

---

**A CONTRIBUIÇÃO DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA PNL  
PARA OS RESULTADOS EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA DE  
CURITIBA**

***THE CONTRIBUTION OF THE USE OF PNL TOOLS FOR RESULTS  
IN A CURITIBA BANK INSTITUTION***

**ELZA RUMIKO WAGATSUMA SOAVINSKY**

Mestre em Tecnologia e Trabalho pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Pós-Graduada em Administração de Empresas, com ênfase em Recursos Humanos (FAE/CDE). Graduada em Psicologia pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Santos. Licenciatura em Psicologia pela Universidade Tuiuti do Paraná. Coordenadora de MBA e de curso de graduação do Centro Universitário Curitiba – UNICURITIBA.

**REGIANE FERREIRA WIENS LOPES**

Graduada em Administração pela FACINTER. Pós-Graduada em Finanças pela FAE e Pós-graduanda em Gestão Empresarial no Centro Universitário Curitiba – UNICURITIBA.

**RESUMO**

Este artigo teve como objetivo demonstrar a contribuição da utilização das ferramentas da Programação Neolinguística (PNL) na melhoria dos resultados das metas em uma agência de uma instituição bancária de Curitiba. Trata-se de um estudo de caso porque buscou medir o resultado da aplicação das ferramentas da (PNL), nas vendas das áreas operacional e comercial de uma agência bancária. Caracterizou-se também como uma pesquisa descritiva e exploratória, visto que comparou os resultados obtidos na abordagem de vendas, antes e depois da aplicação das ferramentas da PNL. Os profissionais participantes do estudo foram qualificados e as

---

ferramentas foram utilizadas no período de 30 dias. Foi então, medido o resultado desse período e comparado com a média dos resultados dos últimos seis meses para identificar a evolução dos resultados obtidos. Em decorrência de o quão aprofundado são as técnicas com relação ao consciente e inconsciente das pessoas, ficou evidente que o tempo de aprendizado e aplicação das técnicas devem ser mais estendidos do que de fato foi executado para o desenvolvimento do artigo, para que se tenha maior êxito com os resultados esperados nas vendas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia; Comunicação; Programação Neolinguística; Ferramentas de PNL.

#### **ABSTRACT**

This article aims to demonstrate the contribution of the use of the Neurolinguistic Programming (NLP) tools to improve the results of the goals in an agency of a banking institution in Curitiba. This is a case study because it sought to measure the results of applying the NLP tools in the sales of the operational and commercial areas of a bank branch. It was also characterized as a descriptive and exploratory research, since it compared the results obtained in the sales approach, before and after the application of NLP tools. The professionals participating in the study were qualified and the tools were used within 30 days. It was then measured the result of that period and compared to the average of the results of the last six months to identify the evolution of the results obtained. Due to the depth of the techniques in relation to the conscious and unconscious of the people, it was evident that the time of learning and application of the techniques must be more extended than in fact was executed for the development of the article, With the expected results in sales.

**KEYWORDS:** Estrategy; Communication; Neurolinguistic Programming; Tools (NLP).

## **INTRODUÇÃO**

A Programação Neolinguística (PNL) é uma das ferramentas mais aprimoradas no estudo da comunicação. Ela possibilita uma melhoria significativa na convivência com as pessoas, pois, a comunicação é a base de qualquer relacionamento.

No relacionamento dos colaboradores x clientes de um banco, a necessidade de prestar um serviço de excelência torna-se cada vez mais necessário, contudo, para obter destaque entre os concorrentes e, aprimorar a qualidade na comunicação neste âmbito é primordial.

Considerando que, para a maioria dos cargos existentes, dentro de uma agência bancária, existem metas de vendas tornam-se atributos indispensáveis, a boa comunicação, percepção, relacionamento, criatividade, entre outros.

O presente artigo teve a finalidade de demonstrar, como a utilização das ferramentas da PNL podem auxiliar na melhoria dos resultados das metas, numa agência bancária do Banco do Centro de Curitiba.

A partir do momento em que é identificada uma oportunidade de melhorias na comunicação para que se possa alavancar os resultados, há possibilidades de utilizar os conceitos já estudados com base em padrões de comportamento que se repetem. Por essa razão, a importância das práticas da PNL é tão relevante no meio bancário. Para que o banco possa alcançar o encantamento dos clientes, é necessário que cada um deles possa ser tratado de uma maneira única, onde há uma comunicação clara e objetiva e que ambos os lados possam ter sucesso.

Para o banco é muito importante ter os colaboradores qualificados cada vez mais em boa comunicação, pois, isso não traz somente ganhos em resultados numéricos, mas também na qualidade do relacionamento entre as equipes, pares e parceiros; uma vez que entendem e faz-se entender melhor.

O artigo teve seu referencial teórico fundamentado em conceitos de planejamento estratégico, estratégias e tipos de estratégias, metas e formas de acompanhamento. Na sequência, foram descritos os conceitos de PNL, fundamentos, pilares e pressupostos da PNL, e as ferramentas da PNL.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Oliveira (2004, p. 48) “o Planejamento Estratégico pode ser considerado as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória”.

Sertek (2012, p.115) afirma que o Planejamento Estratégico “é o processo que determina como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos”.

Ainda sobre Planejamento Estratégico, de acordo com Oliveira (2004) apud Sertek (2012, p.117), “é um método gerencial que nos permite estabelecer uma direção a ser seguida pela empresa, visando um grau maior de ajuste com o ambiente”.

Na opinião de Sertek (2012, p.119)

O planejamento estratégico se restringia à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois a se preocupar também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional. Esse modelo de planejamento entrou em crise em virtude da crescente imprevisibilidade do ambiente de negócios, o qual exige, cada vez mais, uma postura mais dinâmica e integrada ao ambiente.

De acordo com Sertek (2012, p. 118), o planejamento estratégico não deve ser algo extremamente rígido, pois o ambiente externo, na atualidade, é muito volátil e exige mudanças e adaptações a todo instante.

Para o autor, as decisões estratégicas envolvem um longo período de tempo, “algo entre alguns anos até uma década” (WRIGHT, et al 2008, p. 34). São orientadas para o futuro e requerem comprometimento, sendo necessária obtenção e alocação de recursos humanos, organizacionais e físicos.

Com relação às mudanças no planejamento estratégico ao longo do tempo, o autor afirma:

Uma vez que a estratégia planejada seja implementada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou

---

organizacionais se modificam. Essas mudanças são sempre difíceis, ou mesmo impossíveis de prever. Na verdade, é rara a situação em que a alta administração é capaz de desenvolver um plano estratégico de longo prazo e implementá-lo por vários anos sem qualquer necessidade de modificação. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, et al 2008, p. 37).

De acordo com Sertek (2012, p.110), “na década de 1990 o planejamento estratégico passou a não ser suficiente. Por isso era importante pensar de forma ampla, não só em planejamento, mas em Gestão Estratégica”, o que seria uma forma de as pessoas estarem mais envolvidas, comprometidas e integradas com o processo.

### 2.1.1 Conceitos de Estratégia

De acordo com Peter Wright et al. (2004, p. 25), “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Eles citam que “a estratégia pode ser abordada sob três pontos de vantagens: A formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); Implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e Controle Estratégico (modificar a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados)”. (WEIGHT, 2004, p. 25).

Já para Sertek (2012) a estratégia pode ser definida como o conjunto de ações e iniciativas criativas e intuitivas que levam uma empresa ao sucesso. Afirma ainda, que estratégia é a maneira como a empresa percebe o mundo, gerando comprometimento com atitudes de respostas para determinadas situações.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001 apud Sertek, 2012, p. 117), “nos vários contextos em que é empregada, a estratégia pode significar o uso de políticas; objetivos; táticas; metas; programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la”.

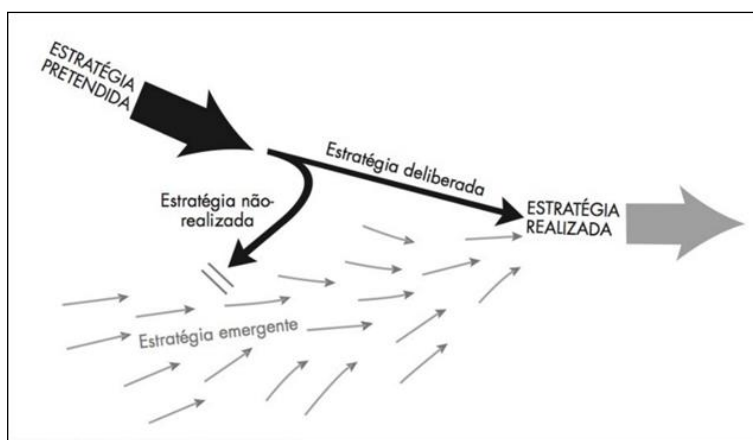
O autor Mintzberg (2001) explica estratégia com cinco definições: Plano; Pretexto; Padrão, Posição e Perspectiva, tendo elas as seguintes teorias:

**Plano** – “Algum tipo de curso de ação *conscientemente pretendido*, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação”. (MINTZBERG, 2001, p.27, destaque do autor).

**Pretexto** – Ele ressalta também que, como plano, a estratégia pode ser um pretexto, uma manobra para superar um oponente ou concorrente.

**Padrão** - Segundo o autor, é a estratégia pretendida que é executada sem a interferência das forças políticas, tecnológicas ou de mercado - estratégia deliberada. Conforme pode-se observar na Figura 1.

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg (2001, p. 25).

**Posição** – De acordo com o autor, se refere ao ambiente como um todo; um nicho (posição a ser ocupada para evitar a concorrência).

**Perspectiva** – Conforme cita Mintzberg (2001), diz respeito a maneira enraizada de ver o mundo; em outras palavras, o ponto de vista para se basear ao definir o viés da estratégia, como por exemplo: A IBM prioriza o marketing, o McDonald's tem ênfase na qualidade e a HP se baseia em sua cultura de engenharia.

### 2.1.2 Tipos de Estratégia

De acordo com Oliveira (2004) a estratégia pode ser estabelecida de acordo com a situação da empresa; pode estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme pode-se entender melhor analisando o quadro a seguir.

Quadro 1 – Posturas estratégicas

		<b>Análise Interna</b>		
		<b>Predominância de</b>		
		<i>Pontos Fracos</i>	<i>Pontos Fortes</i>	
<b>Análise Externa</b>	<b>Predominância de</b>	<i>Ameaças</i>	Sobrevivência	Manutenção
		<i>Oportunidades</i>	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p.139)

Oliveira cita, sob esta ótica, os tipos de estratégias, (que serão melhores representadas no quadro 2 na sequência, após as seguintes descrições), que são:

**Estratégia de sobrevivência:** redução de custo; desinvestimento e liquidação de negócio;

**Estratégia de manutenção:** estratégia de estabilidade; estratégia de nicho e estratégia de especialização;

**Estratégia de crescimento:** estratégia de inovação; estratégia de internacionalização; estratégia de *joint venture* e estratégia de expansão;

**Estratégia de desenvolvimento:** desenvolvimento de mercado; desenvolvimento de produtos e serviços; desenvolvimento financeiro; desenvolvimento de capacidades; desenvolvimento de estabilidade; diversificação horizontal; diversificação horizontal; diversificação concêntrica; diversificação conglomerada, diversificação interna e diversificação mista.

Quadro 2 – Tipos básicos de estratégias

<b>Diagnósticos</b>		<b>INTERNO</b>	
		<i>Predominância de pontos fracos</i>	<i>Predominância de pontos fortes</i>
<b>EXTERNO</b>	<b>Predominância de ameaças</b>	Postura estratégica de sobrevivência * redução de custos * desinvestimento * liquidação de negócio	Postura estratégica de manutenção * estabilidade * nicho * especialização
	<b>Predominância de oportunidades</b>	Postura estratégica de crescimento  * inovação * internacionalização * joint venture * expansão	Postura estratégica de desenvolvimento * de mercado * de produtos * financeiro * de capacidades * de estabilidade * diversificação: - horizontal - vertical - concêntrica - conglomerada - interna - mista

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p.240)

---

## 2.2 DEFINIÇÃO DAS METAS

Para Couto (2011) após a definição das estratégias, a organização traça seu plano de metas e torna-se necessário verificar se os empregados irão realizar os planos estratégicos. Segundo ele, “essa análise passa pela motivação das pessoas, que pode ser influenciada pela cultura dos empregados. Tendo analisado os aspectos motivacionais das pessoas nas organizações, deve-se verificar o resultado alcançado por elas”. (COUTO, 2012, p.12)

De acordo com Locke (1990); Latham (2006); Carneiro (2010), citados por Couto (2011), o plano de metas pode ser compreendido como fator motivacional para as pessoas aumentarem o desempenho organizacional. No entanto Couto relata ainda que

[...] existem autores que não concordam com essa afirmativa e destacam que um plano de metas pode desmotivar as pessoas, gerando impactos psicológicos negativos, diminuindo sua produtividade Ordóñez et al.(2009), apud Couto (2011). Esses resultados gerados pelas pessoas nas organizações são também uma base de informações para a atualização do planejamento estratégico. (COUTO, 2011, P. 12).

Para Couto (2012, p.34) “meta pode ser definida como um indicador que o seu alcance é desejável em um específico período de tempo, sendo esse necessariamente embasado em um planejamento estratégico”.

Couto (2012), afirma que a meta deve ser definida segundo três vertentes, ela deve ser desafiadora, específica e atingível, a partir desse ponto de vista, especifica que

As metas desafiadoras, porém, são preferíveis a metas de fácil alcance, pois essas últimas não são tão eficazes na motivação de pessoas. Assim, as metas de fácil alcance não levam as organizações aos mesmos patamares que as metas desafiadoras. As metas específicas direcionam as ações das pessoas, permitindo que elas tenham clareza do seu foco. (COUTO, 2012, p. 36)

De acordo com Johnson (2011) muitos gestores acham difícil desenvolver um conjunto útil de metas, pelo fato de que qualquer conjunto de indicadores está sujeito a dar apenas uma visão parcial do quadro completo. Ele cita que “além disso, alguns



---

indicadores importantes (como satisfação do cliente) tendem a ser negligenciados porque são difíceis de medir, deixando o foco em dados mais facilmente disponíveis, como indicadores financeiros”. (JOHNSON 2011, p.296)

### 2.2.1 Acompanhamento das metas estabelecidas

Para que um planejamento estratégico de uma empresa tenha sucesso “é preciso que o plano tratado seja cumprido. Portanto, é de vital importância a medição dos processos e dos resultados, tanto globais quanto pontuais, e sua comparação com os objetivos predeterminados”. (MULLER, 2013, p. 81)

De acordo com Anthony (1965) e De Hass; Kleingeld (1999) citados por Muller (2013, p.82), “A avaliação de desempenho parte do pressuposto de que os objetivos organizacionais devem ser traduzidos em sistemas de controle e operacionalizados através de indicadores, isto é, fórmulas ou regras que permitem a quantificação do desempenho”.

Conforme cita Zucatto et al (2009, p.11) “os indicadores são reunidos segundo o alvo de medição ou avaliação”, assim, relaciona:

Indicadores de resultado - resultados obtidos em relação a resultados esperados ou desejados. Normalmente, referem-se a indicadores de eficácia, considerando a consecução dos objetivos fixados. Indicadores de processos - referem-se aos indicadores de eficiência e são utilizados normalmente quando não é possível utilizar indicadores de resultado. Indicadores de estrutura - procuram avaliar o custo e a utilização de recursos. Pela sua natureza, podem ser considerados como indicadores de economia. (ZUCATTO, 2009, p. 11, grifo do autor); Indicadores estratégicos - informam o quanto a organização se encontra na direção da consecução de sua visão, refletindo o desempenho em relação aos fatores críticos do sucesso. Indicadores de produtividade (eficiência) - medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos. Indicadores de qualidade (eficácia) - focam as medidas de satisfação dos clientes e as características dos produtos ou serviços. Indicadores de efetividade (impacto) - focam as consequências dos produtos ou serviços. Indicadores de capacidade - medem a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo. (BATISTA, 1999, *apud* ZUCATTO, 2009, p.11, grifo do autor)

Segundo Zucatto *et al* (2009, p.12), “a medição serve como feedback para permitir que as pessoas saibam como estão se desempenhando. Dessa forma, a medição é um componente importante do processo de motivação”.

---

Segundo Miranda (2002) citado por Muller (2013, p.88), “Se não puder medir, não pode controlar; se não puder controlar, não pode gerenciar; se não gerenciar, não pode melhorar”.

Conforme Hronec (1994) citado por Muller (2013, p.86), “a medição de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem a uma meta específica”.

Segundo Ostrenga et al (1993) citado por Muller (2013, p.95), “As medições e um bom sistema de recompensas estimulam os indivíduos e equipes a realizarem esforços adicionais, levando a organização a se destacar. Sem a medição, tira-se do indivíduo o sentimento de realização”.

A melhoria do desempenho deve ser reconhecida e premiada. [...] A remuneração variável, vinculada a resultados e ao desempenho, permite aliar os interesses de empregados e empregadores: o empregado ganha mais se a empresa estiver bem. [...] A empresa pode adaptar o foco para o alvo que lhe interessar. Quer ganhar mercado? Premie-se cada ponto de participação de mercado conquistado. O foco é produtividade? Estabeleçam-se metas e bônus para o aumento de produtividade. (MULLER, 2013, p. 94).

## 2.3 CONCEITO DE PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICAS – PNL

A Programação Neurolinguística aborda o estudo da comunicação que trabalha o consciente e o inconsciente do indivíduo afim de potencializar suas capacidades e competências e promover o desenvolvimento pessoal.

### 2.3.1 Fundamentos da PNL

De acordo com Connor e Seymour (1995), a Programação Neurolinguística foi fundada no início da década de 1970 por Richard Bandler e Jonh Grinder; o segundo era assistente do departamento de Linguística na Universidade da Califórnia e Richard estudava psicologia na mesma universidade. Juntos eles estudaram três grandes terapeutas (Fritz Perls - psicoterapeuta, Virginia Satir – terapeuta familiar, considerada extraordinária e Milton Erickson – hipnoterapeuta reconhecido mundialmente), com a finalidade de produzir modelos de terapia que funcionassem na prática e pudessem ser ensinados.

---

No decorrer dos estudos, Bandler e Grinder atribuíram aos estudos os conhecimentos e técnicas de Gregory Bateson, um antropólogo conhecido por ter desenvolvido a teoria do duplo vínculo de esquizofrenia, em que o autor relata que a contribuição foi imensa. E de acordo com Longin (1996), estudaram também Edward Hall (proxêmica, o espaço e o tempo), e o psicanalista Paul Watzlawick (teoria dos sistemas e da terapia).

A partir desses modelos iniciais, a PNL se desenvolveu em duas direções complementares. Primeiro, como processo de descoberta dos padrões de excelência em qualquer campo. Segundo, como demonstração de maneiras eficientes de pensar e se comunicar usada por pessoas excepcionais. Esses padrões e habilidades podem ser utilizados independentemente ou no contexto de processos de modelagem capazes de torna-los ainda mais poderosos. (CONNOR E SEYMOUR, 1995, P. 21)

Com relação ao significado da expressão ‘Programação Neurolinguística’, Connor e Seymour (1995, p.21), relatam que “Programação, refere-se à maneira como organizamos nossas ideias e ações a fim de produzir resultados”; Neuro, “reconhece a ideia fundamental de que todos os comportamentos nascem dos processos neurológicos da visão, audição, olfato, paladar, tato e sensação”. E por fim, Linguística, “indica que usamos a linguagem para ordenar nossos pensamentos e comportamentos e nos comunicarmos com os outros”.

De acordo com Connor (1995), a comunicação envolve muito mais do que apenas palavras, estudos demonstram que numa apresentação diante de um grupo de pessoas, 55% do impacto são determinados pela linguagem corporal – postura, gestos e contato visual, 38% pelo tom de voz e apenas 7% pelo conteúdo da apresentação<sup>1</sup>.

Conforme afirmado por Connor (1995) a comunicação é formada por um contexto onde estão inseridas a postura, as palavras, os gestos, a expressão e o tom de voz. No entanto, não há garantia de que a outra pessoa compreenda o significado daquilo que estamos tentando comunicar; contudo, as pessoas vivem em sua própria realidade, construída a partir das impressões sensoriais e individuais da vida e agem

---

<sup>1</sup> Mehrabian e Ferris, “Inference oh attitudes from nonverbal communication in two channels” in *The Journal of Counselling Psychology*, vol 1, 1967, pp 248-52.

---

com base no que percebe do seu modelo de mundo. “A PNL proporciona a capacidade de reagir de maneira eficaz aos outros e de compreender e respeitar seu modelo”. (CONNOR, 1995, p.36)

De acordo com Connor (2013, p.7) “A PNL traz autodesenvolvimento e mudança. Primeiro você a usa para trabalhar a si mesmo, para se tornar a pessoa que realmente quer ser e pode ser. Da mesma forma, você trabalha a si mesmo para que possa ajudar outras pessoas de forma eficaz”.

### 2.3.2 Os pilares da PNL

De acordo com Connor (2013), a PNL possui seis princípios básicos, conhecidos como os Pilares da PNL. São eles:

Você – seu estado emocional e nível de habilidade: a PNL pode ser bem ou mal utilizada; o sucesso depende do quão habilidoso se é ao praticar. Quanto mais congruente for, mais sucesso terá. “Congruência é quando suas metas, crenças e valores se alinham com suas ações, quando ‘faz o que diz e diz o que faz’”. (CONNOR 2013, p. 4, aspas do autor)

As pressuposições – os princípios da PNL: “as pressuposições da PNL são seus princípios guia, as ideias ou crenças que são pressupostas, ou seja, consideradas como dadas e sobre as quais se age”. (CONNOR 2013, p. 4)

Rapport – a qualidade do relacionamento: é o estabelecimento de confiança e responsividade na comunicação, respeitando a maneira pela qual o outro vê o mundo. “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 confiança”. (CONNOR 2013, p. 4)

Resultado – saber o que quer: ser claro sobre aquilo que se quer e saber identificar o que os outros desejam; “pensar em resultados em qualquer situação de forma a agir sempre de maneira propositada. Um resultado é aquilo que você quer; uma tarefa é o que você faz para consegui-lo”. (CONNOR 2013, p. 4)

A mentalidade de resultado tem três elementos básicos: Conhecer sua situação atual – onde você está agora. Conhecer sua situação desejada – onde você quer estar. Planejar sua estratégia – como chegar de um ponto até

---

outro, utilizando os recursos que possui ou criando novos. (CONNOR 2013, p. 5)

Feedback – como saber que está conseguindo o que quer: prestar atenção rigorosa no que está ocorrendo, atenção aos sentidos. “Você tem apenas os seus sentidos para ‘fazer sentido’ do mundo. As informações que obtém de seus sentidos permitem que saiba se está na direção de sua meta”. (CONNOR 2013, p. 5 aspas do autor)

Flexibilidade – se o que está fazendo não estiver funcionando, faça algo diferente: \_ haverá maior chance de sucesso quando se sabe o que deseja e o que está recebendo. “Quanto mais opções tiver – de estado emocional, estilo de comunicação e de perspectiva – melhores serão os seus resultados”. (CONNOR 2013, p. 5)

### 2.3.3 Os pressupostos da PNL

Existem na PNL treze pressupostos que são os princípios centrais, segundo Connor (2013), são suas crenças, sua filosofia orientadora. Basicamente formam um conjunto de princípios éticos para a vida; tais quais serão relatados a seguir, de acordo com Connor (2013):

Todo comportamento tem uma intenção positiva.

O mapa não é território. As pessoas não reagem à realidade em si mesmas, mas sim, ao seu mapa de realidade. A PNL é a ciência que estuda a estrutura dos mapas;

A comunicação é redundante. Estamos sempre comunicando algo;

O significado da sua comunicação é a resposta que você obtém;

O elemento de maior influência no sistema será aquele de maior flexibilidade;

Se o que você está fazendo não funciona, faça algo diferente;

As pessoas funcionam bem. Ninguém está errado. É somente uma questão de descobrir como elas funcionam, para que possamos fazer as mudanças, de maneira eficiente, para algo mais útil e desejável para elas;

Todo comportamento é útil em algum momento;

Qualquer escolha é melhor do que não as ter;

As pessoas sempre fazem a melhor escolha disponível no momento. Assim como sempre dão o melhor de si no momento;

Qualquer pessoa pode fazer qualquer coisa. Se uma pessoa pode fazer algo, é possível modelar e ensinar para outra o que ela faz;

Não existe o que se chama de fracasso, existe apenas feedback. Todas as respostas podem ser utilizadas;

As pessoas já dispõem de todos os recursos que precisam. O que elas necessitam é ter acesso a esses recursos nos momentos e lugares apropriados.

#### 2.3.4 As ferramentas da PNL

As ferramentas da PNL podem ser consideradas técnicas “extremamente eficazes que podem ser usadas no campo da educação, da terapia e no mundo profissional”, conforme cita Connor e Seymour (1995, p.20). No entanto, há de se ter o cuidado de calibrar toda e qualquer ferramenta, pois, visto que as pessoas são diferentes umas das outras, não existe um padrão determinado de resultado e sim uma série e resultados encontrados de maneiras repetidas na maioria das vezes.

##### 2.3.4.1 Mapa Mundo

De acordo com Longin (1996), cada pessoa tem uma visão de mundo, que é baseada em suas crenças, “herança genética, seu meio sociocultural, suas capacidades de preferências sensoriais, sua história pessoal, que são a síntese de todas as experiências vividas e inexprimíveis pela linguagem”. (Longin, 1996, p.119)

Segundo Connor e Seymour (1995, p.22), “o mapa não é o território que ele descreve. Prestamos atenção aos aspectos do mundo que nos interessam e ignoramos outros”.

Born (2017) cita com relação ao ‘mapa mundo’ individual,

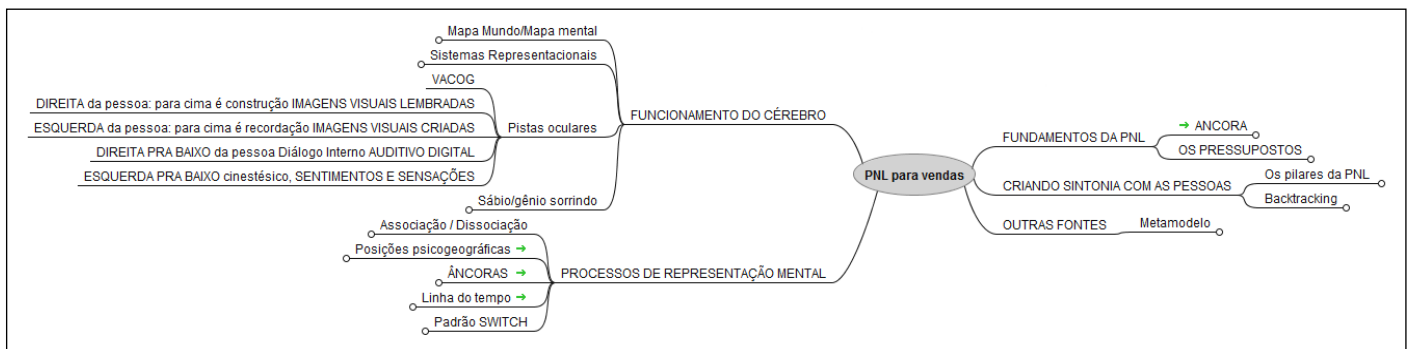
Interpretamos a realidade com nossos cinco sentidos (visão, audição, tato, olfato e paladar), recebemos estas informações e deletamos alguns fatos, distorcemos outros e generalizamos outro. De acordo com nossos filtros fazemos este processo de seleção e criamos representações internas destas experiências, dando o nosso significado próprio a elas. (BORN, 2017, P. 6)

### 2.3.4.2 Mapa Mental

De acordo com Born (2017, p. 7), “mapa mental é um diagrama sistematizado pelo inglês Tony Buzan para organizar ideias, informações, tarefas, conceitos... com a finalidade de esclarecer e organizar fragmentos mentais”. A figura 2 exemplifica um mapa mental.

Consiste em uma estrutura organizada a partir de um tema central ligado a diversas ramificações, que representam as conexões entre porções de informação sobre um tema ou tarefa. Os elementos são arranjados intuitivamente, de acordo com a importância que você define para ele. A representação gráfica é feita de maneira radial, e não linear (listas), estimulando a imaginação e o fluxo natural de ideias. (BORN, 2017, P. 8)

Figura 2 – Mapa mental

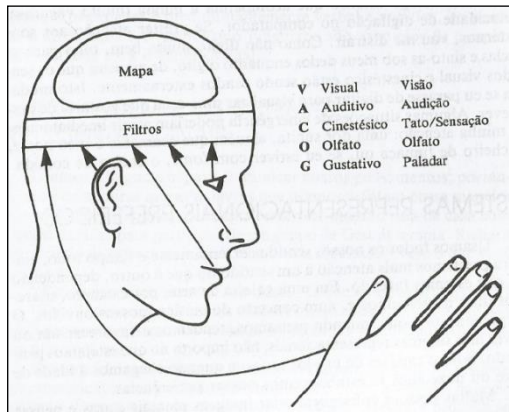


FONTE: Autora

### 2.3.4.3 Sistemas Representacionais

De acordo com Born (2017), sistemas representacionais é o conjunto de sistemas sensoriais que interpretam a realidade. É a maneira como a mente separa as informações para a representação. Na PNL esse sistema é subdividido em: Sistema Visual, Sistema Auditivo (Auditivo Digital) e Cinestésico (Tato, Gustativo e Olfativo). Conforme observa-se na figura 3.

Figura 3 – Sistemas representacionais



FONTE: Connor e Seymour (1995, p.45)

“Temos características particulares para captar a realidade, usamos nossos sentidos para selecionar o que daquele instante será processado ou não; esta escolha é definida por nossos filtros, mesmo não sabendo porque foram instalados, ou até mesmo por quem”. (BORN, 2017, p.17).

De acordo com Connor e Seymour,

Usamos os sentidos externos para observar o mundo, e os internos para ‘representar’ a experiência para nós mesmos. Em PNL, as maneiras como assimilamos, armazenamos e codificamos a informação na nossa mente – através da visão, da audição, do tato, do paladar ou do olfato – são chamados de sistemas representacionais. (CONNOR e SEYMOUR 1995, p.44)

Conforme afirmam os autores Connor e Seymour (1995), embora não se esteja consciente disso, as pessoas utilizam os três sistemas básicos o tempo inteiro, mas com tendência de favorecer alguns em detrimento de outros, como exemplo, eles citam:

[...] muitas pessoas têm uma voz interior que percorre o sistema auditivo, criando um diálogo interno. Ali, as pessoas repassam argumentos, ouvem as palestras que vão fazer, pensam em respostas que querem dar e, às vezes, falam consigo mesmas. Entretanto, essa é apenas uma maneira de pensar. (CONNOR E SEYMOUR 1995, p.44)

O autor Longin (1996), relata como dicas para descobrir a predominância sensorial dos interlocutores, o quadro (quadro 3) de registros dominantes, a seguir,



que além das palavras utilizadas, são indicadores para descobrir rapidamente o registro dominante da pessoa com a qual se comunica. Ele afirma ainda que deve ser verificado com cuidado, sempre considerando que existem “exceções: pessoas que sabem utilizar outros registros... ao que aprendem a fazê-lo”. (LONGIN, 1996 p, 92)

Quadro 3 – Predominância sensorial dos seus interlocutores

	REGISTRO DOMINANTE		
	VISUAL	AUDITIVO	CINESTÉSICO
cadência de voz	cadência rápida, várias palavras juntas	cadência indeterminada	cadência lenta, longas pausas respiratórias
tonalidade da voz	alta, aguda, nasal ou tensa	clara, ressoante	grave, profundo
postura, músculos	postura reta, ombros para cima	corpo inclinado para frente ou para trás	postura relaxada, ombros distendidos
porte da cabeça	cabeça erguida, nuca esticada	cebeça inclinada de um lado (à esquerda da pessoa)	cabeça bem colocada sobre os ombros
mão e braços	braços estendidos. Mãos com gestos firmes	braços cruzados ou dobrados, mãos fechadas	palmas para o alto, braços flexionados
gestos	ombros, descritivos. Rápidos, firmes	gestos arredondados, ao redor dos ouvidos	ampos, de contato, no plexo solar
respiração	parte superior dos pulmões, rápida, superficial	no diafragma (intermediário)	abdominal, lenta e profunda

FONTE: Adaptado de Longin (1996, p. 92)

### 2.3.4.4 Meta Programa

De acordo com Longin (1996), metaprograma significa o mecanismo que o cérebro se utiliza para interpretar os programas já introduzidos - que são as experiências já vividas e que estão estocadas num ponto qualquer da memória, mesmo que inconsciente -, e que são trazidos à tona em determinados momentos.

Definindo mais profundamente, Longin afirma que metaprograma é um:

[...] programa automático que cada uma das pessoas utiliza inconscientemente a partir das suas experiências da sua mais tenra infância. Os metaprogramas são indispensáveis para viver, porém eles generalizam,

---

imitando ou distorcendo a nossa percepção da realidade. Eles são detectados na nossa linguagem verbal e não verbal. (LONGIN, 1996, p. 278)

Conforme afirma Longin (1996, p. 87) “Os Metaprogramas dão sentido à experiência, criando-lhe uma coluna vertebral, uma estrutura específica e caracterizadora. São programas relativamente estáveis”.

O cérebro opera sempre uma triagem ativa e criadora entre a mensagem enviada pelo corpo e pelos sentidos. Para compreender o cérebro, é necessário interessar-se pelo processamento da informação. Tomemos um microfone: ele grava todos os barulhos de um cômodo, sem distinção. O ouvido escuta e escolhe aquilo que lhe interessa. Todos os nossos aparelhos sensoriais filtram permanentemente os estímulos pertinentes. (Zarifian, Edouard, SD, apud LONGIN, 1996 p. 87)

De acordo com Connor e Seymour (1995), metaprogramas são filtros perceptivos que o cérebro utiliza para determinar qual informação e de que forma será mais aproveitada. Os autores citam o exemplo de um copo pela metade de água, algumas pessoas veem como metade cheio e outras como metade vazio, sobre isso, eles afirmam: “É uma questão de ponto de vista. Algumas pessoas observam o lado positivo de uma situação, o que existe concretamente, enquanto outras, observam o que está faltando. Ambas as maneiras de observar são úteis, e cada pessoa vai adotar um ou outro ponto de vista”. (CONNOR e SEYMOUR, 1995, p. 162)

O quadro 4 a seguir exemplifica, sob a ótica de Connor e Seymour (1995), um resumo dos Metaprogramas; os mesmos afirmam ainda que os metaprogramas podem mudar de acordo com o estado emocional. “Uma pessoa pode se tornar mais proativa se estiver estressada e mais reativa quando está relaxada [...] a resposta está sempre no indivíduo. O padrão é apenas o mapa. Os metaprogramas não são uma maneira de enquadrar as pessoas”. (CONNOR E SEYMOUR, 1995, p. 169)

Quadro 4 – Resumo dos metaprogramas

PADRÕES DE ACORDO COM CONNOR E SEYMOUR	
<b>Próativo/Reativo</b>	A pessoa proativa toma a iniciativa. A pessoa reativa, espera que os outros tomem a iniciativa e que as coisas aconteçam. Precisa de um certo tempo para analisar e compreender antes de agir.
<b>Aproximação/Afastamento</b>	A pessoa que tem o padrão de aproximação concentra-se nos seus objetivos e tem o resultado como motivação. A pessoa que tem o padrão de afastamento concentra-se mais nos problemas que deve evitar do que nos objetivos que deve perseguir.
<b>Interno/Externo</b>	A pessoa interna tem padrões internos e decide por si mesma. A pessoa externa obtém os padrões de fora e precisa de orientação de outras pessoas.
<b>Opções/Procedimento</b>	As pessoas com padrões de opções querem ter possibilidades de escolha e são ótimas para criar alternativas. As pessoas com padrões de procedimentos seguem caminhos conhecidos. Essas pessoas são motivadas para a ação e têm facilidade para seguir uma série fixa de etapas.
<b>Geral/Específico</b>	As pessoas gerais se sentem mais à vontade quando lidam com grandes segmentos de informação e não prestão atenção aos detalhes. As pessoas específicas prestam atenção aos detalhes e precisam de pequenos segmentos para entender uma imagem maior.
<b>Semelhança/Diferença</b>	As pessoas que têm o padrão da semelhança observam os pontos comuns quando fazem uma comparação. As pessoas que têm o padrão de diferença observam as discrepâncias quando fazem uma comparação
<b>Padrão de Convencimento</b>	CANAL: <b>Visual</b> - precisa ver a prova / <b>Auditivo</b> - precisa ouvir / <b>Ler</b> - precisa ler / <b>Fazer</b> - precisa agir. MODO: <b>Número de exemplos</b> - necessita ter a informação algumas vezes antes de se convencer / <b>Automático</b> - precisa apenas de informação parcial / <b>Consciente</b> - precisa receber informação o tempo todo para se convencer e ainda assim só se convence com um exemplo específico / <b>Período de tempo</b> - necessita que a informação continue consistente por um determinado período de tempo.

FONTE: Adaptado de Connor e Seymour (1995, p. 169)

### 2.3.4.5 Metamodelo

O metamodelo é uma ferramenta da PNL que possibilita a habilidade de usar a linguagem com precisão, o que é essencial para qualquer comunicador profissional, segundo Connor e Seymour (1995, p.105). “Ser capaz de usar palavras específicas que terão um significado no mapa de outra pessoa e de determinar precisamente o que ela quer dizer com as palavras que usa são habilidades valiosas de comunicação”.

Longin afirma sobre o conceito de Metamodelo:

[...] comentário sobre o seu próprio modelo do mundo, em outras palavras a linguagem verbal. Designa também ferramentas eficientes elaboradas pelos criadores da PNL para compreender ainda melhor o modelo do mundo do interlocutor, questionando as suas generalizações, omissões e distorções, que são chamadas violações do metamodelo, que a pessoa normalmente faz quando se expressa. (LONGIN, 1996, p. 278)

Para uma comunicação ser bem-sucedida, ambos, locutor e interlocutor precisam estar em sintonia (o que é chamado de *rapport* na PNL); no entanto, conforme o conceito de metamodelo, as pessoas distorcem, generalizam e omitem informações para se expressar, pois, de acordo com Connor e Seymour, (1995, p.107) “A linguagem não consegue acompanhar a velocidade, a variedade e a sensibilidade de nosso pensamento. Chega no máximo a uma aproximação”. Logo, essa maneira

de encurtar uma estrutura profunda de conteúdo é necessária e natural, pois se assim não fosse, a conversa seria muito longa e pedante, segundo CONNOR e SEYMOUR (1995).

Sobre a aplicação do metamodelo para uma boa comunicação, Connor e Seymour (1995), relata o seguinte:

O metamodelo inclui uma série de questões que tentam reverter e demonstrar as omissões, distorções e generalizações da linguagem. Essas perguntas têm como objetivo preencher as lacunas de informação, reformular a estrutura e propiciar informações específicas para tornar a comunicação compreensível. Vale a pena lembrar que nenhum dos padrões descritos a seguir são intrinsecamente bons ou ruins. Tudo dependerá do contexto no qual eles são usados e das consequências de sua utilização. (CONNOR E SEYMOUR, 1995, p. 107)

De acordo com Longin (1996) o questionamento do metamodelo pode-se resumir de acordo com os três quadros a diante, quadros 5, 6 e 7.

De acordo com Connor (2013, p. 188), “o metamodelo é uma ferramenta poderosa para coletar informações, possibilitar escolhas e esclarecer significados”. No entanto, sem estabelecer *rapport* (sintonia) o uso do metamodelo pode parecer agressivo ou invasivo, “[...]podem ser ouvidas como sendo intrusivas, agressivas e desafiadoras, especialmente se você começar a fazer perguntas como: ‘Exatamente o que você está querendo dizer?’, sem suavizar a voz”. (CONNOR, 2013, p. 188)

Quadro 5 – Questionamento do metamodelo – Processo de omissão

	<i>Exemplos</i>	<i>Perguntas</i>	<i>Efeito procurado</i>
<b>Omissão simples</b>	Não concordo com isso	Com que? A propósito de quê?	Encontrar o que está faltando: o(s) complemento(s) do verbo.
<b>Falta de referencial</b>	Não tem importância!	O que não tem importância?	Reencontrar a identidade do sujeito ou do objeto.
<b>Verbo não especificado</b>	Ele ganhou!	De que maneira?	Especificar o sentido do verbo.
<b>Nominalização</b>	A comunicação não é boa.	De que maneira vocês se comunicam?	Recriar o dinamismo do verbo que foi nominalizado.

FONTE: Adaptado de Longin (1996, p.133)

**Quadro 6 – Questionamento do metamodelo – Processo de generalização**

	<i>Exemplos</i>	<i>Perguntas</i>	<i>Efeito procurado</i>
<b>Quantificadores universais</b>	Todos, sempre, nada, ninguém	Realmente todos? Realmente sempre? Realmente nada? Realmente ninguém?	Desinchar a generalização ou propor um contra-exemplo.
<b>Operadores modais</b>	Eu tenho que... Eu não posso...	O que impede você ou o que o abriga a...? O que aconteceria se...?	Procurar a causa ou o efeito.

FONTE: Adaptado de Longin (1996, p.133)

**Quadro 7 – Questionamento do metamodelo – Processo de distorção**

	<i>Exemplos</i>	<i>Perguntas</i>	<i>Efeito procurado</i>
<b>Causa e efeito</b>	Ele reclamou, ele me detesta!	De que maneira o fato de ele reclamar prova que ele detesta você? Você já reclamou de alguém sem detestar essa pessoa?	Questionar a causa e efeito ou propor um contra-exemplo.
<b>Leitura mental</b>	Eu sei o que você está pensando.	Como você sabe?	Reencontrar o processo de leitura mental.

FONTE: Adaptado de Longin (1996, p.133)

### 2.3.4.6 Movimentos Ou Pistas Oculares

De acordo com Born (2017) as pistas oculares são uma forma a mais para confirmar as informações que estão sendo passadas pelas pessoas ou por nós mesmos. Através dos **movimentos oculares** pode-se “definir como a pessoa interpreta a realidade no momento, como interpretará ou como interpretou a realidade vivida no passado através de movimentos específicos dos olhos” (Born 2017, p. 24, grifo do autor).

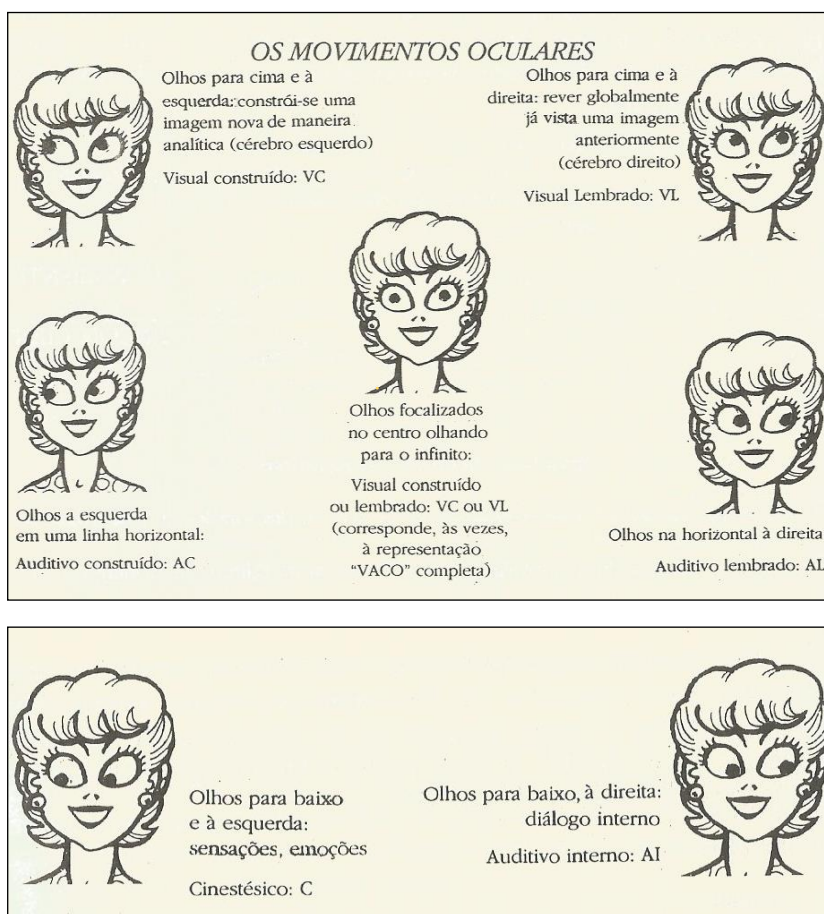
Para Longin (1996, p. 278), movimentos oculares “são movimentos espontâneos dos olhos, para cima, para baixo, à esquerda ou à direita que revelam os processos internos do interlocutor (visual, auditivo, cinestésico) e permitem identificar as suas estratégias”.

Longin (1996) afirma que se a pessoa estiver realizando movimentos numerosos, pode ter dificuldade de encontrar o que está buscando em sua memória;

se fizer movimentos oculares rápidos e responder imediatamente é porque provavelmente não teve necessidade de buscar informação em sua memória inconsciente. Segundo ele: “Quando seu interlocutor fizer movimentos oculares é que ele está processando a informação. Se falar com ele nesse momento, ele não vai ouvi-lo e você pode até atrapalhar!” (Longin, 1996, p. 95)

Na figura 4, a seguir pode-se observar as características das pistas oculares para que se possa trabalhar a comunicação com o interlocutor. Segundo Longin (1996, p.95) “Estes movimentos oculares correspondem aos de pessoas destras e aos da maioria dos canhotos. Algumas pessoas (cerca de 5%) programam esses movimentos ao contrário, isto é, da direita para a esquerda”.

Figura 4 – Movimentos oculares



FONTE: Longin (1996, p.95)

---

### 2.3.4.7 Ancoragem

De acordo com Connor e Seymour (1995, p.70) “A âncora é qualquer coisa que dê acesso a um estado emocional, e elas são tão óbvias e comuns que praticamente mal a notamos”. Segundo estes autores, há duas formas de criar âncoras; primeiramente por repetição, nesse caso só será necessária a repetição se não houver nenhum envolvimento emocional. A segunda maneira de criar âncora é instantaneamente, “se a emoção for forte e o momento certo”. (CONNOR e SEYMOUR, 1995, p.70).

Longin (1996, p.33) “Instala-se uma âncora pela intensidade considerável de uma única experiência ou, mais frequentemente, através da repetição”.

Outra demonstração do conceito de âncoras, segue de acordo Connor (2013):

Âncoras são gatilhos visuais, auditivos ou cinestésicos que se tornam associados a uma resposta ou a um estado específico. As âncoras estão ao nosso redor – sempre que respondemos sem pensar, estamos sob a influência de uma âncora. A ancoragem é o processo através do qual qualquer estímulo interno ou externo se torna um gatilho que provoca uma resposta. Isso pode acontecer aleatoriamente no decorrer da vida ou pode ser proposital. (CONNOR, 2013, p. 88)

De acordo com Connor (2013, p.89), “âncoras cinestésicas transitórias também podem ser estabelecidas. Tocar o braço ou ombro de alguém quando estiver em um estado intenso associará esse toque a um estado específico”.

Segundo Connor (2013), as âncoras podem estimular uma ação ou mudar um estado emocional e podem ocorrer em qualquer sistema representacional.

Com relação a como utilizar âncoras em outras pessoas, Longin (1996) cita que o passo a passo abaixo pode ser muito útil em negociações:

1º. Escolha três gestos (ou três posturas) que não faz normalmente e que saberá facilmente reproduzir, sem chocar ninguém, ou escolha três sons ou três palavras que normalmente não usa, mas que poderá com facilidade repetir, usando o mesmo volume de voz, a mesma inflexão, a mesma tonalidade (alta ou baixa). 2º. Durante a conversa, observe o momento em que a outra pessoa está com um estado interno feliz, sereno, alegre, radiante, satisfeito, etc. Preste atenção aos movimentos do seu corpo, observe o entusiasmo do seu rosto, escute a cadência o ritmo e a modulação da sua voz. Quando o seu parceiro estiver nesse estado, reproduza um dos sinais que identificou na etapa precedente (gesto, postura, som ou palavra). E,

---

sempre que a pessoa entrar de novo naquele estado, reproduza a mesma âncora. É necessário fazer esta ancoragem pelo menos três ou quatro vezes.<sup>3º</sup> Depois de fazer a repetição da âncora, quando a outra pessoa estiver em um estado neutro, este a âncora reproduzindo a postura, o gesto, o som ou a palavra que escolheu. Observe bem a intensidade do estado emocional que consegue gerar. Se acha que ainda não está intenso o suficiente, retome a técnica de ancoragem como indicado no ponto número dois. 4º. Use as âncoras visuais e/ou auditivas que criou, sempre que a situação e o seu objetivo, assim, o exigirem. É possível aumentar a eficácia deste procedimento identificando as âncoras específicas do seu interlocutor. Repare bem quando ele estiver em um estado emocional específico, sobretudo eufórico: geralmente ele adota uma postura, faz um gesto ou usa uma palavra ou expressão específica. Essas âncoras, utilizadas com respeito, farão com que o seu interlocutor volte a sentir o estado interno de recursos e, assim, você poderá influenciá-lo com integridade, pois, esta é a regra básica de PNL. (LONGIN, 1996. P. 37)

## 2.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O método de pesquisa do presente artigo caracterizou-se como estudo de caso porque tratou de medir o resultado das práticas das ferramentas da Programação Neurolinguística (PNL), aplicadas nas vendas das áreas operacional e comercial de uma agência bancária. Caracterizou-se também como uma pesquisa descritiva e exploratória, visto que comparou os resultados obtidos na abordagem de vendas, antes e depois da aplicação de ferramentas da PNL.

Após a exposição do objetivo do trabalho e uma breve explicação do conceito de PNL e suas ferramentas, ao gestor da equipe operacional e à gestora da equipe comercial da agência, foi realizado o primeiro questionário qualitativo, que ocorreu por meio de uma entrevista com ambos os gestores. O objetivo deste questionário foi definir quais itens, dentre os que compõem as grades das metas, seriam trabalhados para a aplicação das ferramentas da PNL, e também quais seriam as pessoas das equipes de vendas da agência que iriam aplicar as técnicas.

Foi definido que seriam trabalhados da grade das metas da equipe operacional, os seguintes itens: Crediário; Cesta de produtos do caixa, Cesta de serviços e Renegociação. Da grade de metas da equipe comercial, seriam trabalhados: Comercial Varejo (Capitalização/Previdência e Renegociação), Comercial Alta Renda (Capitalização e Renegociação) e Comercial Empresas



---

(Consórcio e Renegociação). Conforme pode-se observar nas tabelas 1, 2, 3, 4 e 5 no item 'Análise e discussão dos resultados'.

Após definido os itens a serem trabalhados foi elaborado o segundo questionário qualitativo que foi aplicado a todos os colaboradores, com exceção dos gerentes comercial e operacional. Este questionário teve duas perguntas abertas: 'Quais os principais argumentos de vendas', e 'Quais as principais objeções dos clientes (para a não compra), para cada item escolhido a ser trabalhado'.

Após o levantamento do segundo questionário, foram analisados os argumentos utilizados para as vendas e as principais objeções dos clientes, e, com base nestas respostas, foram definidas quais técnicas da PNL seriam mais apropriadas. Para cada item foi desenvolvido um mapa mental, onde foram abordadas todas as ferramentas da PNL pertinentes por meio de argumentos, perguntas e respostas direcionados aos clientes, que serviram como sugestões de abordagem de vendas a serem praticadas pelo pessoal escolhido.

Para a construção dos mapas mentais, foi utilizado o software gratuito FreeMind; cada um dos mapas foi convertido em arquivo de word e foram impressos para servir como material de apoio. Esse material foi entregue para cada pessoa que participou do treinamento de aplicação das técnicas da PNL, realizado no final de Abril/17, e, praticado no decorrer do mês de Maio/17.

Na sequência, foram compilados os resultados obtidos no período de seis meses (nov/16 a abr/17), considerando as grades de metas utilizadas no sistema interno do banco, visando comparar com os resultados após a aplicação das ferramentas da PNL.

No total de 23 pessoas da população da agência, foram envolvidas 12 profissionais, compondo uma amostra de 8 participantes na aplicação das ferramentas da PNL.

## 2.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa onde ocorreu o estudo de caso foi fundada na década de 1920 no estado de Minas Gerais. Atua no ramo bancário em mais de 20 países e possui mais de 90.000 pessoas em seu quadro de colaboradores; administra cerca de 60 milhões

---

de contas correntes, possuindo mais de 5 mil agências no Brasil e exterior, e cerca de 26.000 caixas eletrônicos e pontos de atendimento.

A agência estudada está localizada no centro de Curitiba PR.

## 2.6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme representados a seguir, as tabelas e gráficos apresentam a evolução dos resultados de acordo com cada grade de metas da agência. Os índices representados mês a mês corresponde, na grade de metas da agência, a um número referente à divisão da 'produção' pela 'meta' estabelecida pelo banco, para cada item. Portanto, o número 0 significa que não foi produzido nenhum resultado e 100 significa que 100% da meta foi atingida. A coluna 'Evolução' na tabela, representa a divisão do índice de Maio/17 pelo índice da coluna 'Média de Nov/16 – Abr/17'. Por fim, a coluna 'Produto' representa o item da grade trabalhada.

Operacional: a evolução evidente foi no item Renegociação, em que a média do período de referência teve um índice de 104,22% e o resultado de Maio/17 teve índice de 200%; o que corresponde a uma melhora de 92% neste item. Houve uma involução nos demais item; o item Crediário teve uma média de 105,42% no período de referência e em Maio/17 teve um resultado de 102,53%, obtendo numa involução de 3%. O item Cesta de Produtos Caixa, teve no período de referência um índice de 83,97% e em Maio/17, 83,55%; nesse caso como a involução foi de 1%, pode-se considerar que praticamente não houve mudança. Para o item Cesta de Serviços, a involução foi muito relevante, ficando em 50%; obteve na média 114,65% e em Maio/17, 56,77%.

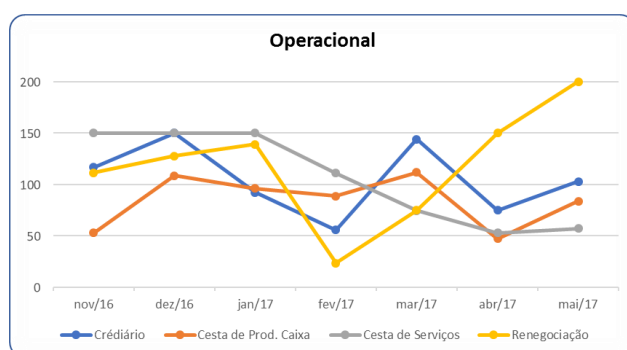
Vale ressaltar que, embora tenha havido uma involução em 3 dos 4 itens do Operacional, todos eles tiveram no mês de Maio/17 os resultados maiores que o mês de Abril/17, como pode-se observar também no Gráfico1, correspondente à Tabela 1.

Tabela 1 – Resultados Operacional

Produto	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	MÉDIA nov - abr	EVOLUÇÃO
Crédiário	116,6	150	92,1	55,4	143,8	74,6	102,53	105,42	-3%
Cesta de Prod. Caixa	52,5	108,33	96	88,6	111,4	47	83,55	83,97	-1%
Cesta de Serviços	150	150	150	111	74,4	52,5	56,77	114,65	-50%
Renegociação	111,2	127,5	138,7	23,4	74,5	150	200	104,22	92%

FONTE: Autora

Gráfico 1 – Evolução mês a mês Operacional



FONTE: Autora

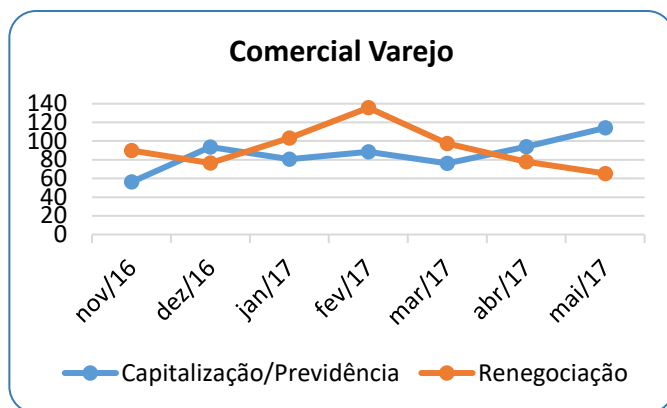
Comercial Varejo: houve uma evolução considerável no item Capitalização/Previdência, sendo de 40% a melhoria dos resultados; este item teve na média 81,54% de índice e em Maio/17, 114,05%. No entanto, o item Renegociação, evoluiu 33%, tendo na média 96,79% e em Maio/17 65,33% de índice. Observa-se que no mês de Maio/17, o item Renegociação teve o menor resultado desde Nov/16, e o ítem Capitalização/Previdência teve o maior resultado na comparação do mesmo período, demonstrados na Tabela 2 e Gráfico 2.

Tabela 2 – Resultados Comercial Varejo

Produto	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	MÉDIA nov - abr	EVOLUÇÃO
Capitalização/Previdência	56,19	93,57	80,77	88,41	76,25	94,05	114,05	81,54	40%
Renegociação	89,82	76,65	103,39	135,64	97,4	77,84	65,33	96,79	-33%

FONTE: Autora

Gráfico 2 – Evolução mês a mês Comercial Varejo



FONTE: Autora

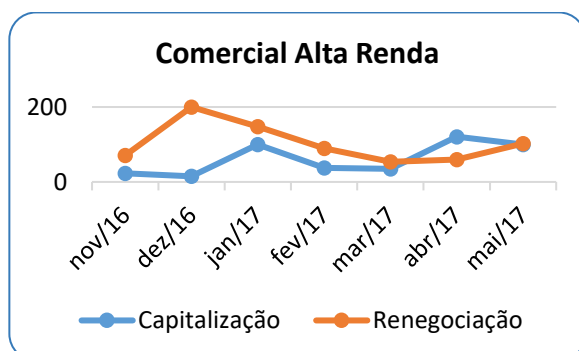
Comercial Alta Renda: no item Capitalização houve uma evolução importante, de 81%, onde a média foi de 55,23% e o índice de Maio/17 foi 100%. Já o item Renegociação, praticamente não mudou, teve uma involução de 1%; seu índice na média foi de 103,7% e em Maio/17 foi de 102,78%, apresentados na Tabela 3 e Gráfico 3.

Tabela 3 – Resultados Comercial Alta Renda

Produto	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	MÉDIA nov - abr	EVOLUÇÃO
Capitalização	22,73	15	100	37,5	35,29	120,83	100	55,23	81%
Renegociação	70,91	200,06	147,43	89,96	53,73	60,11	102,78	103,70	-1%

FONTE: Autora

Gráfico 3 – Evolução mês a mês Comercial Alta Renda



FONTE: Autora

Comercial Empresas: Neste segmento há 2 gerentes, portanto, foram realizados 2 levantamentos conforme segue de acordo com as Tabelas 4 e 5 e Gráficos 4 e 5.

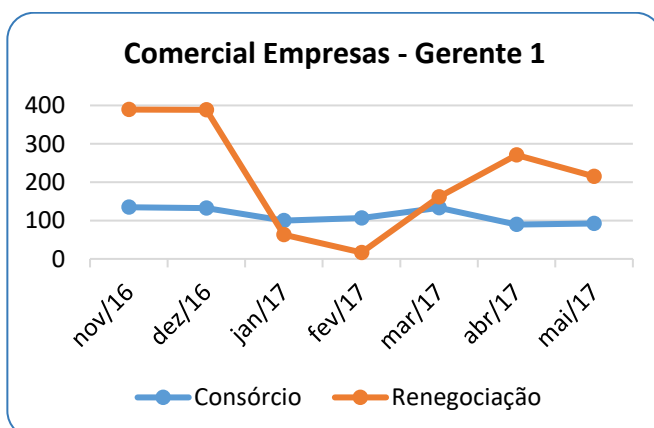
O item Consórcio do Gerente 1 teve uma involução de 20%, sendo que o índice da média foi de 116,07% e de Maio/17 de 92,67%. O Gerente 2 teve uma involução menor nesse item, 10%, sendo que na média obteve 102,55% e em Maio/17, 92,75%. No item Renegociação houve uma diferença considerável entre os Gerentes 1 e 2; o Gerente 1 teve 0% de evolução, mantendo os resultados e não obtendo nenhuma diferença com as ferramentas aplicadas nesse item, obtendo em média 215,06% e em Maio/17, 215,09%; no entanto, o Gerente 2 obteve 54% de involução; seu resultado na média foi de 180,01% e em Maio/17 obteve um índice de 82,55%.

Tabela 4 – Resultados Comercial Empresas Gerente 1

Produto	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	MÉDIA nov - abr	EVOLUÇÃO
Consórcio	134,61	132,67	100	106,69	132,93	89,52	92,67	116,07	-20%
Renegociação	389,19	388,85	63,34	16,75	161,78	270,47	215,09	215,06	0%

FONTE: Autora

Gráfico 4 – Evolução mês a mês Comercial Empresas Gerente 1



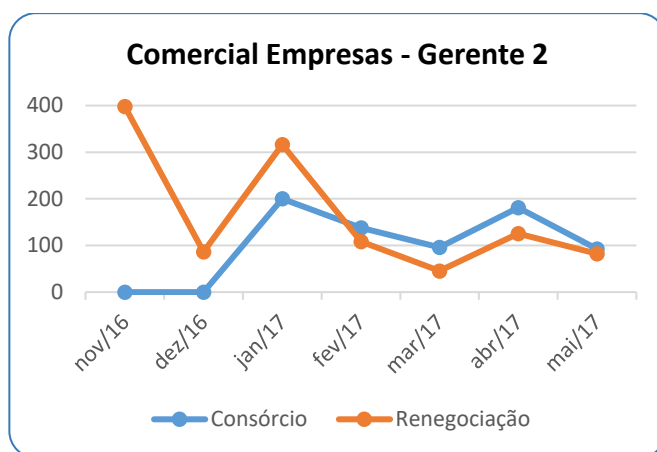
FONTE: Autora

Tabela 5 – Resultados Comercial Empresas Gerente 2

Produto	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	MÉDIA nov - abr	EVOLUÇÃO
Consórcio	0	0	200	137,83	96,04	181,41	92,75	102,55	-10%
Renegociação	397,81	86,17	316,44	108,45	45,54	125,67	82,55	180,01	-54%

FONTE: Autora

Gráfico 5 – Evolução mês a mês Comercial Empresas Gerente 2



FONTE: Autora

## CONCLUSÃO

Observou-se desde o início da execução do trabalho que o conhecimento da Programação Neurolinguística por parte dos colaboradores da agência era próximo de nulo. Considerando que a PNL é um tema pouco explorado, grande parte das pessoas desconhece o quanto aprofundado é o estudo dessa ciência, sendo mais comum ser mencionado como autoajuda pelos leigos.

Nas agências do Banco do Centro de Curitiba, os colaboradores têm treinamentos e acesso disponível (*e-learning*) a diversos cursos, dentre eles os de ‘vendas’. Evidentemente, vários dos cursos de vendas abordam algumas técnicas da PNL, no entanto, não foi identificado nenhum curso disponível que fosse exclusivo sobre a aplicação dessas técnicas.

---

Observou-se também que houve um grande interesse por parte das pessoas envolvidas neste trabalho sobre as ferramentas da PNL e o quanto pode-se transformar a comunicação e conseqüentemente obter um crescimento pessoal e profissional na medida em que os resultados começam a ser atingidos.

Pode-se considerar que os itens relacionados diretamente às vendas (que seriam Capitalização e Previdência), teve na maioria das vezes uma evolução positiva; e, devido ao fato de que estes itens sofrem menos interferência de fatores externos do que os demais, dependem diretamente do esforço despendido pelo profissional que pôde ter obtido sucesso ao aplicar as técnicas desenvolvidas. Conclui-se, portanto, que no decorrer de 1 mês em que as técnicas foram executadas, este índice de sucesso é considerável.

Em relação aos demais itens, em sua maioria não houve uma evolução positiva, pois, considera-se que são fatores que sofrem algumas influências externas, como por exemplo, a procura por crédito pré-aprovado é menor, no atual momento da economia, devido à liberação do FGTS em larga escala. Outro aspecto a ser considerado é a difícil situação econômica da atualidade, que reduz as possibilidades de clientes renegociarem dívidas e fazerem consórcios. Em destaque, estes itens, há indícios de que os resultados seriam melhores com a aplicação das ferramentas da PNL em um período mais longo, para que os aspectos externos como a economia e a política vivida não interferissem diretamente nos resultados.

É importante afirmar que as ferramentas da PNL voltadas para vendas são eficazes e podem ser aplicadas com efetividade, porém, para que se transformem em resultados concretos, há de se considerar uma carga horária de pelo menos 30 horas/aula de treinamento e um período maior para a aplicação da ferramenta. Um período razoável (de prática) para que se possa medir os resultados atingidos, seriam de 3 a 6 meses. Sendo que nos primeiros meses as técnicas são internalizadas e tornam-se automatizadas pelo praticante, o que tornam os resultados ainda mais eficazes.

E, finalmente, para que o banco obtenha alavancagem nas vendas e conseqüentemente ganhos nos resultados, sugere-se a criação de um programa de treinamento baseado em PNL, voltado aos profissionais das agências, adequando uma carga horária entre a modalidade presencial e e-learning, de forma a permitir a

---

participação de todos os profissionais envolvidos. Ganham todos, banco e profissionais, com os resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

BORN, Edilnei A. **Processos de Representação Mental**. Global Business Administration. ISAE. Curitiba, Jan. 2017.

COUTO, João Henrique Soares do. **Plano de metas organizacionais: um desenho para a lógica da produtividade**. Belo Horizonte, p. 12 – 36, 2011. 111f. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/ResultadoPesquisaObraForm.do>>.

JOHNSON, Gerry, SCHOLEES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia**. Bookman. Disponível em: <<https://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808007/>>.

LONGIN, Pierre. **Aprenda a liderar com a programação Neurolinguística**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MINTZBERG, Henry, QUINN, Brian, J., LAMPEL, Joseph, GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia - Conceitos, Contextos e Casos Selecionados**. 4 eds., 2011. Disponível em: <<https://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>>

O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à programação neuroligüística: como entender e influenciar as pessoas**. São Paulo: Summus, 1995.

O'CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística Pnl**. São Paulo: Qualitymark, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Ibpex, 2007.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John; ESTEVES, Lenita R. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

ZUCATTO, Luis C., SARTOR, Ulliana M., Beber, Sedinei, RUDI, Weber. **Proposições De Indicadores de Desempenho na Gestão Pública. ConTexto**, Porto Alegre, v. 9, n. 16, 2º semestre 2009. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/viewFile/11701/6909>>