Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

WILLIAN VINICIUS BENELLI CHAVES

PNL: UMA FERRAMENTA PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO DO ADMINISTRADOR COM O COLABORADOR

Assis
2010

WILLIAN VINICIUS BENELLI CHAVES

PNL: UMA FERRAMENTA PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO DO ADMINISTRADOR COM O COLABORADOR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do curso de graduação.

Orientador: Jairo da Silva

Assis
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

CHAVES, Willian Vinicius Benelli
PNL: Uma ferramenta para melhorar a comunicação do administrador com o colaborador / Willian Vinicius Benelli Chaves. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA -- Assis, 2010.
39p.

Orientador: Jairo da Silva.
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Programação Neurolinguística. 2. Comunicação.

658:
Biblioteca da FEMA

PNL: UMA FERRAMENTA PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO DO ADMINISTRADOR COM O COLABORADOR

WILLIAN VINICIUS BENELLI CHAVES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Jairo da Silva: _____

Maria Beatriz Alonso do Nascimento: _____

Assis
2010

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe Beth, que sempre foi um exemplo de vida, aos meus avós, Elvira e Uracy, e a minha noiva Talita, por sempre acreditarem em mim.

AGRADECIMENTOS

Ao professor, Jairo da Silva, pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante o trabalho.

A minha avó Elvira, meu avô Uracy, minha mãe Beth e a minha noiva Talita.

Muito obrigado por acreditarem que eu conseguiria e pelo esforço empregado ao meu lado.

A teoria também se converte em graça material uma vez que se apossa dos homens.

Karl Marx
(1818-1883)

RESUMO

Este trabalho descreve os variados tipos de administradores e colaboradores, seus hábitos, seus vícios e prováveis atitudes a serem tomadas.

Este estudo foi realizado através da coleta de material para descrever a relação entre o administrador e o colaborador no ambiente de trabalho, e através da PNL (Programação Neurolinguística) dar subsídios para que o administrador tenha maior facilidade para obter informações sobre o estado mental de seu funcionário, analisando suas ações em seu dia a dia.

Através dos resultados obtidos, aplicar e propor soluções levando em consideração a predominância sensorial de cada um.

Palavras-chave: Programação Neurolinguística; Comunicação.

ABSTRACT

This work describes the various types of managers and employees, his habits, his addictions and attitudes likely to be taken.

This study was conducted through materials to describe the relationship between the manager and the employee in the workplace, and through NLP (Neuro Linguistic Programming) to provide subsidies so that the administrator has more easily obtain state information from them, analyzing the business man actions in their daily lives.

Through the results, and proposing solutions taking into account the predominance of sensory each one.

Keywords: Neuro Linguistic Programming; Communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo da pirâmide de Maslow 20

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Diferentes estilos de liderança 24
Tabela 2 – Os quatro tipos de funcionários dentro de uma organização 26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13
2. EMPREGO E SUBORDINAÇÃO 14
2.1 DIA DO TRABALHO 14
2.2 DIREITOS E DEVERES DO EMPREGADOR 15
2.3 DIREITOS E DEVERES DO TRABALHADOR 16
2.4 CATEGORIAS DE TRABALHO 18
2.5 A MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL DO SER HUMANO 19
2.5.1 Motivação 19
2.5.2 Satisfação 21
3. O ADMINISTRADOR E A GESTÃO DE COLABORADORES 22
3.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA 23
3.1.1 Estilos de liderança 24
3.2 DEFINIÇÃO DE COLABORADOR 25
3.2.1 Tipos de colaboradores 25
4. PNL PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA 28
4.1 A PNL E A MODELAGEM DE PESSOAS 29
4.2 A PNL E A COMUNICAÇÃO 30
4.3 PREDOMINÂNCIA SENSORIAL 31
4.3.1 Predominância sensorial auditiva 31
4.3.2 Predominância sensorial cinestésica 32
4.3.3 Predominância sensorial visual 32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 33
REFERÊNCIA 34
ANEXO A - AVALIAÇÃO DE PREDOMINÂNCIA SENSORIAL 36

1. INTRODUÇÃO

No atual mercado as empresas estão buscando cada vez mais melhorar seus produtos, serviços prestados e o atendimento oferecido ao consumidor. Utilizo as palavras do professor Ricardo Costa que diz “Vivemos na era da gratuidade” cada vez mais, benefícios são adicionados para tentar fidelizar consumidores, por exemplo: operadoras de telefonia móvel, que lutam entre si com promoções e descontos.

Neste mercado a boa gestão deixou de ser um diferencial e se tornou uma obrigação, existem muitos fatores que influenciam no atendimento, por exemplo: conflitos internos, relações interpessoais, motivação, entre outros.

Para se relacionar melhor com seus colaboradores o administrador deve estar treinado para reconhecer sinais que identifiquem o perfil de cada pessoa. Após identificado, deve-se abrir um diálogo para que as duas partes tenham ganho de qualidade no serviço prestado e/ou produto final desejado.

Este trabalho inicia um estudo a respeito dos sentidos que podem dar subsídios para o administrador na condução de suas atividades e no relacionamento com seus colaboradores. A PNL avalia a predominância sensorial visual, auditiva e sinestésica dos indivíduos. Os sentidos nos seres humanos são: audição, olfato, paladar, tato e visão. São eles que propiciam o nosso relacionamento com o ambiente, o nosso corpo percebe o que está ao nosso redor, o que ajuda a sobreviver e integrar com o ambiente em que vivemos.

2. EMPREGO E SUBORDINAÇÃO

Para um maior entendimento e dar início ao estudo da relação do administrador com o colaborador no ambiente de trabalho, procuramos definir a atividade trabalho que conforme o *site* www.suapesquisa.com/o_que_e/trabalho.htm “Podemos definir trabalho como qualquer atividade física ou intelectual, realizada por ser humano, cujo objetivo é fazer, transformar ou obter algo”. Essa atividade é realizada geralmente em troca de uma remuneração mensal, definida previamente a contratação do colaborador.

Para Chiavenato (1994, p.94)

> O trabalho que a pessoa executa é uma das maiores fontes de expectativas e de motivação... experimenta constante e continuamente as conseqüências de executar bem ou mal o seu trabalho. O trabalho constitui o ponto onde cada indivíduo percebe a concepção entre o desempenho e as recompensas que recebe.

O trabalho sempre fez parte da vida dos seres humanos. Foi através dele que as civilizações conseguiram se desenvolver e alcançar o nível atual. O trabalho gera conhecimentos, riquezas materiais, satisfação pessoal e desenvolvimento econômico. Por isso ele é e sempre foi muito valorizado em todas as sociedades.

É importante ressaltar que há diferença entre trabalho e emprego. Enquanto o primeiro envolve a atividade executada em si, o segundo refere-se ao cargo ou ocupação de um indivíduo numa empresa ou órgão público.

2.1 DIA DO TRABALHO

No Brasil e também em vários países do mundo, o Dia do Trabalho é comemorado em 1º de maio.

Segundo o *site* http://www.gostodeler.com.br/materia/8806/dia_do_trabalho.html.

> Comemora-se no dia 1º de maio, o Dia do Trabalho ou Dia do Trabalhador, que se constitui em uma data comemorativa usada para celebrar as conquistas dos trabalhadores ao longo da história.
> No ano de 1886 milhares de trabalhadores protestavam contra as condições desumanas de trabalho e a intensa e desumana carga horária pela qual eram submetidos nos EUA, em especial na Cidade Industrial de Chicago (chegava-se a mais de 15 horas diária).
> A imensa greve, praticamente, paralisou os Estados Unidos da América. No dia 3 de maio, houve vários confrontos dos manifestantes com a polícia na Cidade de Chicago. No dia seguinte, esses confrontos se intensificaram, resultando na morte de diversos manifestantes. As manifestações e os protestos realizados pelos trabalhadores ficaram conhecidos como a "Revolta de Haymarket.".
> Três anos depois, em 1889, no dia 20 de junho, precisamente na capital da França: em Paris, a central sindical chamada "Segunda Internacional" decidiu por proposta de Raymond Lavigne convocar anualmente uma manifestação com o objetivo de lutar pelas 8 horas de trabalho diário. A data escolhida foi o 1º de Maio, como homenagem às lutas sindicais de Chicago.
> Em 1º de Maio de 1891 uma manifestação no norte de França foi dispersa pela polícia resultando na morte de dez manifestantes. Esse novo drama serve para reforçar o dia como um dia de luta dos trabalhadores e meses depois a Internacional Socialista de Bruxelas proclama esse dia como "Dia Internacional de Reivindicação de Condições Laborais". Instituiu o mesmo dia das manifestações como data máxima dos trabalhadores organizados, para assim, lutar pelas 8 horas de trabalho diário. Em 23 de abril de 1919, o senado francês ratificou a jornada de trabalho de 8 horas e proclamou o dia 1° de maio como feriado nacional.

No Brasil, a data foi consolidada em 1925 no governo de Rodrigues Alves.

2.2 DIREITOS E DEVERES DO EMPREGADOR

As entidades empregadoras tem deveres para com os seus trabalhadores e usufruem de direitos, a partir do momento em que o contrato de trabalho entra em vigor e até ao seu término.

Como direitos do empregador são destacados os seguintes pontos:

- Ver a sua autoridade reconhecida pelos trabalhadores, merecendo ser tratado com lealdade e humanidade.

- Ver os seus trabalhadores cumprirem o horário de trabalho acordado e obedecerem às suas ordens em tudo o que diz respeito à execução das tarefas.

- Impedir os trabalhadores de fornecerem informações internas ou de negociarem por conta própria ou alheia em concorrência para com esta.

- Manter os seus bens em bom estado e sentir que os trabalhadores se empenham na produtividade da empresa, cumprindo todas as obrigações do contrato de trabalho e seguindo as normas pelas quais a organização se rege.

Percebe-se que são comportamentos corretos, para uma harmonia no ambiente de trabalho. Com relação aos deveres do empregador são destacados os pontos a seguir:

- Respeitar o trabalhador enquanto seu colaborador e reconhecer o seu trabalho, retribuindo-lhe um pagamento acordado entre as duas partes e dando-lhe as necessárias condições de trabalho.

- Verificar a qualidade da execução das tarefas e providenciar formas de aumentar a produtividade dos empregados.

- Precaver situações de risco e garantir a segurança dos trabalhadores, bem como indenizá-los dos prejuízos resultantes de acidentes ou doenças causados pelo trabalho.

- Cumprir todas as imposições estabelecidas no contrato de trabalho.

Estes pontos de deveres como os de direitos fortalecem o equilíbrio na condução e gestão da empresa.

2.3 DIREITOS E DEVERES DO TRABALHADOR

Os trabalhadores contam com seus direitos e deveres garantidos pela Consolidação das Leis do Trabalho CLT que devem ser cumpridos. Esses direitos e deveres que vão do momento em que tenham registro em suas carteiras de trabalho ao momento em que é cortado o vinculo com a empresa, por motivo de demissão ou pedido de dispensa do trabalho.

Os trabalhadores devem manter-se sempre bem informados sobre seus direitos. Que são:

- Carteira de Trabalho assinada desde o primeiro dia de serviço;

- Exames médicos de admissão e demissão;

- Repouso semanal remunerado, (uma folga por semana);

- Salário pago até o 5º dia útil do mês;

- Primeira parcela do 13º salário paga até 30 de novembro. Segunda parcela,

até 20 de dezembro;

- Férias de 30 dias com acréscimo de 1/3 do salário;

- Vale-Transporte com desconto máximo de 6% do salário;

- Licença maternidade de 120 dias, com garantia de emprego até 5 meses depois do parto;

- Licença paternidade de cinco dias corridos;

- FGTS: depósito de 8% do salário em conta bancária em favor do empregado;

- Horas-extras pagas com acréscimo de 50% do valor da hora normal;

- Garantia de 12 meses em casos de acidente;

- Adicional noturno de 20% para quem trabalha de 22h00min as 05h00min;

- Falta ao trabalho nos casos de casamento (três dias), doação de sangue (um dia/ano), alistamento eleitoral (dois dias), morte de parente próximo (dois dias), testemunho na Justiça do Trabalho (no dia), doença comprovada por atestado médico;

- Aviso prévio de 30 dias, em caso de demissão;

- Seguro desemprego.

São deveres do empregado para com o empregador, inclusive, constituindo o seu não-cumprimento, como motivo para dispensa do empregado por "justa causa":

- Agir com probidade;

- Ter um bom comportamento (aquele compatível com as normas exigidas pelo senso comum do homem médio);

- Ter continência de conduta (compatível com a moral sexual e desde que relacionada com o emprego);

- Evitar a desídia (caracterizada como a falta de diligência do empregado em relação ao emprego, nas formas de negligência, imprudência e imperícia (embora haja divergências doutrinárias quanto à inclusão desta última);

- Não apresentar-se no trabalho embriagado (embora alguns autores sustentem que a embriaguez habitual deve ser afastada da lei como justa causa);

- Guardar segredo profissional (quanto às informações de que dispõe sobre dados técnicos da empresa e administrativos);

- Não praticar ato de indisciplina (descumprimento de ordens diretas e pessoais);

- Não praticar ato lesivo à honra e boa fama do empregador ou terceiros, confundindo-se com a injúria, calúnia e difamação;

- Não praticar ofensas físicas, tentadas ou consumadas, contra o empregador, superior hierárquico ou terceiros (quanto a estes desde que relacionadas com o serviço);

- Deixar de cumprir as obrigações do contrato (ex: atraso no horário);

- Ofenderer fisicamente, o empregador ou seus prepostos, salvo caso de legítima defesa própria ou de outrem

2.4 CATEGORIAS DE TRABALHO

As categorias de trabalho são divididas em duas partes, trabalho intelectual e braçal. Cada uma tem tarefas diferentes e também remuneração diferenciada.

O trabalho intelectual tem atividades que exigem raciocínio para criar, resolver, calcular, projetar, controlar, avaliar, gerir, entre outros. Dependendo do domínio de conteúdos para as quais se faz necessário o aprendizado e estudo.

Como trabalho braçal se entende uma atividade mecânica que normalmente não tem variações é executada manualmente.

2.5 A MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL DO SER HUMANO

Trabalhamos e em troca recebemos uma remuneração, através dela temos condições de satisfazer nossas necessidades básicas e buscarmos através do trabalho, atingir outras necessidades, por exemplo: auto-realização e necessidades sociais.

2.5.1 Motivação

Não tem como discutirmos motivação e não mencionarmos o estudo feito por Maslow.

Maslow (apud RODRIGUES, 1994), em sua teoria percebeu que havia cinco necessidades a serem supridas para o ser humano.

> [...] as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

Maslow separa essas necessidades em uma escala e diz que para se conseguir alcançar o próximo nível, deve-se, satisfazer primeiro as necessidades do nível em que se encontra. Em seu nível mais baixo estão as necessidades fisiológicas (em breve explicaremos cada uma delas), más para um ser humano alcançar as necessidades de segurança que está no segundo nível, antes ele irá suprir todas as necessidades fisiológicas e desta forma com todas as demais necessidades, até conseguir chegar ao topo da pirâmide onde se encontra a necessidade de auto-realização.

Figura 1: Modelo da pirâmide de Maslow (apud Maximiano, 2000, p. 311)

- Necessidades fisiológicas: As necessidades fisiológicas são satisfeitas mediante comida, bebidas, sono, refúgio, ar fresco, temperatura apropriada, dentre outras. Se as necessidades humanas deixam de ser satisfeitas então as necessidades fisiológicas se transformam na prioridade mais alta.

- Necessidades de segurança: Quando as necessidades fisiológicas são satisfeitas, então o ser humano se volta para as necessidades de segurança contra perigos físicos e econômicos.

- Necessidades sociais: As necessidades sociais somente aparecerão após as necessidades de segurança. São necessidades sociais: amizades, socialização, aceitação novos grupos, intimidade sexual e outros.

- Necessidades de auto-estima: As necessidades de auto-estima ocorrem depois que as necessidades sociais são supridas, são necessidades de status e estima a autoconfiança, reconhecimento, conquista, respeito dos outros, confiança.

- Necessidades de auto-realização: As necessidades de auto-realização que se encontram no topo da pirâmide hierárquica é a moralidade, criatividade, espontaneidade, autodesenvolvimento, prestígio.

Segundo Maslow (apud Maximiano 2000) você pode motivar uma pessoa, más para isso deve-se saber em que nível ela está e assim ajudá-la a suprir necessidades daquele nível e acima.

2.5.2 Satisfação

Não são todos os administradores que entendem a necessidade de gerar satisfação e lealdade entre seus funcionários. Devido ao fato de muitas empresas terem demorado a compreender a importância deste assunto, essa se tornou uma área na qual se pode obter uma vantagem competitiva sobre as outras empresas do mercado.

Wagner III e Hollenbeck (2003) revelaram que as melhores empresas podem converter a satisfação e a lealdade dos funcionários, em satisfação e lealdade dos investidores.

Para Spector (2003, p. 15) a satisfação no Trabalho “é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos”. Em outras palavras, a satisfação no Trabalho é o quanto às pessoas gostam de seu trabalho, tendo sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e de seus funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade.

3. O ADMINISTRADOR E A GESTÃO DE COLABORADORES

Como empreendedores, os administradores podem gerir seus próprios negócios (indústria, comércio ou atividades de prestação de serviços) ou podem atuar como consultores especializados em assuntos relacionados à administração organizacional.

Segundo Drucker (1998) administrar é manter as organizações coesas, fazendo-as funcionar. O administrador tem que saber que a principal riqueza (patrimônio a ser preservado) de uma organização é as pessoas. Portanto, o administrador tem que desenvolver formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio onde está inserido, a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente e a atuar em equipes interdisciplinares.

Segundo Dornelas (2001, p. 38):

> Acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia-a-dia de seu empreendimento.

Para isso é preciso fazer a gestão do conhecimento de sua equipe. Sobretudo é necessário que o administrador seja um líder capaz de promover o *benchmarking* (Parcerias) e sabendo delegar tarefas e funções. Tudo isso de forma efetiva, assegurando-se que estas tarefas e funções tenham ficado claras quanto ao seu entendimento por parte dos delegados.

A satisfação na empresa depende da motivação das pessoas que trabalham nela e a imagem que elas fazem dessa empresa. Assim, cabe ao administrador se preocupar até com aspecto de higiene e limpeza dos funcionários, tentando mostrar a eles que existem formas de mudar comportamentos que os beneficie e beneficie sua empresa. Propiciar o conhecimento sobre os métodos quantitativos necessários

para auxiliar na tomada de decisão no campo administrativo e essencial no desenvolvimento da visão pluralista e de uma postura crítica do administrador ou na criação de serviços e produtos tecnológicos que resistem ao tempo e à concorrência (como as calculadoras HP12c) ou que fazem parcerias no mesmo espaço físico (como o Bob's e Spoletto).

Segundo Troster (1999 p.15) a empresa é "a unidade de produção básica. Contrata o trabalho e compra fatores com o fim de fazer e vender bens e serviços".

> Nas sociedades modernas, as empresas produzem e oferecem praticamente a totalidade dos bens e serviços, somente elas têm a capacidade de organizar os complexos processos de produção para obter as vantagens da produção em massa e distribuir tudo que é exigido pela sociedade moderna.

Contudo, não vale apenas o conhecimento. Mais do que isso é preciso ser ativo e agir com um bom vendedor, com conhecimento, coragem, visão, instinto, inovação e ousadia, na promoção de uma "gestão esperta", com responsabilidade; simplicidade, entendendo o contexto para alinhar-se e controlar tempo e recursos. Isso é que é a compreensão da complexidade das organizações de forma global, de seus princípios, objetivos, metas e compreensão refinada das teorias e das práticas de gestão. Desenvolvendo competência para atuar de forma empreendedora e criativa, analisando criticamente as organizações, identificando oportunidades, antecipando e promovendo suas transformações.

Compreender as transformações tecnológicas que estão ocorrendo, identificando e discriminando problemas, desenvolvendo e implementando soluções que garantam maior eficiência aos processos administrativos da organização, para não serem simplesmente gestores do caos. Para isso é preciso antecipar tendências e racionalizar gastos com transparência no gerenciamento dos projetos.

3.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Líder é o condutor, o guia, aquele que comanda. Ser líder é ter uma visão global, uma relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho. É saber ensinar e também aprender, sendo este último de vital importância, ou de maior importância. A principal atividade de um gestor ou líder é a de conduzir pessoas, como o próprio nome indica, sabendo para isso lidar com elas e conseguir os melhores resultados.

> A Liderança, composta pelo conjunto de pessoas que ocupam posições nas quais lhes cabe gerenciar o trabalho de outros, é um dos recursos fundamentais para que a empresa consiga atingir seus objetivos. Ela é que vai conduzir as atividades, fazendo planejamentos, monitorando os acontecimentos, identificando os problemas e principalmente influenciando o comportamento das pessoas, que são consideradas o bem mais valioso da empresa porque são responsáveis diretas pelo desempenho da mesma. Contudo, é necessário que os líderes sejam pessoas preparadas e capacitadas para cumprir estas tarefas de maneira eficaz (OLIVEIRA, 2004, p. 09).

A forma que o líder atua, faz toda a diferença no mercado atual.

3.1.1 Estilos de liderança

A participação de todos os colaboradores da organização, geralmente se dá ao tipo de líder que se tem em cada setor da empresa, cada tipo de líder “motiva” seus colaboradores a agir de uma forma diferente dentro da organização.

A liderança tem a possibilidade de ser ensinada através de programas comportamentais direcionados às pessoas que realmente desejam se tornar líderes eficazes.

Chiavenato (1983, p. 129) relata a existência dos seguintes estilos de liderança:

Líder Autocrática	**Líder Democrática**	**Líder Liberal**
· Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	· As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	· Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
· Há liberdade completa para as decisões grupais	· Há liberdade completa para as decisões grupais	· Há liberdade completa para as decisões grupais

ou individuais, com participação mínima do líder.	ou individuais, com participação mínima do líder.	ou individuais, com participação mínima do líder.
· Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	· A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	· Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
· Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	· Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	· Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.

Tabela 1 – Diferentes estilos de liderança

Em cada local existe uma forma de liderar, um tipo de liderança necessária.

3.2 DEFINIÇÃO DE COLABORADOR

De acordo com pesquisas, o termo “colaborador” está na “moda” entre os gestores, que utilizam desse termo para fazer com que os funcionários sintam-se mais participativos na organização. Particularmente achamos o termo “colaborador” mais apropriado, pois o fato de alguém chamar uma pessoa de “meu funcionário” soa de certa forma arrogante.

De acordo com o *site* http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/colaborador.htm acessado em: 27/09/2010, nos da a seguinte definição:

> O termo colaborador é geralmente utilizado para designar todas as pessoas que colaboram com uma organização através da oferta de trabalho. É portanto, um termo equivalente a trabalhador ou a funcionário da organização e pode incluir não apenas as pessoas que fazem parte do quadro de trabalhadores mas também outros prestadores de serviços que de forma individual prestam serviços de forma regular e sob as ordens de outros colaboradores da organização.
> Em determinados contextos pode ser encontrado, com o mesmo significado de colaborador, o termo membro da organização. Enquanto, o termo "membro" coloca a ênfase na pessoa enquanto parte integrante da organização, o termo "colaborador" coloca a ênfase na relação existente entre a pessoa e a própria organização.

O modo que o colaborador desempenha sua função garante uma atestado de qualidade.

3.2.1 Tipos de colaboradores

O *site* http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/como-administrar-os-4-tipos-de-funcionarios-existentes-dentro-de-uma-organizacao/43529/, traz quatro tipos diferentes de colaboradores. Assim como existem tipos diferentes de lideres, existem também vários tipos de colaboradores e em cada estágio que se encontre existem benefícios e perigos para a empresa, como por exemplo:

Tipos de Funcionários	**Características**	**Ações do Funcionário**	**Tendências**	**Ações da Empresa**
Funcionário Exemplo	Amigo da empresa e competente	Sempre defende a empresa, no serviço que faz é integro e competente, ama a empresa, e doa-se a ela constantemente.	A empresa só tem a ganhar com esse funcionário, pois, ele disseminará e colaborará para um ambiente positivo e trará retorno desejado.	Abraçar, reconhecer, recompensar, não perdê-lo.
Funcionário Pré-exemplo	Amigo da empresa, mas incompetente	Defende e luta pela empresa, está sempre disposto, entretanto, não tem conhecimento sobre sua atividade.	A empresa ganhará parcialmente com esse funcionário, pois, ele disseminará e colaborará para um ambiente positivo, porém, devido à falta de competência ele ainda não trará o retorno desejado.	Investir, qualificá-lo, torná-lo competente. Ele pode se tornar um funcionário exemplo no futuro.
Funcionário Mal Necessário	Inimigo da empresa, mas competente	Vive difamando a empresa, porém, é	Esse funcionário provavelmente pouco fará a mais em suas	Preparar outra pessoa, para substituí-lo,

		extremamente competente em suas atividades.	atividades, e tende a desvalorizar e empobrecer a imagem da organização, sem contar, que pode transformar funcionários amigos em inimigos.	antes que ele substitua a empresa.
Funcionário Lixo	Inimigo da empresa e incompetente	Sempre está reclamando da empresa. Gerando atritos e deixando a desejar em suas atividades.	Só causará mal para a organização. Enquanto, não acabar com a desmotivação de todos não parará.	Demiti-lo.

Tabela 2 – Os quatro tipos de funcionários dentro de uma organização

As empresas devem lutar para que os colaboradores exemplares nunca deixem de produzir e que saiam para o mercado à procura de um novo emprego.

4. PNL PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

A PNL (Programação Neurolinguística) teve início na Universidade da Califórnia, na década de 1970, pelos norte-americanos Richard Bandler e John Grinder. A PNL ajuda a entender melhor como o ser humano pensa, age e se comunica, para assim ajudar cada indivíduo a alcançar os resultados que deseja. Uma das mais eficazes ferramentas de mudança comportamental, algumas pessoas costumam dizer ainda que a PNL é como um "manual de instruções" para a nossa mente.

Segundo O'Connor e Seymour (1996, p. 37):

> A PNL é o estudo de como as pessoas se destacam em qualquer área, e de como ensinar esses padrões a outras pessoas. Para que elas também possam obter os mesmos resultados. Denominamos esse processo de modelagem.
> A PNL abrange não apenas a modelagem, mas também os modelos que são criados.

Ela é uma metodologia de inteligência que tem princípios sobre a mente, também tem procedimentos terapêuticos, mas a PNL tem elementos que estão próximos de algo muito mais concreto. A PNL usa nossas capacidades naturais, como a de imaginar, para obter resultados precisos, bem definidos no que se refere à mente, e em muitos casos com efeitos comprovados no nível físico.

Para O'Connor e Seymour (1996, p. 37) a "PNL trata da nossa experiência subjetiva: a maneira como pensamos em nossos valores e crenças, e como criamos nossos estados emocionais. Nossas crenças e estados emocionais geram nosso comportamento com a PNL". Assim podemos descobrir a maneira que criamos nosso mundo e controlá-lo a nosso favor.

De acordo com O'Connor e Seymour (1996) a PNL abrange três áreas, que são:

- Neuro: é a nossa Neurologia, Nossos processos mentais.

- Linguística: é a nossa linguagem, como a utilizamos e como somos influenciados por ela.

- Programação: refere-se aos padrões do nosso comportamento e os objetivos que estabelecemos.

A PNL tem como objetivo ajudar a melhorar a comunicação entre as pessoas.

4.1 A PNL E A MODELAGEM DE PESSOAS

Bandler e Grinder iniciaram seus estudos analisando pessoas consideradas bem sucedidas em suas áreas de atuação, e com o passar do tempo identificaram que de certa forma elas agiam para ultrapassar obstáculos e assim chegar aos resultados desejados. Após obter essa conclusão, “decodificaram” a maneira como essas pessoas elaboravam seus objetivos até conseguirem a solução desejada e como era estruturada e a estratégia desse processo de pensamento.

A PNL tem como pontos-chave: a modelagem e assim estudando compreendendo e transferindo as habilidades de excelentes realizadores em qualquer área, como um segundo ponto-chave relaciona nossas palavras, pensamentos e comportamento aos nossos objetivos e propósitos.

O’Connor e Seymour (1996, p. 38) buscam responder três perguntas para assim entender o modo de pensar e agir de pessoas excepcionais. As perguntas são: O que, por que e como?

> Para modelar pessoas excepcionais, precisamos explorar o que elas fazem: seu comportamento, suas ações e sua fisiologia. Precisamos descobrir por que elas fazem dessa maneira: as poderosas crenças e valores por trás do comportamento. Habilidade são ações consistentes mantidas e apoiadas por crenças. Nós também precisamos saber como elas fazem: seu processo de raciocínio e suas estratégias mentais.

Bandler e Grinder também compreenderam como essas pessoas conseguiam superar suas limitações para potencializar suas qualidades e recursos intelectuais. Os principais fatores que as levavam a resultados excelentes eram a capacidade de tomar decisões e, principalmente, a habilidade para se comunicar. Com essas conclusões, a dupla passou a testar o uso dos mesmos padrões por outras pessoas,

descobrindo que era possível modelar estratégias bem sucedidas para alcançar resultados semelhantes na vida profissional e pessoal.

4.2 A PNL E A COMUNICAÇÃO

A comunicação dentro de uma empresa e imprescindível para evitar conflitos e diminuir ao máximo o ruído entre os colaboradores. O emissor e o receptor devem transmitir claramente a mensagem para que não haja nenhum risco de a mensagem ser interpretada de maneira errada.

Sendo assim, Arantes (1998, p. 265) define comunicação como:

> Em síntese, o processo de comunicação começa com um estimulo (objetivo) para uma ou mais pessoas (emissor) que irão procurar interagir com outra(s) pessoas(s) (receptor). O emissor vai transmitir algo (mensagem) utilizando um ou mais recursos (meio) e espera que o receptor compreenda a mensagem no sentido correto (significado) e adote o comportamento (resposta) esperando por ele, emissor. Todo processo de comunicação acontece em circunstâncias peculiares (situação), tem certa duração (tempo) e exige investimentos e gastos (custos).

Segundo Littere (1977) para haver comunicação a mensagem ou conteúdo deve ir de uma pessoa para outra, mas este processo é complicado, pois existem muitos motivos que bloqueiam, distorcem ou atrasam o conteúdo da informação.

O’Connor e Seymour (1996, p. 43) definem:

> A boa Comunicação se origina no bom rapport e na valorização da realidade única da outra pessoa rapport pode ser alcançado por meio da sintonia da sua linguagem corporal, tom de voz e palavras com os da outra pessoa.
> Considerando o rapport inicial, a PNL tem um modelo simples na essência da boa comunicação.
> -Saber aquilo que você deseja, o seu objetivo ou meta em qualquer situação, para que o comunicação tenha um propósito.
> -Ficar alerta às reações que está obtendo. Manter sua atenção voltada para fora, para ver ouvir e sentir como as outras pessoas estão reagindo.

Não somente a nossa fala, mas também o nosso corpo transmite muitas informações que dizem se estamos: calmos ou estressados, alegres ou raivosos, felizes ou tristes, etc., um administrador deve perceber esses sinais e agir de forma que consiga ajudar seu colaborador a resolvê-los.

4.3 PREDOMINÂNCIA SENSORIAL

Todos nós seres humanos utilizamos todos nossos “sensores”, que nos ajudam na integração com o meio em que estamos inseridos. Podemos ter nossa predominância sensorial mais voltada para: audição, visão ou sinestésica. Em cada uma delas existem características deferentes, modos únicos de como os indivíduos se relacionam, aprendem, transmitem e demonstram suas emoções.

Segundo O’Connor e Seymour (1996) também existem três principais maneiras de pensar: imagens (visual), sons/palavras (auditiva) e sensações (cinestésica). Pessoas com predominância sensorial visual, lembram-se de fatos e imaginam situações visualizando através de imagens. Pessoas com predominância sensorial auditiva, lembram-se de fatos e imaginam situações visualizando através de sons e palavras. Pessoas com predominância sensorial sinestésica, lembram-se de fatos e imaginam situações visualizando através de sensações que já tiveram ou como imaginam ser essa sensação.

4.3.1 Predominância sensorial auditiva

São indivíduos que utilizam a audição como sua maior ferramenta de comunicação e aprendizagem. Geralmente evitam contato ocular, assim que chegam observam a quantidade de barulho pelo ambiente, corpo inespecífico, postura curvada, respiração média.

Alguns predicados deste tipo de predominância são: som, ouvir, mencionar, perguntar, gritar, escutar, articular, pronunciar, entrevistar, etc.

Indivíduos com esse tipo de predominância são ótimos ouvintes e aprendem com mais facilidade em casos que as informações são passadas verbalmente, explicando

passos a serem seguidos e cuidados a serem tomados, tais como estudos em voz alta e palestras.

4.3.2 Predominância sensorial cinestésica

São indivíduos que utilizam as sensações como sua maior ferramenta de comunicação e aprendizagem. Geralmente mantêm o olhar para baixo, formas arredondadas em seu corpo, lábios grossos, fazem gestos lentos e ondulares com a palma da mão para cima, respiração profunda, sua fala é lenta em tom grave e em baixo volume.

Alguns predicados deste tipo de predominância são: sensação, sentir, pressão, mover, fluir impulso, emocional, suave, rude, estresse, etc.
Sinestésicos aprendem com a execução prática, tais como laboratórios, grupos de estudos, aprendendo como algo funciona na base da tentativa e erro.

4.3.3 Predominância sensorial visual

São indivíduos que utilizam a visão como sua maior ferramenta de comunicação e aprendizagem. Geralmente mantém contato ocular, assim que chegam dão uma olhada rápido pelo ambiente, tem o pescoço comprido com movimentos periscópio, magros, lábios finos e apertados, fazem gestos tensos e rápidos, respiração alta, sua fala é rápido em tom estridente e em alto volume.

Alguns predicados deste tipo de predominância são: cor, ver, imagem, aparecer, perspectiva, imaginar, focalizar, prever, observar, panorama, aparência, etc.
Indivíduos com a predominância sensorial visual são excelentes observadores e tem uma grande facilidade em aprender observando outras pessoas executando a tarefa, tais como vídeo aula, cursos online e lendo.
Sendo assim, cabe ao administrador se comunicar individualmente com cada um de seus colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das pesquisas realizadas para o desenvolvimento deste trabalho, ficou clara a importância da comunicação dentro de uma organização, para que a mesma consiga obter a qualidade desejada em seus produtos e/ou serviços prestados.

Muitas empresas, não possuem um diálogo aberto com seus colaboradores, a maior perda ocorre quando o colaborador que costumava dar opiniões que na maioria das vezes não eram ouvidas, com o passar do tempo esse colaborar se cala. A comunicação não é somente para que o colaborador dê suas opiniões, ela tem o objetivo de transmitir claramente, por exemplo, a maneira correta de executar tarefas, este é o ponto em que abordo neste trabalho.

Através da PNL, podemos observar colaboradores que são excelentes em executar suas tarefas, identificando seus padrões de movimentos e a ordem que seguem seus raciocínios, para que assim seja possível ensinar os demais colaboradores a executar suas tarefas com o máximo de aproveitamento.

Para transmitir a forma correta de se executar certa tarefa, proponho utilizar a PNL para descobrir a predominância sensorial do indivíduo a ser orientado. Quando sabemos se uma pessoa é auditiva, cinestésica ou visual, podemos assim comunicarmos com ela de uma forma que compreenda com mais facilidade.

De acordo com a pesquisa realizada, para se comunicar com um colaborador que tenha predominância sensorial auditiva, de modo a conseguir um melhor aproveitamento, tais como explicando através de palestras. Em caso de predominância sensorial cinestésica, o aproveitamento será muito melhor se utilizarmos de aulas práticas, por exemplo, pois sua facilidade está em vivenciar a experiência. Casos em que a predominância é visual, o aprendizado se torna mais fácil através da leitura, observação prática ou vídeo aulas.

Enfim, a comunicação dentro de uma organização é imprescindível para que haja harmonia, e a PNL é uma ferramenta para que essa harmonia seja alcançada.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, João valente. **Conceito de Colaborador**. Disponível em: http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/colaborador.htm acessado em: 27 jul. 2010.

ARANTES, Nélio. **Sistema de Gestão Empresarial.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Editora McGraw-HiII do Brasil, 1983.

_____, I. **Gerenciamento de Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.

CORREA, Diego Fernandes. **Como administrar os 4 tipos de funcionários existentes dentro de uma organização**. **Portal Administradores Negócios Digitais -** João Pessoa - PB**.** Disponível em: http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/como-administrar-os-4-tipos-de-funcionarios-existentes-dentro-de-uma-organizacao/43529/. Acessado em: 11 jul. 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

DRUCKER, Ferdinand P. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Editora Pioneira Thompson Learning, 1998.

DUARTE, Paulo. **Dia do Trabalho.** Parnanet. Cohabinal, Parnamirim – RN. Disponível em: http://www.gostodeler.com.br/materia/8806/dia_do_trabalho.html. Acessado em: 17 jun. 2010.

LITTERER, Joseph H. **Análise das Organizações.** 1. Ed. São Paulo. Editora Atlas, 1977.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivation and Personality**. New York: Editora Haper & Row, 1970.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada, São Paulo: Editora Atlas, 2000.

O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR John. **Treinando com a PNL.** 2. Ed. Tradução de Denise Maria Bolanho. São Paulo: Editora Summus, 1996.

OLIVEIRA, Miguel Moreira. **Conceitos relativos à liderança, consistência entre recomendações da literatura acadêmica e de consultoria**. 2004. 35p. Monografia - MBA Gerência Empresarial do Departamento de Economia - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2004.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**, Editora Saraiva, 2003.

TROSTER, Luis Roberto; MOCHÓN, Francisco. **Introdução à economia**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**, Editora Saraiva, 2003.

ANEXO

ANEXO A - AVALIAÇÃO DE PREDOMINÂNCIA SENSORIAL

Escolha as opções que primeiro vierem ao seu pensamento.
Não existem respostas certas ou erradas.

1. Aprendo mais facilmente quando:
( ) A - Leio e faço apontamentos;
( ) B - Estudo em voz alta ou em palestras;
( ) C - Grupos de estudos ou laboratório.

2. De minha casa gosto mais:
( ) A - De ver tudo arrumado nos lugares certos;
( ) B - Do silêncio ou das vozes familiares;
( ) C - Do conforto que me traz.

3. Por impulso compro mais:
( ) A - Roupas e sapatos;
( ) B - CDs;
( ) C - Comida, bebida, coisas gostosas.

4. Num carro, o que me chama a atenção é:
( ) A - Suas linhas e cor;
( ) B - A ausência de ruídos;
( ) C - Bancos confortáveis.

5. Como passatempo gosto mais de:
( ) A - Filmar, pintar, fazer coleções;
( ) B - Ouvir música e gravar CDs;
( ) C - Dançar, jogar e fazer meditação.

6. As pessoas me impressionam mais pela:
( ) A - Aparência e o modo como se vestem;
( ) B - Maneira como falam;
( ) C - Afetividade que transmitem.

7. Sinto-me mais amado(a) quando:
( ) A - Recebo presentes e flores;
( ) B - Escuto frases carinhosas;
( ) C - Sou tocado(a) com freqüência.

8. Ao receber tarefas para cumprir, prefiro:
( ) A - Receber instruções por escrito;
( ) B - Explicação verbal;
( ) C - Demonstração prática do assunto.

9. Se tivesse que escolher iria:
( ) A - A uma exposição ou museu;

( ) B - A concertos ou show musical;
( ) C - A um parque de diversões.

10. Quando tenho tempo, o que prefiro fazer:
( ) A - Assistir televisão ou ler um livro;
( ) B - Ouvir música;
( ) C - Preparar algo gostoso para comer.

11. Em relação ao meu comportamento, posso dizer que:
( ) A - Cuido muito de minha aparência;
( ) B - Sou muito cuidadoso(a) em relação ao que digo;
( ) C - Sou muito paciente com as pessoas.

12. As pessoas dizem que:
( ) - A Sou muito observador;
( ) - B Sou bom ouvinte e falo muito;
( ) - C Sou muito afetuoso(a).

13. Dos presentes, gosto mais:
( ) A - Um quadro, uma escultura e um tapete bonito;
( ) B - Um aparelho de som e CDs;
( ) C - Um travesseiro de pluma, aparelho de ar condicionado.

14. Gosto muito de:
( ) A - Ver pessoas;
( ) B - Conversar;
( ) C - Aconchego.

15. O que me lembro de minha infância em relação a minha família:
( ) A - Sua aparência, da maneira com se vestiam;
( ) B - Do som de suas vozes;
( ) C - Dos abraços, beijos ou castigos físicos.

16. Quando estou num bairro estranho oriento-me:
( ) A - Através de mapas ou placas;
( ) B - Pergunto às pessoas, para me orientar;
( ) C - Sigo minha intuição.

17. Reconheço uma pessoa que não vejo a muito tempo:
( ) A - Pelo seu rosto;
( ) B - Pela sua voz ou nome;
( ) C - Pelo seu comportamento ou perfume.

18. Quando compro um equipamento novo:
( ) A - Leio todas as instruções antes de usar;
( ) B - Peço a alguém que me diga como funciona o aparelho;
( ) C - Aprendo como ele funciona na base da tentativa e erro.

19. Se fosse convidado para comentar algum assunto, gostaria de:
( ) A - Escrever a respeito do mesmo;
( ) B - Falar sobre o tema;
( ) C - Fazer uma demonstração prática.

Resultado

Some todas as respostas:

A= ( )
B= ( )
C= ( )

Estilo predominante

A= Visual
B= Auditivo
C= Sinestésico

Se houver um número menor que cinco em determinado estilo, você deve dar mais atenção em desenvolver este sistema.