela 9 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “D”.....	27
Tabela 10 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “E”.....	29
Tabela 11 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “F”.....	30
Tabela 12 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “G”.....	32
Tabela 13 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “H”.....	33
Tabela 14 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “I”.....	35
Tabela 15 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “J”.....	36

Tabela 16 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “K”	38
Tabela 17 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “L”	39
Tabela 18 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “M”	41
Tabela 19 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “N”	42
Tabela 20 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “O”	44
Tabela 21 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “P”	45
Tabela 22 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “Q”	47
Tabela 23 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “R”	49
Tabela 24 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “S”	50
Tabela 25 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores e Gestores de sua respectiva Unidade.....	52

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. OS ESTILOS VISUAL, AUDITIVO E CINESTÉSICO DO SISTEMA REPRESENTACIONAL, DE ACORDO COM A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA.....	10
3. METODOLOGIA.....	19
4. MAPEAMENTO DO CANAL DE COMUNICAÇÃO DOS GESTORES DA SICREDI RIO PARANÁ PR/SP.....	20
5. MAPEAMENTO DO CANAL DE COMUNICAÇÃO DAS EQUIPES DOS GESTORES DA SICREDI RIO PARANA PR/SP.....	22
6. PROPOSTAS DE ATUAÇÕES MAIS ASSERTIVAS AOS GESTORES DA SICREDI RIO PARANÁ COM SEUS LIDERADOS, ATRAVÉS DE FERRAMENTAS DA PNL.....	53
6.1 Evidências Sensoriais.....	53
6.2 Comunicação.....	58
6.3 Rapport.....	62
CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
APÊNDICE A - A LINGUAGEM, COMO TÉCNICA PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ ENTRE O GESTOR E O COLABORADOR DA SICREDI RIO PARANÁ PR/SP.....	71
ANEXO A - QUESTIONÁRIO REFERENTE AO TESTE DE CANAL DE COMUNICAÇÃO.....	79

1. INTRODUÇÃO

Diante de um mundo com intensas mudanças, concorrência acirrada e que o maior capital vislumbrado pelas organizações é o capital humano, percebe-se grande necessidade dos gestores estarem abertos ao autodesenvolvendo para melhorarem suas atuações, reações, transmissão de informações e relacionamentos, principalmente com seus liderados. Portanto, as ferramentas e técnicas da Programação Neurolinguística podem ser de grande valia, pois possibilitam codificar a excelência e ampliá-la, a fim de definir o que realmente dá resultado para as pessoas e seus ambientes.

Assim, este trabalho busca mapear qual a predominância do Sistema Representacional dos Gestores e dos Colaboradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Rio Paraná PR/SP (Sicredi Rio Paraná PR/SP) e explicar sobre as Ferramentas/Técnicas de Programação Neurolinguística mais assertivas para estes líderes atuarem com suas equipes.

Para isto, aplicou-se em 150 colaboradores da Sicredi Rio Paraná PR/SP um teste denominado “Canal de Comunicação”, que avalia as Predominâncias dos Sistemas Representacionais (Visual, Auditivo e Cinestésico) de cada pessoa. Com 96% de adesão de respondentes, evidenciou que o teste foi muito importante para compreender quais unidades a comunicação ocorre mais alinhada e quais há necessidade de ajustes e desenvolvimento.

Após a análise dos números e diante do estudo bibliográfico de técnicas e ferramentas da PNL, optou-se por embasar sobre: Evidências Sensoriais, Comunicação e *Rapport*, que provavelmente são os instrumentos que possibilitam atuações mais eficazes do gestor com seus liderados.

Por fim, foram cruzadas as informações geradas pelo teste Canal de Comunicação com as Ferramentas/Técnicas da PNL expressas acima e sugeridas atividades, mudanças comportamentais, mudanças técnicas, atitudes, reações, expressões e etc, que podem possibilitar um melhor desempenho dos Gestores da Sicredi Rio Paraná PR/SP para com seus colaboradores e assim, possibilitem a criação de ambientes de trabalho mais congruentes, saudáveis, harmoniosos, mais alinhados, mais focados, com uma adequada comunicação e que gerem mais resultados organizacionais e pessoais.

2. OS ESTILOS VISUAL, AUDITIVO E CINESTÉSICO DO SISTEMA REPRESENTACIONAL, DE ACORDO COM A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

No início da PNL, seus fundadores Richard Bandler e John Grinder, ficaram fascinados por verem que todas as pessoas utilizavam a linguagem de maneira diferente. Assim, começaram a fazer análises dentro de seminários e grupos de estudos, sobre a linguagem utilizada pelas pessoas, através de ligações com os sentidos VAK (visual, auditivo e cinestésico), constatando que as pessoas representam suas experiências por meio destes sentidos, e a PNL os identifica como sistemas representacionais (READY, BURTON, 2011).

Segundo Kluczny e Teixeira (1996, p. 6) Sistemas Representacionais são aquelas estruturas cerebrais que formam a base das atividades e operações dos cinco sentidos. Partindo do fato de que o cérebro humano trabalha e armazena informações sensoriais recebidas através da visão, da audição, da sensação, do olfato e da degustação. A PNL (Programação Neurolinguística), entende cada passo de um processo mental como sendo uma ativação de processos sensoriais, isto é, pensar é tomado como combinação e a sequenciação da elaboração de imagens, sons, sentimentos, odores e sabores, independente do fato de se tratar de um processo de decisão, de aprendizagem, motivação, lembrança, formação criativa ou de uma convicção pessoal.

Da mesma forma, os autores O'Connor e Seymour (1995, p. 44) explicam que as pessoas usam os sentidos externos para observar o mundo, e os internos para “representar” a experiência para si. Em PNL, as maneiras como se assimila, armazena e codifica-se a informação na mente através dos cinco sentidos são chamadas de Sistemas Representacionais.

Segundo O'Connor (2003, p. 56), assim como se vê, ouve, degusta, toca e cheira o mundo externo, também recria-se essas sensações na mente, re-apresentando o mundo através do uso interno dos sentidos. Ou seja, é possível lembrar-se de experiências verdadeiras, como se pode criá-las em sua mente; você pode lembrar-se de uma viagem que ocorreu ou pode fantasiar uma viagem inexistente. O que ocorre é que as pessoas usam os sistemas

representacionais em tudo que fazem – memória, planejamento, fantasia e na solução de problemas.

Observe o que acontece em sua cabeça e no seu corpo, por exemplo, quando alguém pede para você “pensar na degustação de um limão”; ou “lembrar de uma refeição deliciosa” ou “sentir um abraço apertado”, assim, provavelmente terá sensações que estas experiências te remetem ou te remeteram, pois a qualidade do seu pensamento determina a qualidade da sua experiência.

O sistema visual, comumente abreviado num (V), pode ser usado externamente, quando se olha para o mundo externo, ou internamente, quando se visualiza algo mentalmente. Da mesma forma, o sistema auditivo (A), pode ser dividido entre sons externos e internos. As sensações formam o chamado sistema cinestésico (C), onde este ao ser externo, refere-se às sensações táteis e ao ser interno, inclui as sensações lembradas, as emoções e as sensações interna de equilíbrio e consciência corporal, que é conhecida como sensação proprioceptiva e dá informações sobre os movimentos. Estes sistemas são os sistemas representacionais básicos usados nas culturas ocidentais. As sensações gustativas (G), e olfativas (O), menos importantes, são em geral incluídas no sistema cinestésico e servem geralmente como ponto de ligação imediata com a representação visual, os sons e imagens a eles associadas (O’CONNOR, SEYMOUR, 1995, P. 44-45).

Quando se diz:

Visual - "Eu vejo essa revista na minha frente."

Auditivo - "Eu escuto os sons e barulhos à minha volta."

Cinestésico - "Eu sinto essa revista na minha mão."

A pessoa está descrevendo os seus sentidos externos. Mas e o seu mundo interno? Da mesma forma, usa-se os mesmos cinco sentidos para representar o que se pensa internamente – ou subjetivamente.

Quando se pensa:

Visual - imagina uma imagem do rosto da sua mãe.

Auditivo – recorda uma conversa que teve ontem.

Cinestésico – relembra uma vez em que se sentiu forte e motivado.

Assim, está usando os seus sistemas representacionais internos. É esse mundo interno, através dos sistemas representacionais, que cria o próprio olho da "mente", as palavras que se diz internamente, as sensações, como alegria ou desespero, que estimulam o comportamento e originam o humor do indivíduo.

Portanto, as pessoas acessam naturalmente e constantemente todos os seus sentidos: visual, auditivo, cinestésico (tato, olfato e paladar) – VAC. Entretanto, em qualquer contexto, um sentido pode predominar.

Ready e Burton (2011, p. 78-79) explicam que algumas pessoas vêem aparência e imagens, e têm uma imagem clara da dimensão visual; outros ouvem os sons, e ficam sincronizados na dimensão auditiva e um terceiro grupo compreende os aspectos emocionais ou tato, e sentem a dimensão cenestésica como consciência de corpo, e neste grupo, inclui-se também o sentido do paladar (gustativo) e do cheiro (olfativo). Assim, o primeiro grupo escolhe o livro por causa das gravuras atraentes, dos desenhos e das caricaturas; o segundo gosta do som do que é falado e discutido na publicação; e o terceiro aprecia o sentir ou cheirar o papel ou tem a sensação do teor do livro, que é interessante segurar.

Em PNL, quando uma pessoa tende a usar mais um sentido do que outro, costuma-se dizer que esse é o seu sistema primário preferido. Isto explica por que pessoas são naturalmente melhores ou mais “talentosas” em determinadas tarefas ou técnicas, pois aprendem a usar mais um ou dois sentidos, de modo a utilizá-los com facilidade, inconscientemente e sem esforço.

A partir disto, serão expostas informações mais profundas sobre os três Sistemas Representacionais do ser humano.

Diante dos estudos, as pessoas com o sentido **Visual** mais aguçado fazem uso predominantemente da visão para obter e reter informações; possuem mais facilidade em perceber coisas ímpares que outros não percebem no ambiente, aprendem as coisas vendo, rapidamente criam imagens do que está recebendo como informação, são mais objetivas e não se atentam ao receber estímulos visuais em demasia ou conflitantes, pensam em ritmo rápido, são observadoras do seu ambiente, possuem uma percepção global, não detalhista. Com pouca informação elas conseguem fazer generalizações rapidamente. São ágeis em organizar coisas

por visualizar um conceito rapidamente. Utilizam muito de gestos ao seu comunicar e falam apressadamente e de maneira confusa, por tenderem a seguir suas imagens interiores, não percebendo que as outras pessoas não veem essas imagens. Possuem memória fotográfica, devido visualizar rapidamente a imagem desejada, dão respostas breves e tem dificuldade em repetir instruções orais. Têm por preferência ler ao invés de ouvir outros lerem, pois sua atenção é mais limitada e acabam desfocando. Gostam de desenhar e de cores.

Para Ready e Burton (2011, p. 81), uma pessoa com preferencia visual, é capaz de ver o seu caminho claramente, presta atenção nas coisas e tem visão à longo prazo. Aprecia imagens, símbolos, desenhos, assiste esportes, gosta de física, matemática, química. E também de cores, ambientes decorados e mais atrativos.

Chagas e Zaib (2012, p.40) enfatizam que o que chama a atenção de uma pessoa com a predominância deste sistema representacional é a cor, o modelo, a estrutura, a ordem, a limpeza, o brilho, etc. exemplo: ao recordar de algo que aconteceu no passado, a imagem que vem é com todos os detalhes, com paisagem, com ênfase nas cores das roupas, etc.

Segundo Carvalho (2009) a tabela abaixo demonstra algumas características observáveis no sistema de assimilação predominante de um indivíduo Visual:

Tabela 1 – Características observáveis na pessoa Visual, 2009.

	Visual
Estilo de Aprendizagem	Aprende por visão; Observa demonstrações; gosta de ler, e imagina as cenas descritas no livro; boa concentração.
Memória	Lembra dos rostos, mas esquece dos nomes; escreve e anota as coisas; lembra imagens.
Para resolver problemas	Delibera; planeja bem antes; organiza os pensamentos anotando-os; lista os problemas.
Aparência Geral	Limpo, metuculoso; gosta de ordem e de coisas bonitas.

Fonte: Carvalho, 2009.

Segundo Cayrol e Barrere (1999), uma maneira de detectar a dominante sensorial de uma pessoa é ouvi-la falar, estando-se particularmente atento às palavras de base sensorial.

Quando nos descreve sua experiência, nosso interlocutor seleciona, em geral num nível inconsciente, as palavras que a representam melhor. A linguagem reflete o pensamento. As palavras escolhidas por aqueles que nos falam são o reflexo dos processos internos que utilizam para construir sua experiência presente. Ou seja, escutando os predicados (os verbos, os adjetivos e os advérbios), podemos saber que sistema de representação uma pessoa utiliza num dado momento.

Ou seja, o cérebro seleciona aquele sistema representacional dominante que lhe for mais familiar, ou mais confortável ou mais coerente, para processar a sua experiência subjetiva interior e para gerar a sua comunicação com o mundo exterior. Nessa comunicação a mente seleciona predicados verbais que melhor represente a sua experiência subjetiva.

Diante disto, verifica-se que as palavras predicadas mais utilizadas pelo visual são: vê; olha; observa; imagem, foco, insight, cena, branco, visualizar, brilho, aparece; mostra; ilustrar, pesquisar, revela, etc. E as frases e palavras normalmente se baseiam nas do quadro abaixo: (CARVALHO, 2009)

Tabela 2 – Frases e Palavras normalmente utilizadas pela pessoa Visual, 2009.

Geral	Visual
Eu compreendo você.	Eu vejo seu ponto.
Eu quero comunicar alguma coisa a você.	Eu quero dar uma olhada nisso.
Você entende o que eu estou tentando comunicar?	Estou pintando um quadro claro?
Eu sei que isso é verdade.	Eu sei, sem sombra de dúvida, que isso é verdade.
Eu não estou certo sobre isso.	Isto é bastante obscuro para mim.
Eu não gosto do que você está fazendo.	Tenho uma visão sombria de sua perspectiva.
A vida é boa.	Minha imagem mental da vida é brilhante.

Fonte: Carvalho, 2009.

Também, segundo O'Connor e Seymour (1995, p. 52-53) consegue-se perceber se uma pessoa está pensando em termos visuais, auditivos ou cinestésicos, através dos movimentos dos olhos.

Pesquisas neurológicas demonstram que os movimentos oculares laterais e verticais parecem estar associados a diferentes partes ativadoras do cérebro. Em PNL, esses movimentos são chamados de “pistas de acessos visuais”, porque nos dão uma pista visual de como as pessoas estão tendo acesso às informações.

Assim, a pessoa com predominância visual, quando *lembrando* algo, normalmente seus olhos voltam-se para cima e à esquerda, pois buscam imagens de coisas vistas antes. E quando *construindo* algo, seus olhos voltam-se para cima e à direita, devido buscar ver imagens de coisas nunca vistas antes (CHAGAS, ZAIB, 2012, p. 49).

O'Connor e Seymour (1995, p. 54), ainda apresentam as perguntas cujas respostas incluem necessariamente lembranças visuais:

- Qual a cor da porta da frente de sua casa?
- O que vê quando vai até a loja mais próxima da sua casa?
- Em que sentido são as listras de um tigre?
- Qual a altura do prédio em que mora?
- Qual das suas amigas tem o cabelo mais comprido?

Da mesma forma, como corpo e mente são inseparáveis, a maneira de pensar sempre se revela em algum lugar do corpo. Aparece particularmente nos padrões de respiração, na cor da pele e na postura.

Assim, uma pessoa que está pensando em termos visuais geralmente falará mais depressa e num tom de voz mais alto. Como as imagens surgem rapidamente no cérebro, a pessoa tem que falar rápido para poder acompanhá-las. A respiração será mais curta e mais restrita à parte superior do peito. Quase sempre há um aumento de tensão muscular, sobretudo nos ombros, a cabeça se mantém ereta e o rosto fica mais pálido do que normalmente. Movimentos e gestos também revelam a maneira como a pessoa está pensando, pois muitos indicam o órgão que estão usando internamente, como por exemplo, apontam para os olhos se estiverem visualizando (O'CONNOR, SEYMOUR, 1995, p. 56).

Para Alves (2010), uma pessoa com predominância **Auditiva**, anda sempre olhando à sua frente, tem respiração moderada, possui capacidade de gravar as palavras iguais como o outro falou, sua memória é ótima, algumas vezes há dificuldade de escrever corretamente as palavras, age de forma lenta ou tranquila, sua grande distração ocorre com ruídos em geral, tende a ter maior interesse por sons, planilhas, línguas, escrita, música e treinamentos. Uma dica para se comunicar de maneira eficaz com uma pessoa de canal preferencial auditivo é falar baixo, usar tom de voz moderado e gritar para ou com um auditivo é cometer suicídio.

Já Ready e Burton (2011), contextualizam a pessoa com predominância auditiva, capaz de sintonizar novas ideias, manter-se harmoniosamente com suas relações e ainda investigar as outras pessoas. Gosta de música, drama, trabalhos escritos, diálogos e literaturas diversas. Senso de organização altíssimo, além se equilibrar o som nos ambientes.

Segundo Carvalho (2009) a tabela abaixo demonstra algumas características observáveis no sistema de assimilação predominante de uma pessoa Auditiva:

Tabela 3 – Características observáveis na pessoa Auditiva, 2009.

	Auditiva
Estilo de Aprendizagem	Aprende por instruções verbais dele ou de outros; Gosta de diálogos; evita longas descrições; não presta atenção nas ilustrações; move os lábios; subvocaliza.
Memória	Lembra nomes, mas esquece rostos; relembra das coisas por repetição auditiva.
Para resolver problemas	Fala sobre os problemas; testa as soluções verbalmente; fala consigo mesmo sobre o problema.
Aparência Geral	Combinar roupas não é tão importante, pode explicar a respeito das escolhas.

Fonte: Carvalho, 2009.

Ao usar o canal auditivo, o indivíduo tem sua concentração ao som, uma palavra, na melodia, aos ruídos, etc. Esta será a imagem marcante para o subconsciente, ocasionando a recordação quando o mesmo som for ouvido novamente. Ao lembrar-se de uma festa, por

exemplo, as cenas guardadas estarão conectadas ao fundo musical tocado no dia do evento (CHAGAS e ZAIB, 2012).

Pessoas com a submodalidade auditiva predominante, O'Connor e Seymour (1995) apresentam as seguintes percepções: estéreo ou mono, palavras ou sons, volume e tom alto ou baixo, timbre entoadado, em relação ao som qual sua localização, distância, duração, continuidade, descontinuidade, velocidade, intensidade e nitidez.

Sobre o Sistema *Cinestésico*, Chagas e Zaib (2012, p.50) conferem que a pessoa tende a voltar seus olhos para baixo quando está pensando ou quando é direcionada uma pergunta a ela. Movendo-se o olhar para baixo a direita, ela está sentindo emoções e sensações. Exemplo: “Qual a sensação de comer ostras?”; certamente uma pessoa cinestésica fará este movimento ocular para construir cinestésicamente uma sensação. Olhando para baixo a esquerda a pessoa tende a falar consigo mesmo e relembrar de sensações e emoções já vivenciadas.

As pessoas que possuem esta predominância utilizam algumas palavras que deixam mais evidente seu estilo representacional, fazendo com que possam ser identificadas mais facilmente, são elas: aconchegante, confortável, sentir, sensação, gosto, cheiro, pesado. Palavras como estas facilita para o ouvinte identificar o estilo do outro.

Segundo O'Connor e Seymour (1995), o acesso representacional Cinestésico se caracteriza por uma respiração profunda e mais localizada na área inferior do estômago, com um leve relaxamento muscular. Esses sintomas não dirão o que a pessoa está pensando, diz apenas a forma do como ela está pensando.

Para Carvalho (2009) a tabela abaixo demonstra algumas características observáveis no sistema de assimilação predominante de um indivíduo Cinestésico:

Tabela 4 – Características observáveis na pessoa Cinestésica, 2009.

	Cinestésico
Estilo de Aprendizagem	Aprende fazendo por envolvimento direto, praticando; Prefere chegar logo à ação; Não é um bom leitor.
Memória	Lembra-se melhor daquilo que fez e não do que viu ou ouviu.
Para resolver	Ataca fisicamente o problema; impulsivo; geralmente escolhe soluções

problemas	que envolvem muita atividade.
Aparência Geral	Limpo, mas logo se desarruma todo por causa das atividades; conforto é essencial.

Fonte: Carvalho, 2009.

O Cinestésico em si privilegia o toque e a aproximação de pessoas, são mais focalizadas em si, preza pela saúde, pratica esporte, procura estar em movimento constantemente, gosta de sentir as sensações em sua volta. Fala pausadamente e num tom de voz baixo. Seu vestuário é composto por roupas confortáveis, fatores como maciez é totalmente levada em consideração. São pessoas intuitivas, numa negociação elas preferem fechar um contrato com a pessoa que mais o inspirou confiança, agradou e deu atenção.

A partir disto, é importantíssimo entender que, nenhuma pessoa é apenas Visual, Auditiva ou Cinestésica, pois todos usam o conjunto dos sistemas representacionais a todo instante (CONNOLLY, 2007).

“Uma conversa entre uma pessoa que pensa em termos visuais e outra que pensa em termos cinestésicos pode ser uma experiência frustrante para ambas. A pessoa que pensa visualmente ficará impaciente, enquanto a pessoa cinestésica literalmente “não conseguirá ver” por que a outra tem que ir tão rápido. Quem tiver a capacidade de se adaptar à maneira de pensar do outro conseguirá resultados melhores” (O’CONNOR e SEYMOUR, 1995, p. 57).

Ready e Burton (2011, p. 81) clamam prudência ao rotular pessoas como sendo visual auditivo ou cinestésico de forma generalizada e grotesca. Ao invés disso, opte por preferências ou comportamentos, evitando identidades. Tem que estar atento ao fato de nenhum canal ser melhor ou pior do que o outro. Apenas uma maneira diferente de captar e guardar informações do modo de como enxergar o mundo. Por fim, cada indivíduo é exclusivo.

O’Connor e Seymour (1995) lembra que, todas essas generalizações devem ser comprovadas com a experiência e vivência com a outra pessoa. Dizer que alguém é de um determinado sistema representacional pelo simples fato da mesma direcionar seu olhar para baixo ou para cima, seria outra maneira de criar estereótipos. As pessoas são muito mais complexas que as generalizações criadas sobre elas.

Para concluir, pergunta-se: qual a utilidade de se conhecer o estilo representacional de uma pessoa? CHAGAS E ZAIB (2012, p.44) respondem esta pergunta, conferindo que a

importância está diretamente ligada ao relacionamento e em conhecer a outra pessoa. Conhecendo o sistema representacional do outro, você conseguirá se comunicar e relacionar de uma forma mais assertiva e poderá compreender com mais nitidez o que a mesma está querendo transparecer. O que será mais enfatizado, no desenvolvimento deste trabalho.

3. METODOLOGIA

A Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Rio Paraná – PR/SP (Sicredi Rio Paraná PR/SP), possui 17 unidades de atendimento, onde 14 estão abertas no extremo Noroeste do Paraná, nas cidades de Diamante do Norte-PR, Marilena-PR, Nova Londrina-PR, Santa Monica, Querência do Norte-PR, Terra Rica-PR, Loanda-PR, Planaltina do Paraná-PR, Cidade Gaúcha-PR, Nova Olímpia-PR, Amaporã-PR, Guairaça-PR, Santa Cruz de Monte Castelo-PR e Santa Isabel do Ivaí-PR. E as outras 3 Unidades estão alocadas no Oeste de São Paulo, nas cidades de Porto Primavera-SP, Presidente Epitácio-SP e Presidente Venceslau-SP. Possui-se também uma Sede Administrativa, denominada Superintendência Regional na cidade de Nova Londrina-PR.

A Regional possui 17 Unidades de atendimento e em cada uma delas 1 Gerente Geral que responde pela gestão e administração da Unidade em que atua, executando prioritariamente, atribuições de desenvolvimento e expansão, efetivando negócios, abrindo contas, vendendo produtos e serviços, efetuando visitas aos associados e clientes, bem como gerindo a equipe de colaboradores em ações que envolvam gestão de negócios, gestão operacional, comunicação, seleção, avaliações, desenvolvimento e remuneração. Estes gestores são responsáveis por 131 colaboradores, que atuam nos mais diversos cargos, divididos entre área administrativa e a área negocial.

Nestes gestores e nestes colaboradores, dentre o período de 23/05/2014 a 06/06/2014, foi aplicado um questionário denominado “Teste de Canal de Comunicação” com o objetivo de investigar qual o Sistema Representacional predominante de cada um deles, para assim, compreender se os mesmos atuam de acordo com o Sistema Representacional de sua equipe, tendo atitudes assertivas e adequadas com os sentidos utilizados pelos mesmos.

No início da pesquisa, continha as instruções sobre o objetivo da aplicação do teste; a explicação de que não havia respostas certas, pois cada um devia escolher uma resposta (A, B ou C) para cada item de acordo com a sua preferência; também, foi enfatizado o sigilo das informações, visto que os nomes dos respondentes e suas unidades não seriam divulgados, buscando assim a liberdade de opinião e a veracidade das respostas.

O questionário foi composto de 24 questões fechadas, com alternativas de respostas A, B ou C de diversos temas e situações, para que a pessoa pudesse se imaginar ou lembrar-se de algo pessoal para respondê-las.

E como já apresentada, a avaliação denomina-se “Teste de comunicação” e através de varias situações, em que exigiam que o colaborador fizesse uma auto-reflexão, foi analisado a preferencias destes indivíduos pela utilização do seu Sistema Visual, Auditivo ou Cinestésico. Atingindo assim, o objetivo específico desta pesquisa que é analisar o Sistema Representacional predominante da equipe, de cada Unidade.

Obteve-se um índice de respondentes de 98%, visto que apenas 5 colaboradores não conseguiram respondê-la, pois estavam de férias ou licença.

4. MAPEAMENTO DO CANAL DE COMUNICAÇÃO DOS GESTORES DO SICREDI RIO PARANÁ PR/SP

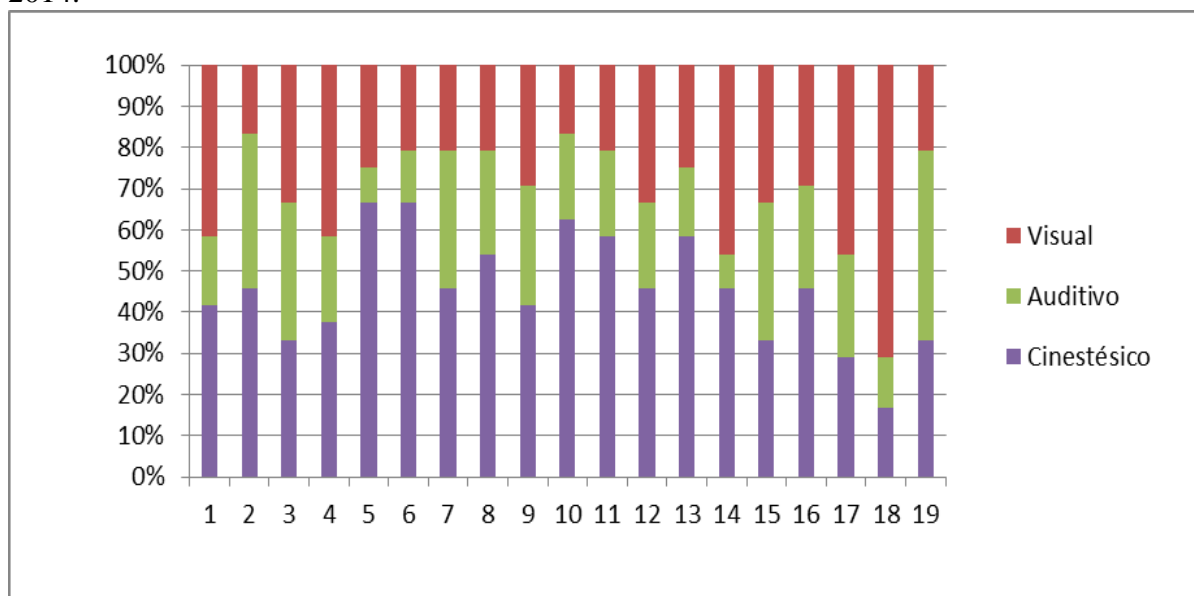
A partir da compilação dos dados respondidos pelos Gestores do Sicredi Rio Paraná, chegou-se a resultados muito interessantes, conforme exposto na tabela e no gráfico abaixo:

Tabela 5 – Quantidades de respostas preenchidas no teste de “Canal de Comunicação” pelos Gestores da Sicredi Rio Paraná PR/SP, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO																					
PERGUNTAS		Gestor A	Gestor B	Gestor C	Gestor D	Gestor E	Gestor F	Gestor G	Gestor H	Gestor I	Gestor J	Gestor K	Gestor L	Gestor M	Gestor N	Gestor O	Gestor P	Gestor Q	Gestor R	Gestor S	Total
Respostas	Quantidade A	10	4	8	10	6	5	5	5	7	4	5	8	6	11	8	7	11	17	5	142
	Quantidade B	4	9	8	5	2	3	8	6	7	5	5	5	4	2	8	6	6	3	11	107
	Quantidade C	10	11	8	9	16	16	11	13	10	15	14	11	14	11	8	11	7	4	8	207
SISTEMAS																					
Total	Visual	42%	17%	33%	42%	25%	21%	21%	21%	29%	17%	21%	33%	25%	46%	33%	29%	46%	71%	21%	31%
	Auditivo	17%	38%	33%	21%	8%	13%	33%	25%	29%	21%	21%	17%	8%	33%	25%	25%	13%	46%	23%	
	Cinestésico	42%	46%	33%	38%	67%	67%	46%	54%	42%	63%	58%	46%	58%	46%	33%	46%	29%	17%	33%	45%

Fonte: Os Autores.

Gráfico 1 – Grau do Estilo de Predominância dos Gestores da Sicredi Rio Paraná PR/SP, 2014.



Fonte: Os Autores.

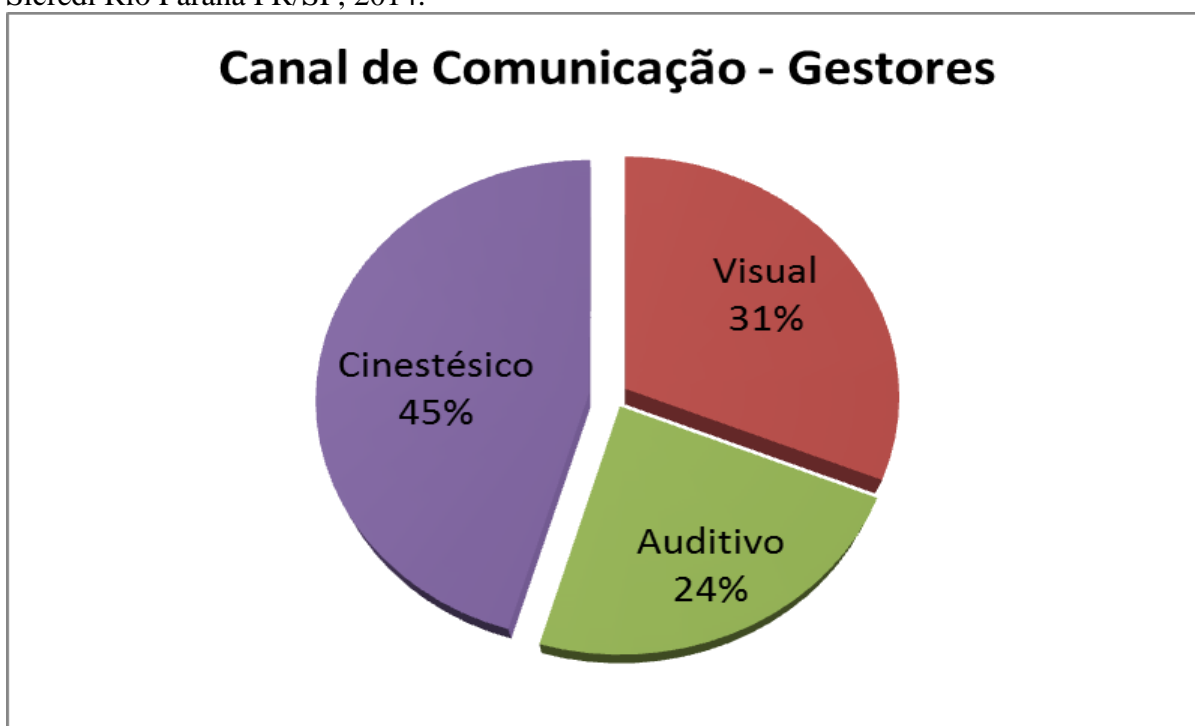
Identificou-se que os gestores das unidades B, E, F, G, H, I, J, K, L e M, tiveram uma predominância do Sistema Representacional Cinestésico; os gerentes das unidades D, Q e R, se mostraram mais Visuais; também observou-se que o único gerente com perfil mais Auditivo foi o da unidade S; os gerentes com a predominância nos Sistemas Visual e Cinestésico iguais, foram das unidades A e N; e com uma avaliação igualitária nos três sentidos (Visual, Auditivo e Cinestésico), ficando com o percentual de 33,33% de predominância em cada um, foi os gestores das unidades C e O.

Assim, percebeu-se que 11 dos gestores das Unidades do Sicredi Rio Paraná possuem uma predominância pelo estilo Cinestésico do seu Sistema Representacional, onde abrangem as sensações (paladar, tato, olfato, etc). Em contrapartida, apenas 3 gerentes expressaram possuir uma preferencia pelo sistema Visual, que compreende os estímulos pela visão. Ainda, em uma quantidade bem menor, apenas 1 gerente demonstrou optar pelo sentido Auditivo, que compreende os estímulos pela audição. Também, 2 gestores mostraram-se tanto visuais, quanto cinestésico e outros 2 manifestaram uma sinergia em suas ações, opções e emoções diárias, pois ficaram com os três canais sensoriais na mesma intensidade.

Outra informação importante e identificada no gráfico abaixo é de que a MÉDIA de predominância do Sistema representacional de todos os gestores do Sicredi Rio Paraná PR/SP,

está voltada à um perfil com 45% de preferência Cinestésica; 31% de preferência Visual e 24% Auditiva. Conferindo assim, que a cooperativa possui em geral uma média de gestores com atitudes, ações, emoções quase que 50% com interesses Cinestésicos:

Gráfico 2 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Gestores da Sicredi Rio Paraná PR/SP, 2014.



Fonte: Os Autores.

Com isto, ficou evidente que o Sicredi Rio Paraná é uma cooperativa com Gestores mais pautados no Sistema Representacional Cinestésico, aonde o sistema Visual vem em seguida e o Sistema auditivo é o menos predominante. O que demonstra que estes gestores possuem uma comunicação, ações, atuações e emoções mais pautadas pelas sensações, porém são também rápidos e objetivos, menos detalhistas e captam poucas informações ouvidas.

5. MAPEAMENTO DO CANAL DE COMUNICAÇÃO DAS EQUIPES DOS GESTORES DA SICREDI RIO PARANÁ PR/SP

Diante das análises dos dados respondidos pelos colaboradores do Sicredi Rio Paraná, chegou-se aos resultados apresentados a seguir:

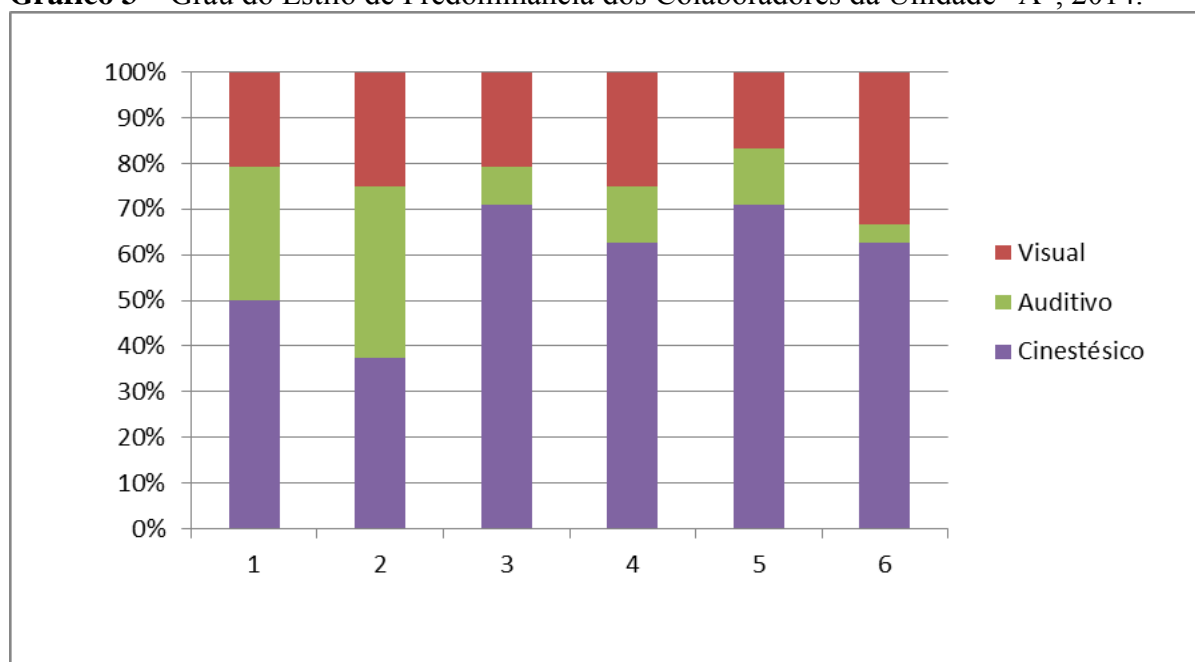
A Unidade “A” possui no total 6 colaboradores e mais 1 gestor. E fazendo a análise da mesma, chegou-se a conclusão de que 4 destes colaboradores possuem preferência pela utilização do Sistema Representacional Cinestésico, 1 colaborador utiliza mais os sistemas Cinestésico em uma harmonia com o Auditivo e 1 tem preferência pelo sistema Cinestésico em concordância com Visual. Visualizando-se assim, na equipe, um percentual médio de 59% de predominância do Sistema Cinestésico, 24% de Sistema Visual e 17% de Auditivo, conforme tabela e gráfico abaixo:

Tabela 6 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “A”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "A"								
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Colab. 5	Colab. 6	Total
Respostas	Quantidade A	5	6	5	6	4	8	34
	Quantidade B	7	9	2	3	3	1	25
	Quantidade C	12	9	17	15	17	15	85
SISTEMAS								
Total	Visual	21%	25%	21%	25%	17%	33%	24%
	Auditivo	29%	38%	8%	13%	13%	4%	17%
	Cinestésico	50%	38%	71%	63%	71%	63%	59%

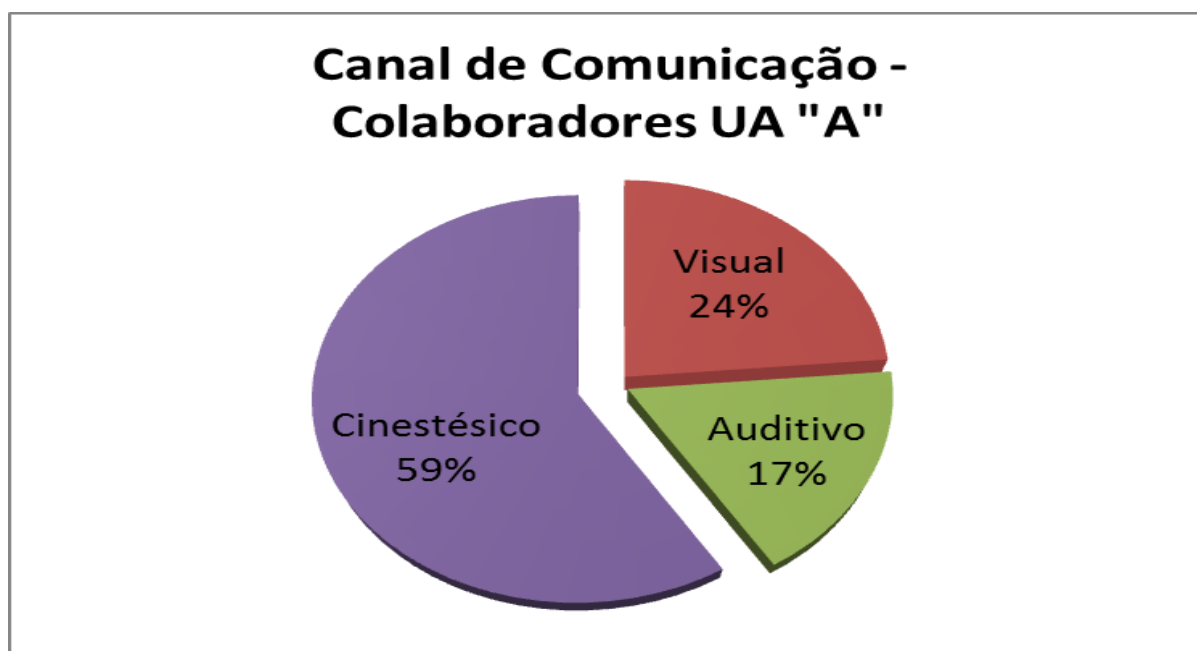
Fonte: Os Autores.

Gráfico 3 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “A”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 4 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “A”, 2014.



Fonte: Os Autores.

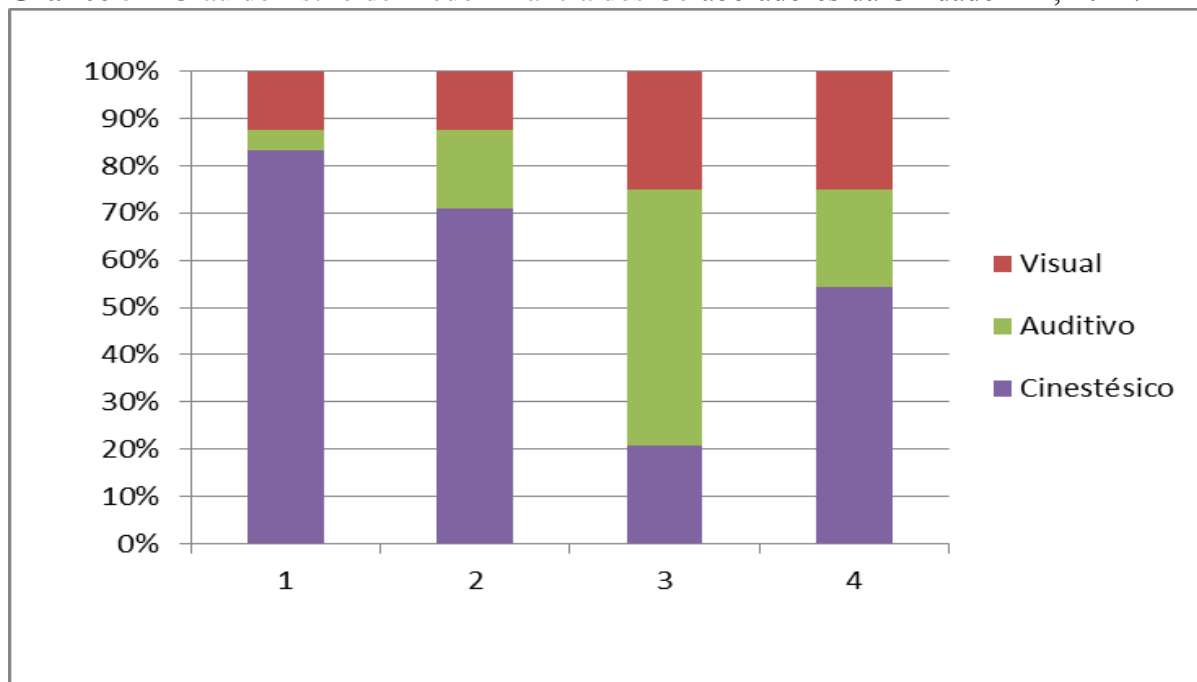
A Unidade de Atendimento “B” tem em seu quadro 5 colaboradores e 1 gestor, porém 1 dos funcionários não respondeu a pesquisa, tendo uma adesão de 4 colaboradores e o gestor. Neste caso o resultado foi de que 3 dos respondentes possui uma grande predominância pelo Sistema Representacional Cinestésico e apenas 1, o colaborador número 3, possui um interesse maior pelo Sistema Auditivo. O que demonstra que a média de utilização dos Sistemas da equipe da Unidade B, é de 57% Cenestésica, 24% Auditiva e 19% Visual.

Tabela 7 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “B”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "B"						
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Total
Respostas	Quantidade A	3	3	6	6	18
	Quantidade B	1	4	13	5	23
	Quantidade C	20	17	5	13	55
SISTEMAS						
Total	Visual	13%	13%	25%	25%	19%
	Auditivo	4%	17%	54%	21%	24%
	Cinestésico	83%	71%	21%	54%	57%

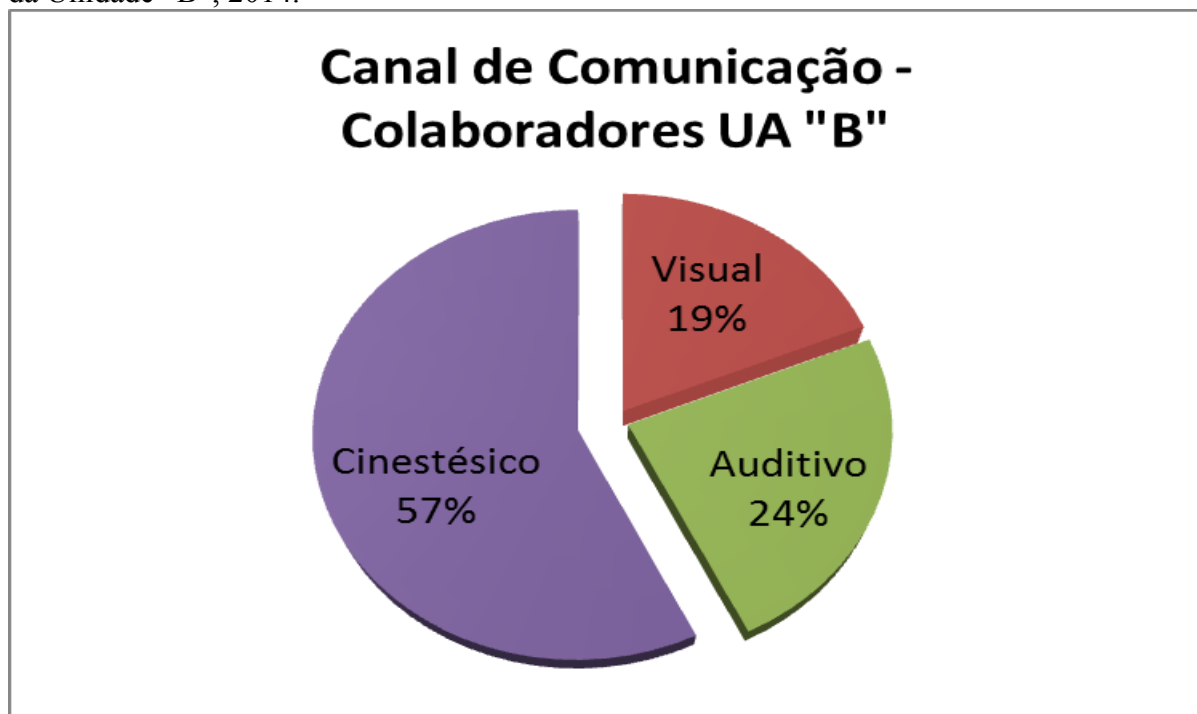
Fonte: Os Autores.

Gráfico 5 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “B”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 6 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “B”, 2014.



Fonte: Os Autores.

A Unidade denominada “C” possui em seu quadro de colaboradores 11 pessoas, mais 1 gestor geral e a adesão de respondentes foram de 100%. Nela, percebeu-se que 9 entre as 11

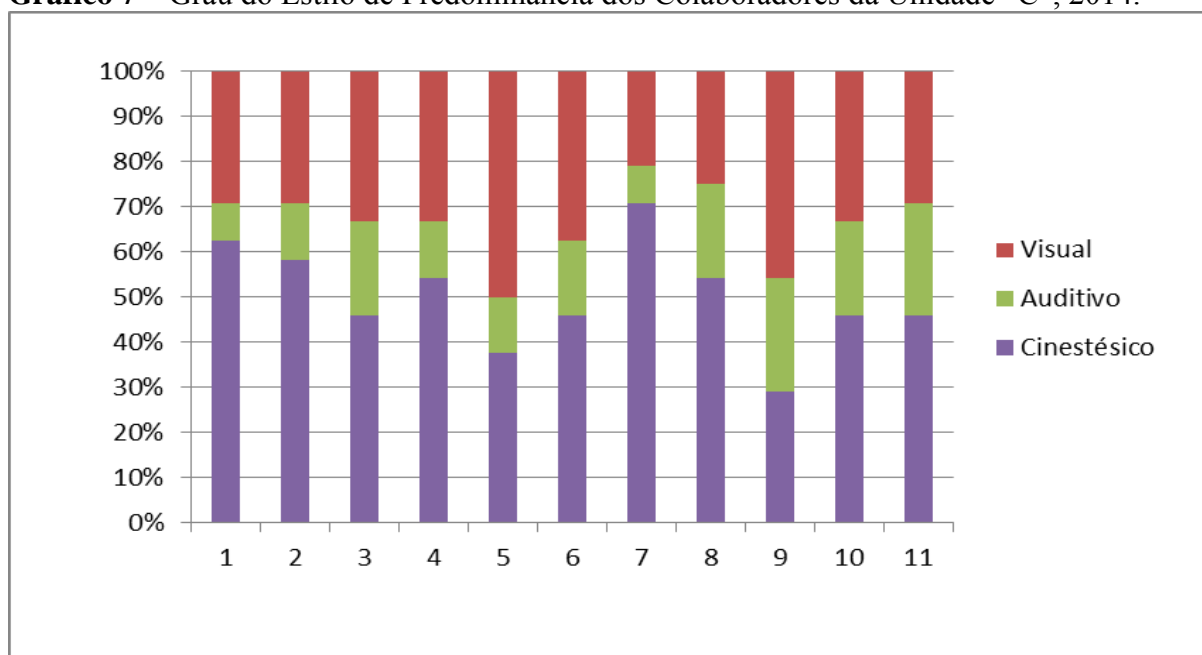
peças do grupo possuem predominância pelo Sistema Representacional Cinestésico e os outros 2 possuem maior abertura para o Sistema Visual. Predominando assim, uma média de 50% de interesse Cinestésico, 33% Visual e 17% Auditivo na equipe como um todo, diferenciando um pouco das outras Unidades já mencionadas, devido tem uma preferência um pouco menor pelo sentido Cinestésico e um pouco maior pelo Sistema Visual, conforme demonstrações abaixo:

Tabela 8 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “C”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "C"													
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Colab. 5	Colab. 6	Colab. 7	Colab. 8	Colab. 9	Colab. 10	Colab. 11	Total
Respostas	Quantidade A	7	7	8	8	12	9	5	6	11	8	7	88
	Quantidade B	2	3	5	3	3	4	2	5	6	5	6	44
	Quantidade C	15	14	11	13	9	11	17	13	7	11	11	132
SISTEMAS													
Total	Visual	29%	29%	33%	33%	50%	38%	21%	25%	46%	33%	29%	33%
	Auditivo	8%	13%	21%	13%	13%	17%	8%	21%	25%	21%	25%	17%
	Cinestésico	63%	58%	46%	54%	38%	46%	71%	54%	29%	46%	46%	50%

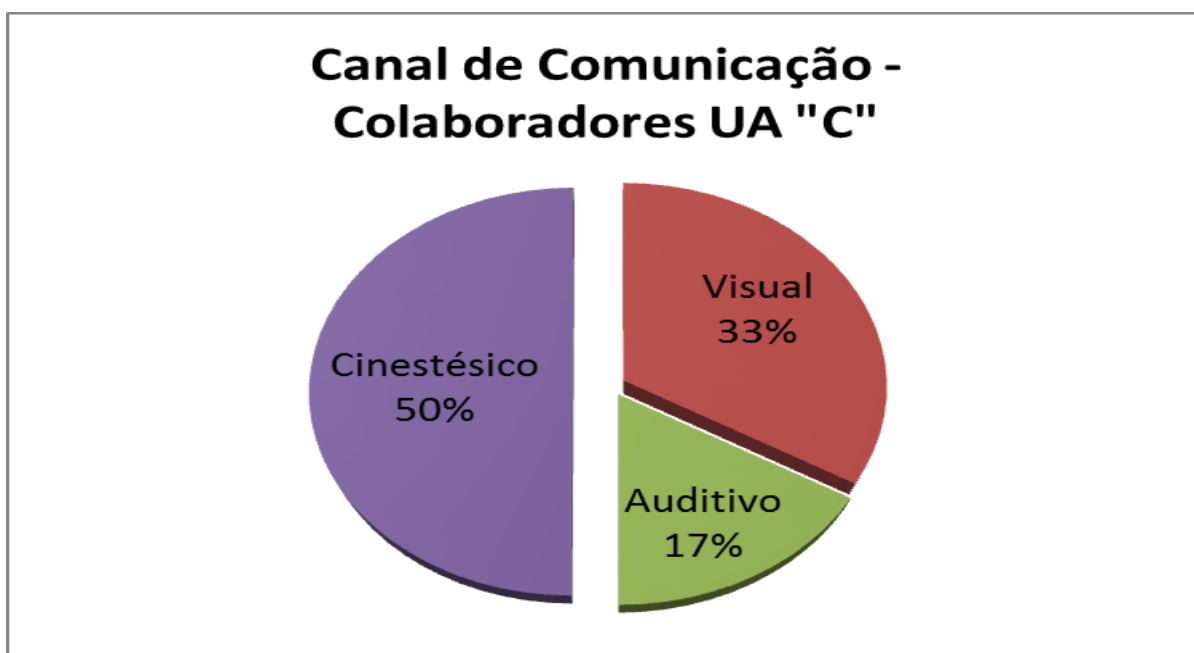
Fonte: Os Autores.

Gráfico 7 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “C”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 8 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “C”, 2014.



Fonte: Os Autores.

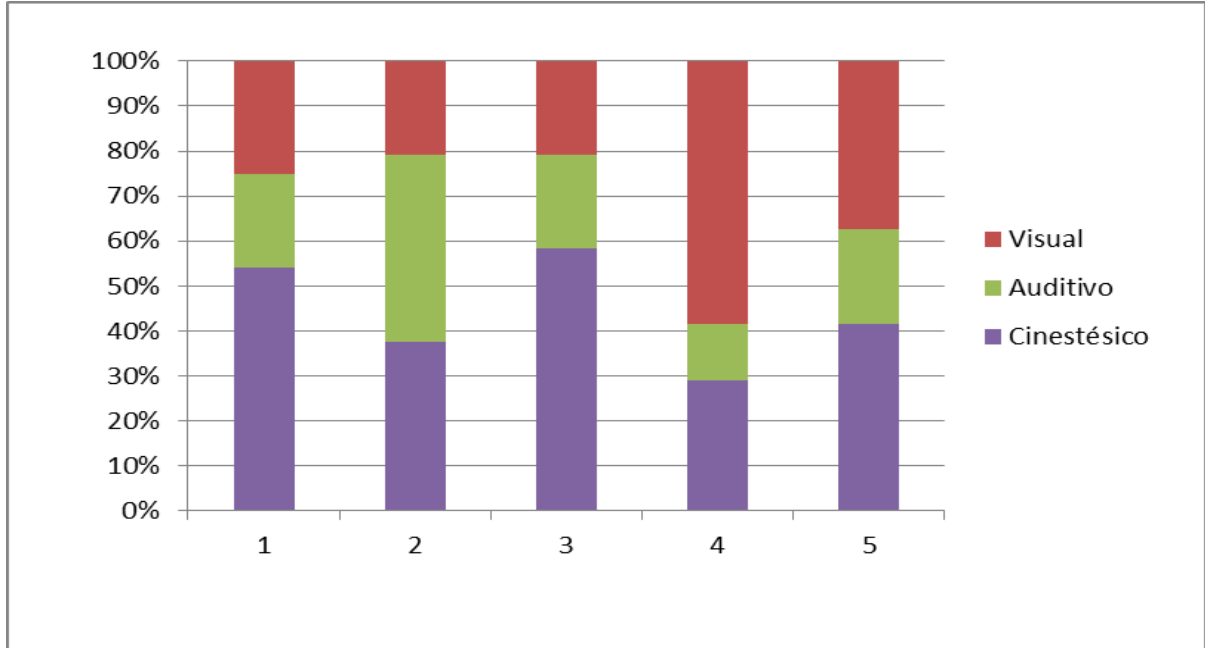
Já a Unidade “D” é menor e possui em sua equipe 5 colaboradores, mais o gerente geral e também a adesão e interesse por responder o questionário foi de 100%. Assim, após análise, chegou-se à conclusão de que 3 entre estes 5 colaboradores possuem predominância pelo Sistema representacional Cinestésico, 1 pessoa mostrou-se com preferência Visual e a outra por interesse maior no sentido Auditivo, percebendo assim, uma equipe um pouco mais diversificada, com uma média de predominância de 44% Cinestésica, 33% Visual e 23% Auditiva.

Tabela 9 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “D”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "D"							
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Colab. 5	Total
Respostas	Quantidade A	6	5	5	14	9	39
	Quantidade B	5	10	5	3	5	28
	Quantidade C	13	9	14	7	10	53
SISTEMAS							
Total	Visual	25%	21%	21%	58%	38%	33%
	Auditivo	21%	42%	21%	13%	21%	23%
	Cinestésico	54%	38%	58%	29%	42%	44%

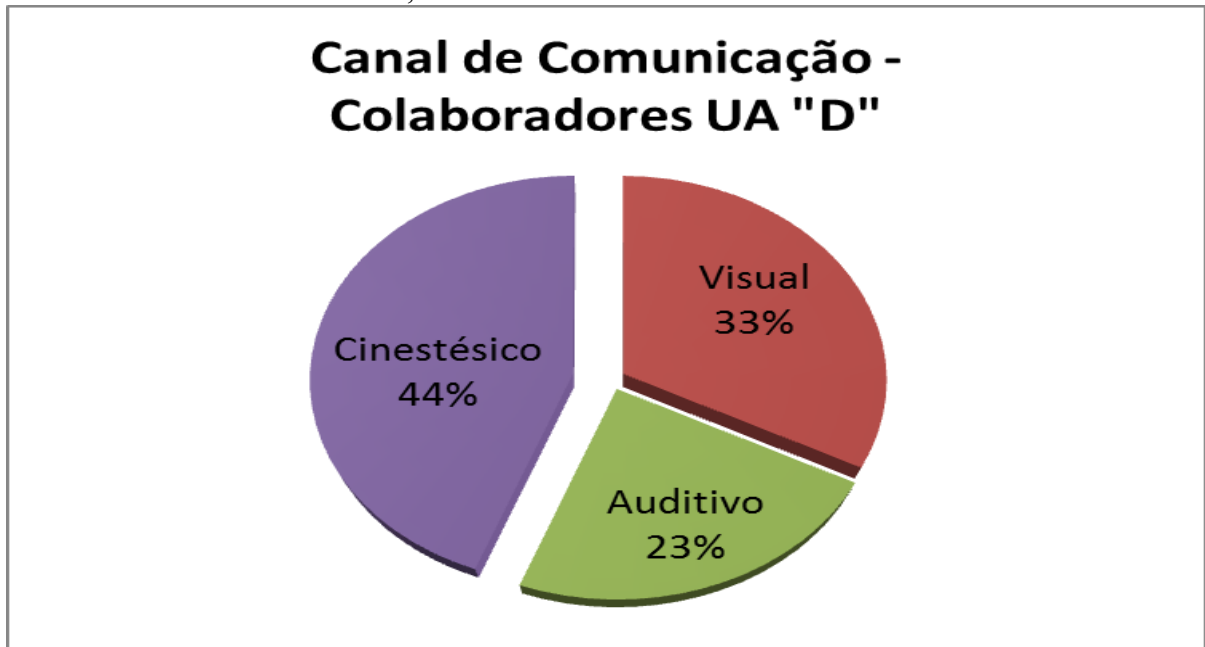
Fonte: Os Autores.

Gráfico 9 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “D”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 10 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “D”, 2014.



Fonte: Os Autores.

A Unidade “E” possui 6 pessoas em sua equipe, já contando com o gestor geral, porém 1 colaborador estava de férias e não conseguiu responder o questionários. Através da análise dos resultados, percebeu-se que 3 entre os 4 respondentes possuem preferência pelo Sistema

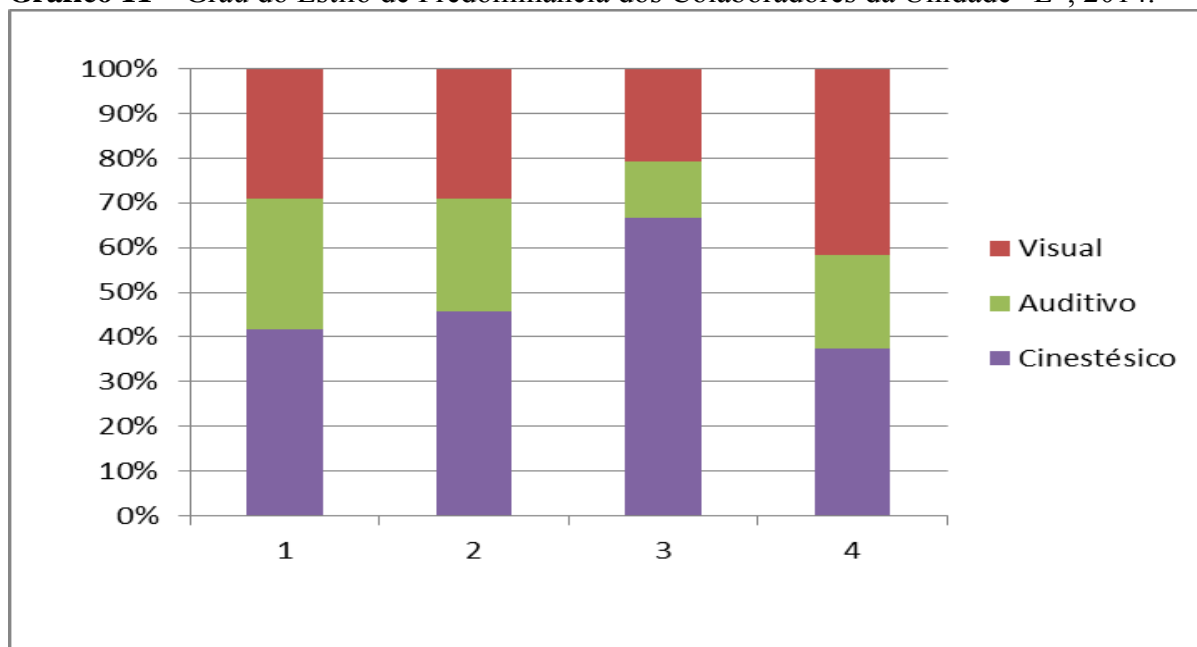
Representacional Cinestésico e apenas 1 colaborador utiliza mais seu Sistema Visual. Outra coisa observada, foi que os colaboradores com esta preferéncia Cinestésica, tiveram um percentual de predominancia Auditiva e Visual muito próximas, como por exemplo no caso do colaborador 1 e 2. A equipe assim, atingiu uma média de interesse de 48% pelo Sistema Cinestésico, 30% pelo Sistema Visual e 22% pelo Auditivo.

Tabela 10 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “E”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "E"						
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Total
Respostas	Quantidade A	7	7	5	10	29
	Quantidade B	7	6	3	5	21
	Quantidade C	10	11	16	9	46
SISTEMAS						
Total	Visual	29%	29%	21%	42%	30%
	Auditivo	29%	25%	13%	21%	22%
	Cinestésico	42%	46%	67%	38%	48%

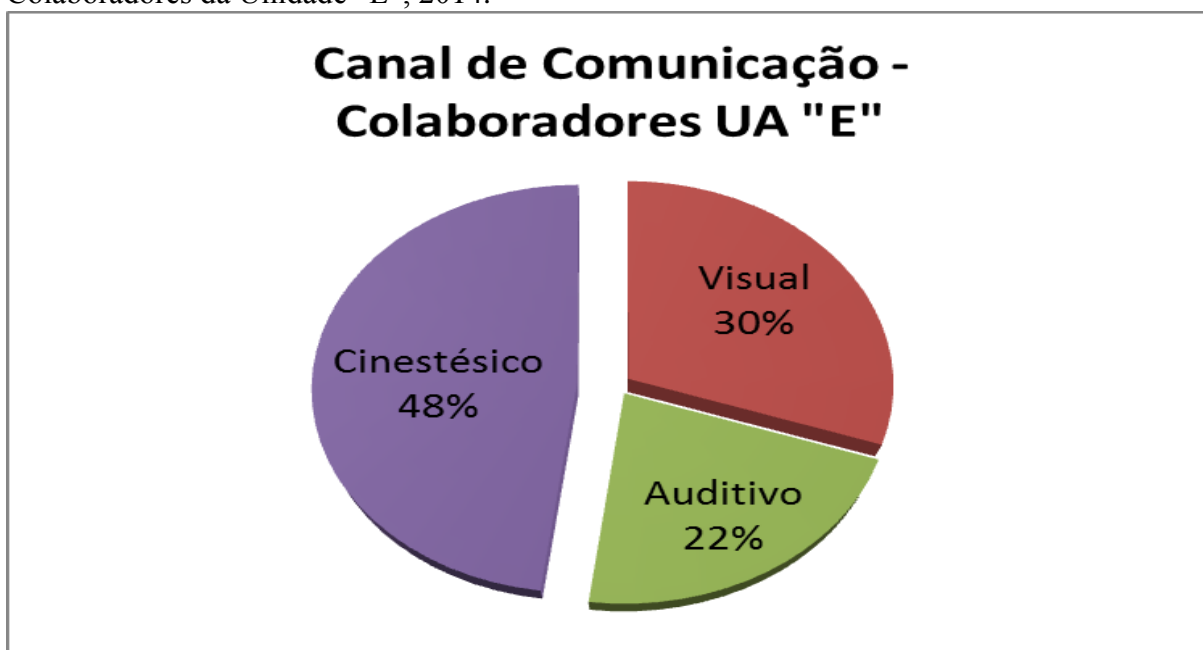
Fonte: Os Autores.

Gráfico 11 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “E”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 12 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “E”, 2014.



Fonte: Os Autores.

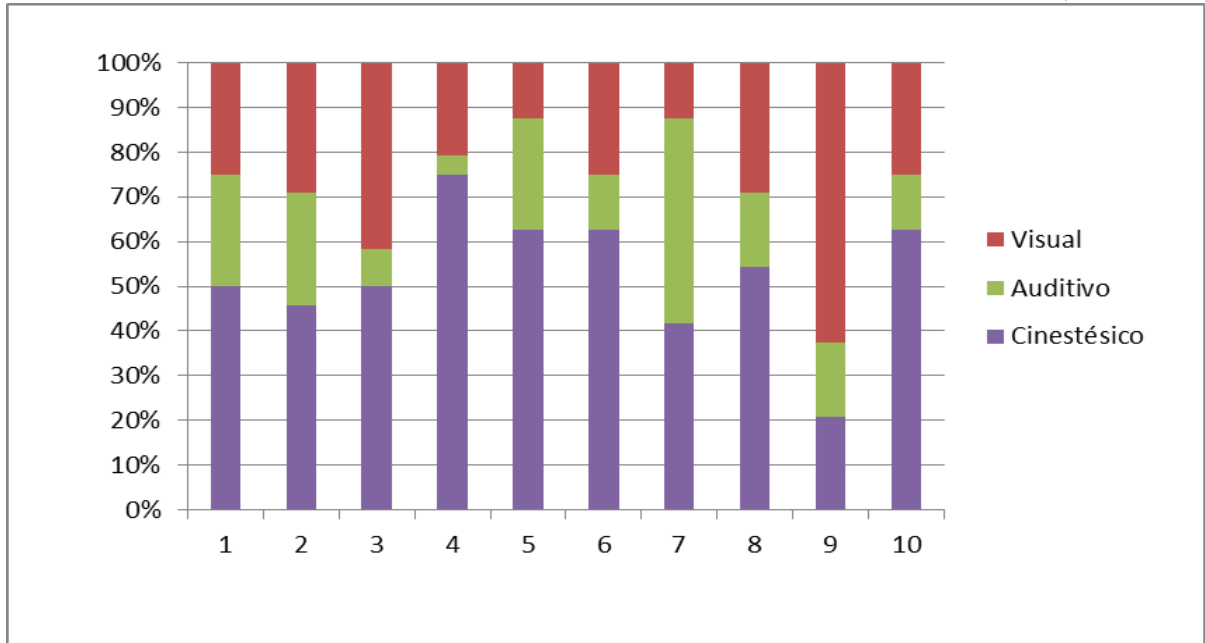
A Unidade de Atendimento “F” já é um pouco maior e possui em seu quadro de colaboradores 10 pessoas e mais 1 gerente geral. Todos da equipe responderam o questionário. Após análise das respostas, percebeu-se a grande evidência e interesse pelo Sistema Representacional Cinestésico, pois 8 entre os 10 colaboradores demonstraram predominância por este sentido e 1 colaborador mostrou-se mais Visual e o outro mais Auditivo. Atingindo uma média de interesse da equipe de 53% pelo Sentido Cinestésico e apenas 28% no Visual e 19% com interesses mais voltados para o perfil Auditivo.

Tabela 11 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “F”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "F"												
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Colab. 5	Colab. 6	Colab. 7	Colab. 8	Colab. 9	Colab. 10	Total
Respostas	Quantidade A	6	7	10	5	3	6	3	7	15	6	68
	Quantidade B	6	6	2	1	6	3	11	4	4	3	46
	Quantidade C	12	11	12	18	15	15	10	13	5	15	126
SISTEMAS												
Total	Visual	25%	29%	42%	21%	13%	25%	13%	29%	63%	25%	28%
	Auditivo	25%	25%	8%	4%	25%	13%	46%	17%	17%	13%	19%
	Cinestésico	50%	46%	50%	75%	63%	63%	42%	54%	21%	63%	53%

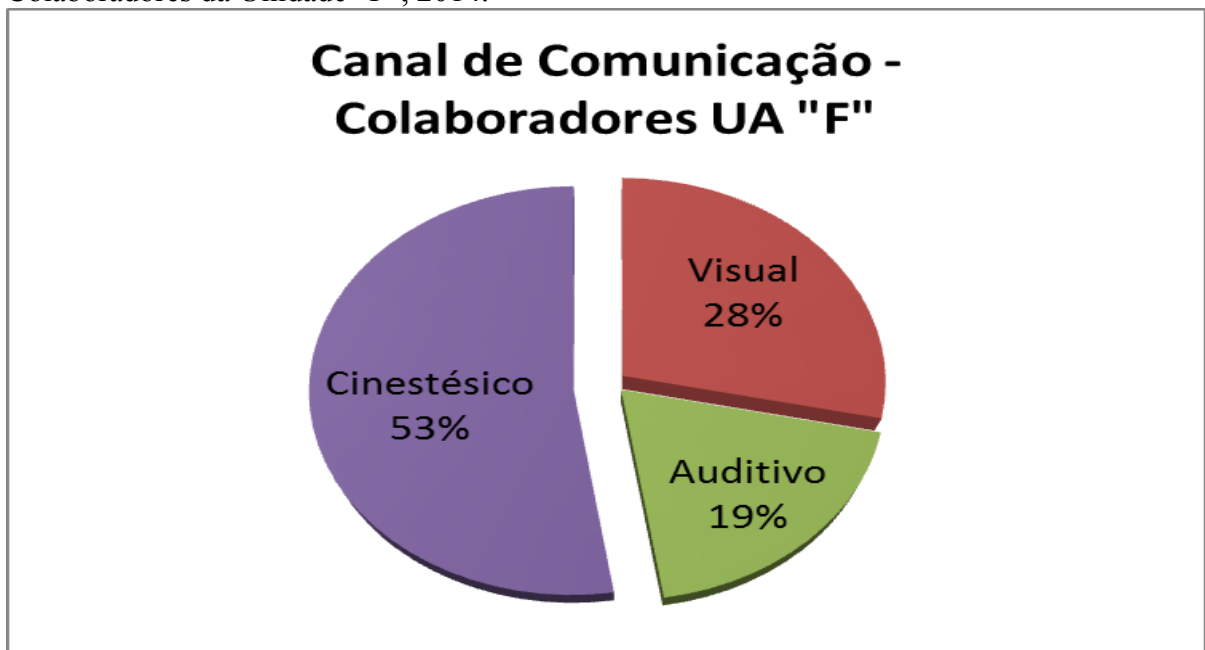
Fonte: Os Autores.

Gráfico 13 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “F”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 14 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “F”, 2014.



Fonte: Os Autores.

A Unidade de Atendimento denominada “G” também tem uma equipe maior, com um total de 14 colaboradores e mais o seu gestor. Após a análise das respostas o que surpreendeu foi que dentre os 14 respondentes, 13 demonstraram uma preferência pelo Sistema

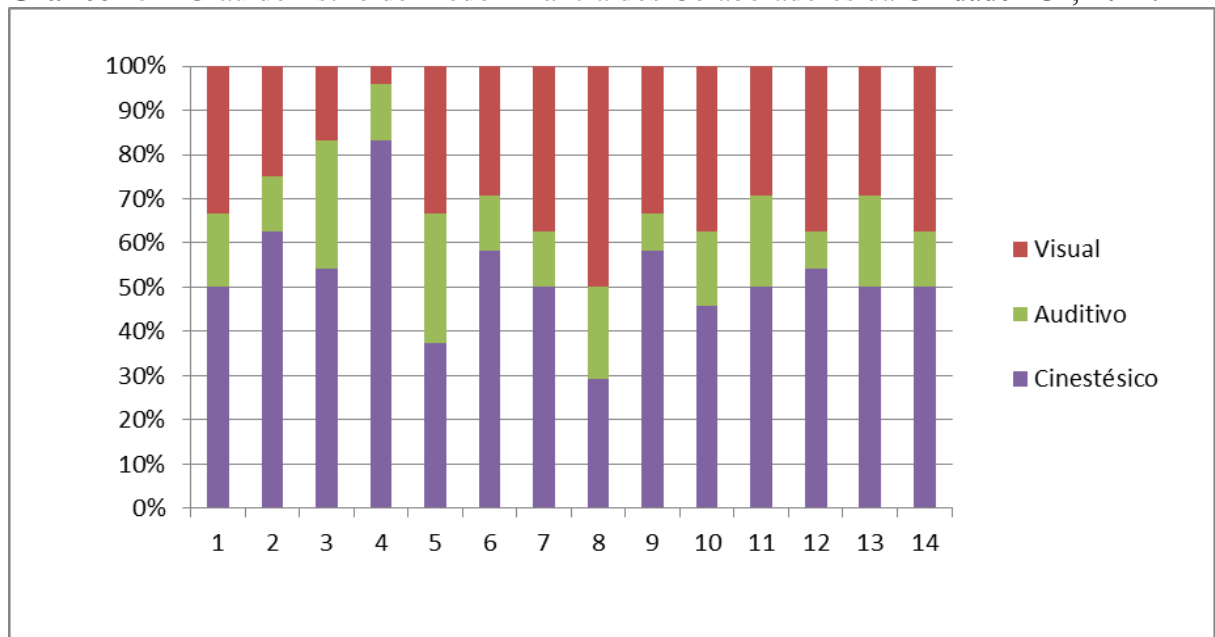
Representacional Cinestésico e apenas 1 mostrou-se mais Visual. Compreendendo uma equipe muito impar em seu sentido, com predominância média de 52% pelo sentido Cinestésico, 31% pelo Auditivo e apenas 17% pelo Sistema Auditivo.

Tabela 12 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “G”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "G"																
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Colab. 5	Colab. 6	Colab. 7	Colab. 8	Colab. 9	Colab. 10	Colab. 11	Colab. 12	Colab. 13	Colab. 14	Total
Respostas	Quantidade A	8	6	4	1	8	7	9	12	8	9	7	9	7	9	104
	Quantidade B	4	3	7	3	7	3	3	5	2	4	5	2	5	3	56
	Quantidade C	12	15	13	20	9	14	12	7	14	11	12	13	12	12	176
SISTEMAS																
Total	Visual	33%	25%	17%	4%	33%	29%	38%	50%	33%	38%	29%	38%	29%	38%	31%
	Auditivo	17%	13%	29%	13%	29%	13%	13%	21%	8%	17%	21%	8%	21%	13%	17%
	Cinestésico	50%	63%	54%	83%	38%	58%	50%	29%	58%	46%	50%	54%	50%	50%	52%

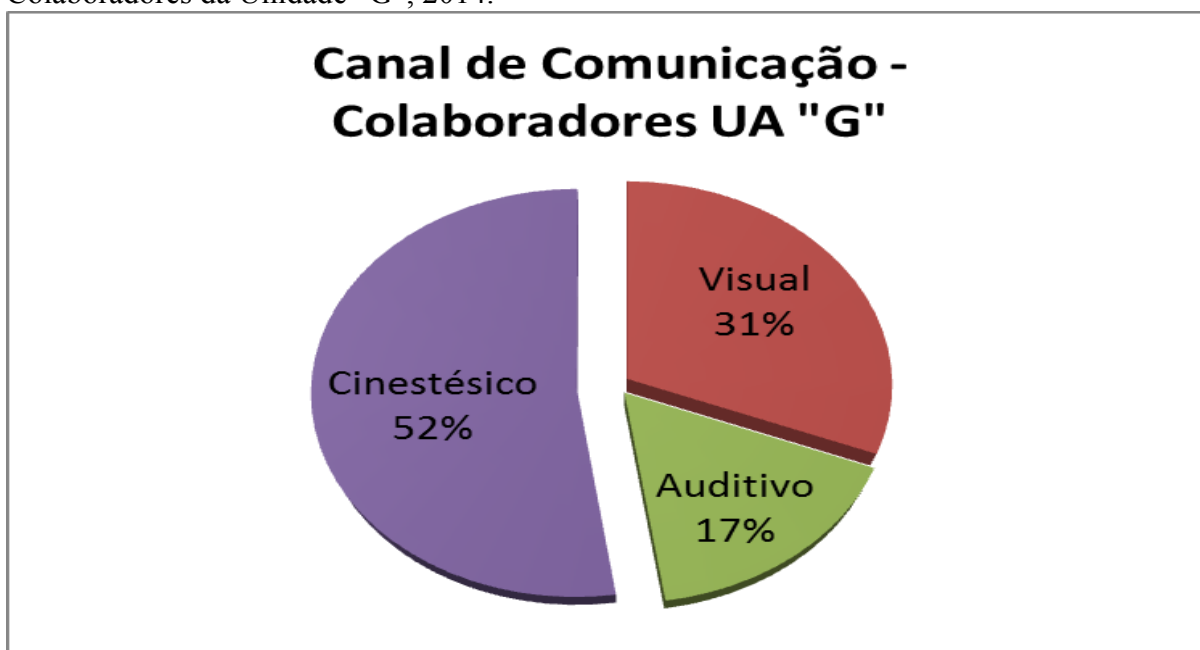
Fonte: Os Autores.

Gráfico 15 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “G”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 16 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “G”, 2014.



Fonte: Os Autores.

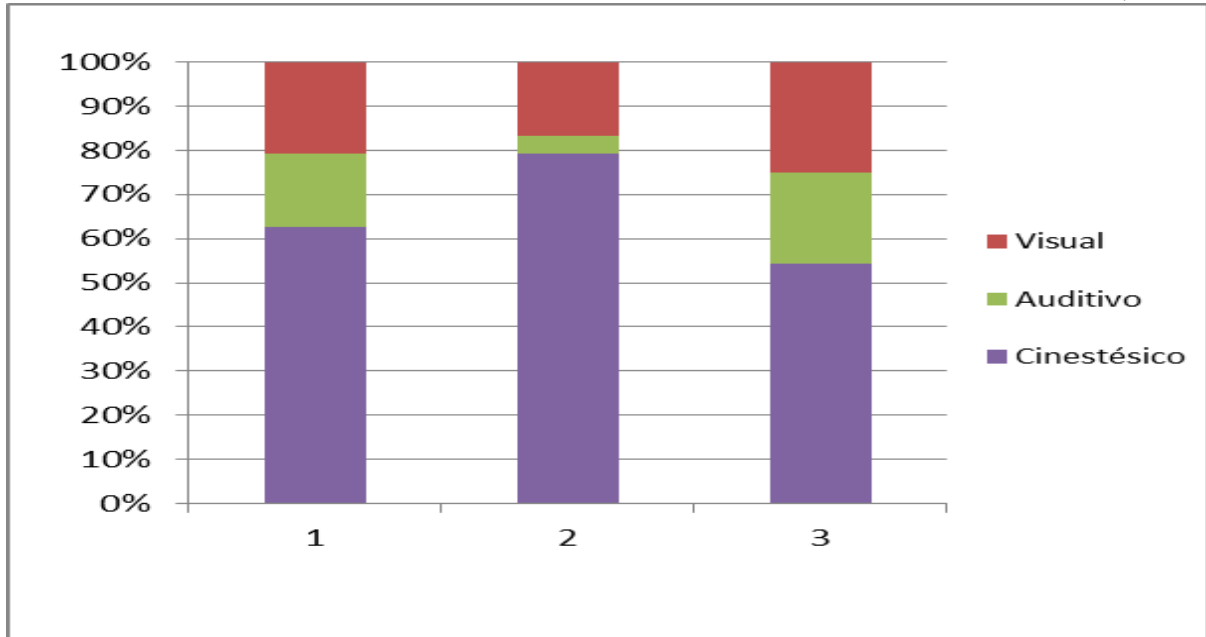
A Unidade de Atendimento “H” possui 4 colaboradores e mais 1 gestor, porém uma das pessoas da equipe estava de licença e não pode responder o questionário. Assim, a partir da análise dos resultados, constatou-se que 100% da equipe possui predominância pelo Sistema representacional Cinestésico, o que conferiu uma Média de preferência altíssima de 65% pelo Sentido Cinestesico e apenas 21% pelo Visual e 14% pelo Auditivo, conforme graficos e tabelas a seguir:

Tabela 13 – Quantidade de repostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “H”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "H"					
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Total
Respostas	Quantidade A	5	4	6	15
	Quantidade B	4	1	5	10
	Quantidade C	15	19	13	47
SISTEMAS					
Total	Visual	21%	17%	25%	21%
	Auditivo	17%	4%	21%	14%
	Cinestésico	63%	79%	54%	65%

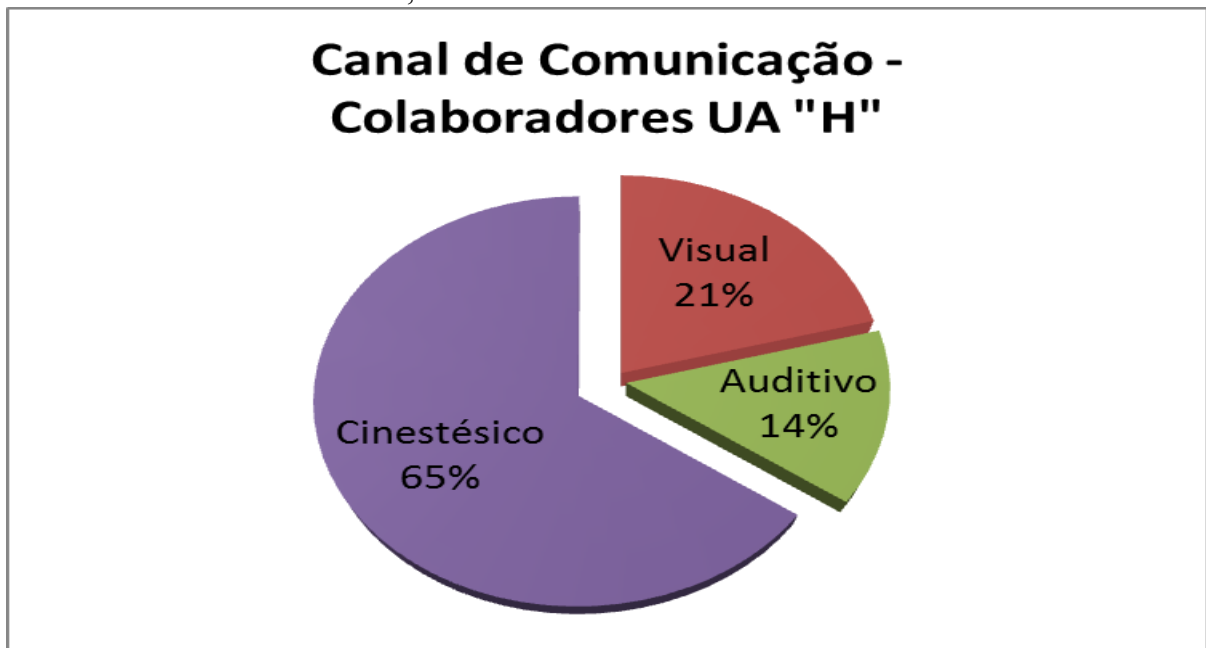
Fonte: Os Autores.

Gráfico 17 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “H”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 18 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “H”, 2014.



Fonte: Os Autores.

A Unidade do Sicredi Rio Paraná PR/SP nomeada como “I”, tem em sua equipe 7 colaboradores e mais 1 gestor, onde a adesão de respondentes foi de todos da equipe. Nesta unidade, percebeu-se também que 100% das pessoas possuem predominância pelo Sistema Representacional Cinestésico, vindo em seguida a preferência pelo Sentido Visual,

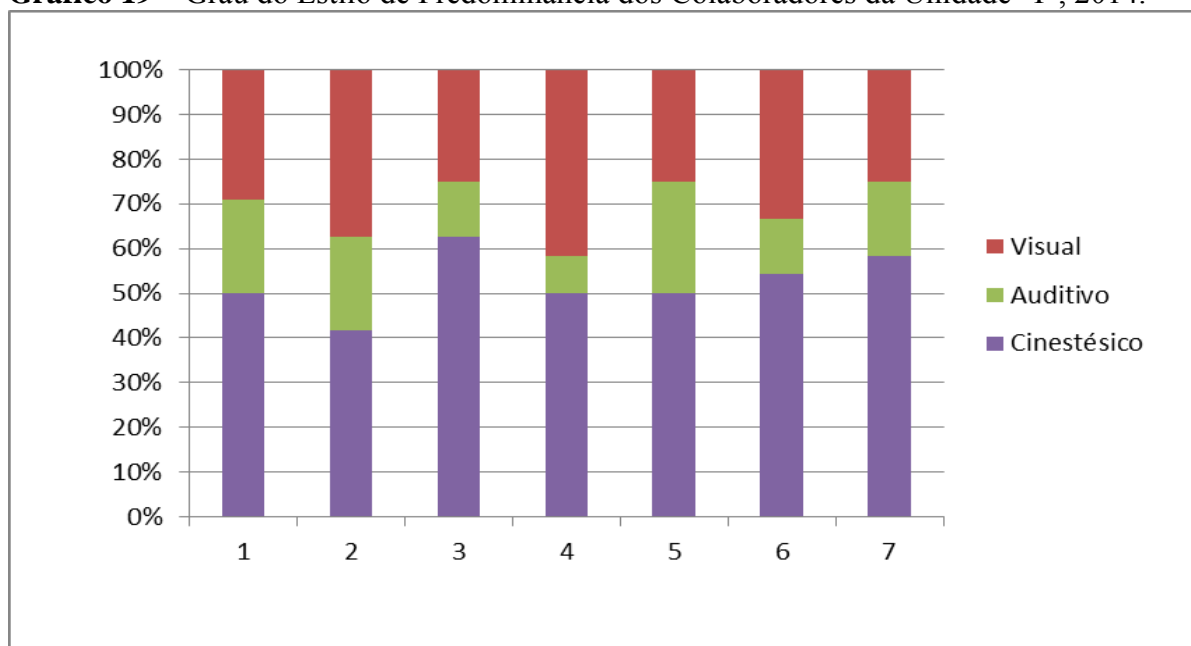
demonstrando uma Média Geral de 52% de Sistema Cinestésico, 31% de Sistema Visual e apenas 17% de Auditivo.

Tabela 14 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “I”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "I"									
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Colab. 5	Colab. 6	Colab. 7	Total
Respostas	Quantidade A	7	9	6	10	6	8	6	52
	Quantidade B	5	5	3	2	6	3	4	28
	Quantidade C	12	10	15	12	12	13	14	88
SISTEMAS									
Total	Visual	29%	38%	25%	42%	25%	33%	25%	31%
	Auditivo	21%	21%	13%	8%	25%	13%	17%	17%
	Cinestésico	50%	42%	63%	50%	50%	54%	58%	52%

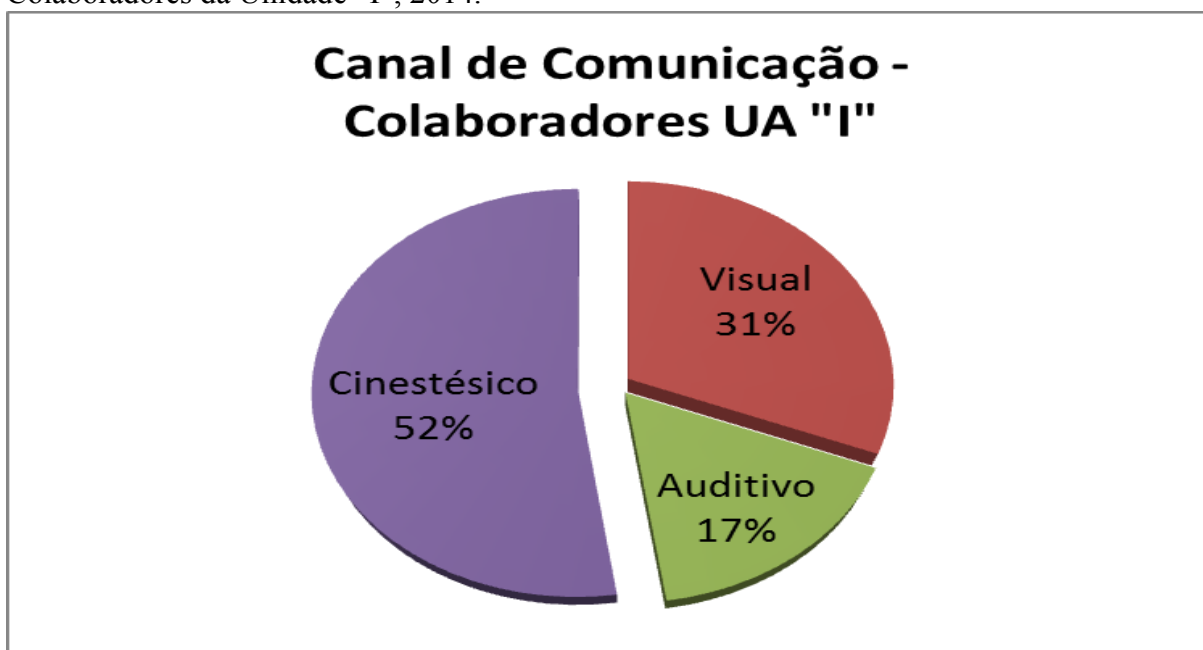
Fonte: Os Autores.

Gráfico 19 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “I”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 20 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “I”, 2014.



Fonte: Os Autores.

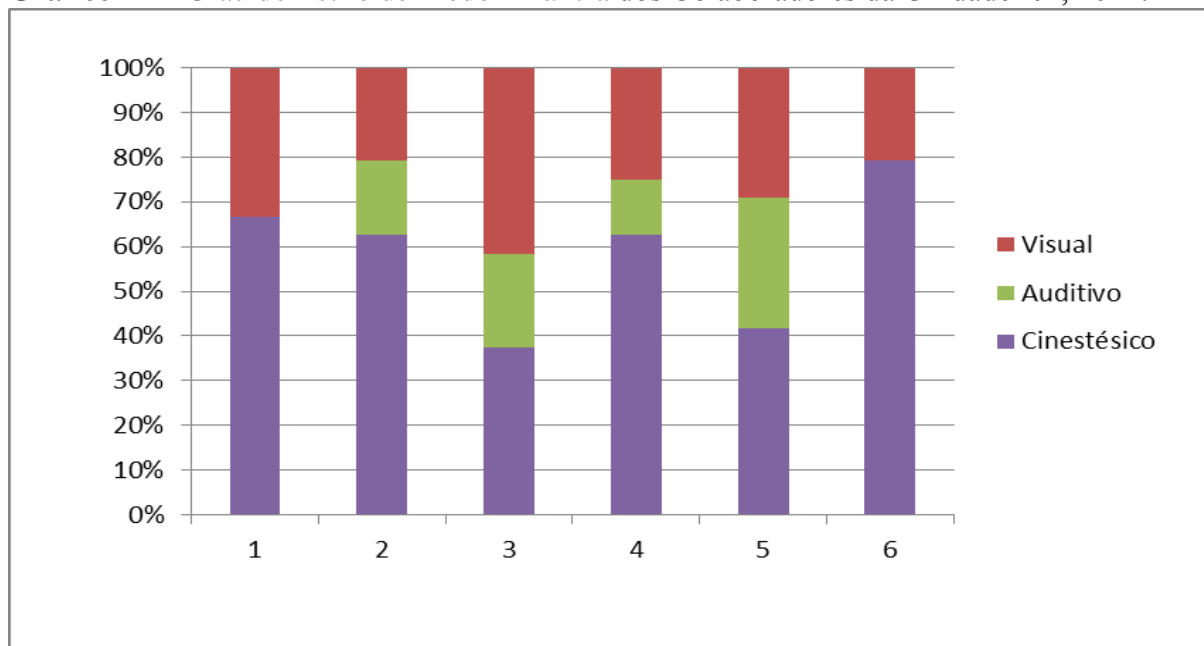
No Sicredi a Unidade “J” possui 6 funcionários e mais um gestor e também teve-se 100% de adesão de respondentes ao questionário. Nesta equipe visualizou-se uma predominância pelo Sistema Representacional Cinestésico, pois 5 entre os 6 colaboradores demonstraram um interesse maior por este sentido e apenas 1 pessoa se posicionou mais Visual. Gerando assim, uma Média de perfil de equipe com 58% de preferência pelo Sistema Cinestésico, 29% pelo Sistema Visual e apenas 13% pelo Sistema Auditivo.

Tabela 15 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “J”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "J"								
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Colab. 5	Colab. 6	Total
Respostas	Quantidade A	8	5	10	6	7	5	41
	Quantidade B	0	4	5	3	7	0	19
	Quantidade C	16	15	9	15	10	19	84
SISTEMAS								
Total	Visual	33%	21%	42%	25%	29%	21%	28%
	Auditivo	0%	17%	21%	13%	29%	0%	13%
	Cinestésico	67%	63%	38%	63%	42%	79%	58%

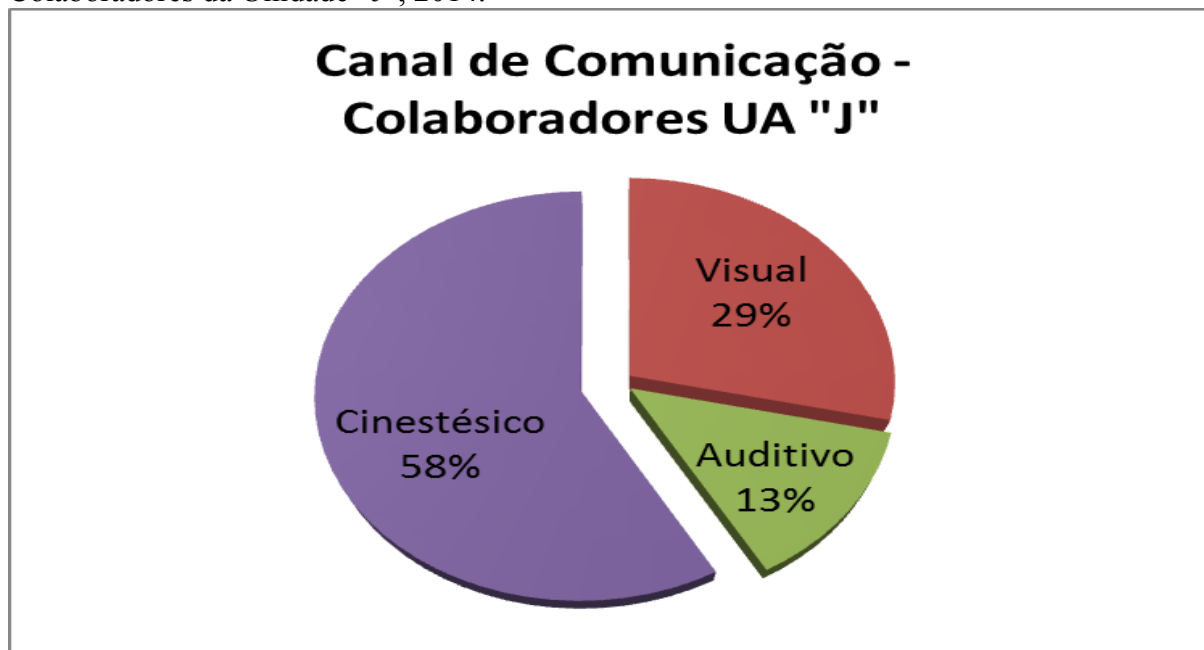
Fonte: Os Autores.

Gráfico 21 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “J”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 22 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “J”, 2014.



Fonte: Os Autores.

A Unidade com denominação “K” é relativamente pequena e possui em seu quadro de colaboradores apenas 4 pessoas e mais 1 gestor imediato, onde todos responderam o questionário encaminhado. Nesta Unidade, a análise foi muito interessante e positiva, pois não

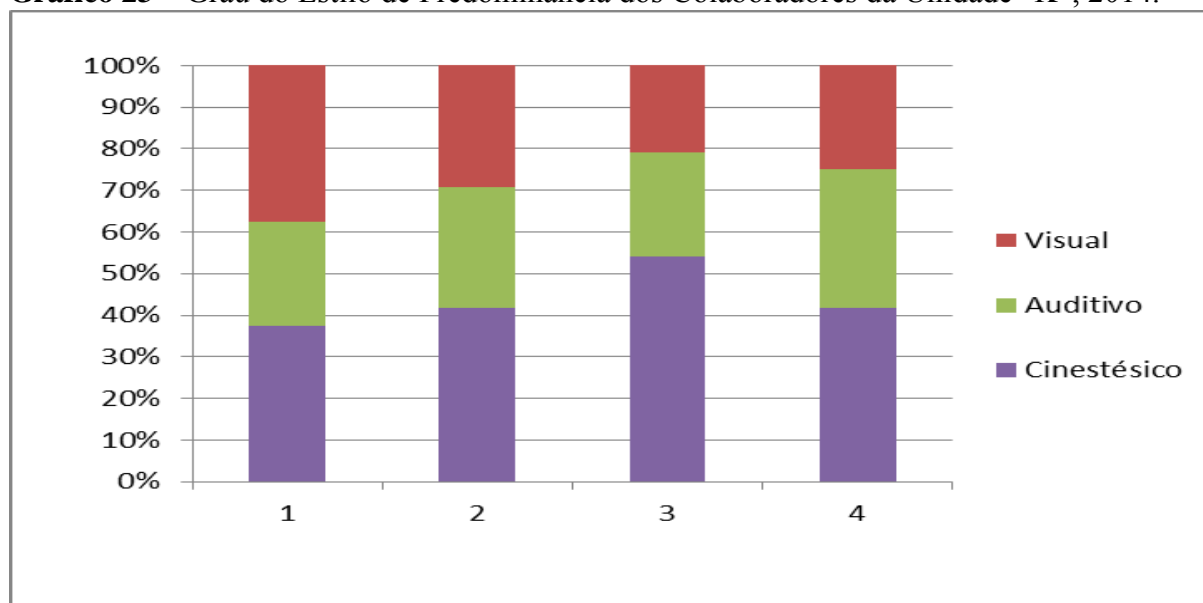
existiu uma grande disparidade de predominância, onde todos os colaboradores ficaram meio nivelados em relação aos seus interesses e demonstraram agir, pensar e sentir as coisas com os três sentidos. Porém, a preferência real foi pelo Sistema Cinestésico, onde 3 entre os 4 colaboradores demonstraram isto e 1 pessoa demonstrou uma sinergia entre a preferência pelo sentido Cinestésico e o Visual. Assim, o gráfico ratifica que a Média de perfil da equipe “K” é de 44% de predominância pelo Sentido Cinestésico e 28% pelo Sentido Visual e pelo Auditivo.

Tabela 16 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “K”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "K"						
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Total
Respostas	Quantidade A	9	7	5	6	27
	Quantidade B	6	7	6	8	27
	Quantidade C	9	10	13	10	42
SISTEMAS						
Total	Visual	38%	29%	21%	25%	28%
	Auditivo	25%	29%	25%	33%	28%
	Cinestésico	38%	42%	54%	42%	44%

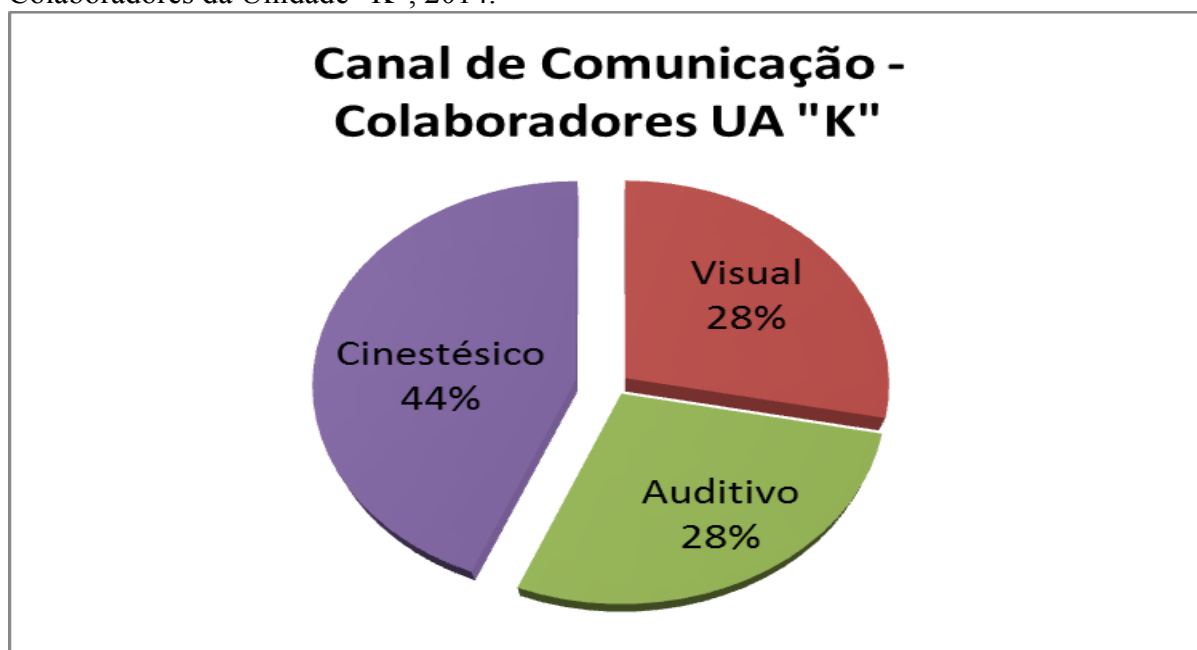
Fonte: Os Autores.

Gráfico 23 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “K”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 24 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “K”, 2014.



Fonte: Os Autores.

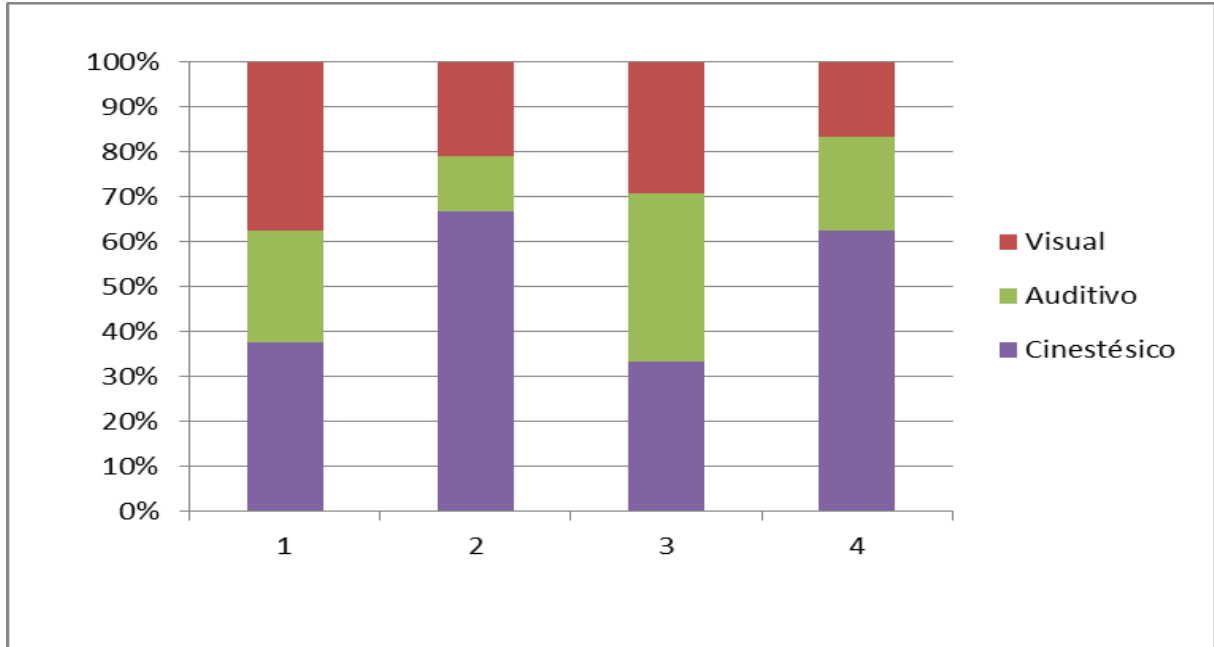
Denominou-se à outra Unidade do Sicredi a nomenclatura “L” e nesta possui-se 5 colaboradores e mais um gestor, porém 1 pessoa não conseguiu responder o questionário, devido férias na época da aplicação. Nesta equipe, visualizou-se uma abertura maior de perfil, onde, mesmo a equipe sendo enxuta, não houve uma predominância por apenas 1 sentido, pois 2 colaboradores demonstraram preferência pelo sistema Cinestésico, 1 outro colaborador, conferiu um interesse maior pelo sentido Auditivo e o outro mostrou uma sinergia entre os sistemas Cinestésico e o Visual. Construindo um gráfico de perfil Médio da equipe com 50% de interesse Cinestésico, porém, com 26% de pré-disposição Visual e 24% Auditiva.

Tabela 17 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “L”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "L"						
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Total
Respostas	Quantidade A	9	5	7	4	25
	Quantidade B	6	3	9	5	23
	Quantidade C	9	16	8	15	48
SISTEMAS						
Total	Visual	38%	21%	29%	17%	26%
	Auditivo	25%	13%	38%	21%	24%
	Cinestésico	38%	67%	33%	63%	50%

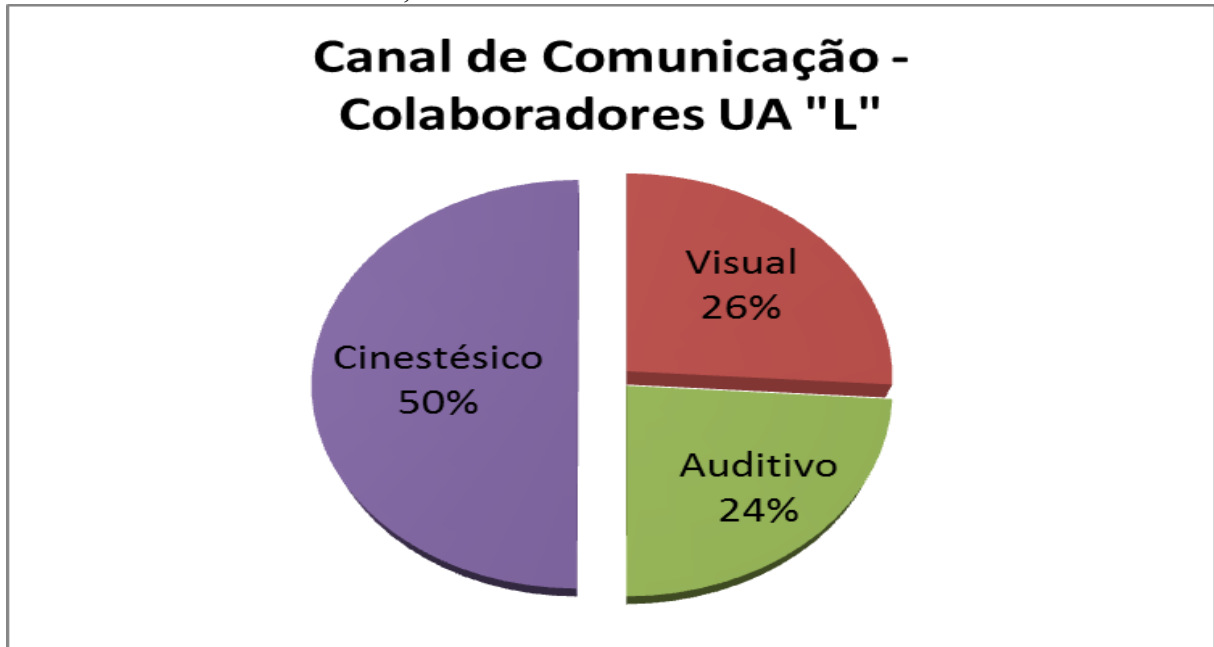
Fonte: Os Autores.

Gráfico 25 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “L”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 26 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “L”, 2014.



Fonte: Os Autores.

A Unidade com nomenclatura “M” possui 6 colaboradores, mais 1 gestor imediato e todos da equipe responderam o Teste de Comunicação Sensorial. Diante da análise dos dados,

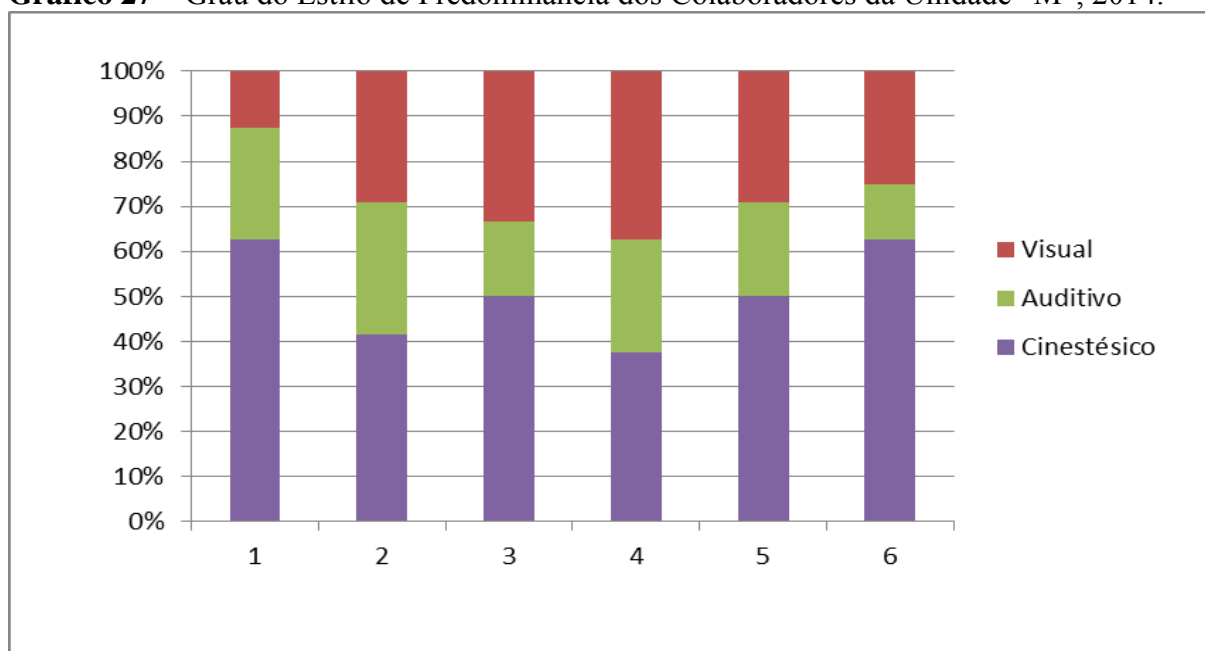
ficou evidente que é uma Unidade onde a equipe tem uma predominância grande pelo Sistema Sensorial Cinestésico, pois 5 colaboradores tiveram porcentagem maior neste sentido e apenas 1 pessoa demonstrou sinergia entre o Cinestésico e o Visual. Ratificando uma equipe com um perfil mais fechado, com interesses e comunicação mais igualitária. Construindo assim, um gráfico de interesses do grupo com 51% de predominância Cenestésica, 28% Visual e 21% Auditiva.

Tabela 18 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “M”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "M"								
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Colab. 5	Colab. 6	Total
Respostas	Quantidade A	3	7	8	9	7	6	40
	Quantidade B	6	7	4	6	5	3	31
	Quantidade C	15	10	12	9	12	15	73
SISTEMAS								
Total	Visual	13%	29%	33%	38%	29%	25%	28%
	Auditivo	25%	29%	17%	25%	21%	13%	22%
	Cinestésico	63%	42%	50%	38%	50%	63%	51%

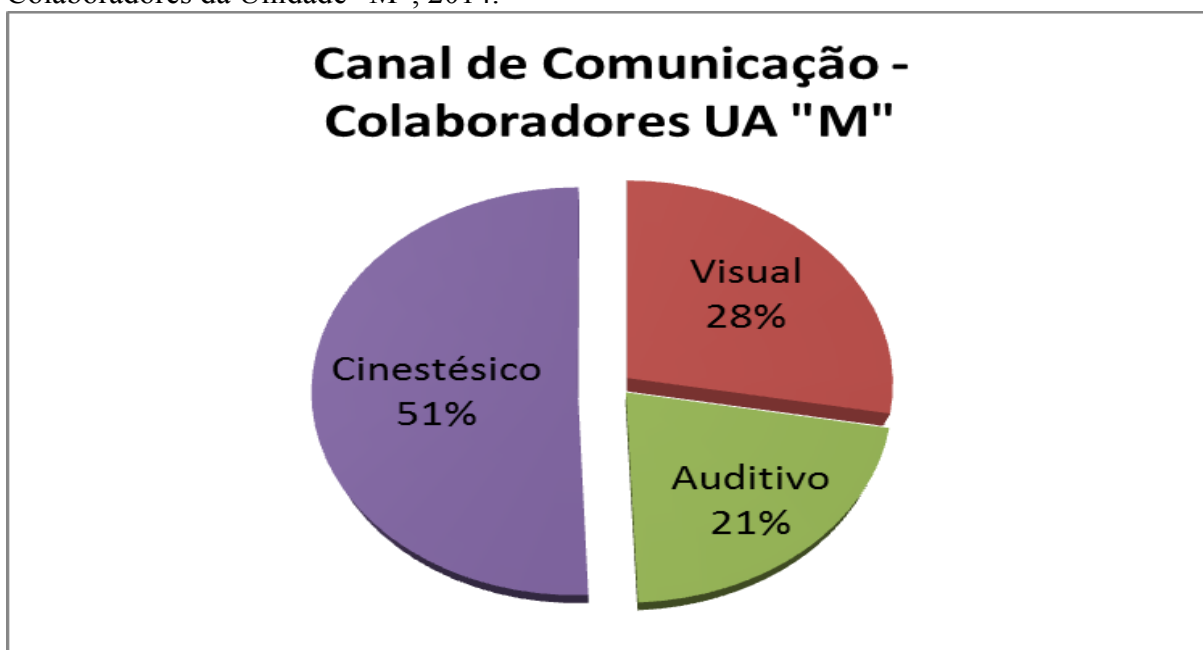
Fonte: Os Autores.

Gráfico 27 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “M”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 28 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “M”, 2014.



Fonte: Os Autores.

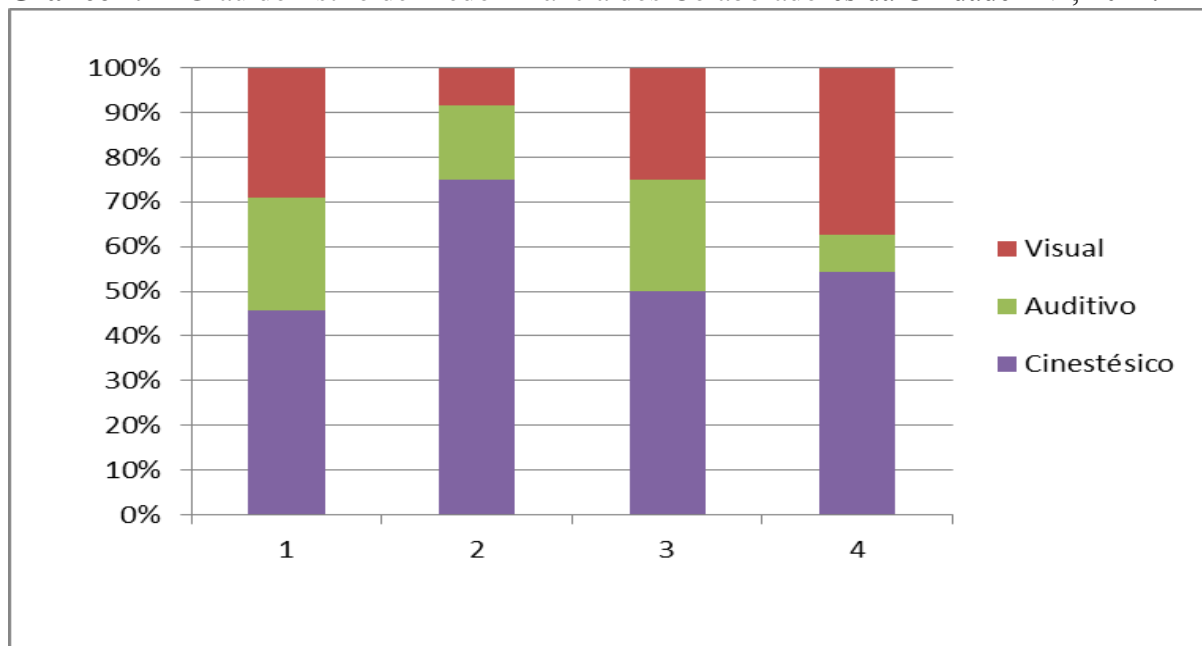
A Unidade de Atendimento “N” é bem pequena e possui apenas 5 colaboradores, contando com o Gestor imediato, porém a adesão para o questionário foi de todos da equipe. Nesta unidade, 100% das pessoas demonstraram uma preferência maior pelo Sistema Representacional Cinestésico, pois os 4 colaboradores optaram por questões voltadas à este sentido, dispondo uma análise média de perfil com 56% de predominância Cinestésica, 25% Visual e 19% Auditiva.

Tabela 19 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “N”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "N"						
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Total
Respostas	Quantidade A	7	2	6	9	24
	Quantidade B	6	4	6	2	18
	Quantidade C	11	18	12	13	54
SISTEMAS						
Total	Visual	29%	8%	25%	38%	25%
	Auditivo	25%	17%	25%	8%	19%
	Cinestésico	46%	75%	50%	54%	56%

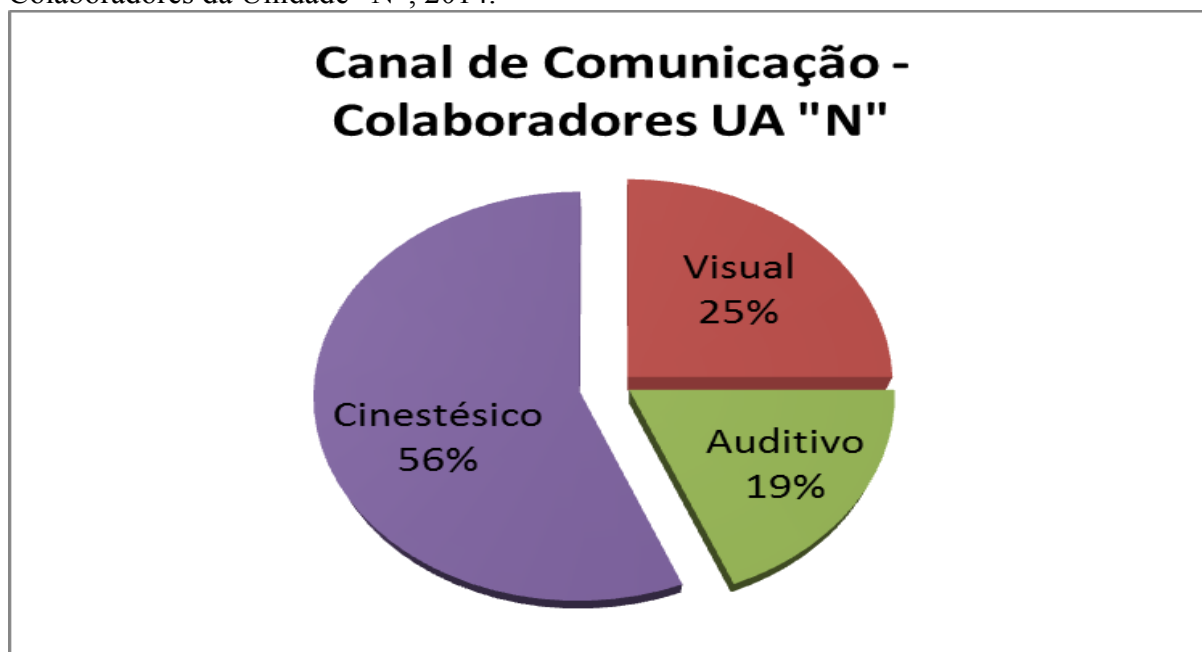
Fonte: Os Autores.

Gráfico 29 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “N”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 30 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “N”, 2014.



Fonte: Os Autores.

A Unidade do Sicredi Rio Paraná PR/SP denominada “O”, tem em seu quadro de colaboradores 6 pessoas, mais 1 gestor e apenas 1 pessoa não aderiu ao teste. Nesta Unidade o resultado foi bem interessante, pois apesar de demonstrarem uma predominância pelo Sistema

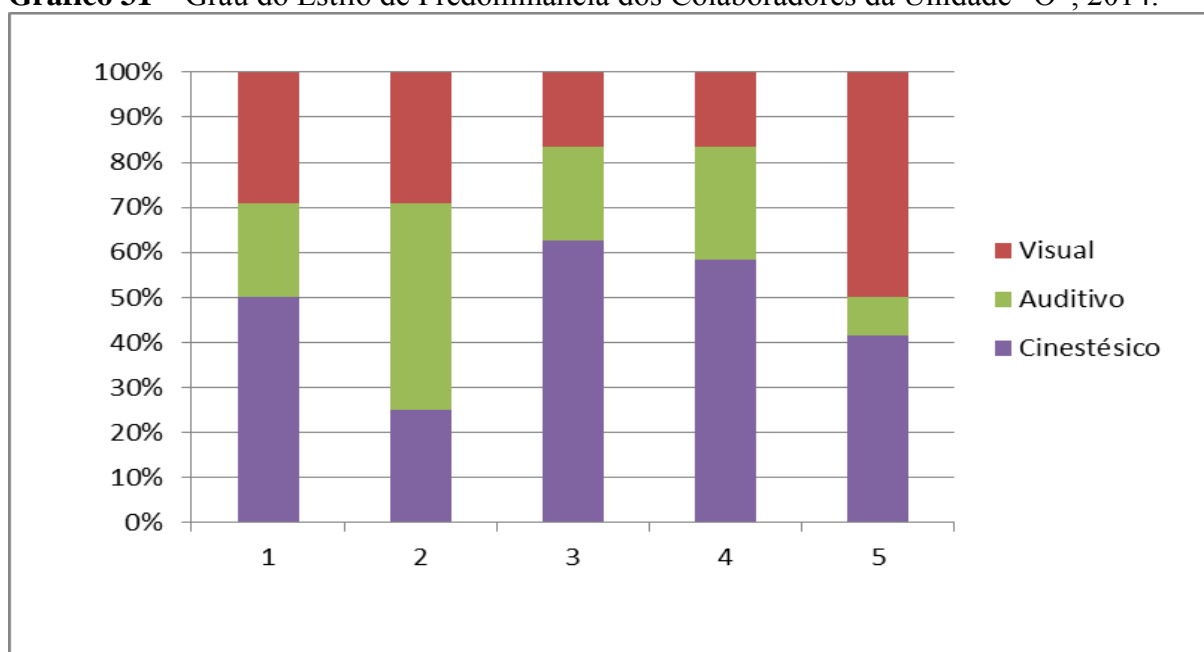
sensorial Cinestésico, em que apenas 3 colaboradores voltaram-se mais para este perfil, outro voltou-se para o perfil Auditivo e o outro para o perfil Visual. Conferindo uma equipe mais aberta, com todos os tipos de preferencias e provavelmente com atitudes, emoções e pensamentos pautados nos 3 sentidos. Gerando um gráfico de perfil médio da equipe com 48% de pré-disposição Cinestésica, 28% Visual e 24% Auditiva, conforme exposto nos gráficos e tabelas abaixo:

Tabela 20 – Quantidade de repostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “O”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "O"							
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Colab. 5	Total
Respostas	Quantidade A	7	7	4	4	12	34
	Quantidade B	5	11	5	6	2	29
	Quantidade C	12	6	15	14	10	57
SENTIDOS							
Total	Visual	29%	29%	17%	17%	50%	28%
	Auditivo	21%	46%	21%	25%	8%	24%
	Cinestésico	50%	25%	63%	58%	42%	48%

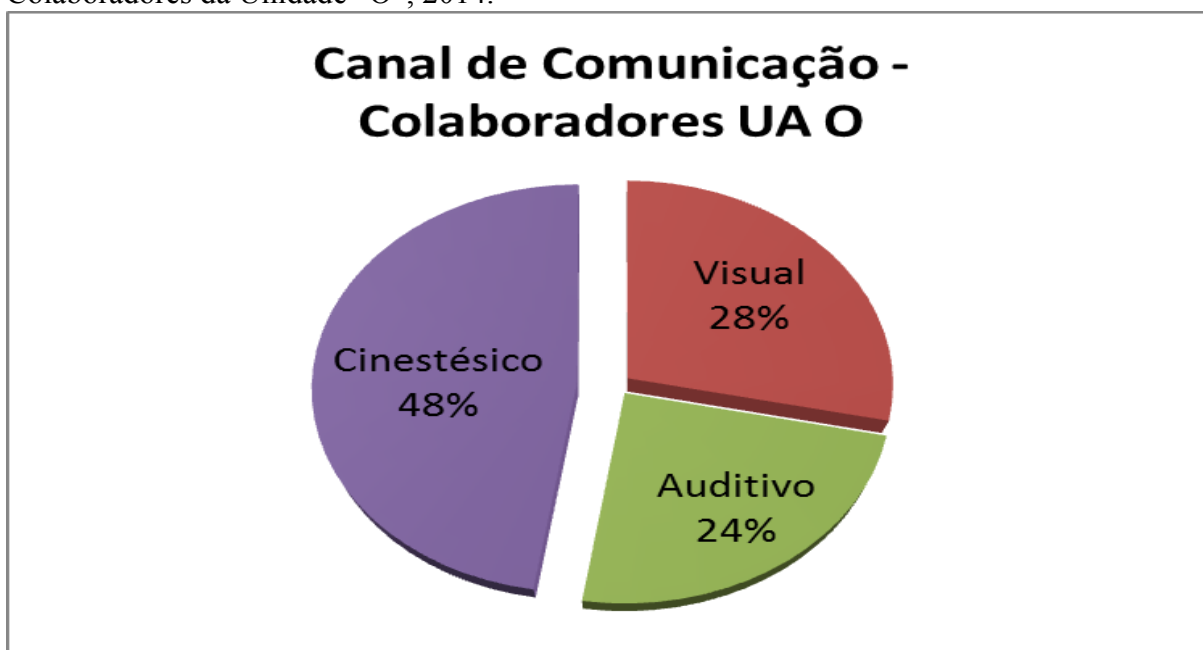
Fonte: Os Autores.

Gráfico 31 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “O”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 32 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “O”, 2014.



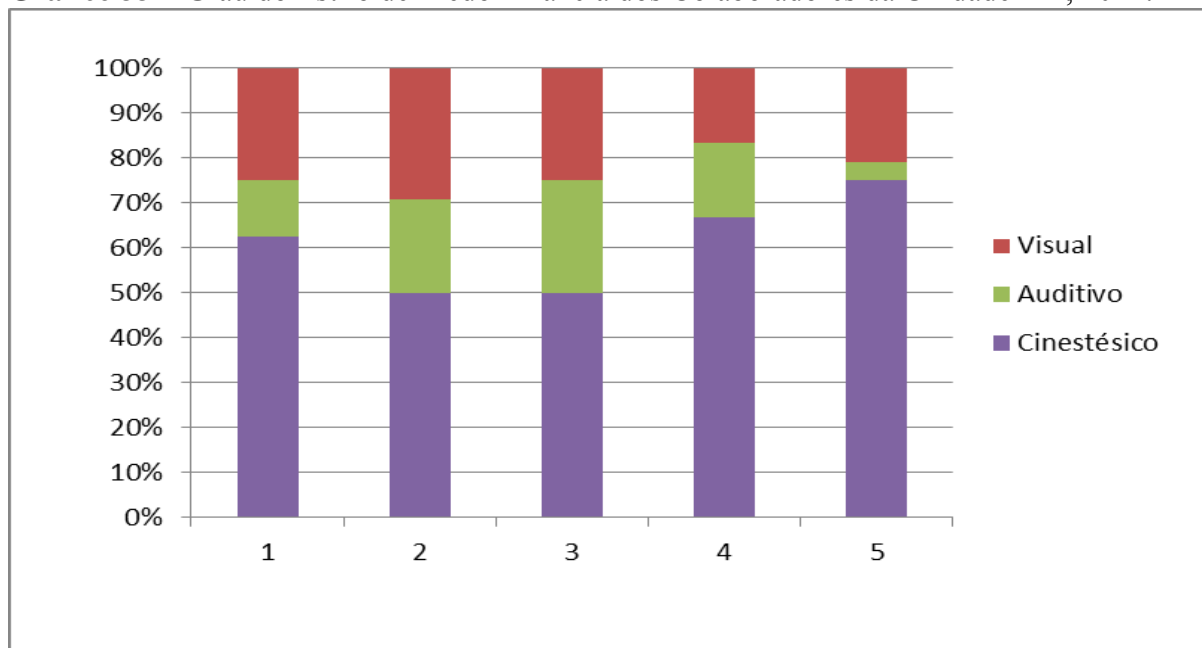
Fonte: Os Autores.

A avaliação da Unidade “P” foi feita em cima de toda a equipe, que possui 5 colaboradores e mais um gestor geral. A partir da análise dos resultados, foi evidente a predominância do interesse pelo Sistema Cinestésico, pois todos os colaboradores optaram demasiadamente por questões voltadas à este sentido. Expressando uma Unidade com constante comunicação e desenvolvimento interno mais pautados ao “sentir das pessoas”. Assim, gerou-se um gráfico com perfil médio de 61% de preferência Cinestésica, 23% Visual e apenas 16% Auditiva.

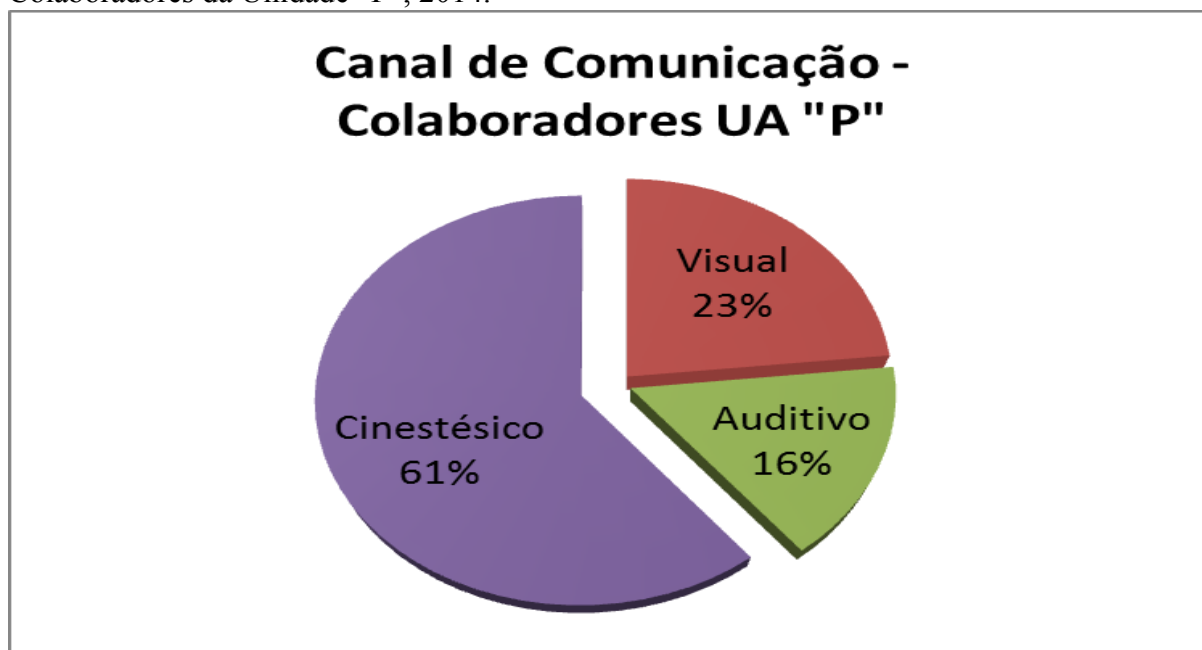
Tabela 21 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “P”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "P"							
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Colab. 5	Total
Respostas	Quantidade A	6	7	6	4	5	28
	Quantidade B	3	5	6	4	1	19
	Quantidade C	15	12	12	16	18	73
SISTEMAS							
Total	Visual	25%	29%	25%	17%	21%	23%
	Auditivo	13%	21%	25%	17%	4%	16%
	Cinestésico	63%	50%	50%	67%	75%	61%

Fonte: Os Autores.

Gráfico 33 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “P”, 2014.

Fonte: Os Autores.

Gráfico 34 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “P”, 2014.

Fonte: Os Autores.

A Unidade de Atendimento com nomenclatura “Q”, tem 5 funcionários, mais o Gerente Geral e obteve-se uma adesão de respondentes de 100%. Nesta equipe, visualizou-se que 4 dentre os 5 colaboradores se mostraram mais Cinestésicos e apenas 1 colaborador

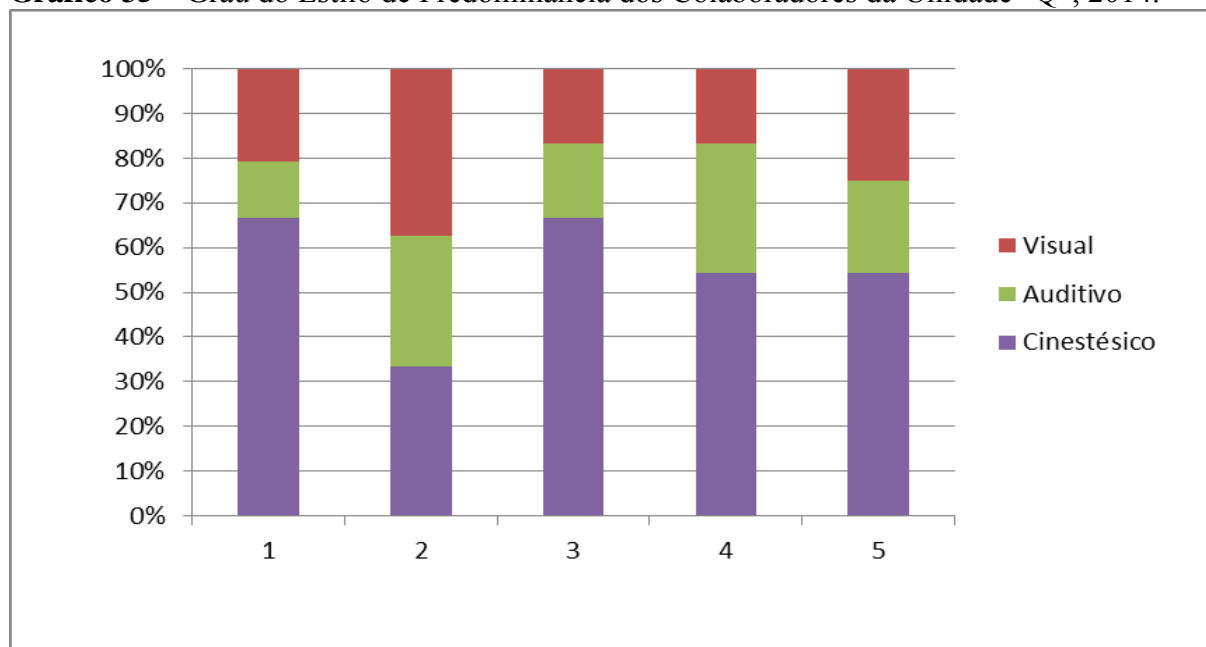
apareceu como Visual. Outra observação interessante, é que após a predominância pelo sistema Cinestésico, a preferência pelo sistema Visual e Auditivo teve uma igualdade nas respostas, obtendo um percentual bem próximo em todos os colaboradores, inclusive no indivíduo 3, que teve uma porcentagem de 17% nos dois sistemas. Gerando assim um gráfico com média de perfil de 55% Cinestésico, 23% Visual e 22% Auditivo (muito próximos).

Tabela 22 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “Q”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "Q"							
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Colab. 5	Total
Respostas	Quantidade A	5	9	4	4	6	28
	Quantidade B	3	7	4	7	5	26
	Quantidade C	16	8	16	13	13	66
SISTEMAS							
Total	Visual	21%	38%	17%	17%	25%	23%
	Auditivo	13%	29%	17%	29%	21%	22%
	Cinestésico	67%	33%	67%	54%	54%	55%

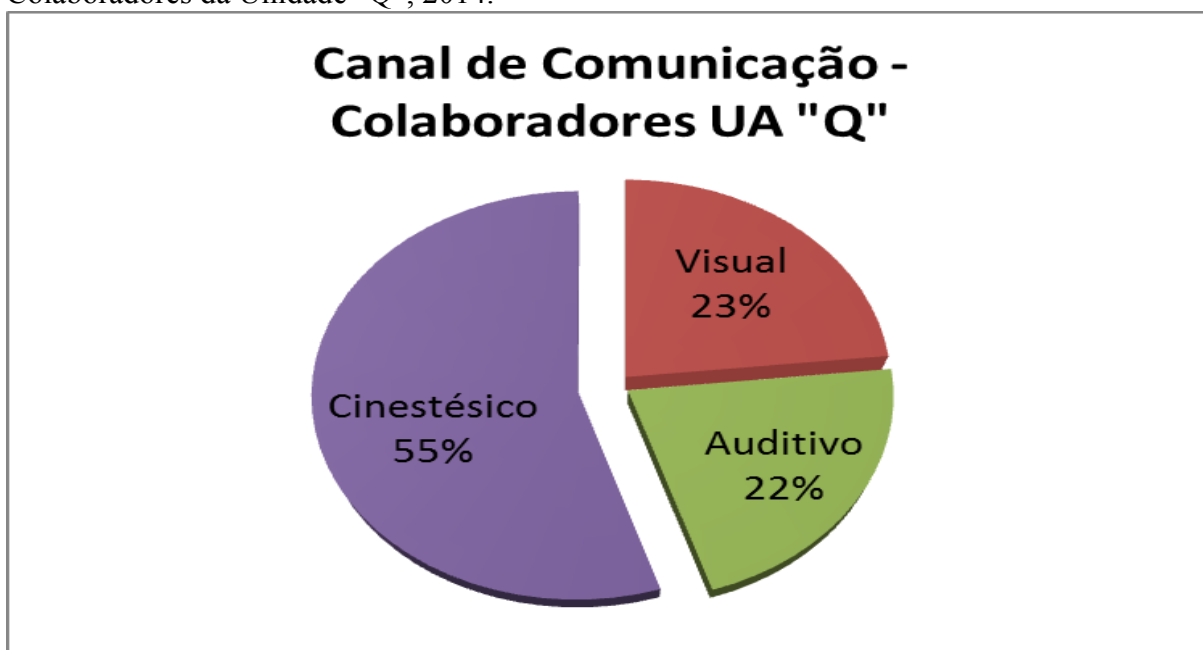
Fonte: Os Autores.

Gráfico 35 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “Q”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 36 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “Q”, 2014.



Fonte: Os Autores.

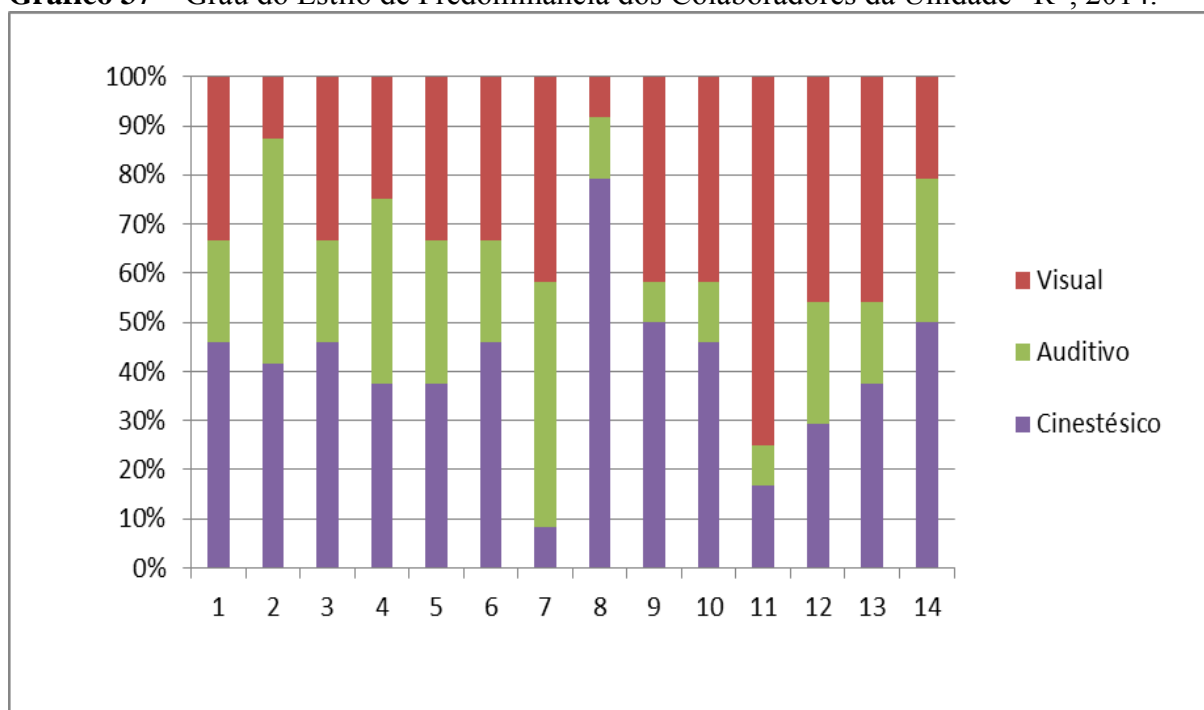
A Unidade “R” é a maior da Cooperativa e compreende 14 colaboradores e mais um gestor geral, com uma interessante adesão, pois todos responderam o Teste de Comunicação Sensorial. A análise dos resultados foi muito interessante, pois o que mais se identificou foi a diversidade de perfis e interesses dentro de um mesmo ambiente. Conforme tabelas e gráficos abaixo, visualizou-se que 8 colaboradores mostraram grande predominância pelo Sistema Cinestésico, outras 3 pessoas se interessaram mais por situações que envolvessem o perfil Visual, 2 pessoas demonstraram preferência pelo sistema Auditivo e 1 pessoa teve uma igualdade de interesse pelos sentidos Auditivo e Cinestésico. Construindo um perfil Médio da equipe com 41% de preferência pelo Sistema Representacional Cinestésico, com 35% Visual e 24% Auditivo, demonstrando uma Sinergia entre todos, pois apesar da predominância Cinestésica, os percentuais Auditivos e Visuais não ficaram disparos.

Tabela 23 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “R”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "R"																
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Colab. 5	Colab. 6	Colab. 7	Colab. 8	Colab. 9	Colab. 10	Colab. 11	Colab. 12	Colab. 13	Colab. 14	Total
Respostas	Quantidade A	8	3	8	6	8	8	10	2	10	10	18	11	11	5	118
	Quantidade B	5	11	5	9	7	5	12	3	2	3	2	6	4	7	81
	Quantidade C	11	10	11	9	9	11	2	19	12	11	4	7	9	12	137
SISTEMAS																
Total	Visual	33%	13%	33%	25%	33%	33%	42%	8%	42%	42%	75%	46%	46%	21%	35%
	Auditivo	21%	46%	21%	38%	29%	21%	50%	13%	8%	13%	8%	25%	17%	29%	24%
	Cinestésico	46%	42%	46%	38%	38%	46%	8%	79%	50%	46%	17%	29%	38%	50%	41%

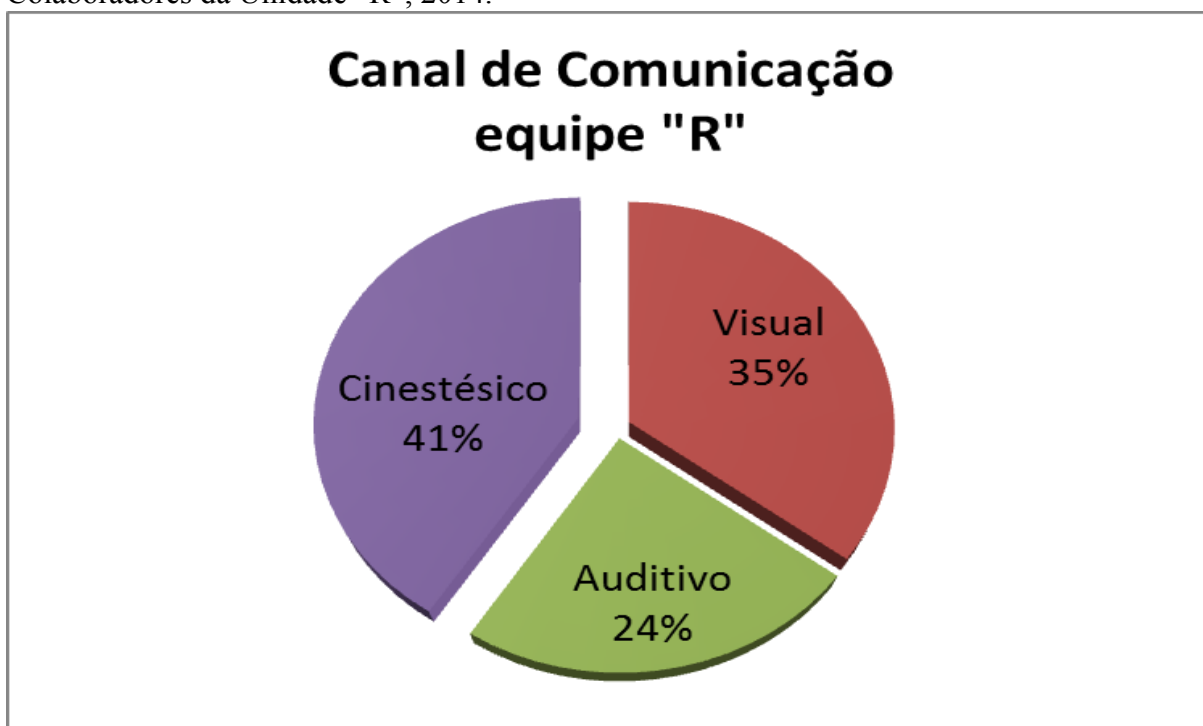
Fonte: Os Autores.

Gráfico 37 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “R”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 38 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “R”, 2014.



Fonte: Os Autores.

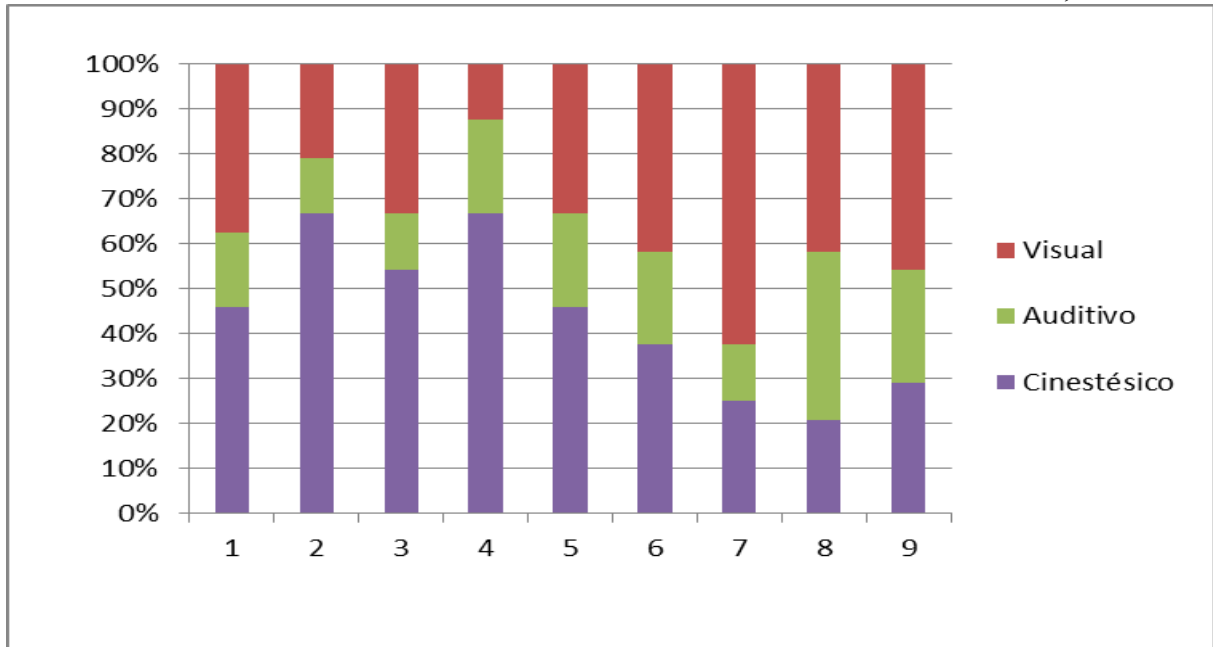
E a última Unidade do Sicredi Rio Paraná PR/SP é a denominada “S”, com um total de 9 colaboradores e mais um Gestor geral. Nesta também obteve-se 100% de adesão de respondentes. E a partir da análise dos percentuais, verificou-se que a equipe possui uma divisão bem próxima de predominância dos sentidos Cinestésico e Auditivo, pois 5 colaboradores se mostraram mais Cinestésicos e os outros 4 mais Visuais. Concluindo que é uma equipe pautada por o “sentir” das coisas, mas também bem objetiva, ativa e com seu sentido visual aguçado. Assim, gerou-se um gráfico com uma média de perfil com bastante sinergia entre 2 Sistemas, com percentual de 43% de sistema representacional Cinestésico, 37% Visual e apenas 20% Auditivo.

Tabela 24 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores da Unidade “S”, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - UNIDADE "S"											
PERGUNTAS		Colab. 1	Colab. 2	Colab. 3	Colab. 4	Colab. 5	Colab. 6	Colab. 7	Colab. 8	Colab. 9	Total
Respostas	Quantidade A	9	5	8	3	8	10	15	10	11	79
	Quantidade B	4	3	3	5	5	5	3	9	6	43
	Quantidade C	11	16	13	16	11	9	6	5	7	94
SENTIDOS											
Total	Visual	38%	21%	33%	13%	33%	42%	63%	42%	46%	37%
	Auditivo	17%	13%	13%	21%	21%	21%	13%	38%	25%	20%
	Cinestésico	46%	67%	54%	67%	46%	38%	25%	21%	29%	44%

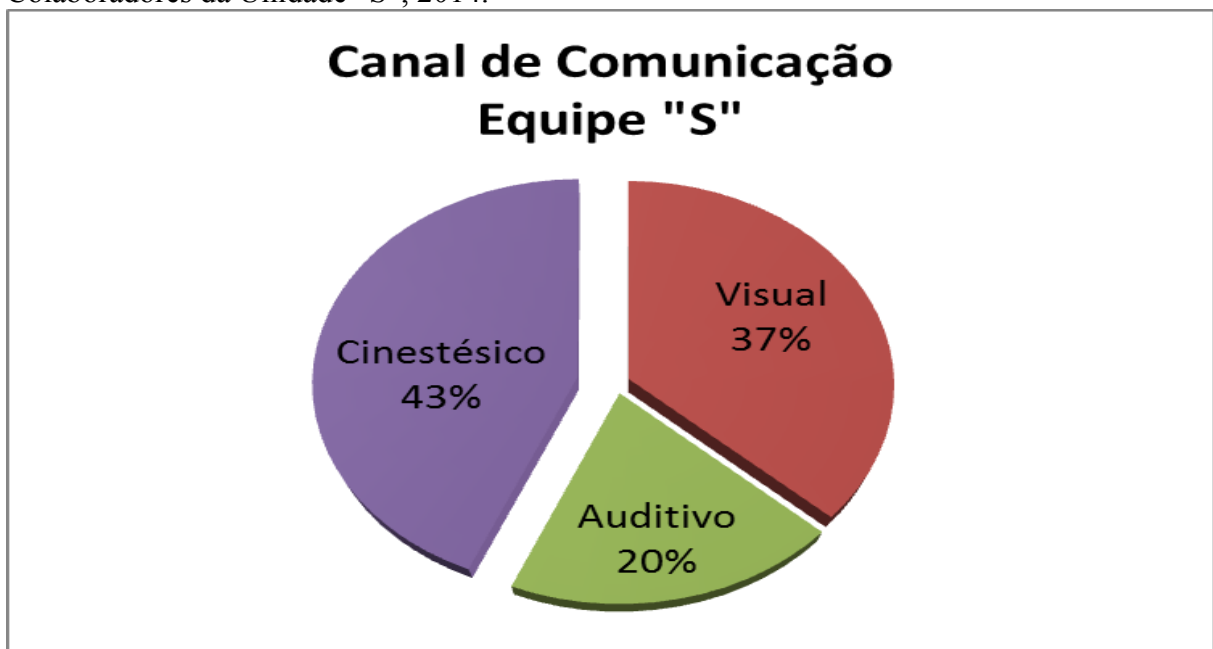
Fonte: Os Autores.

Gráfico 39 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores da Unidade “S”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 40 – Média de Predominância do Sistema Representacional de todos os Colaboradores da Unidade “S”, 2014.



Fonte: Os Autores.

Diante de todas estas informações, gráficos e tabelas apresentadas, percebeu-se que a Média dos 145 colaboradores atuantes na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Rio

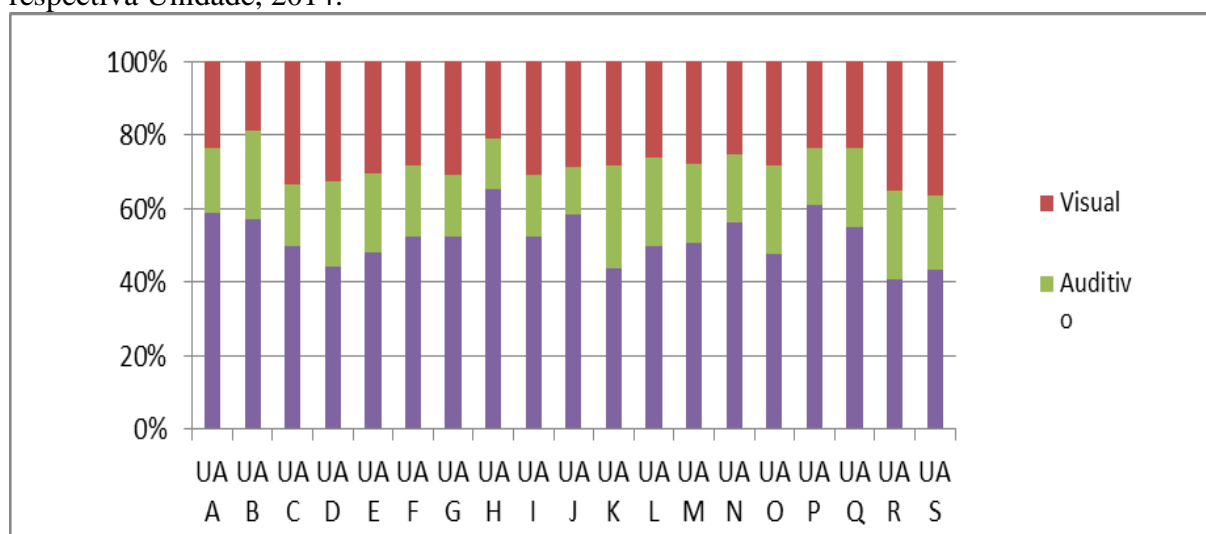
Paraná PR/SP (Sicredi Rio Paraná PR/SP) é de predominância de 51% de perfil Cinestésico, 29% Visual e 20% Auditivo, demonstrando assim, que no geral, esta Cooperativa possui pessoas mais voltadas à uma necessidade de “sentir” o que o ambiente organizacional proporciona para si, conseguindo assim se engajar com os objetivos e necessidades empresariais.

Tabela 25 – Quantidade de respostas preenchidas no teste pelos Colaboradores e Gestores de sua respectiva Unidade, 2014.

TESTE - CANAL DE COMUNICAÇÃO - COLABORADORES DA SICREDI RIO PARANÁ - PR/SP																					
PERGUNTAS		UA A	UA B	UA C	UA D	UA E	UA F	UA G	UA H	UA I	UA J	UA K	UA L	UA M	UA N	UA O	UA P	UA Q	UA R	UA S	Total
Respostas	Quantidade A	34	18	88	39	29	68	104	15	52	41	27	25	40	24	34	28	28	118	79	891
	Quantidade B	25	23	44	28	21	46	56	10	28	19	27	23	31	18	29	19	26	81	43	597
	Quantidade C	85	55	132	53	46	126	176	47	88	84	42	48	73	54	57	73	66	137	94	1536
RESPOSTAS																					
Total	Visual	24%	19%	33%	33%	30%	28%	31%	21%	31%	28%	28%	26%	28%	25%	28%	23%	23%	35%	37%	29%
	Auditivo	17%	24%	17%	23%	22%	19%	17%	14%	17%	13%	28%	24%	22%	19%	24%	16%	22%	24%	20%	20%
	Cinestésico	59%	57%	50%	44%	48%	53%	52%	65%	52%	58%	44%	50%	51%	56%	48%	61%	55%	41%	44%	51%

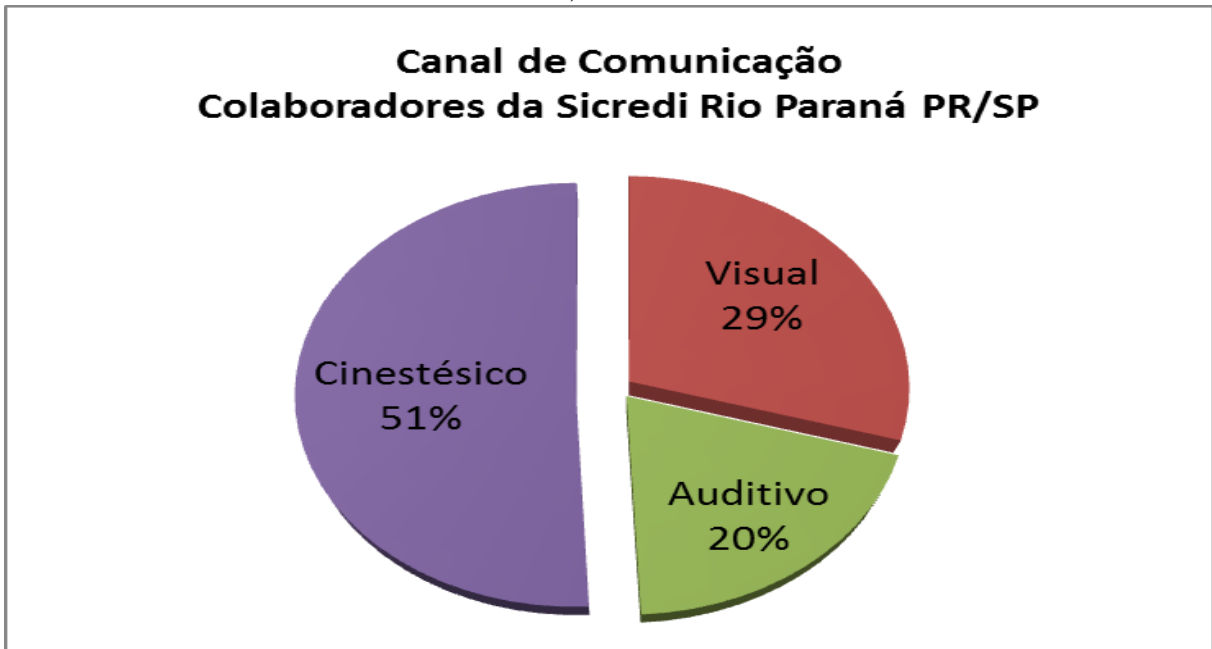
Fonte: Os Autores.

Gráfico 41 – Grau do Estilo de Predominância dos Colaboradores e Gestores de sua respectiva Unidade, 2014.



Fonte: Os Autores.

Gráfico 42 – Média de Predominância do Sistema Representacional de Todos os Colaboradores da Sicredi Rio Paraná PR/SP, 2014.



Fonte: Os Autores.

6. PROPOSTAS DE ATUAÇÕES MAIS ASSERTIVAS AOS GESTORES DA SICREDI RIO PARANÁ COM SEUS LIDERADOS, ATRAVÉS DE FERRAMENTAS DA PNL

A partir de todas as informações já embasadas, das tabelas e gráficos analisados, foi estudada diferentes ferramentas e técnicas da Programação Neurolinguística, onde optou-se por embasar sobre EVIDÊNCIAS SENSORIAIS, COMUNICAÇÃO E *RAPPORT*, que seriam os instrumentos de PNL mais apropriados para os Gestores com suas diferentes predominâncias sensoriais, atuarem com suas equipes, que também são diversificadas. E assim, conquistarem resultados positivos e uma linguagem mais assertiva e eficaz com cada indivíduo.

6.1 Evidências Sensoriais

Segundo O'Connor e Seymour (1995, p. 42) o ciclo da comunicação tem um início e este começa com os sentidos. As portas da percepção são os sentidos, ou seja, os olhos, o nariz, os ouvidos, a boca e a pele, os únicos pontos de contato com o mundo exterior.

Assim, de acordo com Chagas e Zaib (2012, p. 44), há uma grande importância de se conhecer o sistema sensorial de si e da outra pessoa, pois isto está diretamente relacionado à capacidade de relacionar-se com alguém de modo eficaz. Significa saber “falar a mesma língua” que o outro. Significa “compreender e se fazer compreender”.

Para o mesmo autor, o ideal seria que as pessoas tivessem todos os canais sensoriais igualmente desenvolvidos, o que possibilita uma experiência mais completa da realidade.

Porém, como isto não é possível, o ideal é que as pessoas aprendam a permitir que seus sentidos sirvam ainda mais. A capacidade de observar e fazer distinções mais profundas em todos os sentidos pode aumentar significativamente a qualidade de vida e é essencial em muitas profissões. Essa habilidade não significa que a pessoa enxerga mais do que as outras, e sim que ela sabe o que procura, porque aprendeu a perceber a diferença que faz a diferença (O’CONNOR, SEYMOUR, 1995, p. 42-43).

Quando se é capaz de visualizar o resultado em seu estágio bem-sucedido, escutar os ruídos e vozes pertinentes, conhecer as sensações e especificar a afirmação positiva, então consegue-se preparar o futuro e derivar possibilidades de configuração dessa vivência (KLUCZNY, TEIXEIRA, 1996, p. 51).

Portanto, quanto mais precisas e diferenciadas essas evidências sensoriais, tanto mais eficazes elas são, evocam e ativam em sua trajetória pensamentos, sentimentos e recursos inconscientes na escolha de procedimentos a partir do objetivo desejado.

Para Ready e Burton (2011, p. 83), às vezes, duas pessoas se esforçam para se comunicarem porque elas falam com estilos de linguagem diferentes, mesmo se tiverem pontos de vista similares. Uma pode usar um estilo auditivo, por exemplo, e a outra um estilo visual ou Cinestésico. Para ser um comunicador efetivo, é necessário ser capaz de fazer duas coisas: conhecer o seu estilo preferido ou sistema representacional e, também, praticar os outros.

Segundo Chagas e Zaib (2012, p. 74-75), no momento que uma pessoa se propõe a ver uma situação como o outro vê, não significando que tem-se que mudar de opinião e nem concordar com o outro. Mas esta posição dá mais informações necessárias para descobrir uma base comum por onde começar a resolver a dificuldade de expressão do que se deseja. Uma

vez que, é interessante “mudar” de posição para entender o outro. São as **Posições de Percepção**.

A Primeira Posição é a própria realidade da pessoa, sua visão e seu modo de pensar e agir diante das coisas. A maestria pessoa vem de uma primeira posição forte. É necessário se conhecer, conhecer seus valores para ser um modelo eficaz e influenciar outros por meio do exemplo. Aqui a pessoa vê o mundo do seu ponto de vista, a sua realidade, dentro de si, não leva em consideração o ponto de vista do outro.

A Segunda Posição é dar um salto criativo de sua imaginação para compreender o mundo a partir da perspectiva de outra pessoa, pensar e agir do mesmo modo do outro. Aqui, dá a capacidade de apreciar os sentimentos dos outros e passar a perceber como seria ver, ouvir e sentir as coisas na posição alheia. Se ainda puder reproduzir o modo de falar e os movimentos peculiares do outro, melhor.

O'Connor (2003, p. 54) explica que as pessoas frequentemente tentam apagar o que não gostam ao invés de prestar atenção em seus pontos negativos. Porém, quando se presta atenção, é capaz de compreender e apreciar a si mesmo em um nível mais profundo. Isto é parte de acompanhar seu próprio ritmo – simplesmente esta consciente de seus pensamentos, sentimentos, emoções e estados sem necessariamente tentar muda-los. Pois, a maneira de desenvolver a expressão dos seus sentidos e atingir um maior público, é exercitando seus pontos fracos. Separe certas horas para deliberadamente prestar atenção com seus sentidos mais fracos, pois se você sempre fizer o que sempre faz, sempre obterá o que sempre obteve. E há sempre mais que isto.

A comunicação mais eficaz exige uma combinação de habilidades do interlocutor através da identificação das preferencias na maneira de pensar, pelas palavras usadas pelas pessoas (tais como “estou vendo, ou “estou escutando”, “estou sentindo”), pelo número de características fisiológicas e “deixas de acessos aos olhos” (ALDER, 1996, p. 211-212).

De acordo com Ready e Burton (2011, p. 81), a linguagem que as pessoas utilizam diariamente fornecem pistas do seu sistema representacional preferido. Para aumentar a habilidade comunicativa, todos devem ouvir os tipos de palavras que as pessoas usam. Assim, encontrarão pistas interessantes do que se passa na cabeça delas, se são mais receptivas a imagens, palavras ou sons.

Para O'Connor e Seymour (1995, p. 49), o segredo da boa comunicação não é tanto o que se diz. Para se criar um clima de confiança e empatia, use os predicados que a outra pessoa usa. Você estará falando a sua linguagem e apresentando ideias da mesma maneira como essa pessoa pensa. Isto dependerá de duas coisas: primeiro, da sua acuidade sensorial para observar, ouvir e perceber os padrões de linguagem das outras pessoas; segundo, de ter um vocabulário adequado no sistema representacional usado pela pessoa, para poder responder ao que ela diz. As conversas não ficarão só em um sistema, mas reproduzir a linguagem do outro ajuda muito a conquistar o objetivo esperado da comunicação.

Diante disto, interessante é usar uma mistura de predicados quando se dirigir a um grupo de pessoas. Deixando que as pessoas visuais vejam o que você está dizendo, que as pessoas auditivas o ouçam claramente, e coloque-se no lugar das pessoas cenestésicas, para que elas possam perceber o significado daquilo que você está dizendo. Pois, se usar apenas um sistema representacional, é provável que 2/3 do público não consigam acompanhar o que você diz (O'CONNOR, SEYMOUR, 1995, p. 49).

Sobre a linguagem corporal, Ready e Burton (2011, p. 84-85), explicam que ela oferece pistas maravilhosas sobre os sistemas representacionais preferidos pelas pessoas. Como o indivíduo respira, sua postura, seu tipo corporal, tom e ritmo de voz tendem a variar de acordo com os estilos visual, auditivo e Cinestésico. No início da PNL, Bandler e Grinder observaram que as pessoas moviam seus olhos sistematicamente, dependendo do sistema representacional que elas acessavam. Esses movimentos, como já descritos, são chamados de indicações fornecidas pelos movimentos dos olhos ou "pistas oculares".

Estas conferem que, quando as pessoas movimentam os olhos para responder uma pergunta, você pode supor se elas estão acessando imagens, sons ou sensações internas. Com isto, tem-se grande chance de saber, mesmo sem exprimir uma palavra, qual sistema representacional elas usarão, e como pode conversar com elas de forma a fazê-las responder positivamente (READY, BURTON, 2011, p.85).

Chagas e Zaib (2012, p. 51-52), explicam que o conhecimento e a prática em relação à estas pistas de acesso, permite à pessoa: 1) fazer com que uma pessoa tenha acesso ao tipo de experiência que é necessário para que compreenda o que está se comunicando; 2) saber quando uma pessoa está conscientemente ouvindo, vendo, sentindo e quando ela está "longe", abstraída em seus processos subjetivos; 3) estabelecer um bom contato (*rapport*), com

qualquer pessoa, de forma suave, eficaz e atingindo o objetivo e; 4) lembrar com mais facilidade de experiências, como por exemplo, lembrar onde se guardou um objeto, basta que se olhe para cima e a esquerda (visual lembrado).

Diante disto, Alder (1996, p. 211-212) confere que dois visualizadores, por exemplo, provavelmente se compreenderão melhor numa conversa do que um visualizador e um Cinestésico. Da mesma maneira, dois indivíduos com preferência auditiva, bons ouvintes, com sintonia e clareza de falas semelhantes, dar-se-ão muito bem. Assim, qualquer pessoa pode criar uma comunicabilidade adequada, tornando-se consciente da preferência e “refletindo” as características fisiológicas da outra pessoa, mesmo que tenha outro sistema preferido de representação.

Assim, Ready e Burton (2011, p. 88), dão um exemplo de uma situação prática disto, demonstrando a importância da comunicação com as pessoas utilizando os sistemas representacionais das mesmas, para que se obtenha um resultado mais efetivo:

“lembre-se de que, quando você fala para uma sala cheia de gente, todas têm uma preferência quanto ao modo de recepção da informação e você não sabe o qual é. Infelizmente, as pessoas não trazem uma etiqueta na testa para informar o que elas querem saber e como querem receber a informação. Dê-lhes uma imagem, diga-lhes as palavras, compartilhe seus sentimentos sobre o assunto. Então, o que você precisa fazer é assegurar que conecte cada uma das pessoas na sala pela apresentação das ideias com a diversidade da comunicação. Variando o seu estilo de apresentação e auxílio para ajudar os visuais a verem com imagens, os auditivos a ouvirem alto e claro, e os cenestésicos experimentarem as sensações”.

Quando estas informações são elencadas com os gráficos e tabelas apresentados acima, percebe-se a grande importância de se conhecer as EVIDÊNCIAS SENSORIAIS de si e do outro para que a comunicação e o relacionamento sejam mais positivos e atinjam maiores resultados.

Para as Unidades onde o Gestor possui seu Sistema Representacional predominante igual ao da equipe, como ocorreu com as unidades “H”, “I” e “P”, em que todos possuem disposição para o sentido Cinestésico, provavelmente a comunicação ocorre mais alinhada e todos conseguem transmitir o que desejam de uma forma mais facilitada, produzindo seus interesses mais sensitivamente.

Porém, para a situação em que o Sistema representacional preferido do Gestor é diferente de toda a Equipe, como ocorre com a unidade de atendimento “S”, em que o gerente é Auditivo e a equipe cinestésica e visual, possivelmente ocorrem dificuldades de comunicação, alinhamento e concordância, pois cada um fala, age e demonstra seus interesses

de maneiras diferentes. Isso pode gerar dificuldades no atingimento de objetivos e no alinhamento das estratégias do negócio. Seria interessante que tanto este gestor, quanto os colaboradores da equipe buscassem um maior auto-conhecimento de si e maior conhecimento do outro, através das EVIDENCIAS SENSORIAIS que todas as pessoas demonstram constantemente, onde assim, saberiam quando seus comportamentos e informações estão atingindo mais eficazmente o outro e quando isto não acontecer, ter condições de mudar a ação para o alcance do objetivo.

Nas situações, que são mais comuns, em que o Gerente Geral possui seu sistema representacional preferido igual à alguns colaboradores da equipe, como ocorre com as Unidades “A”, “B”, “C”, “D”, “E”, “F”, “G”, “J”, “K”, “L”, “M”, “N”, “O”, “Q” e “R”, provavelmente este gestor quando se comunica atinge apenas uma parte de seus liderados, pois alguns entendem sua maneira de transmitir informações e agir, porém outra parte não se sente influenciada pelo negócio, pois não entendeu afincado o que o líder tentou expressar. Assim, como na explicação anterior, é importantíssimo que este gestor conheça bem de si mesmo e conheça suas preferências sensoriais e de todos da sua equipe, pois só assim terá maior facilidade de agir, atingir e influenciar cada um individualmente perante suas características, necessidades e entendimento. O mesmo deve ocorrer com estes colaboradores, para que se alinhem também com este gestor, tentando se moldar às necessidades da sua realidade.

6.2 Comunicação

De acordo com Martins (1999), a estranha “Neurolinguística” ou, mais estranhamente ainda, a “Programação Neurolinguística”, chegou ao Brasil, na segunda metade da década de 70, com o propósito explícito de servir como ferramenta de grande eficácia a todos aqueles que desejavam atingir a excelência humana. Na realidade, o que seus “padrinhos” Richard Bandler e John Grinder propunham, era uma reformulação no estudo da comunicação entre os seres humano, através de uma série de técnicas inovadoras na arte do pensar e do agir corretamente.

Segundo O’Connor e Seymour (1995, p. 33), “Comunicação” é uma palavra multifacetada que abrange praticamente qualquer interação com outras pessoas, assim, é um

substantivo estático, mas ao mesmo tempo é um ciclo ou um laço que engloba pelo menos duas pessoas. Quando se comunica com outra pessoa, percebe-se sua reação e reage-se de acordo com seus sentimentos e pensamentos. Só prestando atenção ao outro que se tem uma ideia do que quer dizer ou fazer em seguida e o outro reage da mesma forma

Assim, de acordo com Martins (1999), para que haja uma comunicação, precisa-se de: 1) que alguém comunique-se – o comunicador; 2) de uma mensagem; 3) de um canal, ou seja, de um meio para que a mensagem seja enviada; e 4) que alguém receba e principalmente entenda a mensagem – o receptor.

Então, para que a comunicação seja eficaz, o comunicador precisa como condições básicas: 1) definir com clareza quem deve receber e entender a mensagem – o receptor; 2) localizar onde está esse receptor e definir como chegar até ele – escolha do canal; e por fim, 3) elaborar a mensagem de acordo com o entendimento do receptor (MARTINS, 1999).

Em concordância com isto, um dos pressupostos da PNL confere que “a natureza da comunicação é a resposta que ela produz”, pois, independente da forma que uma pessoa se comunica – verbalmente, por escrito, ou por linguagem corporal – faz-se isto com uma finalidade: Obter um resultado – talvez informar, impressionar, divertir, etc. Assim, se a comunicação atingiu seu objetivo, então foi um sucesso, se não atingiu seu objetivo, então foi um fracasso. Pois, seja a comunicação escrita vazada ou não em linguagem clara, inequívoca, o importante é que se consiga passar a mensagem e o teste real continua a ser o resultado obtido (ALDER, 1996, p. 210).

De uma forma simples, pode-se dizer que comunicação é a transmissão eficaz de uma mensagem, pois só existe comunicação quando o receptor entende o conteúdo da mensagem.

Robbins (1987, p.371), conta que existe um ditado no mundo dos computadores: “GIGO: GARBAGE IN – GARBAGE OUT” (lixo entra – lixo sai). Remetendo que a qualidade que você consegue de um sistema depende inteiramente do que você coloca nele. Se você puser informações ruins, falhas ou incompletas, obterá a mesma espécie de resultados. Hoje, muitas pessoas têm pouca ou nenhuma preocupação consciente da qualidade de informações e experiências que diariamente são disseminadas.

Para Martins (1999) a ideia de que aprender a relacionar-se e a comunicar-se é o fundamento existencial mais importante para o homem alcançar um ajustamento real e um

rendimento efetivo de suas ações é hoje admitida sem restrições pelos especialistas. Assim, a informação transmitida por si só não gera aprendizagem, desenvolvimento de competências e internalizações, pois só o aprender a transmitir ao outro o que deseja e o outro “aprender a processar a informação”, é que promove o crescimento intelectual nos seus múltiplos acessos.

Segundo O’Connor e Seymour (1995, p. 33), as pessoas se comunicam por meio das palavras, do tom de voz e do corpo. É impossível não se comunicar, pois a comunicação é transmitida, mesmo quando não se diz nada e fica parado. Portanto, comunicação envolve uma mensagem que passa de uma pessoa para outra e atinge o objetivo esperado pelo comunicador.

Como exposto, ser capaz de se comunicar eficazmente significa conseguir os resultados ou finalidades que se quer. E isso tem muito o a ver com o que a PNL denomina relacionamento harmonioso, pois nos casos em que há compreensão e respeito mútuo, até a comunicação mínima é eficaz.

Este relacionamento harmonioso não é algo separado da comunicação. Há um ciclo em ação. As pessoas podem dizer algo que crie um relacionamento harmonioso e a comunicação assim obtida tornará mais provável que aquilo que se diz será compreendido. Mas o que diz, também pode despertar sentimentos negativos, ou romper a comunicabilidade, de modo que o problema não consiste simplesmente em estar consciente das palavras, da maneira como são usadas e da linguagem corporal que as acompanha. Em vez disto, a comunicação total só pode ser medida em comparação com o resultado que se obtêm (ALDER, 1996, p. 211).

Para a transferência de informações diferenciadas pelos processos de comunicação são utilizados diversos meios que exigem habilidades diferentes das pessoas. Conversas ao telefone solicitam a atenção auditiva do comunicador, a linguagem escrita no terminal do computador ou em cartas exige uma capacidade de comunicação escrita, os processos de comunicação pessoal requerem a atenção à expressão verbal, a percepção de indícios não-verbais na linguagem do corpo, capacidade de se expressar com precisão, a criação de uma atmosfera de confiança, bem como o encontro pessoal e a capacidade de influenciar o interlocutor de forma positiva (KLUCZNY, TEIXEIRA, 1996, p. 45-46).

Kluczny e Teixeira (1996, p. 46) ainda explicam que, partindo do pressuposto de que um processo comunicativo seja composto por 7% de comunicação do conteúdo da palavra falada, 38% de qualidade da voz (tom, velocidade, intensidade, etc) e 55% de expressão corporal (gestos, postura, expressão facial, respiração, olhar, etc), então, toda a “estrutura comunicativa” tem que ser incluída no processo de percepção e na expressão verbal. Assim, bons comunicadores, dominam a expressão verbal e as não-verbais e conhecem as necessidades e valores “secretos” e inconscientes do interlocutor que muitas vezes surgem como pontos “escondidos” na ordem do dia

Assim, a comunicação envolve muito mais do que apenas palavras. As palavras são apenas uma pequena parte da capacidade de expressão dos seres humanos. Estas porcentagens acima podem variar dependendo da situação, mas sem dúvida, a linguagem corporal e o tom de voz, fazem uma imensa diferença no impacto e no significado do que se diz (O’CONNOR, SEYMOUR, 1995, p. 34).

Diante do exposto, Kluczny e Teixeira (1996, p. 45) esclarecem que a qualidade do sucesso de um indivíduo, depende da qualidade das habilidades pessoais de se comunicar e da qualidade da relação durante o processo comunicativo. Essa interação se configura através da clareza com que se expressa os posicionamentos e objetivos, das habilidades de estabelecer e manter uma atmosfera de confiança e da habilidade de influenciar positivamente o interlocutor.

E a PNL proporciona a capacidade de reagir de maneira eficaz aos outros e de compreender e respeitar o seu modelo. A comunicação é circular; o que se faz influencia outras pessoas, e vice-versa. Assim, cada um pode se responsabilizar-se pela parte que lhe confere neste círculo, onde a única opção é ter ou não consciência dos efeitos que se provoca, pois o significado da comunicação é a reação obtida no outro (O’CONNOR, SEYMOUR, 1995, p. 36).

Quando compreende-se que a COMUNICAÇÃO para a Programação Neurolinguística não é o que você está transmitindo e sim o que o outro está compreendendo, ou seja, que a comunicação só é válida quando o objetivo dela foi atingido e a pessoa consegue realmente entender o que o outro transmitiu, então, a comunicação se torna uma importante ferramenta para os Gestores analisados e suas Equipes compreenderem que só se obtém sucesso na

linguagem quando transmite-se informações da maneira que o outro entenda, não da forma que se acha adequado.

Se cada pessoa não expressar o que deseja mais assertivamente e buscar com que o outro compreenda por inteiro o conteúdo disto, então ele não está tendo uma comunicação eficaz. Assim, é valiosíssimo que tanto os gestores do Sicredi Rio Paraná, quanto todos os liderados, analisem profundamente sua comunicação e verifiquem se estão atingindo o objetivo esperado, pois do contrário as informações não estão sendo transmitidas corretamente e com certeza não trará resultados positivos.

Igualmente, é importante compreender, que a comunicação é uma via de mão dupla, onde todos são responsáveis para que ela ocorra adequadamente, assim, cada colaborador precisa se esforçar diariamente para transmitir informações de formas adequadas para que atinjam o outro.

Outra ponto pertinente da comunicação embasada pela PNL, refere-se às linguagens verbais e não-verbais (expressão corporal e qualidade da voz), pois a primeira que são as palavras faladas, representam apenas 7% do que as pessoas transmitem e as palavras não-verbais, representam 93% da comunicação, o que exige de toda a equipe do Sicredi Rio Paraná, muito mais atenção em si para que tenham ações e reações pertinentes ao que desejam transmitir.

6.3 Rapport

“A palavra *Rapport* deriva do francês *rapporte*, traduzido como “voltar ou trazer de volta”. A definição do dicionário inglês é “um relacionamento ou entendimento simpático”. É sobre fazer uma conexão de mão dupla. Todos sabem se fez tal conexão quando experimentam um sentido verdadeiro de confiança e respeito com a outra pessoa, quando se compromete confortavelmente com alguém sem se importar, contudo, se são diferentes, e quando sabe que está ouvindo e sendo ouvido (READY, BURTON, 2011, p. 91)”.

Segundo O’Connor (2003, p. 04) *Rapport* é a qualidade de relacionamento que resulta em confiança e credibilidade. Você consegue *rapport* compreendendo e respeitando a maneira pela qual a outra pessoa vê o mundo. É como falar sua língua. O *rapport* é essencial para a boa comunicação. Se existir *rapport*, os outros se sentirão reconhecidos e serão imediatamente mais responsáveis. É possível construir *rapport* em muitos níveis, mas todos

envolvem dar atenção e respeitar a outra pessoa. O *rapport* pode ser construído instantaneamente e, ao longo do tempo, evolui para a confiança.

Para Ready e Burton (2011, p. 91) o *rapport* encontra-se no núcleo da PNL, como um pilar central, ou ingrediente essencial, que conduz para uma comunicação bem-sucedida entre dois indivíduos ou grupos de pessoas. É uma relação de respeito mútuo e um caminho para conquistar objetivos a todo o momento.

De acordo com O'Connor e Seymour (1995, p. 36) a empatia, que na linguagem da PNL é chamada de *rapport*, é essencial para criar uma atmosfera de confiança e de participação na qual as pessoas possam reagir livremente. Quando há empatia, a comunicação parece fluir, seus corpos e suas palavras estão em sintonia.

As pessoas para serem influentes em qualquer relacionamento precisam criar *rapport* com o outro. O *Rapport* é a qualidade de um relacionamento de influência e respeito mútuos entre as pessoas. Uma pessoa não tem *rapport* até que construa um bom relacionamento com outra pessoa, então ambas têm *rapport*. Ele é acontece naturalmente e não há necessidade diretamente de cria-lo, mas sim deixar de fazer aquilo que o impede. A Programação Neurolinguística fornece as habilidades para a criação de um relacionamento respeitoso e mutuamente influente ao estabelecer e construir *rapport* em diferentes níveis neurológicos (O'CONNOR, 2003, p. 45).

Para O'Connor e Seymour (1995, p. 39) o *rapport* permite à pessoa criar uma ponte com a outra pessoa, já que se estabelece um novel de compreensão e contato. A partir deste ponto, qualquer um pode começar a modificar seu próprio comportamento, que provavelmente será imitado pela outra pessoa. Pois, se as pessoas estiverem preparadas para modificar seus comportamentos, adaptando-se e subordinando-se ao seu objetivo, com certeza terão maiores probabilidades de sucesso.

Segundo Ready e Burton (2011, p. 91) *Rapport* é a chave para o sucesso e influencia tanto na vida pessoal quanto profissional das pessoas. Trata-se sobre apreciar e trabalhar com as diferenças entre as pessoas.

O'Connor (2003, p. 45-46) explica que *rapport* não é manipulação, pois para uma pessoa ser influente, ela necessita estar aberta e disposta a ser influenciada. *Rapport* também não é amizade, pois o clima é agradável, mas a relação pode ser estritamente profissional.

Rapport não é concordância, pois independente de concordar ou não com o outro, é possível estar em *rapport*. E *rapport* advém de assumir uma segunda posição, pois quando as pessoas estão dispostas a assumir uma segunda posição, ficam abertas a tentar compreender o outro a partir do ponto de vista dele.

O'Connor (2003, p. 47) ainda enfatiza que para se construir *rapport* e bons relacionamentos, as pessoas precisam começar por acompanhar o ritmo de outra pessoa. Isto ocorre quando você entra no modelo de mundo de outra pessoa de acordo com os termos dela. É a mesma coisa que andar ao lado dela. Rápido demais, e ela terá que se apressar; devagar demais, ela terá que se frear. Assim, em qualquer situação, a pessoa que deseja criar o *rapport* terá que fazer um esforço especial para se alinhar ao outro.

Assim, uma vez que acompanhou o ritmo da outra pessoa, estabeleceu o *rapport*, mostrando que a compreende, terá uma grande chance de liderá-la, pois liderar uma pessoa é utilizar a influencia que você construiu ao acompanhar seu ritmo. E as pessoas não se mostram dispostas a serem lideradas a não ser que seu ritmo tenha sido adequadamente acompanhado primeiro (O'CONNOR, 2003, p. 47).

Ready e Burton (2011, p. 95) explicam que para um líder guiar alguém e influencia-lo, é necessário que este ouça o liderado, entendendo verdadeiramente o seu modelo de mundo. Isto deve ocorrer passo-a-passo, para respeitosamente aprender a combinar os comportamentos e vocabulários dos outros. Pois, liderança é quando você está conseguindo a mudança do outro levando-o para uma nova direção.

Para O'Connor (2003, p. 48) as pessoas também acompanham o ritmo do outro e constroem *rapport* através da "equiparação" ou "espelhamento". Este refere-se à espelhar e complementar um aspecto da outra pessoa, não é copiar seus comportamentos, mas mostrar que está disposto a entrar no modelo de mundo da outra pessoa. Então, ela intuitivamente perceberá isto e se sentirá mais à vontade consigo e com você.

Este espelhamento pode ocorrer através do nível ambiental, onde se equipara às expectativas das outras pessoas com relação a padrões de vestuário ou aparência pessoal. Outra equiparação poder ocorrer em nível comportamental, onde se espelha os movimentos de outra pessoa ao mesmo tempo em que mantém sua própria identidade e integridade (O'CONNOR, 2003, p. 48-49).

Dentro da equiparação comportamental há três elementos importantes: Linguagem corporal, eu refere-se à padrão respiratório, postura, gestos e contato ocular; Tom de voz, que remete-se à velocidade da fala, volume da fala e sons característicos e; Linguagem, onde as pessoas podem equipar palavras ou frases-chave que designam valores, ou palavras que mostram como uma pessoa está pensando. Estas formas de equiparação de comportamento exigem habilidades e respeito. Deve ser realizada com interesse honesto de conhecer a realidade do outro (O'CONNOR, 2003, p. 49).

O'Connor (2003, p. 50 - 51) ainda confere que a melhor forma de obter *rapport* é simplesmente evitar a desequiparação excessiva, pois o melhor é você estar à vontade e congruente quando ao tentar construir o *rapport* com o outro (ex.: não fique de pé se a outra pessoa estiver sentada, não fale rapidamente se o outro estiver falando devagar, não fale alto, se o outro estiver falando baixo).

Outra maneira interessante para estabelecer *Rapport* é respeitar as crenças e valores das outras pessoas, onde não há necessidade de concordar com o outro, mas sim respeitar aquilo que é importante para ela. Também, é importantíssimo estar genuinamente interessado na identidade do outro, em quem ele realmente é, não o vendo como parte do grupo, mas sim como ser individual (O'CONNOR, 2003, p. 51).

Ready e Burton (2011, p. 95) ainda numeram sete caminhos para estimular o *rapport*. São eles: 1º ter interesse verdadeiro em saber o que é importante para a outra pessoa, conhecendo-a; 2º aprender as palavras-chave, expressões favoritas e a forma de falar que o outro usa e as insira, de forma sutil, na conversa; 3º observar como o outro gosta de manipular a informação e aja na mesma proporção; 4º respirar em uníssono com o outro; 5º ter atenção com as intenções da outra pessoa e seu objetivo oculto; 6º adotar uma atitude similar a do outro em termos de linguagem corporal, gestos, tom e ritmo de voz; 7º respeitar o tempo, a energia, as preferencias e o dinheiro da outra pessoa.

Assim, o *rapport* pode ser construído à todos o momento através de: lugares e das pessoas com que se convive, pessoal ou profissionalmente; através do modo como você vê, ouve e se comporta; das habilidades que você desenvolveu; dos valores que você cultiva; dos seus propósitos de vida e; através do ser você mesmo (READY, BURTON, 2011, p. 95).

Diante disto, O'Connor e Seymour (1995, p. 38) concluem que a criação do *rapport* depende da decisão da pessoa, pois ele só vai funcionar se for colocado em prática. Pois, percebeu-se que o *rapport* é o contexto global no qual se insere a mensagem verbal. Se o significado da comunicação é a reação que ela provoca (o objetivo final), então o *rapport* é a capacidade de provocar reações, ou atingir os objetivos da comunicação transmitida.

Após análise dos resultados da pesquisa “Teste – Canal de Comunicação” e diante do estudo bibliográfico sobre a Ferramenta de PNL denominada *Rapport*, percebeu-se que muitos dos Gestores e colaboradores do Sicredi Rio Paraná precisam desenvolver melhor esta técnica para construírem uma comunicação e um relacionamento mais amistoso e que gere mais resultados.

Principalmente nas unidades onde o gestor demonstrou ter uma predominância sensorial diferente dos seus colaboradores, ou pelo menos de alguns deles, será importantíssimo que os mesmos construam mais afincado e profundamente um *Rapport* com a equipe, para que aos poucos conquistem uma maior qualidade nos relacionamentos, na comunicação e desenvolvam um ambiente mais aberto.

Isto só vai ser possível, se estes gestores transmitirem confiança em suas falas e atitudes; respeitarem as diferenças individuais; se importarem verdadeiramente com as pessoas ao redor; ouvirem o que dizem; respeitarem o modelo de mundo de cada um; tentarem falar a mesma língua dele e; estarem abertos para serem influenciados, ao invés de querer apenas influenciar. Isto gerará maior valor à equipe, tornando-as mais aptas a mudanças e desenvolvimento pessoal e profissional, pois se sentirão importantes para a organização.

Outra maneira eficaz para se construir e estabelecer *rapport*, de acordo com a PNL, é através de “espelhar” um aspecto da outra pessoa para que atue mais parecidamente com a mesma, abrindo oportunidades de todos se sentirem mais a vontade. Assim, os gestores do Sicredi Rio Paraná, podem aos poucos, através da percepção das características dos seus liderados, ter atitudes mais parecidas com as dos mesmos, numa busca de se alinhar e se igualar com comportamentos, linguagens, vestimentas, posturas, etc., que condizem mais com a equipe, obtendo assim uma maior abertura dos mesmos consigo e provavelmente acarretará uma comunicação mais assertiva, um ambiente mais saudável e desenvolvidor, um maior respeito entre todos e resultados mais satisfatórios.

CONCLUSÃO

Nos dias de hoje, as organizações que compreendem que o maior capital interno é o capital Humano e que buscam expansão e resultados, precisam estar em constantes mudanças para que se desenvolvam e se tornem aptas a atuarem com cada colaborador individualmente.

Assim, percebeu-se a necessidade de analisar os Sistemas representacionais predominantes de cada gestor da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Rio Paraná PR/SP (Sicredi Rio Paraná) e da equipe dos mesmos, para que fossem propostas alternativas de Ferramentas/Técnicas da Programação Neurolinguística mais assertivas para o Gestor atuar com seu liderado e assim obter maiores resultados.

Diante disto, foi necessário aplicar nos 150 colaboradores da Sicredi Rio Paraná um teste denominado “Canal de Comunicação”, tendo uma adesão de respondente de 96%. Esta pesquisa tinha como objetivo analisar os sistemas representacionais de cada um e suas preferencias para assim, poder comparar o resultado do Gestor imediato com o da sua equipe, procedendo o alinhamento ou o não-alinhamento na comunicação e na atuação deste líder com seus liderados.

Os resultados alcançados com o Teste de Comunicação foram muito satisfatórios. Obteve-se 3 Unidades (“H”, “I” e “P”), onde os gestores possuem seu Sistema Representacional predominante igual ao da equipe, com disposição para o sentido Cinestésico; também encontrou-se 1 Unidade (“S”), em que o Sistema representacional preferido do Gestor é diferente de toda a Equipe, pois ele é Auditivo e os liderados cinestésicos e visuais; por fim e mais comumente, obteve-se 15 Unidades (“A”, “B”, “C”, “D”, “E”, “F”, “G”, “J”, “K”, “L”, “M”, “N”, “O”, “Q” e “R”), em que o Gerente Geral possui seu sistema representacional preferido igual à alguns colaboradores da equipe.

Assim, a partir dos estudos bibliográficos das ferramentas da PNL, optou-se por embasar sobre Evidências Sensoriais, Comunicação e *Rapport*, que teriam as técnicas mais interessantes e assertivas para o gestor compreender, internalizar e buscar atuar com seus colaboradores, através de um maior alinhamento.

Sobre a ferramenta Evidências Sensoriais, fica evidente que ela é muito importante, para que tanto o gestor, quanto os colaboradores da equipe busquem um maior autoconhecimento de si e dos seus sentidos, para que assim, saibam quando seus comportamentos e informações estão atingindo mais eficazmente o outro e quando isto não acontecer, ter condições de mudar a ação para o alcance do objetivo.

A ferramenta Comunicação se torna importante para os Gestores analisados e suas Equipes compreenderem que só se obtém sucesso na linguagem quando se transmite informações da maneira que o outro entenda, não da forma que se acha adequado. Também, de acordo com a PNL, a Comunicação é uma via de mão dupla, assim, cada colaborador precisa se esforçar diariamente para transmitir informações de formas adequadas para que atinjam o outro. E por fim, todos devem valorizar a comunicação não-verbal que representa 93% do que as pessoas transmitem e seu impacto é grande.

Sobre a ferramenta *Rapport*, entendeu-se a importância da mesma quando verifica-se a necessidade de todos os gestores e colaboradores do Sicredi Rio Paraná estabelecerem um ambiente amistoso, mais receptivo, mais harmonioso, de confiança e respeito mútuo, para assim, construir uma comunicação e um relacionamento mais alinhado e que gere mais resultados.

Diante do exposto, ficou evidente que o estudo dos Sistemas Representacionais Predominantes de cada colaborador da Sicredi Rio Paraná foi valioso para analisar a real forma de cada um transmitir informações e atuar no dia-a-dia. E as ferramentas Evidências Sensoriais, Comunicação e *Rapport*, vem para agregar, através de suas técnicas, atuações mais condizentes, mais assertivas e desenvolvidoras do Líder com seus liderados, acarretando assim, provavelmente mais resultados organizacionais e atingimento de objetivos planejados pela organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDER, Harry. **PNL e Você: a ciência e a arte de conseguir o que você quer**. Trad. Ruy Jungmann. 29 ed. Rio de Janeiro: Records, 1996.

ALVES, Aline Ferreira. **Sistemas representacionais melhorando sua comunicação**. 10 de Maio de 2010. Disponível em: <http://feal23.blogspot.com.br/2010/05/sistemas-representacionais-melhorando.html#!/2010/05/sistemas-representacionais-melhorando.html>
Acesso em 11/06/2014

CARVALHO, Rúbia Prado de. **Compreendendo a Comunicação Interpessoal**. 13 de Julho de 2009. Disponível em: <http://www.equilibriointerior.net/index2.php?id=33>
Acesso em 14/06/2014

CAVALCANTI, Daniel. **Sistemas representacionais e suas características**. 18 de Novembro de 2013. Disponível em: <http://fjorten.com.br/newsite/destaques/sistemas-representacionais-e-suas-caracteristicas/>
Acesso em 07/06/2014

CAYROL, Alain; BARRERE, Patrick. **A Significação dos Predicados V A C**. 15 de Agosto de 1999. Disponível em: <http://www.golfinho.com.br/artigos pnl/artigodomes0899.asp>
Acesso em 07/06/2014

CHAGAS, Mario Jorge; ZAIB, José. **PNL: Teoria, Técnicas e Ferramentas da Programação Neurolinguística**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

CONNOLLY, Reg. **Sistemas representacionais: predicados**. 08 de Janeiro de 2007. Disponível em: <http://www.golfinho.com.br/artigos pnl/artigodomes200701.asp>
Acesso em 11/06/2014

KLUCZNY, Johann W.; TEIXEIRA, Elson A. **Programação Neurolinguística: Guia básico para pessoas e empresas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

KNIGHT, Sue. **A Programação Neurolinguística e o Sucesso nos Negócios: a diferença que faz a diferença**. São Paulo/Londres: Editouro, 1995.

MARQUES, José Roberto. **Coaching Como Filosofia de Liderança**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MARTINS, Luís Carlos. **Neurolinguística – Como melhorar sua Comunicação Interpessoal**. Rio de Janeiro: Tama, 1999.

O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução À Programação Neurolinguística: como entender e influenciar Pessoas**. 7 ed. São Paulo: Summus, 1995.

O'CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística PNL: Um Guia Prático para Alcançar o Resultado que Você Quer**. 9 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

READY, Romilla; BURTON, Kate. **Programação Neurolinguística para Leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

ROBBINS, Anthony. **Poder sem limites**. Trad. Muriel Alves Brazil. São Paulo: Best Seller, 1987.

ROBBINS, Harvey A. **Como Ouvir e Falar com Eficácia**. Trad. Talita Macedo Rodrigues. 4ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TOMPKINS, Penny; LAWLEY, James. **Eu vejo, ouço e sinto o que você quis dizer: sistemas VAC**. 09 de Setembro de 2008. Disponível em: <http://www.golfinho.com.br/artigos pnl/artigodomes200809.asp>
Acesso em 11/06/2014

APÊNDICE A - A LINGUAGEM, COMO TÉCNICA PARA UMA COMUNICAÇÃO MAIS EFICAZ ENTRE O GESTOR E OS COLABORADORES DA SICREDI RIO PARANÁ PR/SP

Autor: Carlos Alexandre Siejka

INTRODUÇÃO

A comunicação verbal ou escrita faz parte da vida e do cotidiano das pessoas no mundo todo, independentemente das diversidades existentes. Em todo o planeta, diariamente são escritas ou faladas palavras através do uso de inúmeras formas, seja manual, ou com o auxílio de tecnologia, tanto que não há, ou pelo menos se desconhece a existência de alguma estatística que se possa medir ou mensurar a dimensão do número de palavras para aqui informar.

Pela linguagem a comunicação estabelece a troca de informações entre duas ou mais pessoas, sendo fundamental para a vida de todos. Ou mesmo, pode-se dizer que os indivíduos vivem pela proporção em que se comunicam uns com os outros.

Diante isto, ficam dúvidas, será que de todas as frases formadas pelo conjunto de palavras escritas ou faladas, as quais chegam até o receptor, tem tido o efeito verdadeiro desejado pelo emissor? Será que as pessoas conseguem entender a real intenção das palavras que chegam até elas?

O objetivo deste apêndice consiste justamente no ponto de avaliar como tornar mais clara a comunicação entre duas ou mais pessoas, através de técnica apropriada pela qual estas pessoas possam ajustar suas escritas ou falas antes de emitir a informação ao receptor e atingir o resultado esperado.

Para isso, foi necessário realizar uma análise das ferramentas e técnicas existentes dentro da Programação Neurolinguística, onde se optou pela técnica de linguagem para construir uma comunicação mais eficaz, tendo como alvo principal o ambiente interno organizacional, especificamente na atuação entre o gestor e os colaboradores da Sicredi Rio Paraná PR/SP.

A LINGUAGEM DE ACORDO COM A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA COMO TÉCNICA PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ ENTRE O GESTOR E O COLABORADOR DA SICREDI RIO PARANÁ PR/SP

Para a PNL, o cérebro humano está a todo instante criando imagens mentais, sendo esta apenas uma das formas essenciais de nossa orientação no mundo ao qual estamos inseridos. É através de imagens estruturadas em nossa mente, captadas por nossos sentidos que o cérebro é estimulado a criar conexão entre os objetos existentes no ambiente. Alicerçados nessas imagens, optamos a maneira de interagir e se comportar no mundo.

O que vemos e o que ouvimos são duas maneiras de a mente receber os dados dos sentidos que dão origem a essas imagens. A linguagem ouvida é conhecida como Imagem Verbal, a qual gera grande influência e efeito no comportamento humano.

Ao ouvir palavras, o cérebro das pessoas instantaneamente processa esta evidência sensorial e constrói uma imagem. Frequentemente esta imagem criada pelo cérebro é inversa à ideia que as outras pessoas querem comunicar. Na verdade, a maioria das vezes é exatamente o contrário.

No entanto, em todos os campos da comunicação entre seres humanos, torna-se relevante, ou mesmo crítico, escolher as palavras de forma consciente para chegarmos ao resultado desejado em nossos diálogos ou escritas.

Em PNL, uma instigante palavra de nosso vocabulário é o “não”. O curioso é o fato de que, em se tratando de imagem visual, o nosso cérebro não consegue processar a palavra “não”. Como se no interior da mente humana, a palavra “não” inexistisse. Ao surgir para o cérebro um “não” instantaneamente cria uma imagem que “não” deveria ser criada. Pode-se fazer a experiência em tentar “não” imaginar um elefante vermelho.

Um caso típico deste tipo de situação pode ser o seguinte exemplo:

Exemplo: O gerente dá às primeiras instruções ao novo colaborador:

- Seja pontual, não chegue atrasado!

Que imagem visual foi gerada imediatamente na mente do colaborador?

Evidentemente que foi: **chegue atrasado!**

Exemplos de algumas palavras mais usadas de forma negativa são:

**Não quero, não posso, não vou, não, não devo, nunca,
não consigo, impossível, evitar, jamais, etc.**

É de utilidade tornar consciente o uso destas palavras, basta praticar quando e como. Quanto maior a sua consciência, mais serão as alternativas oferecidas pelo seu cérebro.

O importante é compreender, a existência de outro fator em relação de como é lida estas imagens por nossa mente. Internamente nosso cérebro trabalha com um processo conhecido por Dissonância Cognitiva, que opera simultaneamente com a imagem visual, sendo uma vez esta imagem gerada, o cérebro busca transformar esta visão em realidade.

Com essa ideia em mente, pense no exemplo anterior. O recente contratado se imagina chegando atrasado ao trabalho. O que acha que poderá acontecer em seguida? Provavelmente seu palpite estava correto, pois na rotina diária, pode-se perder o ônibus, ser traído pelo relógio, o pneu do carro fura e ai vai, em poucos dias o novato estará tentado ao vício de chegar atrasado ao trabalho. Porque o cérebro em nível inconsciente aciona o conjunto de dissonância cognitiva e começa a buscar para tornar esta imagem visual em realidade. Mesmo que o gerente venha o advertir pela falta de pontualidade, o mesmo estava exatamente obedecendo às instruções que seu gestor havia lhe dito.

Ação negativa ou consequências indesejadas é algo que queremos excluir do nosso álbum fotográfico mental, mantendo a vontade de criar somente as imagens positivas que tornam a nós e os outros mais perseverantes e assertivos ao comunicar-se.

Ao escolher as palavras para comunicar algo de forma mais adequada, qualquer individuo deve conscientemente buscar criar imagens positivas na mente.

A seguir, um bom exemplo para esclarecer uma situação com duas imagens mentais que precisam ser corrigidas de imagem negativa para positiva:

Exemplo: O gerente se expressa da seguinte forma:

- Não cometa outras falhas ou não continuará na empresa!

Duas imagens foram criadas: falhar e errar

No lugar disso, o gerente deveria ter se expressado assim:

**- Seja convicto a acertar em tudo que fizer, talvez
possa ser promovido na empresa!**

Mesmo de maneira consciente, ser prudente na escolha das palavras, pode parecer estranho no início. Esse sentimento é normal ocorrer, porque já é resultado da prática para corrigir os hábitos equivocados do dia-a-dia. Trazendo para a analogia, recorde-se da primeira vez que você dirigiu um automóvel. Deve ter sido completamente confuso a princípio. Provavelmente, aos poucos foi internalizando e, então, dirigir automóvel passou a ser algo totalmente natural para você.

Outros exemplos de frases rotineiras no ambiente organizacional, que devem ser ajustadas de imagem mental negativa para positiva:

Antes: - Não saia sem desligar o computador!

Depois: - Ao sair, lembre-se em desligar o computador!

Antes: - Seja prudente, não ande em alta velocidade!

Depois: - Ao dirigir, mantenha a velocidade máxima permitida pela sinalização!

Antes: - Se houver confusão entre os colegas, não se envolva!

Depois: - Mantenha-se distante das confusões entre colegas!

Antes: - Para nós o associado nunca está errado!

Depois: - O associado precisa ser ouvido!

Antes: - Jamais desobedeça as regras!

Depois: - Seja sempre obediente com as regras!

Antes: - Para você, esta tarefa é impossível?

Depois: - Tenho uma tarefa possível da tua competência!

Antes: - Deve evitar apertar o botão do alarme de incêndio!

Depois: - Aperte o botão do alarme de incêndio se for necessário!

Antes: - Nunca seja desonesto!

Depois: - A honestidade é muito importante para nós!

Antes: - Não consigo te ver incompetente!

Depois: - A incompetência esta imensamente distante de você!

Antes: - Não pise na grama!

Depois: - Pise pela calçada!

Antes: - Não fume neste local!

Depois: - Fumar neste local é proibido!

Por meio da linguagem os pensamentos das pessoas são dirigidos a caminhos específicos e, de certa forma, a linguagem auxilia a formar a realidade das mesmas, tornando para estes indivíduos as possibilidades limitadas ou potencializadas. A essência de uma comunicação eficaz entre as pessoas depende da habilidade e precisão que usam a linguagem.

Exemplo de expressões ou palavras, que merecem atenção a serem pronunciadas, por haver propensão de ocorrer barreiras na comunicação entre as pessoas:

- Seja cauteloso ao usar a palavra NÃO, pronuncias que possuem “não”, carregam as demais palavras até a mente para serem compreendidas, pois o “não” existe somente no vocabulário e inexistente na experiência. Ao pensar no “não”, por exemplo, a mente continua vazia. Então, agora se esforce e “não pense na cor verde”, mesmo orientando a se esforçar a não pensar na cor verde, automaticamente pensou. Pratique a pronunciar sempre palavras positivas que queira e não ao contrário.

- Seja cauteloso ao usar a palavra MAS porque ela faz ignorar as outras que foram faladas antes. Em um *feedback* do gestor para o colaborador como exemplo: “- Você tem sido comprometido, pontual, responsável, mas falta atingir suas metas!” Neste caso, sugere-se substituir o MAS por E quando possível.
- Seja cauteloso ao usar a palavra TENTAR a qual passa impressão de falhar ou não conseguir. O gestor que precisa marcar reunião com seus colaboradores, como exemplo: “- Posso tentar marcar nossa reunião para segunda-feira às 8 horas!”. A chance desta reunião não ser marcada é grande pela tentativa. Pratique a substituição do TENTAR por FAZER.
- Seja cauteloso ao usar as palavras DEVO, PRECISO ou TENHO QUE, passa a impressão de que tem alguma coisa externa no controle de sua vida. Substitua se possível por VOU, DECIDO, QUERO.
- Seja cauteloso ao usar o termo NÃO POSSO ou NÃO CONSIGO porque soa ou outro incapacidade profissional ou pessoal. Use então DECIDI NÃO, NÃO QUERO, ou NÃO CONSEGUIA, NÃO PODIA, vai transmitir que poderá ou conseguirá.
- Ao falar de problemas ou relatos negativo de si próprio, utilize o verbo em tempo passado ou fale o ainda. Assim da liberdade ao tempo presente. Ao dar uma resposta ao colaborador sobre algo que esta fora do seu domínio, como exemplo: “- Antes fazia com dificuldade isto”; “- Não consigo ainda.” O termo ainda passa impressão de que irá conseguir em breve.
- Quando for tratar de mudanças que almeja no futuro, utilize o verbo no tempo presente. Ao comentar com os colaboradores sobre sua ascensão na empresa, ao invés de falar, como exemplo: “- Vou chegar lá”, fale “- Estou chegando lá”.
- Procure substituir a palavra SE por QUANDO. Exemplo: Como gestor, para motivar sua equipe, ao invés de falar “- Se conseguirmos bater a meta, faremos uma bela viagem”, diga “Quando nós conseguirmos bater a meta, faremos uma bela viagem”. O “quando” expressa que estão decididos.
- Procure substituir o ESPERO pelo SEI. Exemplo: O gestor que delega alguma tarefa a um colaborador, ao invés de dizer, “- Espero que você cumpra o prazo nesta tarefa”, diga:

“- Sei que entregará esta tarefa dentro do prazo estipulado”. O “esperar” deixa no ar dúvida e menospreza a linguagem.

- Procure substituir a palavra **CONDICIONAL** por **PRESENTE**. Exemplo: O gerente que irá discursar diante a sua equipe de colaboradores na convenção da empresa, ao invés de falar “- Eu queria agradecer a minha equipe de colaboradores pelo excelente semestre”, fale “- Agradeço a minha equipe de colaboradores pelo excelente semestre”. No tempo presente, o verbo se torna forte e mais concreto.

CONCLUSÃO

As organizações no mundo todo estão tentando descobrir a fórmula para alcançar uma comunicação eficaz dentro do seu ambiente de trabalho, muito se investe em tecnologia nesta frustrada jornada de tentar ser a melhor empresa, a referência de mercado como organização, porém ainda, pouco se investem na formação e desenvolvimento do seu principal patrimônio, as pessoas.

Já as organizações que percebem que o diferencial de competitividade esta nas pessoas que empregam, ainda que seja a minoria, o que se investe retorna multiplicado através da capacidade intelectual que os detém.

Para auxiliar no desenvolvimento das pessoas, foi abordado neste trabalho o uso correto e consciente da linguagem para gerar uma comunicação mais eficaz entre as pessoas, onde foi abordada dentro da Programação Neurolinguística uma alternativa, ou seja, uma técnica que trata a criação da linguagem pelo diálogo ou escrita através das imagens mentais que o cérebro humano processa.

Chegou-se a conclusão que ao criarmos imagens positiva, alcança-se uma forma de comunicação eficaz, a qual poderá contribuir neste processo entre os gestores e os colaboradores da Sicredi Rio Paraná PR/SP.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO REFERENTE AO TESTE DE CANAL DE COMUNICAÇÃO

Teste de Canal de Comunicação

Instruções

Prezado Colaborador,

Esta é uma pesquisa para compreendermos com que intensidade você utiliza cada um dos canais de comunicação (Visual, Cinestésico e/ou Auditivo).

Os resultados da mesma, também servirão para estudo do Trabalho de Conclusão do Curso da Pós-graduação em Desenvolvimento Humano de Gestores dos alunos Ariadyna Carvalho, Carlos Siejka e Vitor Bersi.

Este questionário não tem respostas certas ou erradas e as perguntas devem ser respondidas escolhendo uma resposta (A, B ou C) para cada item de acordo com a sua preferência.

O seu nome e a sua unidade de trabalho não serão divulgados, pode ficar à vontade para expressar sua opinião.

Gratos pela compreensão e ajuda.

Questionário

Marque em **vermelho** a alternativa que melhor corresponda ao seu comportamento e gosto

1. Eu gostaria mais de fazer este teste...

- A) por escrito
- B) verbalmente
- C) tanto faz, desde que eu estivesse confortavelmente acomodado

2. Prefiro...

- A) ler
- B) bater papo
- C) dançar, fazer esportes

3. Para me agradar, é só me dar algo...

- A) bonito
- B) sonoro
- C) útil

4. Eu tenho mais facilidade em recordar nas pessoas...

- A) a fisionomia
- B) o nome
- C) as atitudes

5. Aprendo mais facilmente

- A) lendo
- B) escutando
- C) fazendo

6. Atividades que mais me atraem...

- A) fotografia/pintura
- B) música/oratória
- C) escultura/dança

7. Na maior parte do tempo eu prefiro...

- A) observar
- B) escutar
- C) fazer

8. Quando estou a toa, gosto de...

- A) assistir televisão
- B) ouvir música
- C) cuidar do meu bem estar físico (dormir, fazer ginástica, namorar)

9. Recordando os momentos felizes, me vêm à mente...

- A) as cenas
- B) as vozes, os sons
- C) as sensações

10. Durante minhas férias, gosto de ...

- A) viajar
- B) repousar
- C) participar de atividades físicas

11. Num primeiro encontro, meu julgamento a respeito das pessoas é baseado mais...

- A) na aparência
- B) no que elas dizem
- C) nas atitudes

12. Com relação à minha imagem pessoal e aparência...

- A) cuido muito dela, procuro estar sempre elegante.
- B) visto-me razoavelmente bem, não por considerar isto muito importante, mas para que não falem mal de mim.
- C) não ligo muito para essas coisas. Estou mais preocupado em estar usando algo confortável.

13. Acho que alguém gosta de mim quando...

- A) me dá presentes
- B) me faz elogios
- C) tem atitudes positivas comigo

14. Das três ações seguintes, prefiro...

- A) focalizar
- B) sintonizar
- C) movimentar

15. Valorizo mais...

- A) o aspecto
- B) o ritmo
- C) a coordenação

16. Na hora de comprar para vestir, prefiro que...

- A) seja bonito
- B) seja prático
- C) seja confortável

17. Meu carro tem que ser a cima de tudo...

- A) charmoso
- B) silencioso
- C) confortável

18. Quando me interesso por alguma coisa, procuro...

- A) olhar bem
- B) ouvir com atenção
- C) participar

19. Para decidir, utilizo mais...

- A) o que vejo
- B) o que escuto
- C) o que sinto

20. O que mais me incomoda é...

- A) a luminosidade
- B) barulho
- C) roupa desconfortável

21. Qualidade que mais me agrada...

- A) colorido
- B) afinado
- C) saboroso

22. Características fundamentais numa peça de teatro...

- A) iluminação/cenário
- B) eloquência/texto
- C) gesticulação/movimento

23. Meu passatempo predileto é...

- A) observar o belo
- B) ouvir sons harmoniosos
- C) dançar ou fazer exercícios

24. Programa que eu escolheria com mais gosto...

- A) visitar um exposição
- B) ir a um concerto
- C) ir a um parque de diversões