

A APLICAÇÃO DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA (PNL) EM VENDAS:

ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO ATACADO E VAREJO – GASPAR/SC

Keli Beatriz Dalbosco¹
Josely Cristiane Rosa Trevisol²

Recebido em: 21 jan. 2019
Aceito em: 22 fev. 2019

Como citar este artigo: DALBOSCO, Keli Beatriz; ROSA, Josely Cristiane. A APLICAÇÃO DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA (PNL) EM VENDAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO ATACADO E VAREJO – GASPAR/SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p. 127-143, jun. 2019. ISSN 2238-9636. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.33362/visao.v8i1.1903>>.

Resumo: A Programação Neurolinguística (PNL) é considerada um modelo que auxilia na compreensão do funcionamento da mente humana, tornando possível a identificação e o aproveitamento das capacidades do indivíduo para alcançar os resultados almejados (SBPNL, 2011). Aplicada às vendas, a PNL auxilia os vendedores sobre a compreensão das necessidades e desejos dos clientes. O presente artigo tem como objetivo viabilizar a implantação de um programa de capacitação (T&D) para os vendedores da empresa Comercial Jukeli LTDA ME, com base na Programação Neurolinguística (PNL). Para tanto, foram investigados os aspectos críticos na rotina de atuação dos vendedores da empresa, identificados os sistemas representacionais da PNL de cada vendedor e, por fim, elaborado o roteiro de treinamento. Em relação à abordagem, a pesquisa constituiu-se em qualitativa, tipificada em descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados configura-se em pesquisa bibliográfica e estudo de caso, sendo o questionário o instrumento de coleta de dados escolhido. Em relação aos aspectos críticos na rotina de vendas da empresa observou-se que as colaboradoras da empresa possuem os critérios principais que são necessários para a execução do trabalho, porém, o ponto crítico encontrado foi a necessidade de melhorar as técnicas de abordagem aos clientes. Quanto aos Sistemas Representacionais, a pesquisa evidenciou que há a predominância de colaboradoras visuais na empresa. Com a análise dos dados realizada foi possível à implantação de um programa de capacitação (T&D) para as vendedoras da empresa. O treinamento foi aplicado por uma *International NLP Trainer* e contou com ações para o aperfeiçoamento das habilidades interpessoais e a flexibilidade pessoal das vendedoras da empresa.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Treinamento & Desenvolvimento. Programação Neurolinguística (PNL). Vendas.

¹ Acadêmica do curso de Administração da UNIFEBE. E-mail: kelibeatrizdalbosco@gmail.com.

² Doutoranda em Desenvolvimento Regional. Mestre em Gestão de Políticas Públicas. Especialista em Recursos Humanos. Especialista em Marketing Empresarial. Especialista em Psicologia e Psicopedagogia. Bacharel em Ciência Política. E-mail: jo.rosa@unifebe.edu.br.

THE APPLICATION OF NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING (NLP) IN SALES: A CASE STUDY IN A BRANCH AND RETAIL COMPANY - GASPAR/SC

Abstract: Neurolinguistic Programming (NLP) is considered a model that assists in understanding the functioning of the human mind, making possible the identification and the use of the individual's abilities to achieve the results desired (SBPNL, 2011). Applied in sales, NPL helps salespeople understand the needs and desires of customers. In this context, the objective of this article is to enable the implementation of a training program (T&D) for salespeople of the company Comercial Jukeli LTDA ME, based on Neurolinguistic Programming (NLP). For this purpose, were investigated the critical aspects in the routine of the salespeople of the company, identified the representational systems of NLP by each salespeople and finally, drafted the training script. Regarding the approach, the research was qualitative, typified in descriptive. As for the technical procedures of data collection, it is configured in bibliographic research and case study, the questionnaire being the chosen data collection instrument. Regarding the critical aspects of the company's sales routine, it was observed that the employees of the company have the main criteria that are necessary for the execution of the work, but, the critical point was the need to improve customer approach techniques. Regarding the Representational Systems, the research evidenced that there is a predominance of visual collaborators in the company. With the analysis of the data, it was possible to implement a training program (T&D) for the salespeople of the company. The training was applied by an International NLP Trainer and involved on actions to improve the interpersonal skills and the personal flexibility of the company salespeople.

Keywords: People Management. Training & Development. Neurolinguistic Programming (NLP). Sales.

INTRODUÇÃO

Considerando que a Gestão de Pessoas deve estar alinhada ao negócio e a estratégia da organização (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001), o foco no Treinamento e Desenvolvimento dos indivíduos no ambiente organizacional está relacionado às competências e otimização de resultados. Portanto, desenvolver pessoas é oferecer uma formação para novas possibilidades, conceitos, ideias, isto é, uma renovação de comportamentos. Segundo Tachizawa (2006), o treinamento é visto pelas empresas como um instrumento para a melhoria dos indicadores de gestão para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para melhorar o desempenho dos colaboradores existem diversas metodologias de desenvolvimento humano que auxiliam o indivíduo a maximizar o aproveitamento de seus talentos, entre elas destaca-se a Programação Neurolinguística (PNL). Segundo O'Connor (2017 p. 02), a Programação Neurolinguística (PNL) é o estudo sistemático da comunicação humana e dos talentos excepcionais. Consiste em um modelo que ajuda a entender como o ser humano pensa, age e se comunica e, a partir de estratégias neurolinguísticas, o indivíduo consegue alcançar os resultados desejados, como, por exemplo, melhorar a compreensão de como as

peessoas pensam, agem e por que fazem certas ações (Allen, 2016).

Assim, a Programação Neurolinguística com ênfase em vendas tem como objetivo auxiliar os vendedores a entender de forma mais fácil e prática, as necessidades e desejos dos seus clientes, proporcionando que as vendas sejam feitas de forma mais clara e dinâmica. Visto que os vendedores são responsáveis pela ligação entre a empresa e os seus clientes e que a falta de certas habilidades enfraquece esse relacionamento (AZEVEDO; FIALHO; KRANSKI; SILVA, 2017), a PNL em vendas auxilia no treinamento dessas habilidades, fazendo com que os vendedores saibam agir de forma correta nas mais diversas situações do cotidiano.

Neste contexto, objeto de estudo escolhido para a pesquisa foi a empresa Comercial Jukeli LTDA ME, localizada no Município de Gaspar/SC. A referida empresa começou as suas atividades em 2013, no ramo de atacado e varejo. Atualmente, a empresa possui uma variedade de roupas femininas, masculinas, juvenis, infantis, calçados, utensílios domésticos, brinquedos, cama, mesa e banho. A empresa conta com 06 lojas, localizadas no Vale do Itajaí e Oeste Catarinense. No decorrer dos anos, a empresa vem apresentando um crescimento moderado nas suas vendas, porém, muitas vezes a falta de treinamento de seus colaboradores, juntamente com a falta de compreensão das necessidades dos seus clientes, dificulta o crescimento nas suas vendas e lucros da empresa.

Em relação a sua cultura organizacional³, a empresa Comercial Jukeli tem como missão, a venda de produtos que satisfaçam as necessidades de seus clientes. Sua visão está pautada em se tornar uma empresa líder no ramo de cama, mesa, banho, vestuário e utensílios domésticos da região do Vale do Itajaí e do Oeste Catarinense. Os valores da empresa estão voltados para vender produtos de qualidade com preços acessíveis.

As evidências dos problemas no atendimento da empresa são vistas principalmente no momento em que ocorrem as vendas, no qual os colaboradores muitas vezes não conseguem identificar o que seus clientes buscam ou não conseguem incentivar as vendas. Outro problema encontrado é o baixo investimento da empresa na profissionalização dos colaboradores, dificultando um volume maior de vendas. Diante deste contexto, levantou-se a seguinte problemática: *como as técnicas e as práticas da Programação Neurolinguística podem auxiliar no desenvolvimento profissional das vendedoras da empresa Comercial Jukeli LTDA ME?*

Neste sentido, o objetivo geral da pesquisa consiste em viabilizar a implantação de um programa de capacitação (T&D) para os vendedores da empresa Comercial Jukeli, com base na Programação Neurolinguística (PNL). Para tanto, os objetivos específicos traçados foram: a) investigar os aspectos críticos na rotina de atuação dos vendedores da empresa; b) identificar os sistemas representacionais da PNL; c) elaborar o roteiro de treinamento.

Considerando que Programação Neurolinguística é uma metodologia usada para

³ Dados Institucionais da empresa (2018).

melhorar a comunicação interna e externa, com os outros e com o meio ambiente (FERREIRA, 2011), esta pesquisa se justifica na oportunidade da empresa em questão fortalecer e desenvolver as competências dos seus vendedores, visto que essa metodologia é indicada para todos aqueles que buscam maximizar seu nível de desempenho e excelência, tanto no sentido pessoal quanto profissional.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho se constituiu em proporcionar experiência profissional na área de Gestão de Pessoas com foco no Desenvolvimento Humano. Acrescenta-se que este foi o primeiro estudo e treinamento de PNL realizado na empresa e os resultados das pesquisas serão disponibilizados aos administradores e gerentes da empresa. Destaca-se também que, para o Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE, a realização do estudo se torna importante na produção e socialização dos conhecimentos científicos, em relação ao aprendizado organizacional com base nas práticas de PNL.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se uma reflexão sobre os temas vinculados ao objetivo do trabalho, entre eles: Gestão de Pessoas, Treinamento e Desenvolvimento e Programação Neurolinguística. Destaca-se que esses conceitos estão fundamentados a partir de vários autores relacionados no decorrer do trabalho. Neste sentido, inicia-se a fundamentação teórica com o conceito de Gestão de Pessoas.

GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é considerada um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas que objetiva orientar o comportamento humano e as relações humanas no ambiente de trabalho (GIL, 2001; CHIAVENATO, 2014). Soviensi e Stigar (2008) observaram que a gestão de pessoas se caracteriza também pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do Capital Humano.

Considera-se que, além da Gestão de Pessoas orientar os comportamentos internos e potencializar o capital humano tornou-se uma ferramenta indispensável na busca de talentos para as organizações (MIRANDA; MIRANDA, 2009). De meros empregados à colaboradores de voz ativa, as pessoas se tornaram os grandes responsáveis pelo sucesso da empresa. Junto a essa nova visão vieram à valorização, os incentivos e treinamentos para reterem talentos que progredissem em conjunto ao objetivo da empresa (CHIAVENATO, 2014).

A área de Gestão de pessoas compreende seis processos de execução, a saber: processo de agregar pessoas (recrutamento e seleção), processo de aplicar pessoas (desenvolvimento de cargos e avaliação de desempenho), processo de recompensar pessoas (motivação e incentivo), processo de desenvolver pessoas (treinamento e desenvolvimento de

peças), processo de manter pessoas (condições ambientais e psicológicas) e, por fim, o processo de monitorar pessoas (acompanhar e monitorar) (CHIAVENATO, 2014).

É importante que os processos de gestão de pessoas estejam interligados em sua execução para manter o equilíbrio organizacional (STÉDILE, 2012). Assim, a Gestão de Pessoas atingirá o seu principal objetivo, ou seja, tornar a relação entre o capital e o trabalho no âmbito das organizações, mais produtiva e com menos conflitos possíveis. (TACHIZAWA, 2006). Destaca-se, portanto, que este artigo dará enfoque ao Processo de Desenvolver Pessoas, utilizando-se do treinamento com base nas práticas da PNL para auxiliar a equipe de vendas da empresa Comercial Jukeli.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

O “treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, cujo objetivo é repassar ou reciclar Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes (CHA) relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.” (MARRAS, 2016, p.20). Neste sentido, considera-se que “o treinamento é tratado como um processo voltado para a equipe, ou seja, não somente visa os resultados individuais, mas mostra a importância de se ter uma visão que integra as pessoas da organização.” Considera-se então o treinamento como um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho (SILVA, SALES, MARTINS, 2009, p.32).

De acordo com Tachizawa (2004) o treinamento prepara as pessoas para a função que os funcionários deverão exercer, necessitando de um processo contínuo, visando manter as pessoas atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas. Dessler (2003) acrescenta que o treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários em exercício as habilidades necessárias para o desenvolvimento do trabalho. Portanto, o treinamento tem por objetivo capacitar pessoas para o exercício de uma profissão, através do autodesenvolvimento, autodiagnóstico e conscientização de suas habilidades e percepções. É um processo que possibilita o desenvolvimento de crescimento e realização profissional, pessoal e social (BOOG, 2013).

No geral, o treinamento é feito dentro do próprio ambiente de trabalho, seja pelo chefe ou por um instrutor especialmente preparado. Os instrumentos utilizados em situação de treinamento são os manuais, bem como simulações, instrução programada, preleções e outros. Depois de findo um programa de treinamento, fica convencionado que o empregado é capaz de realizar as tarefas futuras, muito embora não tenha ainda grande prática e destreza operacional (CONSENTINO, 2004).

Para desenvolver um treinamento é necessário um diagnóstico das necessidades de treinamento; uma programação de treinamento que atenda às necessidades diagnosticadas anteriormente; a aplicação e execução do treinamento e; por fim, a avaliação dos resultados

obtidos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004; SALLES, 2009; ROBBINS, 2005; MARRAS, 2016; GIL, 2007).

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUISTICA (PNL)

Apesar de a Programação Neurolinguística ter sido desenvolvida para uso em psicoterapia, suas técnicas e conceitos podem também ser usados por outros profissionais da comunicação, como professores, palestrantes, gerentes de recursos humanos, treinadores, vendedores, entre outros (MARCELLO, 2016).

A Programação Neurolinguística é uma metodologia usada para melhorar a comunicação (interna ou externa) com os outros e com o meio ambiente. A melhora da comunicação interna com o uso da PNL permite identificar qual a melhor forma de desenvolvermos os potenciais mais carentes de atenção de cada indivíduo e torná-los mais ativos, permitindo que as mensagens enviadas reflitam mais fielmente as reais intenções das pessoas e que estas sejam mais bem compreendidas pelos outros. Desta forma, esta metodologia viabiliza novas oportunidades pessoais, profissionais e sentimentais, assim como potencializa as habilidades que as pessoas possuem. (ALLEN, 2016; FERREIRA, 2011).

O termo ‘programação’, geralmente associado à informática pressupõe uma comparação entre a mente humana e o funcionamento de um computador, sugerindo a possibilidade de o ser humano assumir o controle de seus pensamentos por meio da organização da linguagem. A palavra ‘neuro’ está associada ao sistema nervoso e aos processos mentais, ou seja, ao centro de processamento das informações captadas pelos órgãos sensoriais (visão, audição, olfato, paladar e tato). A palavra “linguística” refere-se à capacidade humana de se comunicar por meio da linguagem – tanto verbal quanto não-verbal, bem como à atividade mental traduzida em pensamentos. Linguagem e sistema nervoso estão intimamente conectados em um sistema onde um influencia o outro de modo recíproco (MARCELLO, 2016).

Os Sistemas Representacionais – VAC

Uma das ferramentas práticas da Programação Neurolinguística é o Sistema Representacional VAC (visual, auditivo e cinestésico). Segundo Berto (2018), os sistemas representacionais (VAC) são os canais pelos quais as pessoas prestam atenção no mundo exterior, como captam informações e como as representam internamente usando os cinco sentidos: visual, auditivo, cinestésico, olfato e gustativo. Destaca-se que o sistema representacional é utilizado na memória, no planejamento, nas fantasias e na solução de problemas, visto que podem ser lembrados ou criados pela mente.

Os indivíduos com perfil representacional visual apresentam foco em valores, gostos

e preferências, principalmente com relação às situações do gênero EU VEJO (BINI, 2002). Acrescenta-se ainda que as pessoas visuais são geralmente pessoas organizadas e bem vestidas, memorizam mais facilmente vendo imagens e figuras. Entretanto, apresentam dificuldade de lembrar instruções verbais e se distraem com barulhos (BERTO, 2018). B h8

Por sua vez, os indivíduos com perfil representacional auditivo são pessoas que dão muita ênfase para as palavras, focando em questões do gênero EU ESCUTO, sendo que eles dificilmente esquecem o que ouvem (BINI, 2002). As pessoas auditivas costumam conversar com elas mesmas e se distraem facilmente com barulhos, costumam preferir ouvir as ideias e projetos e entendem melhor quando os outros dizem como as coisas estão indo (BERTO, 2018).

Os indivíduos que possuem perfil representacional cinestésico têm relações principalmente com o conforto, bem-estar e contato físico com outras pessoas. Neste caso, as pessoas cinestésicas possuem forte ligação com o experimento de sensações e tendem a se moverem mais, isto é, a serem inquietos (BINI, 2002). Acrescenta-se ainda que as pessoas cinestésicas costumam ficar mais perto das outras pessoas que os visuais, memorizam com mais facilidade aquilo que tocam e normalmente necessitam se sentir bem a respeito de algo para aprová-los.

Destaca-se que nesta pesquisa, o Sistema VAC será utilizado para o reconhecimento dos canais de comunicação das colaboradoras da empresa, buscando o desenvolvimento da inteligência emocional, habilidade de persuasão, negociação, fortalecimento da autoconfiança e do aprimoramento da comunicação.

O USO DA PNL EM VENDAS

A Programação Neurolinguística (PNL) é uma ferramenta muito conhecida para treinamento em vendas. Algumas empresas fazem grandes investimentos em cursos para seus funcionários, com objetivo de melhorar suas habilidades quanto à flexibilidade pessoal, percepção de emoções e empatia, entre outras. (BORG; FREYTAG, 2010).

A aplicação da PNL em treinamentos de profissionais que ocupam cargos de lideranças ou de vendas tornou-se um fator estratégico para o desenvolvimento das organizações, uma vez que as mesmas são movidas pela competência humana. Considera-se que as técnicas de desenvolvimento cognitivo e motivacional, aumentam o potencial dos indivíduos, de forma a fazer com que os mesmos e a organização devolvam uma relação de crescimento e desenvolvimento. (FONSECA, SOUZA, OLIVEIRA, 2014).

Borg e Freytag (2010) acrescentam que treinamentos com técnicas de PNL têm o potencial de melhorar não só as habilidades individuais dos vendedores no relacionamento com os clientes, mas também trazer benefícios para toda a empresa. Para os vendedores, ocorre o aperfeiçoamento das habilidades interpessoais e da flexibilidade pessoal. Para a empresa, melhora o clima organizacional e o trabalho em equipe.

Azevedo, Fialho, Krainski e Silva (2017, p. 07), acrescentam que, por meio do treinamento com base nas técnicas da PNL, a empresa construirá um ambiente favorável para o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos, proporcionando uma vantagem competitiva para a organização e seus integrantes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista metodológico esta pesquisa é considerada qualitativa. A pesquisa qualitativa pode ser definida como um processo de síntese, classificação, interpretação de dados e elaboração de relatórios. Segundo Minayo (2000), a pesquisa qualitativa objetiva uma compreensão mais profunda dos fenômenos sociais, trabalhando-se com o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes. Para Chizzotti (2006, p. 28), a pesquisa qualitativa “implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível”.

Destaca-se também que, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, onde ela tem o objetivo de descrever as características de determinada população, podendo ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. (VERGARA, 2000; GIL, 2002).

Em relação a população, destaca-se que esta é representada por um conjunto de elementos que possuem as mesmas características (GIL, 2012). Neste sentido, a população escolhida para a pesquisa foram os colaboradores da Comercial Jukeli LTDA ME, do município de Gaspar/SC, totalizando 6 colaboradores.

Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados configura-se em pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é o levantamento de todo o referencial já editado em relação à temática de estudo desde periódicos, monografias, dissertações, teses, livros, publicações avulsas, boletins, documentos eletrônicos, entre outros (RAUPP; BEUREN, 2004). O estudo de caso, por sua vez, permite o estudo profundo e detalhado de um ou poucos objetos (GIL, 2002).

A técnica utilizada para a coleta de dados será a aplicação do questionário. O questionário é um instrumento de coleta de dados para as pesquisas em geral, sendo formado por uma série de perguntas ordenadas, as quais devem ser respondidas por escrito. (MARCONI; LAKATOS, 2010; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Destaca-se que o questionário usado na pesquisa foi formado por seis questões e utilizou a escala Likert. Esta escala é constituída por cinco itens que variam da total discordância até a total concordância sobre determinada afirmação (BERMUDES et. al 2016). A escala Likert verificou a percepção das vendedoras quanto aos aspectos críticos na rotina das vendas da

empresa. Após a aplicação do questionário foi procedido o cálculo de cada variável com a medida de média. O Quadro 1 abaixo apresenta o modelo da escala Likert utilizada na presente pesquisa:

Quadro 01 - Modelo da escala Likert utilizada na pesquisa

Sempre	Quase sempre	Com certa frequência	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O segundo questionário aplicado aos colaboradores da empresa teve a finalidade de identificar os sistemas representacionais (VAC). Destaca-se que esse questionário foi aplicado *online*, diretamente do site do Portal da PNL do Brasil⁴.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a obtenção do objetivo proposto, inicialmente foi verificado o perfil socioeducacional dos colaboradores. Neste sentido, verificou-se que atualmente, a empresa conta com 06 colaboradores do sexo feminino, com faixa etária distribuída da seguinte maneira: 03 colaboradoras com idade entre 16 e 20 anos, 01 colaboradora entre 21 a 30 anos, 01 colaboradoras entre 31 a 40 anos e 01 colaboradora entre 51 a 60 anos. Com relação ao tempo de empresa de cada colaboradora, observou-se que há 02 colaboradoras com menos de 01 ano na empresa, 02 colaboradoras entre 01 e 05 anos na empresa e 02 colaboradoras entre 06 e 10 anos na empresa.

Em relação ao grau de instrução das colaboradoras da empresa foi observado que 01 colaboradora possui o Ensino Fundamental Incompleto, 01 colaboradora possui o Ensino Fundamental Completo, 01 colaboradora possui o Ensino Médio Completo, e 03 colaboradoras possuem o Ensino Superior Incompleto. Este dado evidencia que a empresa deve incentivar o desenvolvimento educacional de seus colaboradores, visto que o profissional que possui mais conhecimento tende a estar mais preparado para inovar em sua função, além de planejar e executar com melhor exatidão as tarefas no seu emprego (SCREMIN, 2002). Acrescenta-se ainda que para o sucesso do comércio varejista torna-se necessário manter em seu quadro de colaboradores uma equipe de profissionais qualificados, o que exige uma administração de recursos humanos competente, desde o recrutamento, a seleção e a capacitação de profissionais (PARENTE, 2000).

Em relação aos aspectos críticos na rotina de atuação dos vendedores da empresa, a

⁴ Fonte: Disponível em: <<https://golfinho.com.br/teste-e-exercicios-sobre-sistemas-representacionais-vac.htm>>. Acesso em: 12 Jun. 2018.

Tabela 02 abaixo apresenta os seguintes dados:

Tabela 02 - Pontos críticos na rotina do trabalho da empresa.

PONTOS CRÍTICOS NA ROTINA DO TRABALHO	
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	MÉDIAS
Tenho todas as informações que preciso sobre os produtos oferecidos na loja.	4,66
Ter informação sobre os produtos é fundamental para a função.	4,83
Tenho as informações que preciso sobre forma de abordar o cliente.	2,66
Dominar as principais formas de abordagem de clientes é requisito básico para a função.	5,00
É fundamental que o atendente saiba antever as necessidades do cliente.	5,00
Considero a empatia pré-requisito indispensável para o trabalho do atendente.	5,00
MÉDIA GERAL	4,53

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Conforme os dados obtidos, verificou-se que a média geral foi de 4,53. Essa pontuação torna-se um valor positivo para a empresa, visto que retrata a percepção das vendedoras sobre os aspectos críticos na rotina de atuação. Nota-se que as colaboradoras da empresa possuem os critérios principais que são necessários para a execução do trabalho, como o conhecimento dos produtos que estão disponíveis nas lojas, conhecem as principais características dos produtos, são empáticos aos clientes e sabem antever as necessidades dos seus clientes.

Entretanto, destaca-se que foi observada como ponto crítico a necessidade de abordagem aos clientes. Este ponto crítico demonstra que as colaboradoras sabem como abordar seus clientes, porém, não possuem conhecimento suficiente nesse quesito. Neste sentido, evidencia-se a necessidade de realizar um treinamento para o desenvolvimento desta habilidade.

Esta pesquisa considerou o treinamento em PNL, a metodologia para o desenvolvimento desta habilidade, visto que os treinamentos com técnicas em PNL têm o potencial de melhorar as habilidades individuais de cada vendedor e o seu relacionamento com os clientes. Destaca-se que o treinamento em PNL, além de aperfeiçoar as habilidades interpessoais dos vendedores, melhora o clima organizacional e, conseqüentemente, a gestão empresarial (BORG; FREYTA, 2010).

Sobre a identificação dos Sistemas Representacionais VAC de cada colaboradora, a Tabela 03 revela as seguintes informações:

Tabela 03 - Teste de Sistema Representacional VAC

TABELA DE SISTEMAS REPRESENTACIONAIS VAC				
COLABORADORES	VISUAL	AUDITIVO	CINESTÉSICO	TOTAL
01	58%	17%	25%	100%
02	42%	8%	50%	100%
03	33%	50%	17%	100%
04	50%	17%	33%	100%

05	66%	17%	17%	100%
06	67%	25%	8%	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Os dados expressam que 04 colaboradoras têm Sistema Representacional Visual, 01 colaboradora é Cinestésica e 01 colaboradora é Auditiva. Ao considerar que há a predominância de colaboradoras visuais, a empresa deve elaborar questões relacionadas à estética, organização, atividades passadas por escrito ou a preferência por escrever uma lista das atividades a serem realizadas ou dos produtos que precisam ser comprados.

Em relação à colaboradora com Sistema Representacional Auditivo, a empresa pode utilizar mecanismos relacionados a música, sons e tom de voz na promoção de um ambiente mais harmônico. Para a colaboradora com o Sistema Representacional Cinestésico, a empresa deve proporcionar maior interação com os produtos da loja, assim como maior autonomia na logística dos produtos no interior da loja.

Após identificar o perfil socioeducacional dos colaboradores, investigar os aspectos críticos na rotina de atuação dos vendedores da empresa e identificar os sistemas representacionais foi elaborado um plano de ação no formato 5W2H⁵ para a implantação de um programa de capacitação (T&D) para os vendedores da empresa Comercial Jukeli LTDA ME, com base na Programação Neurolinguística (PNL). A seguir, apresenta-se o Plano de Ação 5W2H, conforme o Quadro 04.

Quadro 4 - Plano de Ação: Treinamento de Atendimento e Vendas de Alto Impacto- Ferramentas da PNL.

TREINAMENTO DE ATENDIMENTO E VENDAS DE ALTO IMPACTO						
5W					2H	
O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
TREINAMENTO EQUIPE DE VENDAS	Aperfeiçoamento das habilidades interpessoais e da flexibilidade pessoal das vendedoras da empresa utilizando as técnicas de PNL.	UNIFEBE	ATMA Desenvolvimento humano. Curso ministrado pela <i>International NPL Trainer</i> .	12 e 13 de Julho/2018	Aplicação de um treinamento com práticas de PNL	R\$1.490,00

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

⁵ A técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção (SEBRAE, 2008). Segundo o SEBRAE (2008), a técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção. O método é constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções: o quê (qual a atividade?), quem? (quem conduz a operação?), onde? (onde a operação será conduzida? em que lugar?), por quê? (por que a operação é necessária?), quando? (quando será feito?), como? (como conduzir a operação?) e quanto? (quanto custa a operação atual?).

Em conformidade com o Plano de Ação proposto, o treinamento ocorreu nos dias 12 e 13 de Julho de 2018, cujo objetivo foi o aperfeiçoamento das habilidades interpessoais e da flexibilidade pessoal das vendedoras utilizando as técnicas de PNL. O treinamento foi aplicado pela *International NLP Trainer*, representante da empresa ATMA Desenvolvimento Humano, com uma carga horária de 8 (oito) horas.

No treinamento foram abordados assuntos relacionados a PNL que auxiliaram as vendedoras, entre eles: habilidades de comunicação; acuidade sensorial durante as vendas; métodos de comunicação apropriados para as vendas; estados emocionais; métodos de linguagem; métodos de influência para garantir as vendas; negociação e métodos de identificação de preferências dos clientes.

As habilidades fundamentais da comunicação na PNL proporcionaram a empresa compreender o conhecimento do sistema representacional de cada vendadora. Esta compreensão permite a empresa apresentar as suas informações (produtos) no canal mais eficiente (visual, auditivo ou cenestésico) de cada vendadora, possibilitado maior absorção das informações passadas.

Em relação à acuidade sensorial, o treinamento proporcionou o desenvolvimento das vendedoras em detectar as características fisiológicas dos clientes, ou seja, por meio do conhecimento da utilização de padrões de linguagem, as vendedoras percebem como o cliente absorve e interpreta as informações que recebem.

Nos métodos de comunicação, as vendedoras foram capacitadas a desenvolverem a técnica *Rapport*. Segundo Parvatiyar e Sheth (2000), o *Rapport* é uma técnica eficiente e poderosa que consiste em espelhar a comunicação verbal e não verbal do outro, tendo como resultado uma sintonia no diálogo que melhora relacionamentos pessoais e profissionais. Neste sentido, o *Rapport* é uma ferramenta que auxilia na formulação de uma linguagem mais efetiva e eficaz, para que as vendedoras desenvolvam maior empatia com os clientes, gerando harmonia e confiança durante as vendas.

Sobre os estados emocionais e de presença, o treinamento demonstrou que estes são métodos que as vendedoras podem utilizar para desenvolver o equilíbrio emocional na gestão pessoal e profissional, possibilitando uma forma mais plena e efetiva de relação consigo e com os outros (clientes).

Os métodos de linguagem foram explanados para capacitar e auxiliar as vendedoras sobre o como prestar atenção nas perguntas dos clientes e como usar suavizadores verbais (modelos que torna a linguagem mais indireta facilitando o poder de influência). Este método capacita as vendedoras para demonstrar aos clientes que estão atentas aos seus pedidos.

Os métodos de influência demonstraram para as vendedoras formas de oferecer aos clientes opções variadas dos produtos e como conseguir acessar recursos inconscientes que não são interpretadas como ordens (desejos). Esses métodos oferecem uma resolução de

ganha-ganha, isto é, ao haver uma concordância dos dois lados (clientes x vendedoras) as duas partes são favorecidas e os conflitos (necessidades dos clientes e a satisfação dessas necessidades) são resolvidos de forma mais prática e rápida.

A negociação e os métodos para identificar as preferências dos clientes teve a finalidade de apresentar e desenvolver as vendedoras, técnicas e recursos de comunicação e negociação, para que aprendam a falar com maior clareza, objetividade, naturalidade e elegância durante a prática de vendas.

De modo geral, considera-se que o treinamento aprimorou e auxiliou no desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas das vendedoras, especialmente no relacionamento com os clientes. Outro ponto a ser observado foi o desenvolvimento da percepção das vendedoras com relação aos produtos e a estética da loja.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a PNL disponibiliza técnicas para desenvolver e melhorar a comunicação, a linguagem e o comportamento, esta pesquisa viabilizou a implantação de um programa de capacitação (T&D) para os vendedores da empresa Comercial Jukeli, com base na Programação Neurolinguística (PNL). A partir da fundamentação teórica, dos procedimentos metodológicos e do levantamento de dados da empresa foram aplicados os questionários *online* e impresso aos colaboradores.

Primeiramente, a pesquisa identificou os pontos críticos na rotina de trabalho da empresa. Os dados revelaram que as colaboradoras da empresa possuem os critérios principais necessários para a execução do trabalho. Entretanto, destacou-se como ponto crítico, a necessidade de aprimorar a abordagem aos clientes. Em seguida, foi identificado que o sistema representacional predominante em relação às vendedoras é o visual.

Com base nos resultados da pesquisa foi elaborado um plano de ação no formato 5W2H para a implantação de um programa de capacitação (T&D) com base na Programação Neurolinguística (PNL). O treinamento ocorreu nos dias 12 e 13 de Julho de 2018, sendo aplicado pela *International NLP Trainer*, representante da empresa ATMA Desenvolvimento Humano. No decorrer do treinamento foram aperfeiçoadas as habilidades interpessoais e a flexibilidade pessoal das vendedoras utilizando as técnicas de PNL.

Nesse contexto, destaca-se que objetivo geral da pesquisa que consistia em viabilizar a implantação de um programa de capacitação (T&D) para as vendedoras da Empresa Comercial Jukeli LTDA ME, com base na Programação Neurolinguística (PNL) foi realizado. Ao final deste trabalho destacam-se alguns pontos que chamaram a atenção da autora, como a escassa produção brasileira sobre o tema, como também a ausência de obras traduzidas para o português.

Propõe-se o contínuo desenvolvimento dos métodos de comunicação e abordagem das vendedoras, assim como o *feedback* dos clientes, com intuito de acompanhar e aprimorar cada vez mais o relacionamento e a comunicação entre empresa/vendedoras/clientes. Ressalta-se também a disponibilidade da empresa em contribuir com todos os dados e recursos necessários para o desenvolvimento deste estudo e aplicação da pesquisa.

Por fim, considera-se a contribuição acadêmica deste trabalho, como também inspiração para novas pesquisas sobre a Programação Neurolinguística (PNL).

REFERÊNCIAS

ALLEN, Steve. **39 Técnicas, padrões e estratégias de pnl para mudar a sua vida e de outros**. 1.ed. Editora: Createspace Independent Publishing Platform, 2016.

AZEVEDO, Liliane Manteufel; FIALHO, Roberto Carriel de Lima; KRAINSKI, Marcella Letícia; SILVA, Pamela do Pilar Pires. **Programação Neurolinguística (PNL) como forma de identificação da aprendizagem e elaboração do roteiro de treinamento na Panificadora Saint Georges**. 2017. 38 f. Dissertação- Centro Universitário- UNIBRASIL. Curitiba, Paraná, 2017.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERTO, Julianna Beatriz. **Atendimento e vendas de alto impacto: Ferramentas da PNL**. 2018. Apostila ATMA Desenvolvimento Humano. Navegantes, Santa Catarina. 2018.

BINI, Renato Cesar. **Ensinando e aprendendo com a linguagem do cérebro**. Florianópolis: CEITEC, 2002.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 6.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BORG, S. W.; FREYTAG, P. V. **The application of neuro-linguistic programming in a sales process context**. Anzmac, Christchurch, New Zealand, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 1.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

CONSENTINO, Maurício Carreira. **O Treinamento e Desenvolvimento como componente do Planejamento Estratégico: um estudo de caso na Klabin S.A**. 2004. 82 f. Dissertação (Mestre em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina.

2004.

FERREIRA, Jefferson Cavalcante. **Manual de vendas para novos vendedores: uma abordagem prática da aplicação dos principais conceitos da programação neurolinguística para quem deseja ampliar sua capacidade de comunicação em negociações e vendas.** Natal. 2011. IFRN, 2011.

FONSECA, Moabe Erasto dos Reis; SOUZA, Thiago Henrique Alves de; OLIVEIRA, Frederico Bida de. **Técnicas de PNL aplicadas em treinamento de líderes.** 2014. 20 f. Faculdades Integradas do Norte de Minas. Minas Gerais. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCELLO, Ricardo Luiz. **A Programação Neurolinguística como ferramenta de abordagem de vendas por telefone em instituições financeiras.** 2016. 39 f. Dissertação (MBA em Negociação e Vendas) - Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo, São Paulo. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos. Do operacional ao estratégico.** 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MINAYO, M. C. De S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 17.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MIRANDA, K. F.; MIRANDA, H. C. F. Compreendendo a Gestão de Pessoas. 27 jun. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/compreendendo-a-gestao-de-pessoas/31391/>>. Acesso em: 31 Mar. 2018.

O'CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística.** 4. ed. São Paulo: Qualitymark, 2003.

O'CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística: PNL: um guia prático para alcançar os resultados que você quer.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora. 15. ed. 2017.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PARVATIYAR, A. e SHETH, J. N. **The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Flávio B. **A importância da qualificação para o mercado de trabalho**. 2013. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/8587/aimportancia-da-qualificacao-para-o-mercado-de-trabalho.html>>. Acesso em: 11 Set. 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALLES, Allan. **Treinamento e Desenvolvimento**. 2009. Disponível em: <<https://allansalles.wordpress.com/2009/07/07/treinamento-e-desenvolvimento/>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

SCREMIN, Sandra Bastianello. **Educação a Distância – Uma Possibilidade na Educação Profissional Básica**. Florianópolis: Visual Books, 2002.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-produtividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM100004c00210aRCRD>>. Acesso em: 19 set. 2018.

SILVA, Amanda K.; CAMPOS, Vanessa A. S.; VENDRAME, Francisco C.; SARRACENI, Jovira M.; VENDRAME, Maria C. R. **Técnicas de Vendas: uma ferramenta para alavancar as receitas**. São Paulo: Lins, 2009.

SILVA, Daniela Bugano Passanezi da; MARTINS, Denise Ribeiro; SALES, Flávio Cristino da Silva. **TREINAMENTO: agregando valores à Rede Big Mart Centro de Compras Ltda**. 2009. 74 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário Católica Salesiano Auxillium, Lins, 2009. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/48868.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

SOVIENSKI, FERNANDA; STIGAR, ROBSON. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação / Unidade de Ensino Superior Expoente. – Vol. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Curitiba: Editora Gráfica Expoente, 2008.

STÉDILE, Rafael Francisco Neves. **Ganho de produtividade e eficiência através da Gestão de Pessoas**. Revista Especialize. MBA- Gestão de Negócios, Controladoria e Finanças

Corporativas - IPOG. Maio/2012. Disponível em: <file:///C:/Users/keli_/Downloads/ganho-de-productividade-e-eficiencia-atraves-da-gestao-de-pessoas-8321316.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2018.

TACHIZAWA, Takeshy et al. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradula; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.