

**PROPOSTA DE ENFRENTAMENTO DAS DISTORÇÕES CAUSADAS PELO TRABALHO REMOTO DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19 EM UMA EQUIPE COMERCIAL DE PETRÓLEO E GÁS A PARTIR DO USO DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA PELA LIDERANÇA**

**PROPUESTA PARA ENFRENTAR LAS DISTORSIONES PROVOCADAS POR EL TRABAJO REMOTO DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN UN EQUIPO COMERCIAL DE PETRÓLEO Y GAS UTILIZANDO EL USO DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA POR PARTE DEL LIDERAZGO**

**PROPOSAL TO TACKLE DISTORTIONS CAUSED BY REMOTE WORK DURING THE COVID-19 PANDEMIC IN AN OIL & GAS COMMERCIAL TEAM THROUGH THE USAGE OF LEADERSHIP'S NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING**

Vitor Dacal\*  
vitor.dacal@bhge.com

Márcia Cristina Rodrigues Cova \*  
marciacova@gmail.com

\* Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) – Seropédica, RJ - Brasil

---

## Resumo

O mercado de Petróleo e Gás é acometido por uma crise econômica em 2014. Apesar de aparente baixa correlação, a pandemia iniciada em 2019 amplificou os reflexos negativos à indústria. Em resposta às incertezas, organizações passam a solicitar que seus funcionários trabalhem remotamente. O despreparo para tal transição desencadeou problemas emocionais em colaboradores, afetando o desempenho das empresas. Sabendo-se que a programação neurolinguística (PNL) se propõe a entender comportamentos humanos, questiona-se: como utilizar a PNL para reduzir a influência indesejável do trabalho remoto? O presente artigo objetiva analisar como a PNL pode ser adotada para reduzir a influência indesejável do trabalho remoto. A coleta de dados foi realizada no setor comercial de uma empresa de Petróleo e Gás localizada no estado do Rio de Janeiro, por meio de entrevistas em profundidade. Após as entrevistas, notou-se clara distinção de predicados utilizados por cada respondente. Com a conexão entre a teoria e a prática, foi possível atribuir específicos Sistemas Representacionais a cada um dos entrevistados, sendo possível definir características comportamentais particulares com base no perfil em que se enquadraram. As diferentes categorias dos Sistemas Representacionais clamam por métodos únicos de abordagem. Não há, portanto, um tratamento universal que responda aos anseios dos diferentes perfis encontrados. A correta comunicação é essencial para que haja reciprocidade e confiança entre líderes e liderados. A pesquisa beneficia corporações que pretendam investir em métodos distintos dos usuais para obtenção de resultados, focando em seu capital humano.

**PALAVRAS CHAVE:** Programação Neurolinguística; Liderança; Trabalho remoto; Petróleo e Gás.

## Resumen

El mercado de Petróleo y Gas se ve afectado por una crisis económica en 2014. A pesar de una

aparente baja correlación, la pandemia que comenzó en 2019 amplificó los efectos negativos en la industria. En respuesta a la incertidumbre, las organizaciones están pidiendo a sus empleados que trabajen de forma remota. La falta de preparación para tal transición desencadenó problemas emocionales en los empleados, afectando el desempeño de las empresas. Sabiendo que la programación neurolingüística (PNL) propone comprender los comportamientos humanos, la pregunta es: ¿cómo utilizar la PNL para reducir la influencia indeseable del trabajo remoto? Este artículo tiene como objetivo analizar cómo se puede adoptar la PNL para reducir la influencia indeseable del trabajo remoto. La recolección de datos se realizó en el sector comercial de una empresa de Petróleo y Gas ubicada en el estado de Rio de Janeiro, a través de entrevistas en profundidad. Después de las entrevistas, hubo una clara distinción entre los predicados utilizados por cada encuestado. Con la conexión entre la teoría y la práctica, fue posible atribuir Sistemas Representacionales específicos a cada uno de los entrevistados, siendo posible definir características conductuales particulares a partir del perfil en el que encajan. Las diferentes categorías de Sistemas de Representación exigen métodos únicos de enfoque. No existe, por tanto, un tratamiento universal que responda a los deseos de los diferentes perfiles encontrados. Los líderes deben poder adaptar sus métodos para llegar con éxito a una gama más amplia de empleados. La correcta comunicación es fundamental para que exista reciprocidad y confianza entre líderes y seguidores. La investigación beneficia a las corporaciones que pretenden invertir en métodos distintos a los habituales para obtener resultados, enfocándose en su capital humano.

**PALABRAS CLAVE:** Programación Neurolingüística; Liderazgo; Trabajo remoto; Petróleo y Gas.

## Abstract

The Oil and Gas market is affected by an economic crisis in 2014. Despite an apparent low correlation, the pandemic that started in 2019 amplified the negative effects on the industry. In response to the uncertainty, organizations are asking their employees to work remotely. The lack of readiness of such transition triggered emotional problems in employees, affecting the performance of companies. Knowing that neurolinguistic programming (NLP) proposes to understand human behaviors, the question is: how to use NLP to reduce the undesirable influence of remote work? For the leader to have the means to alleviate the current scenario of this market, this article aims to analyze how NLP can be adopted to reduce the undesirable influence of remote work. Data collection was conducted in the commercial sector of an Oil and Gas company located in the state of Rio de Janeiro, through in-depth interviews. After the interviews, there was a clear distinction between the predicates used by each respondent. With the connection between theory and practice, it was possible to attribute specific Representational Systems to each of the interviewees, making it possible to define particular behavioral characteristics based on the profile in which they fit. The different categories of Representational Systems call for unique methods of approach. There is, therefore, no universal treatment that responds to the desires of the different profiles found. Leaders need to be able to adapt their methods to successfully reach a wider range of employees. Correct communication is essential to accomplish reciprocity and trust between leaders and followers. The research benefits corporations that intend to invest in methods other than the usual ones to obtain results, focusing on their human capital.

**KEYWORDS:** Neurolinguistic Programming; Leadership; Remote work; Oil and Gas.

## 1. Introdução

A crise no mercado de Petróleo e Gás, datada de 2014, marcou a sociedade com seus reflexos negativos, os quais ainda podem ser notados em 2021. No âmbito econômico mundial, é notável a expressão dessa indústria: a cunho de exemplo, em 2018, movimentou cerca de 2 trilhões de dólares, enquanto o Produto Mundial Bruto no mesmo ano foi de 75 trilhões de dólares a 87,5 trilhões de dólares (IBISWORLD, 2018). Sendo assim, o setor representou de 2% a 3% de toda a economia global.

Além dessa crise que assolou o mercado de Petróleo e Gás, outro fator que, apesar de aparente baixa correlação, influenciou negativamente esse setor foi a descoberta de um novo vírus intitulado SARS-CoV-2 no final do ano de 2019. Tal vírus acomete seu portador à doença chamada Coronavírus (COVID-19), a qual submeteu o mundo a uma nova crise sanitária. Suas informações originais, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), datam do fim de 2019 (World Health Organization, 2021), se propagando nos anos 2020 e 2021 (continuando em 2022). O panorama de pandemia ao qual a sociedade foi acometida gerou reflexos expressivos nas relações interpessoais, seja no âmbito pessoal ou no profissional. Medidas de quarentena foram adotadas ao longo do globo como estratégia de redução de propagação da doença. Discussões acerca do assunto, mesmo após a descoberta de diferentes vacinas, vêm sendo travadas e é provável o impacto duradouro pós-pandemia: atitudes consideradas rotineiras, como trabalhar quando adoecido, passarão a ser socialmente inaceitáveis, assim como será provido novo significado à própria denominação de ambiente profissional estéril (MUDDITT, 2020).

Em resposta às incertezas apresentadas pela Pandemia de COVID-19, muitas organizações solicitaram que seus funcionários trabalhassem remotamente e muitos funcionários (e seus gerentes) passaram a trabalhar fora do escritório e separados uns dos outros pela primeira vez. O distanciamento social desencadeou problemas emocionais em muitos trabalhadores e o controle do desenvolvimento das atividades de trabalho tornou-se uma incógnita diante da adoção abrupta de um novo ambiente de trabalho. Diante de uma situação imprevista de isolamento social e trabalho remoto como a imposta pela pandemia, a busca por alternativas que permitissem ao líder um relacionamento diferente com seus trabalhadores a partir do trabalho remoto levou este estudo a ser direcionado para o uso da programação neurolinguística (PNL). Tal escolha ocorreu porque a PNL é usada pela liderança para entender o comportamento do trabalhador, e o gestor direcionar suas ações para atender às características pessoais de cada trabalhador. Nesse sentido, a adoção de técnicas da PNL pela liderança pode minimizar os impactos causados pelo trabalho remoto e ser uma alternativa para as organizações contornarem as distorções que interferem nessas relações de trabalho. Diante deste cenário chegou-se à seguinte questão: como utilizar a PNL para reduzir a influência indesejável do trabalho remoto? Para que o líder possa compreender a relevância da PNL e utilizá-la para proveito mútuo, o presente artigo apresentou como objetivo final analisar como a PNL pode ser adotada para reduzir a influência indesejável do trabalho remoto.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1. Comportamentos de liderança adequados em um ambiente em trabalho remoto**

O trabalho remoto possui diversos sinônimos – como teletrabalho, ou trabalho virtual. É frequentemente considerado habilitado por tecnologias avançadas de informação e comunicação que permitem a transferência eletrônica de informações, para que os trabalhadores possam se comunicar e coordenar tarefas em vários locais e de forma assíncrona (HISLOP, AXTELL e DANIELS, 2009).

As definições iniciais de teletrabalho o caracterizaram como trabalho em um local que não fosse no escritório tradicional utilizando Tecnologias da Informação e Comunicação, ou TICs (por exemplo, GRAY, HODSON e GORDON, 1993). Posteriormente, Daniels et al. (2001) consideraram que o teletrabalho consistia em pelo menos cinco aspectos principais: a localização do trabalho; até que ponto o trabalho envolve o uso de TICs; a extensão da comunicação com outras pessoas externas à

organização; a extensão da comunicação com outras pessoas na mesma organização; e a intensidade do conhecimento do trabalho. Esses aspectos foram considerados dinâmicos, com, por exemplo, teletrabalhadores alterando a localização de seu trabalho. Daniels et al. (2001) também consideraram os teletrabalhadores caracterizados pelo menos por algum uso de TICs em seu trabalho.

Os trabalhadores podem ser distinguidos pela extensão em que usam as TICs, tanto em termos de hardware (por exemplo, laptop, PDA, telefone celular) e software (por exemplo, Bluetooth, intranets de acesso remoto, e-mail) quanto à medida em que o trabalho envolve comunicação com outras pessoas dentro e fora da organização (HISLOP, AXTELL e DANIELS, 2009).

Algumas distorções afetam o trabalho remoto, segundo Larson, Vroman e Makarius (2020). Elas se apresentam como desafios a serem enfrentados, e incluem:

- (i) Falta de supervisão presencial: os gerentes e seus funcionários geralmente expressam preocupações com a falta de interação face a face. Os supervisores temem que os funcionários não trabalhem tão duro ou eficientemente (embora a pesquisa indique o contrário, pelo menos para alguns tipos de trabalhos). Muitos funcionários, por outro lado, lutam com o acesso reduzido a suporte gerencial e comunicação. Em alguns casos, os funcionários sentem que os gerentes estão fora de contato com suas necessidades e, portanto, não ajudam nem ajudam em fazer o trabalho deles;
- (ii) Falta de acesso à informação: os trabalhadores remotos recentemente são surpreendidos com a adição tempo e esforço necessários para localizar informações dos colegas de trabalho. Mesmo recebendo respostas para o que parecem perguntas simples, pode parecer um grande obstáculo para um trabalhador que mora em casa;
- (iii) Isolamento social: a solidão é uma das queixas mais comuns sobre trabalho remoto, com funcionários perdendo a interação social informal de um ambiente de escritório.
- (iv) Distrações em casa: é importante incentivar os empregadores para garantir que seus funcionários remotos tenham espaço de trabalho dedicado e cuidados infantis adequados antes de permitir que trabalhem remotamente. No entanto, no caso de uma repentina mudança para o trabalho virtual, existe uma chance muito maior de transição dos funcionários para áreas de trabalho abaixo do ideal e, no caso de fechamentos de escolas e creches, responsabilidades parentais inesperadas. Mesmo em circunstâncias normais, as demandas da família e do lar podem afetar o trabalho remoto; os gerentes devem esperar que essas distrações sejam maiores durante essa transição não planejada de trabalho em casa (LARSON, VROMAN E MAKARIUS, 2020).

Larson, Vroman e Makarius (2020) reforçam a importância de estabelecer várias opções diferentes de tecnologia de comunicação: apenas o e-mail deixa de ser suficiente. Os trabalhadores remotos devem se beneficiar de uma tecnologia "mais rica", como vídeo conferência, a qual fornece aos participantes muitas das estimulações visuais que eles teriam se estivessem fisicamente próximos. A videoconferência possui muitas vantagens, especialmente para grupos menores: estímulos visuais permitem um maior "conhecimento mútuo" sobre colegas de trabalho e, também, ajudam a reduzir a sensação de isolamento entre as equipes.

Os problemas identificados acima levantam questões sobre a melhor forma de gerenciar trabalhadores remotos. Hertel, Geister e Konradt (2005) identificaram um modelo temporal de gerenciamento e liderança de equipes remotas com cinco fases principais. A primeira fase, "preparação", envolve o desenvolvimento de uma declaração de missão para a equipe, seleção de pessoal, design de tarefas, desenvolvimento de sistemas de recompensa e seleção de tecnologia apropriada. A segunda fase, o "lançamento", envolve atividades no início da vida da equipe (por exemplo, a sessão de lançamento, conhecimento uns dos outros, esclarecimento de metas e desenvolvimento de protocolos e regras da equipe). A terceira fase envolve "gerenciamento de desempenho" e manutenção contínua da motivação, comunicação e gerenciamento do conhecimento. A quarta fase do "desenvolvimento da equipe" inclui

avaliação, treinamento e avaliação. Por fim, “dissolver” no final da vida da equipe requer o reconhecimento adequado das realizações da equipe.

Kayworth e Leidner (2002) descobriram que os líderes mais bem-sucedidos eram aqueles que exibiam uma combinação de comportamentos orientados a tarefas e a relacionamentos. Portanto, aqueles que eram mais eficazes foram capazes de fornecer clareza de papéis, comunicação regular, detalhada e rápida, ser assertivos e autoritários ao mesmo tempo em que eram compreensivos, empáticos e forneciam orientação para os membros da equipe. Assim, embora a construção de relacionamento tenha sido identificada como um aspecto criticamente importante do papel de um líder em ambientes de teletrabalho, ainda há um requisito para a liderança relacionada à tarefa (HISLOP, AXTELL e DANIELS, 2009).

Como visto anteriormente, promover um ambiente psicologicamente seguro para a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos parece ser a chave para combater os problemas da distância (GIBSON e GIBBS, 2006). Os gerentes precisam promover o compartilhamento de conhecimento sobre os ambientes individuais dos membros da equipe através de experiências comuns e treinamento mútuo, além de garantir a distribuição igual de informações, incentivar o processamento de informações não compartilhadas e documentar o conhecimento existente na equipe (HERTEL et al. 2005). Além disso, os gerentes e líderes precisam fornecer apoio e aconselhamento sobre questões de equilíbrio entre vida profissional e pessoal e gerenciar essa linha tênue, especialmente para os trabalhadores em casa (HARRIS, 2003).

Embora a distância física signifique que os gerentes não possam observar os funcionários da maneira tradicional, a tecnologia moderna oferece a possibilidade de monitorar os funcionários eletronicamente (por exemplo, seus horários de logon/logoff, ritmo de trabalho, uso de e-mail, telefonemas, entre outros). Esse monitoramento dos teletrabalhadores pode ser mais comum em setores que já usam essa tecnologia, como call centers, porém se limita à observância de uma estreita faixa de comportamentos. Além disso, a revisão de Hertel et al. (2005) sugere que pode ser difícil empregar tais métodos sem efeitos negativos no estresse e na satisfação dos funcionários.

Felstead et al. (2003) descobriram que as organizações tendiam a usar dispositivos gerenciais existentes, como telefonemas e reuniões, em vez de tecnologias de vigilância eletrônica para obter informações sobre planos, práticas e atividades dos funcionários. No entanto, esses dispositivos também têm limitações. Por exemplo, os gerentes podem não ter tempo para telefonar para cada funcionário remoto todos os dias. Além disso, como Piccoli e Ives (2003) descobriram, ter controles de processo dentro de equipes dispersas (por exemplo, ter que informar regularmente os planos e o progresso da equipe, especificar regras e procedimentos) pode reduzir a confiança, pois aumenta a importância das promessas não realizadas conforme acordado. Assim, os gerentes podem ser imprudentes caso utilizem esses métodos em demasia ou confiem apenas nesses dispositivos. Felstead et al. (2003) descobriram que os controles sociais também eram usados pelos gerentes, como tentar gerar maior comprometimento e uma identidade compartilhada por indução e socialização e enfatizar a confiança. Esses controles sociais visam aumentar a motivação intrínseca em relação aos objetivos da empresa, o que deve reduzir a necessidade de monitoramento.

O gerenciamento por “confiança” envolve a devolução de responsabilidades a indivíduos (ou equipes) para que eles efetivamente se gerenciem (BELL e KOZLOWSKI 2002). A função de gerenciamento passa a ser uma das saídas de gerenciamento (com metas e prazos), em vez de processos. No entanto, o gerenciamento por “saídas” também pode ter suas limitações. Felstead et al. (2003) descobriram que nem sempre é fácil definir claramente metas relevantes para alguns trabalhos e que, às vezes, os funcionários remotos acabam desviando seus esforços para resultados mensuráveis (mas secundários) que não se relacionam aos objetivos gerais da empresa. No entanto, gerenciar com confiança ainda é uma estratégia útil para gerentes remotos. Felstead et al. (2003) descobriram que a confiança operava como uma forma de controle, porque era uma “obrigação moral” pela qual, em troca

de recompensas, esperava-se que os funcionários se gerenciem e sejam produtivos na ausência de intervenção ou de escrutínio gerencial.

Controles e regras projetados para reduzir a incerteza, em vez de controlar os outros, provavelmente terão mais sucesso. Walther e Bunz (2005) descobriram que seguir regras baseadas em neutralizar as limitações de trabalhar remotamente e usando as TICs (por exemplo, comunicando-se com frequência, reconhecendo abertamente a leitura das mensagens de outras pessoas, sendo explícito sobre pensamentos e ações e adotando prazos estabelecidos) se relacionava à maior confiança e à qualidade percebida do trabalho. Portanto, pode ser necessário um equilíbrio entre confiança e controle no que diz respeito ao gerenciamento de trabalhadores remotos. Os gerentes precisam criar relações e confiança, além de fornecer uma estrutura para orientar a ação dos funcionários. O envolvimento dos funcionários na definição desses controles provavelmente ajudará a reduzir qualquer impacto negativo que possam ter (AXTELL, FLECK e TURNER, 2004).

Adicionalmente Larson, Vroman e Makarius (2020) ressaltam a importância de oferecer incentivo e apoio emocional, especialmente no contexto de uma crise abrupta. Pesquisas sobre inteligência emocional e contágio emocional nos dizem que os funcionários procuram seus gerentes para obter dicas sobre como reagir a mudanças repentinas ou a situações de crise. Se um gerente comunica estresse e desamparo, resultará no que Goleman (1995) chama de Efeito trickle-down nos funcionários. Líderes eficazes adotam uma abordagem dupla, reconhecendo o estresse e a ansiedade que os funcionários podem sentir em circunstâncias difíceis, e também reafirmando a confiança em suas equipes.

A abordagem ao teletrabalho não é necessariamente um tema recente: estudos, como o de Barros e Silva (2010) já demonstram a preocupação de empresas à adoção da nova modalidade. Segundo essa pesquisa, uma das primeiras empresas a se utilizarem do trabalho remoto no Brasil foi a Shell, empresa também reconhecida por sua atuação no mercado de Petróleo e Gás. Nota-se que existe uma gama de reflexos (tanto positivos quanto negativos, de acordo com os respondentes) percebidos após sua implementação: consequências para a forma de atuação na empresa, para a carreira, para a relação com o trabalho, para a vida pessoal, entre outras.

Hill, Ferris e Mårtinson (2003) vislumbram pontos positivos e negativos ao utilizar o teletrabalho: o baixo custo aliado à melhoria de performance do funcionário são alguns dos atrativos da modalidade em questão. Por outro lado, existe uma linha tênue entre o balanço da vida pessoal e da vida profissional, uma vez que o trabalho passa a ser parte integrante da rotina de casa. A recomendação adotada pelos autores é que se imponham limites entre a vida pessoal e a profissional.

## **2.2. A PNL como estratégia de comportamento e comunicação para a liderança**

Os recursos de conhecimento e aprendizado ajudam as organizações a se tornarem mais inovadoras e adaptáveis, pois auxiliam a reconhecer e a assimilar o conhecimento e aplicá-lo para novos fins. O desenvolvimento dos recursos é fator crítico para que as organizações se tornem e continuem competitivas. Kong & Farrell (2014) corroboram que a literatura sugere que a PNL ajuda a facilitar o desenvolvimento do conhecimento e das capacidades de aprendizagem nas organizações. Os autores sugerem que a PNL pode ser usada como uma abordagem central para estimular o conhecimento organizacional e os recursos de aprendizado para inovação na economia do conhecimento.

Oberholzer (2013) argumenta que a PNL consiste nas técnicas necessárias para impactar uma organização, enquanto seu modelo de comunicação e comportamento de liderança contribuem para alcançar o sucesso organizacional. Em seu estudo, o relacionamento da PNL com a Inteligência Emocional é explorado, o desenvolvimento da liderança, o mundo corporativo e diversas teorias da comunicação, a fim de entender o valor que ela pode contribuir em um momento em que o conceito de

sucesso organizacional está sendo redefinido. É apresentada uma estrutura integrada de sucesso organizacional, incorporando PNL, Inteligência Emocional e comunicação intrapessoal, que serve como uma diretriz adicional para medir os elementos de sucesso organizacional em organizações, líderes ou modelos de comunicação. Essa estrutura também leva à conclusão de que organizações, líderes e modelos de comunicação que utilizam a PNL estão em melhor situação do que aqueles que não a utilizam.

Os benefícios da PNL incluem motivar funcionários, gerenciar conflitos e automotivação, gerenciar estados emocionais, comunicar-se efetivamente, criar confiança, aumentar a produtividade, melhorar o atendimento ao cliente, planejamento estratégico, estabelecer metas, alinhar visões e melhor flexibilidade. A PNL é muitas vezes apresentada como um conjunto de ferramentas mágicas para o autoaperfeiçoamento dos indivíduos e, desde recentemente, se baseou mais em pressupostos do que em pesquisas qualitativas ou quantitativas. O estudo de Oberholzer (2013) aumentou a credibilidade da PNL como um instrumento cada vez mais importante para o gerenciamento da comunicação como disciplina, concluindo que a liderança inteligente, a aplicação de técnicas de PNL ao comportamento de comunicação intra e interpessoal e as abordagens de gerenciamento dos líderes podem ser correlacionadas com o sucesso organizacional.

Assim sendo, a comunicação intrapessoal de líderes, gerentes e funcionários pode ser o entendimento necessário para enfrentar os complexos desafios que as organizações estão enfrentando. A discussão sobre que tipo de liderança é necessária na nova era, focando em necessidade de níveis mais altos de competência na área de comunicação interpessoal e em habilidades adicionais de liderança, está se tornando mais evidente.

Lavan (2002) propõe uma solução para trazer mudanças positivas em uma organização, referindo-se à PNL como uma tecnologia que pode ser usada para criar mudanças nas pessoas e também mudar a cultura de toda a organização. Acredita que a PNL pode transformar uma organização através da transformação de seu capital humano, inevitavelmente se tornando parte das boas práticas de uma organização. Ilustrando o apoio ao uso de técnicas de PNL para o desenvolvimento de líderes, Pollit (2010) afirma que a PNL é essencial para a operação eficaz de uma empresa no ambiente de hoje. Singh e Abraham (2008) concluem que o uso das técnicas de PNL pelos líderes, seja consciente ou subconsciente, melhora áreas da organização como comunicação, confiança, gerenciamento de estresse e negociação, essenciais para a excelência nos negócios. Esses autores argumentam que a diferença real entre líderes está na maneira como capacitam, motivam e influenciam os outros (Singh & Abraham, 2008).

A compreensão dos princípios da PNL pode ajudar os líderes a adquirirem autoconsciência e se tornarem excelentes influenciadores. Eles relatam ainda que a PNL permite uma alta sensibilidade para os outros, flexibilidade na comunicação, estabelecimento de relacionamento com os colegas, capacidade de gerenciar emoções, inspirar e motivar os outros, melhorar o processo de feedback, gerenciar o conflito com mais eficácia e aprimorar a modelagem do melhor desempenho (Cooper, 2008).

Enfatizando a importância do uso da PNL em conjunto com os líderes de uma organização, Wake (2011, pg. 123) faz a observação de que "... a PNL é tão boa quanto a pessoa que a utiliza ...". Os gerentes de projeto, por exemplo, podem usar a PNL como uma ferramenta para melhorar suas competências pessoais e sociais (BRISTOL e YEATTS, 2010). Linder-Pelz e Hall (2007) também relatam evidências das abordagens da PNL, enfatizando o esclarecimento de metas, encontrando soluções, aproveitando a força e os recursos, criando empatia no local de trabalho e gerenciando diretamente os estados fisiológicos, neurológicos e emocionais.

Singh e Abraham (2008) apoiam a noção de que a PNL desenvolve as habilidades presentes nas quatro dimensões da liderança, pois revelaram que a PNL tem sido fundamental para melhorar a comunicação, alinhar objetivos, reduzir a resistência à mudança e o domínio pessoal. Yemm (2006)

opina que a PNL melhora a comunicação e influencia as habilidades que permitem que os líderes operem com mais eficiência. A PNL está mais ligada às habilidades que contribuem para uma liderança efetiva, reconhecendo que suas técnicas melhoram a capacidade de incentivar as equipes a trabalharem juntas de forma mais eficiente, criam uma visão com a qual outros possam se relacionar e fornecem técnicas que permitem às pessoas serem mais flexíveis na transmissão de mensagens. Especialmente devido aos aspectos comportamentais e cognitivos dessas habilidades, eles fazem parte das quatro dimensões da liderança discutidas anteriormente.

O papel da PNL no desenvolvimento dos próprios traços e habilidades que supostamente influenciam o sucesso organizacional ainda deve ser estabelecido especialmente pela compreensão de como as técnicas de PNL funcionam. A conclusão é que parece que a PNL contribui para o desenvolvimento de uma liderança eficaz e as habilidades que a tornam eficaz, enquanto as habilidades de liderança têm o potencial de tornar as organizações mais bem-sucedidas. No entanto, essa suposição deve ser apoiada ainda mais pelo alinhamento das técnicas de PNL com as características que contribuem para uma liderança eficaz (OBERHOLZER, 2013).

Em estudos mais recentes, como o de Kotera e Gordon (2019), é possível observar que a PNL adiciona valor às empresas. O estudo de caso realizado em corporações japonesas demonstra que, quando utilizada de maneira assertiva, a PNL proporciona melhor saúde mental com relação a temas profissionais, fomenta melhor entendimento da mente e emoldura perspectivas relacionadas ao trabalho e também à saúde mental. Apesar de o estudo também mencionar dificuldades de implementar treinamento de PNL, gerentes sênior entrevistados enfatizaram que ela é um meio efetivo de prover suporte ao melhor entendimento de processos mentais de indivíduos, sejam eles os próprios gestores ou seus liderados.

Segundo Budiman et al. (2018), os resultados atingidos em outras localidades também são notáveis: estudos conduzidos na Índia provaram que a PNL oferece aos gestores melhorias significativas da efetividade de seus trabalhos, além de motivação individual e do grupo; similarmente, na Indonésia, a PNL provou ser um melhor modelo de predição para estudantes de negócios que possuem intenção de se tornarem empreendedores da área da tecnologia (chamados *technopreneurship*).

### **2.3. A identificação dos Sistemas Representacionais para o fortalecimento das relações de trabalho remoto**

A população é diariamente bombardeada pelos dados mais diversos, sendo impossível reter absolutamente tudo conscientemente, sem que haja perdas significativas. Para Grinder, DeLozier e Bandler (1996), autodesenvolvemos – inconscientemente – programas para suprir essa lacuna que o consciente nos provê. O'Connor e Seymour (1993) tratam esse fato como sendo a habilidade de formar Competências Inconscientes, ou seja, criar hábitos inconscientes. Os responsáveis por filtrar os dados externos para cada ser são os cinco sentidos, e a maneira com que as experiências são refletidas internamente, armazenadas e codificadas são chamadas de Sistemas Representacionais.

Os estímulos sensoriais podem ser originados por fontes externas ou por fontes internas. Entender essa distinção é importante, pois provoca discussões acerca de quais experiências são projetadas (ou alucinógenas) e quais são influenciadas pelo mundo externo. A leitura desta pesquisa é um estímulo visual externo; enquanto isso, existem pessoas que necessitam de uma voz interior (sistema auditivo interno) para auxiliar na interpretação de o que foi lido. Como exemplo de utilização, compreender a origem do estímulo é especialmente importante em situações de indução de hipnose (GRINDER, DELOZIER e BANDLER, 1996, p. 12).

Apesar de cada pessoa possuir cinco sentidos, Sistemas Representacionais da PNL aglutinam olfato e paladar em uma única experiência. Esse modelo é chamado *Quádruplo VCAO*, pois contempla



os seguintes sentidos primários: Visual; Cinestésico; Auditivo, e; Olfativo/Gustativo (GRINDER, DELOZIER e BANDLER, 1996, p. 11; CHAUDHRY, YOUSAF e HAIDER, 2009, p. 608). Há, ainda, autores que consideram pertinente a utilização de apenas três sentidos, consolidando também o Olfativo/Gustativo ao Cinestésico (ALVARÉZ e GARCÍA, 2016, p. 103; GALLARDO, 2008, p. 49–50; O’CONNOR e SEYMOUR, 1993, p. 28).

Ilieva-Koleva e Vazov (2014) alegam que estudos científicos relacionados aos Sistemas Representacionais provaram a existência de um quarto tipo de percepção da realidade do ambiente, o qual foi nomeado Auditivo Digital. As características notáveis dos perfis que se enquadram nesse Sistema Representacional adicional são a lógica aguçada, a busca por senso e razoabilidade das informações fornecidas. Outros predicados relacionados ao indivíduo classificado como Auditivo Digital são o diálogo interno, palavras discretas e o foco em fatos (AMIRHOSSEINI e KAZEMIAN, 2019; DAVIS, 1985).

A cada indivíduo predomina um Sistema Representacional: a ele dá-se o nome Sistema Representacional Primário (ou Principal). Dilts (1999, p. 189), em seu artigo, chega à conclusão que “[...] um indivíduo sistematicamente usa mais um sentido do que outro para processar e organizar sua experiência. O Sistema Representacional Principal determinará muitas características de personalidade como também capacidades de aprendizado.”. Ter aptidão na leitura da fisiologia de pessoas com que nos relacionamos ajuda a verificar melhores maneiras de aprimorar a comunicação: a essa habilidade é dada o título Acuidade Sensorial (WAKE, 2011, p. 124).

Cameron-Bandler (1991) pondera que desentendimentos entre interlocutores ocorrem grande parte das vezes por conta da diferença no modo como são organizados os pensamentos e no modo como são expressas as percepções individuais. A autora exemplifica esse cenário com a transcrição de uma sessão terapêutica em que um casal possui visões antagônicas do próprio relacionamento: enquanto um evidencia que não gosta de ser acariciado em público (pois gostaria de mostrar respeito), seu parceiro atesta que quer estar em contato (sendo ou não em público). É possível distinguir claramente a forma com que cada um se expressa, sendo este de maneira predominantemente cinestésica, ao passo que aquele é predominantemente visual: como se cada um fosse fluente em seu próprio idioma e não conseguisse compreender seu par.

Líderes podem utilizar ferramentas de PNL em conjunto com outras mais usuais de gerenciamento, crescendo seu rol de habilidades. Benefícios que podem ser colhidos com essa prática são (e não se limitam a): realização de coaching com membros da equipe, trabalho em equipe, comunicação com foco no futuro e melhoria motivacional (YEMM, 2006, p. 14).

É necessário ressaltar que, embora amplamente difundido que talento inato proporciona sucesso às pessoas, a análise de Duckworth (2016) vai de encontro a esse conceito. A autora demonstra que, na verdade, o esforço é duplamente mais relevante no quesito de atingimento de metas, postulando que talento x esforço = habilidade e que habilidade x esforço = realização. Sendo assim, caso haja empenho em se autodesenvolver, o indivíduo será mais suscetível ao sucesso. Tal afirmação é corroborada por Galvão, Capucho e Alvareli (2017, p.13) em sua pesquisa realizada, na qual chegam à conclusão de que “[...] se uma pessoa sempre repete determinadas ações com excelência então existe uma estrutura, se há uma estrutura tem um padrão, que pode ser inconsciente e com os conhecimentos em PNL é possível que essa estrutura venha à tona.”.

As pessoas têm uma orientação sensorial primária em relação às representações sensoriais visuais, auditivas ou cinestésicas. A preferência sensorial pode ser determinada pelas declarações verbais ou predicados em uso, considerando as palavras "vendo", "ouvindo" ou "sentindo" ao processar informações (SKINNER & STEPHENS, 2003). A técnica dos sistemas representacionais é relevante em profissões em que é importante apresentar informações ou alocar tarefas, como gerentes e vendedores (Lazarus, 2010: 84). Skinner e Stephens (2003) usam essa técnica para descrever como os anunciantes

de comunicação de marketing podem capturar o interesse de uma pessoa, garantindo que o destinatário e o remetente estejam falando o mesmo idioma. Mesmo em diferentes segmentos de mercado, existem grupos de indivíduos que “[...] falam diferentes linguagens sensoriais porque usam diferentes representações sensoriais preferidas [...]” (SKINNER & STEPHENS, 2003, pg. 188).

Devido ao fato de as pessoas interpretarem as informações de acordo com suas próprias preferências, essa técnica permite que os receptores entendam melhor as mensagens. Em termos de desenvolvimento de liderança, essa técnica tem a capacidade de melhorar a maneira como um líder se comunica, fornece retroalimentação, motiva e constrói relacionamentos. Lazarus (2010) indica que essa técnica não apenas permite que os líderes sejam mais flexíveis na maneira como se comunicam, mas também melhora a criatividade se o líder tomar consciência de seu próprio sistema representacional preferido. Essa técnica pode ser categorizada na dimensão habilidades comportamentais devido à sua capacidade de contribuir para uma comunicação mais eficaz por meio do uso da linguagem.

### 3. Metodologia

A abordagem do presente trabalho caracteriza-se como qualitativa, básica, descritiva. Optou-se também pelo estudo de caso que, para Gil (2008), pode ser considerado o mais bem compreendido, ou mais completo, pois este vale tanto para dados pessoais quanto para dados documentais.

Para as coletas de dados, foram realizadas entrevistas e observação participante. Para Lakatos e Marcone (2010), na observação participante, o pesquisador se insere no grupo ou comunidade participando das atividades.

A coleta de dados foi realizada no setor comercial de uma empresa de petróleo e gás localizada no estado do Rio de Janeiro por meio de entrevistas em profundidade. Foram entrevistados ao todo quatro indivíduos da empresa, especificamente colaboradores não envolvidos em cargos de gestão, dos quais três do sexo feminino e um do sexo masculino. As idades variam de 24 a 43 anos, tendo apenas um dos respondentes constituído uma família com filhos. Foram levados em consideração apenas funcionários pertencentes à área Comercial por ser essa área a que atua diretamente com o mercado e que por isso mesmo precisa de profissionais hábeis para negociação. Nesse sentido, as influências negativas do trabalho remoto podem enfraquecer o equilíbrio mental desses profissionais e conseqüentemente culminar em resultados diferentes dos esperados nas negociações. Para identificar os Sistemas Representacionais de cada indivíduo, utilizou-se o estudo realizado pela JuicedConceptsLimited (2012).

A amostra de 4 entrevistados corresponde a 80% dos funcionários da área comercial. O 20% restante está relacionado à figura do pesquisador que, por ser um dos trabalhadores da empresa, passou a ser um observador participante. Nesse caso, todos os trabalhadores da área investigada da pesquisa participaram da coleta de dados. A análise em profundidade das entrevistas realizadas permitiu abordar detalhadamente os resultados da pesquisa. A entrevista foi conduzida de maneira a captar todos aspectos básicos das experiências nas organizações relacionadas ao problema, de forma que essas informações coletadas puderam ser relacionadas para a análise.

As técnicas para analisar os dados tiveram como intuito responder ao problema da pesquisa. Para tanto, utilizou-se a confrontação das respostas obtidas na entrevista e a fundamentação teórica. Os dados foram analisados a partir das respostas do estudo realizado pela JuicedConceptsLimited (2012) para identificar os Sistemas Representacionais.

No estudo de caso desenvolvido, optou-se em investigar uma empresa localizada no estado do Rio de Janeiro por esse ser referência brasileira para o setor de Petróleo e Gás. Além disso, a escolha da empresa ocorreu por acessibilidade em função do autor do presente artigo ser trabalhador da empresa investigada e discente do Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal

Rural do Rio de Janeiro, tendo nesse caso desenvolvido sua dissertação de mestrado em conjunto com sua orientadora como um dos requisitos para a conclusão do curso e que deu sustentação para a elaboração desse artigo.

Por restrições de confidencialidade, informações adicionais da empresa serão suprimidas.

#### 4. Análise dos Resultados

Para reconhecer os sistemas representacionais, uma das ferramentas utilizadas na PNL são os chamados ‘predicados’. Predicados são palavras que sugerem as atividades relacionadas a Sistemas Representacionais específicos, como: ver (visual) e ouvir (auditivo). O uso desses predicados fornece informações importantes sobre como a pessoa está pensando no momento, e quais dos sentidos ela está utilizando (Panduro, 2016).

Palavras são utilizadas para descrever pensamentos e, pela escolha das palavras, é possível perceber qual Sistema Representacional é usado. O uso corriqueiro de um tipo de predicado pode indicar o Sistema Representacional primário de uma pessoa. As análises a seguir foram realizadas a partir da metodologia desenvolvida pela JuicedConceptsLimited (2012).

A partir da análise dos dados foi possível evidenciar, nos quadros a seguir, a quantidade de vezes que cada entrevistado utilizou palavras que estavam relacionadas com cada um dos sistemas representacionais. Foram classificadas palavras para os seguintes sistemas representacionais: Visual (V); Auditivo (A); Cinestésico (K); Auditivo digital (Ad). O quadro 1 apresenta os sistemas representacionais do entrevistado 1. A partir da análise de sua entrevista, foi possível lhe atribuir um sistema representacional que direciona seu comportamento.

Quadro 1. Resultados– Entrevistado1

	V	A	K	Ad
1	3	2	1	4
2	3	1	2	4
3	1	4	2	3
4	2	4	1	3
5	3	1	2	4
<b>Totais</b>	12	12	8	18

Fonte: autoria própria

O Entrevistado 1, ao longo de suas falas, exibe um cacoete que remete ao sistema representacional auditivo digital: os predicados “entendeu” e “sabe”. Outro predicado recorrente na fala do Entrevistado 1 que remete ao sistema auditivo digital é “questão”, quando o intuito é se relacionar a um tópico específico em uma fala.

Outro cacoete utilizado pelo Entrevistado 1 pode ser observado na utilização do predicado “olha”, o qual diz respeito ao Sistema Representacional visual. Além disso, ele se utiliza de outros predicados relacionados ao sistema visual, como pode ser observado na transcrição da entrevista. Para reforçar o vínculo do Entrevistado 1 ao sistema representacional visual, pode-se trazer uma frase dita ao longo da entrevista que reforça esse pensamento:

Cara, eu acho que é você... Acho que a principal **diferença** de comunicação é a visual, **entendeu?** É você não ver a pessoa. Eu acho que essa é a maior **diferença**, porque eu acho que no visual você consegue **perceber** muita coisa, né, do que só você **ouvindo** a pessoa. (Entrevistado 1)

A mesma análise foi realizada a partir da entrevista do entrevistado 2 e dos demais entrevistados. O entrevistado 2 apresentou o seguinte sistema representacional:

Quadro II. Resultados – Entrevistado 2

	V	A	K	Ad
1	2	3	1	4
2	2	1	4	3
3	1	2	4	3
4	1	3	4	2
5	1	2	3	4
Totais	7	11	16	16

Fonte: autoria própria

O Entrevistado 2 não apresenta cacoetes evidentes. No entanto, é possível perceber com evidência o mesmo uso do predicado “questão”. Um outro predicado que o entrevistado utiliza como uma forma de complementar as informações trazidas em uma frase é o “sei”, principalmente na expressão “sei lá”. Esse predicado está relacionado novamente ao sistema representacional auditivo digital.

É interessante observar que o Entrevistado 2 teve uma pontuação igual para dois Sistemas Representacionais no somatório do questionário: no auditivo digital e no cinestésico. Todavia, o entrevistado não apresenta tendência na fala de predicados cinestésicos.

O Entrevistado 3, apesar de não expressar com frequência os predicados do Sistema Representacional auditivo, demonstra esse perfil especificamente em uma fala sobre o sentimento que almejava ter para o ambiente de trabalho.

Quadro III. Resultados – Entrevistado 3

	V	A	K	Ad
1	3	2	1	4
2	3	1	2	4

3	1	4	3	2
4	1	3	4	2
5	2	4	1	3
Totais	10	14	11	15

Fonte: autoria própria

O entrevistado 3 pode ser classificado como possuindo um sistema representacional auditivo porque quando questionado, o participante cita o predicado “silencioso”, corroborando uma inclinação ao perfil auditivo.

Mas eu **sentia** falta um pouco mais (e aí pode ser uma característica minha)... Mas de um ambiente mais... Assim... **Silencioso** (Entrevistado 3)

Quando o Entrevistado 3 faz pausas para refletir sobre alguma indagação (momento de raciocínio), ele tende a utilizar o predicado “pensar”, indicando o perfil auditivo digital.

Já o Entrevistado 4, de acordo com a pontuação do questionário, possui três perfis que se destacam: visual, cinestésico e auditivo digital conforme pode ser observado a seguir:

Quadro IV. Resultados – Entrevistado 4

	V	A	K	Ad
1	3	1	2	4
2	2	1	3	4
3	2	3	4	1
4	4	1	2	3
5	4	1	3	2
Totais	15	7	14	14

Fonte: autoria própria

Analisando os predicados, nota-se que o entrevistado consegue transitar entre os perfis sem que haja preponderância evidente de algum deles. É possível perceber que o entrevistado (conscientemente ou não) usa a técnica do rapport, ou seja, consegue espelhar os predicados utilizados pelo entrevistador.

“Entrevistador: E o estilo você entende que seja algo mais impositivo? Autocrático? Democrático? Algo mais controlador? Menos controlador? Como você vê?”

Entrevistado 4: Não, eu **vejo** ela (sic) bem democrática e também bem pouco centralizadora..”

“Entrevistador: Quando você viu que você tinha que fazer essas mudanças, como é que você se **sentiu** durante o processo de mudança?”

Entrevistado 4: Ah, no geral, eu achei muito... Eu acho que todo mundo, né... Mas eu estava **sentindo** uma coisa, assim “Meu Deus, que ‘parada’ estranha, traumática”...”

“Entrevistador: Tá. Se fosse **pensar** em uma principal... Uma principal diferença entre o trabalho remoto e o trabalho presencial, o que que você diria? Pensando de bate-pronto, a principal diferença.

Entrevistado 4: A coisa que eu mais **penso** é interação”

Como já ressaltado na literatura, as pessoas utilizam os sentidos disponíveis a todo momento. O que a PNL detecta são os sentidos mais recorrentes em determinadas situações (trabalho, lazer, etc), pois é comum restringirmos algumas situações a principalmente um sentido. Portanto, evitou-se nesse estudo supor que alguém que utiliza muitos predicados visuais é um “visual” ou que ele o será sempre.

De maneira geral, todos os entrevistados apresentam em evidência o perfil auditivo digital, o que vai ao encontro das habilidades requeridas usualmente para o escopo de serviço da área comercial. O aspecto analítico precisa ser aguçado para interpretar os dados e transformá-los em informação relevante à empresa. Normalmente, indivíduos auditivos digitais podem assumir as características de outros Sistemas Representacionais (JUICED CONCEPTS LIMITED, 2012).

Os auditivos digitais normalmente sentem necessidade de informações constantes, por terem um perfil de pensamento mais lógico. Todos os entrevistados relataram a importância da realização de reuniões puxadas pelo líder imediato como forma de melhorar o processo de comunicação, sendo uma oportunidade para troca de informações entre a equipe.

Os Entrevistados 1 e 4, ambos de perfil visual acentuado, apresentam uma semelhança na fala que os outros perfis não se atentaram: o desconforto sobre o não uso da câmera.

“Câmera é difícil até a gente ligar, né?” (Entrevistado 1)

“E ainda mais que, onde eu estava trabalhando no início da pandemia, não tinha o hábito de ligar a câmera” (Entrevistado 4)

“E daí uma vantagem do trabalho... Das reuniões com câmera, né, que ela consegue também minha expressão” (Entrevistado 4)

Os Entrevistados 2 e 4 foram os que relataram sobre o sentimento de solidão, e preocupação com questões psicológicas. Ambos apresentam traços cinestésicos marcantes. Esse perfil possui apego ao contato físico, à presença e à proximidade de outras pessoas.

“Isso é algo que, por estar iniciando em um novo trabalho, é algo que estou **sentindo** falta também. Em alguns momentos, você se **sente** um pouco sozinho” (Entrevistado 2)

O Entrevistado 3, por sua vez, que possui traços majoritariamente auditivos, se diz mais confortável ao estar em um local silencioso. Indivíduos cujo perfil primário é auditivo prezam pelo silêncio e aprendem a partir da escuta.

A técnica dos Sistemas Representacionais é relevante em profissões que apresentar informações ou alocar tarefas é uma tarefa importante, como no caso de um setor comercial (Lazarus, 2010: 84). Em termos de desenvolvimento de liderança, essa técnica tem a capacidade de melhorar a maneira como um líder se comunica, de fornecer retroalimentação, de motivar e de construir relacionamentos. No caso da empresa em questão que apresentou trabalhadores com sistemas representacionais voltados para o auditivo digital é importante que o líder se preocupe em:

- Informar o liderado sobre as atualizações da empresa com maior frequência (quinzenalmente, no mínimo).
- Promover a troca de informações, seja por reuniões ou troca de mensagens.
- Uso de predicados auditivos digitais durante a conversa, tais como: decidir, entender, pensar, aprender, administrar, considerar e criar.

O segredo da boa comunicação não é tanto o que é dito, e sim a maneira como é dita. Para criar harmonia com o interlocutor, os predicados devem ser combinados: deve-se falar na língua dele, e apresentar suas ideias da maneira como ele pensa sobre elas. Por este motivo, será necessário ter a capacidade de detectar o Sistema Representacional e conhecer os predicados correspondentes a cada tipo para poder usá-los (PANDURO, 2016).

## 5. Conclusões

Visando alcançar o objetivo final que foi o de analisar como a PNL pode ser adotada para reduzir a influência indesejável do trabalho remoto, chega-se às seguintes considerações:

Foram encontrados diversos perfis, contudo a prevalência de Sistemas Representacionais se deu pelo tipo auditivo digital, o qual é aderente às habilidades necessárias aos funcionários da área Comercial – setor foco do estudo.

Durante as entrevistas, conseguiu-se avaliar as influências do trabalho remoto para cada tipo de Sistema Representacional distinto. Para análise das informações, foi realizado um cruzamento entre as características de cada Sistema Representacional e o relato dos entrevistados. Apesar da prevalência do auditivo digital, notou-se que os outros Sistemas Representacionais não foram descartados da análise, uma vez que a literatura de PNL destaca que eles podem coexistir.

Dos quatro indivíduos entrevistados, detectou-se a existência dos quatro Sistemas Representacionais distintos, e cada um deles foi afetado de maneira singular: para os visuais, a falta de encontros virtuais por câmera; para os auditivos, a ausência de local silencioso; para os cinestésicos, o sentimento de solidão, e; para os auditivos digitais, a dificuldade de obter informações. Nesse sentido, para direcionamento das ações da liderança, um cuidado especial deve ser atribuído aos encontros digitais com câmera para que aqueles que possuem o sistema visual se sintam confortáveis. A criação de grupos de trabalho digitais deve ser estruturada para que os cinestésicos não se sintam em solidão, e acesso direto e imediato à liderança para atendimento pode ser alcançado via rede social tal como o “Whatsapp”. A garantia de um ambiente silencioso ainda é um obstáculo difícil de ser superado pela característica familiar na qual cada trabalhador desenvolve seu trabalho remoto. A predominância do sistema representacional auditivo digital implica o uso de predicados auditivos digitais durante a conversa, tais como: decidir, entender, pensar, aprender, administrar, considerar e criar.

Manter as capacidades estabelecidas em um ambiente de trabalho remoto é desafiador, e um dos desafios é a comunicação dos líderes. Tão relevante quanto o correto entendimento da comunicação é a compreensão da possível percepção individual distinta entre os líderes e seus liderados. Divergências de realidade são comuns entre as pessoas, o que acarreta ruído de comunicação. Com a comunicação assertiva, líderes influenciam positivamente seus liderados e beneficiam o processo como um todo.

Para trabalhos futuros recomenda-se a inserção de estudos a partir da ampliação para outras áreas de empresas do setor de Petróleo e Gás.

## Referências

ALVAREZ, J.; GARCÍA, I. Prospectiva de Marketing, Neuromarketing y Programación Neuro

Linguística. **Revista Ciencia UNEMI**. Vol. 9, Nº 19, p. 99–105, 2016.

AMIRHOSSEINI, M.; KAZEMIAN, H. Automating the process of identifying the preferred representational system in Neuro Linguistic Programming using Natural Language Processing. **Springer Nature**, 2019.

AXTELL, C. M.; FLECK, S. J.; TURNER, N. Visual Teams: Collaborating Across Distance. In: COOPER, Cary L.; ROBERTSON, Ivan T. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. West Sussex, Inglaterra (2004). John Wiley & Sons, Ltd. Pp. 205-248.

BARROS, A.; SILVA, J. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 8, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, 2010.

BELL, B. S.; KOZLOWSKI, S. W. J. A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. **Group & Organization Management** (2002), Vol. 27 No. 1, 14-49

BRISTOL, P. & YEATTS, G. Speak the language of leadership. Published as part of PMI Global Congress Proceedings, Washington DC, 1-16, 2010.

BUDIMAN, A. et al. Identification Of Attributes Of Neuro-Linguistic Programming (Nlp) Structure With The Focus On Communication And Techniques Of Its Implementation In Managerial Work. **Polish Journal Of Management Studies**. Vol. 17, nº 2, 2018.

CAMERON-BANDLER, L. **Soluções: antídotos práticos para problemas sexuais e de relacionamento**. Summus Editorial. São Paulo, 1991.

CHAUDHRY, H.; YOUSAF, M.; HAIDER, A. Leading through NLP. **IEEE Computer Society**. Islamabad, Paquistão, p. 607–6011, 2009.

COOPER, L. **Business NLP for dummies**. Lifestyles Paperback. 1-378, 2008.

DANIELS, K.; LAMOND, D.; STANDEN, P. Teleworking: frameworks for organizational research. **Journal of Management Studies**, 38: 1151–86, 2001.

DAVIS, S. An Introduction to Underlying Concepts of Neuro-Linguistic Programming. **Psychiatry the State of the Art**. Plenum Press, New York, 1985.

DILTS, R. **A estratégia da genialidade: como utilizar a Programação Neurolinguística para entender a genialidade de Albert Einstein**. Summus Editorial. São Paulo, 1999.

DUCKWORTH, A. **GRIT: The Power of Passion and Perseverance**. Editora: Scribner. Estados Unidos, 2016.

FELSTEAD, A.; JEWSON, N.; WALTERS, S.. Managerial Control of Employees Working at Home. **British Journal of Industrial Relations** (2003). pp. 241–264.

GALLARDO, C. **La Programación Neurolingüística (PNL) como referente teórico para la reflexión y mejoramiento de la docencia a nivel preescolar y como recurso para la instrumentación didáctica del Programa de Educación Preescolar 2004 (PEP)**. Tesina (Licenciado en Pedagogía) – Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco. México, DF, 2008.

GALVÃO, H.; CAPUCHO, H.; ALVARELI, L. **Programação Neurolinguística: um diferencial para formação de gestores**. Administração Estratégica Dom Bosco (AEDB). SEGeT XIV, 2017.

GIBSON, C. B.; GIBBS, J. L. Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. **Administrative Science Quarterly**, 51 (2006): 451–495.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São paulo: Atlas, 2008.



Global Oil & Gas Exporation & Production Industry. Disponível em: <<https://www.ibisworld.com/industry-trends/global-industry-reports/mining/oil-gas-exploration-production.html>>. Acesso em: 01 maio 2019.

GOLEMAN, D. Leadership's Link to Emotional Intelligence. **Executive Edge** (1995), Vol.13, No 2.

GRAY, M; HODSON, N; GORDON, G. **Teleworking Explained**. Chichester: Wiley. 1993.

GRINDER, J.; DELOZIER, J.; BANDLER, R. **Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson**, M.D. Vol. II. Grinder & Associates. Portland, Oregon, 1996.

HARRIS, L. Home-based teleworking and the employment relationship: managerial challenges and dilemmas. **Personnel Review** (2003), Vol. 32 No. 4, pp. 422-437.

HERTEL, G.; GEISTER, S.; KONRADT, U. Managing virtual teams: a review of current empirical research. **Human Resource Management Review** 15 (2005) 69 – 95.

HILL, E.; FERRIS, M.; MÄRTINSON, V. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of Vocational Behavior** 63, 220–241, 2003.

HISLOP, D.; AXTELL, C. M.; DANIELS, K. The challenge of remote working. **The Oxford Handbook of Personnel Psychology**. Data de publicação online: Setembro de 2009.

ILIEVA-KOLEVA, D.; VAZOV, R. Neuro-Linguistic Programming Techniques for Perfecting Presentation Skills. 3rd M-SPHERE **International Conference for Multidisciplinary in Science and Business**, 2014.

JUICED CONCEPTS LIMITED. **NLP Home Study Programme**. Disponível em: <<https://s3-eu-west1.amazonaws.com/nlpraconlinemp3/RepSystems/RepresentationalSystems.pdf>>. Acessado em: 15 fevereiro 2021.

KAYWORTH, T. R.; LEIDNER, D. E. Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. **Journal of Management Information Systems** (2002), 18:3, 7-40.

KONG, E., & FARRELL, M. **A preliminary study of neuro-linguistic programming in nonprofit organizations**: Facilitating knowledge and learning capabilities for innovation. Computational linguistics: Concepts, methodologies, tools, and applications (pp. 1569-1585), 2014

KOTERA, Y; GORDON, W. Japanese managers' experiences of neuro-linguistic programming: a qualitative investigation. **The Journal of Mental Health Training, Education and Practice**. Vol. 14 nº. 3, pp. 174-185, 2019.

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

LARSON, B. Z.; VROMAN, S. R.; MAKARIUS, E. E. A guide to managing your (newly) remote workers. **Harvard Business Review**, 2020.

LAVAN, I. **NLP in business** – or more than a trip to the zoo. MCB UP Limited: Industrial and Commercial Training, 34(5):182-187, 2002.

LAZARUS, J. **Successful NLP**: for the results you want. Westminster House, Richmond, Surrey: Crimson Publishing, 2010.

LINDER-PELZ, S. & HALL, M. The theoretical roots of NLP-based coaching. **The Coaching Psychologist**, 3(1):12-17, 2007.

MUDDITT, J. How offices will change after coronavirus. **British Broadcasting Corporation** (BBC), Londres, 14 maio 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/worklife/article/20200514-how-the-post->

pandemic-office-will-change. Acesso em: 10 junho 2020.

OBERHOLZER, C. **The role of Neuro Linguistic Programming in improving organisational leadership through intrapersonal communication development.** ProQuest Dissertations and Theses, p. 252, 2013.

O'CONNOR, J.; SEYMOUR, J. **Introducing NLP: psychological skills for understanding and influencing people.** Hammersmith, Londres. The Aquarium Press, 1993.

PANDURO, G. C. **Los sistemas representacionales y los estilos de pensamiento en los trabajadores del Centro Hospitalario de La Libertad.** CAIRO, Vladimir R. Número de páginas: 58. Dissertação (Mestrado) – Universidad Privada del Norte, Trujillo – Peru, 2016

PICOLLI, G.; IVES, Be. Trust and the unintended effects of behavior control in virtual teams. **MIS Quarterly** (2003), Vol. 27, No. 3, pp. 365-395.

POLLIT, D. **NLP helps Metronet Rail maintenance employees to stay on track.** Emerald Group Publishinh Limited, 18(4):20-21, 2010

SINGH, A. & ABRAHAM, A. Neuro Linguistic Programming: a key to business excellence. **Total Quality Management**, 19(Feb):139-147, 2008.

SKINNER, H. & STEPHENS, P. Speaking the same language: the relevance of Neuro- linguistic Programming to effective marketing communications. **Journal of Marketing Communications**, 9:177-192, 2003.

WAKE, L. **Applying NLP tools and techniques in an FMGC environment.** Emerald Insight (2011), Vol. 43, No 2, pp 121-125.

WALTHER, J. B.; BUNZ, U. The Rules of Virtual Groups: Trust, Liking, and Performance in Computer-Mediated. **Communication Journal of Communication** (2005)

WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021. Disponível em: <<https://covid19.who.int/>>. Acessado em: 09 agosto 2021.

YEMM, G. Can NLP help or harm your business?. **Industrial and Commercial Training**. vol. 38 N° 1, p. 12-17, 2006.

Recebido em: 01 de Outubro de 2022

Aceito em: 10 de Outubro de 2022

Endereço para correspondência:

Nome Vitor Dacal

email vitor.dacal@bhge.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)