



**PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

**NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING IN AN ORGANIZATIONAL CONTEXT**

**PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN UN CONTEXTO ORGANIZATIVO**

Diogo Silva<sup>1</sup>, Bruno Simões<sup>2</sup>, Mário Durão<sup>3</sup>

e515439

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5439>

PUBLICADO: 06/2024

**RESUMO**

Numa geração onde as pessoas procuram cada vez mais iniciativas de mentoria e desenvolvimento pessoal para potenciarem a sua vida profissional, surge a curiosidade em dissecar o conceito de sucesso em características e competências que resultam no perfil de uma pessoa bem-sucedida. No âmbito da Programação Neurolinguística, replicar hábitos e competências de profissionais reconhecidos numa determinada área de atividade leva à formação de padrões de pensamento e comportamento que acabam por superar os das próprias referências. O principal objetivo deste estudo foi avaliar a correlação entre o conhecimento e as práticas de PNL e os sucessos académico e profissional de uma amostra de indivíduos. Adotou-se uma abordagem quantitativa, tendo sido utilizado um questionário como instrumento de recolha de dados. A amostra foi selecionada por conveniência e é constituída por 60 participantes. Os resultados evidenciaram que não existe uma correlação significativa entre a competência em técnicas de PNL e um maior sucesso académico ou ascensão profissional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Programação neurolinguística. Sucesso profissional. Competências. Desenvolvimento pessoal.

**ABSTRACT**

*In a generation where people are increasingly looking for mentoring and personal development initiatives to boost their professional lives, there is a curiosity to dissect the concept of success into characteristics and competences that result in the profile of a successful person. In the context of Neurolinguistic Programming, replicating the habits and skills of recognised professionals in a particular field of activity leads to the formation of patterns of thought and behaviour that end up surpassing those of the references themselves. The main aim of this study was to assess the correlation between NLP knowledge and practices and the academic and professional success of a sample of individuals. A quantitative approach was adopted and a questionnaire was used as the data collection instrument. The sample was selected for convenience and consisted of 60 participants. The results showed that there is no significant correlation between competence in NLP techniques and greater academic success or professional advancement.*

**KEYWORDS:** *Neuro linguistic programming. Career success. Skills. Personal development.*

**RESUMEN**

*En una generación en la que las personas buscan cada vez más iniciativas de mentoring y desarrollo personal para impulsar su vida profesional, surge la curiosidad por diseccionar el concepto de éxito en características y competencias que den como resultado el perfil de una persona de éxito. En el contexto de la Programación Neurolingüística, replicar los hábitos y habilidades de profesionales reconocidos en un determinado campo de actividad conduce a la formación de patrones de pensamiento y comportamiento que acaban superando a los de los propios referentes. El objetivo principal de este estudio fue evaluar la correlación entre los conocimientos y prácticas de PNL y el éxito académico y profesional de una muestra de individuos. Se adoptó un enfoque cuantitativo y se utilizó un cuestionario como instrumento de recogida de datos. La muestra se seleccionó por*

<sup>1</sup> Estudante da Licenciatura em Gestão Imobiliária na Escola Superior de Actividades Imobiliárias, Lisboa.

<sup>2</sup> Estudante da Licenciatura em Gestão Imobiliária na Escola Superior de Actividades Imobiliárias, Lisboa.

<sup>3</sup> Doutor em Educação/Psicologia da Educação, Escola Superior de Actividades Imobiliárias (CICCOI - Centro de Investigação Científica da Construção e do Imobiliário), Lisboa.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL  
Diogo Silva, Bruno Simões, Mário Durão

*conveniencia y consistió en 60 participantes. Los resultados mostraron que no existe una correlación significativa entre la competencia en técnicas de PNL y un mayor éxito académico o promoción profesional.*

**PALABRAS CLAVE:** Programación neurolingüística. Éxito profesional. Competencias. Desarrollo personal.

### INTRODUÇÃO

Programação Neurolinguística (PNL) é frequentemente destacada pelas suas técnicas que potenciam habilidades comunicativas e interpessoais, prometendo transformações significativas no âmbito pessoal e profissional. No entanto, é breve a discussão sobre como o domínio destas competências pode estar relacionado ao sucesso académico e à ascensão profissional de um indivíduo. Assim, este artigo tem como objetivo geral investigar se a proficiência em técnicas PNL está correlacionada com maior qualificação académica e sucesso na hierarquia profissional.

O problema que motiva este estudo é entender se as habilidades desenvolvidas através da PNL como a empatia, a comunicação eficaz, a modelagem comportamental, entre outros, podem ser indicadores de sucesso académico e profissional. Especificamente, este estudo visa: (1) analisar se indivíduos com alta competência em PNL ocupam posições de maior responsabilidade e possuem qualificações académicas superiores; (2) explorar a prevalência de competências de PNL entre profissionais considerados de alto desempenho; e (3) investigar a influência dessas competências na progressão de carreira.

Para alcançar este objetivo, é crucial especificar metas mais concretas dentro do escopo da pesquisa. Foi realizado um levantamento para perceber se indivíduos que demonstram alta competência em habilidades de PNL, como empatia, comunicação eficaz, modelagem comportamental, tendem a ocupar posições de maior responsabilidade e apresentam maiores qualificações académicas. Além disso, este estudo procura analisar a prevalência de competências de PNL entre profissionais de alto desempenho em diversos setores e o seu possível diferencial competitivo no mercado de trabalho.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de obter uma maior compreensão no que diz respeito às aplicações práticas da PNL no desenvolvimento profissional e académico. Apesar da popularidade da PNL como ferramenta de desenvolvimento pessoal, existe uma lacuna na literatura que correlaciona empiricamente as competências expressas com indicadores concretos de sucesso. Explorar esta relação pode não só esclarecer o valor real das competências em PNL, mas também apoiar na orientação das instituições académicas e organizações na implementação de programas de desenvolvimento que efetivamente promovam essas técnicas e habilidades de modo a fomentar o crescimento pessoal e profissional. Ademais, aprofundar a compreensão sobre como estas competências têm impacto na carreira, na educação e pode fornecer insights valiosos para o planeamento de políticas de ensino e estratégias de gestão de recursos humanos para a formação de equipas compostas por elementos com competências complementares no âmbito da PNL.



## **A DEFINIÇÃO DE SUCESSO NA PNL**

A Programação Neurolinguística (PNL) evidencia-se uma das ferramentas essenciais no processo de socialização humana. Sendo o seu objetivo primordial alcançar os níveis de sucesso dentro de qualquer organização ou seio comunitário. Com este objetivo em mente, contudo, as visões entre a verdadeira definição de sucesso dividem-se no campo científico da PNL, pelo que poderemos considerar duas definições complementares: (1) "Na PNL, sucesso é definido não apenas pela conclusão de tarefas ou pela realização de metas, mas pela habilidade de manter um estado mental que proporcione contínuo crescimento e aprendizado" (Bandler, 1985, p. 1); e (2) "O sucesso na PNL é alcançado quando você consegue replicar os padrões de excelência. Isso não é apenas sobre alcançar um objetivo específico, mas sobre dominar os processos que levam à excelência em qualquer campo de interesse" (Grinder, 1977, p. 23). Portanto, a PNL centra-se como uma ferramenta que contribui fortemente para um desenvolvimento pessoal contínuo e um instrumento de autoanálise e interiorização de métodos capazes de replicar casos de alto desempenho.

A importância da definição de sucesso será relevante para toda a análise dos dados sendo esta a capacidade de alcançar objetivos definidos. Será o mesmo gerado pelo resultado de uma *"accumulative advantage"* [vantagem acumulativa] (Gladwell, 2008), conforme nos indica Goleman? Ou poderá a PNL apoiar a aquisição de competências que permitirão alcançar o sucesso através de métodos?

## **A APLICABILIDADE DA PNL**

A Programação Neurolinguística é frequentemente associada a melhorias na comunicação, liderança e autodesenvolvimento. Bandler e Grinder (1979), que desenvolveram a PNL, afirmam que as técnicas podem aumentar a flexibilidade do comportamento e a capacidade de influenciar os outros. Além disso, um estudo de Yemm (2006) demonstra que gestores treinados pela PNL reportam uma maior eficácia de liderança e comunicação. Portanto, "Quanto mais evidências de PNL apresenta um indivíduo, mais propensão tem a ser bem-sucedido."

O nível de cargo pode ser um indicador de sucesso, visto que posições de maior responsabilidade geralmente vêm acompanhadas de uma maior remuneração e influência. Kotter (1996) sugere que indivíduos em cargos mais elevados têm maiores oportunidades de impactar a organização e a sociedade. Além disso, estudos em liderança demonstram que tais posições proporcionam mais recursos e autonomia, o que pode facilitar o alcance de objetivos pessoais e profissionais (Bass, 1990). Logo, "Quanto mais alto o cargo, mais bem-sucedido o indivíduo."

A educação é frequentemente correlacionada com o sucesso profissional. De acordo com Schultz (1961), a educação é um investimento em capital humano e pode levar a melhores oportunidades de emprego e a salários mais altos. Um relatório da OECD (2019) enfatiza do mesmo modo que os indivíduos com maiores níveis de educação tendem a ter melhores resultados de carreira e estabilidade econômica. Pelo que, "Quanto mais elevadas as habilitações literárias, mais bem-sucedido."



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL  
Diogo Silva, Bruno Simões, Mário Durão

Existe uma intersecção entre liderança eficaz e técnicas de PNL. Segundo Robbins (2001), muitos líderes eficazes utilizam técnicas de PNL para melhorar a comunicação e a gestão de equipas. Além disso, a formação académica avançada pode complementar a eficácia das técnicas de PNL, pois oferece uma base sólida de conhecimento e habilidades críticas que potencializam a aplicação da PNL (Dilts, 1998). Sendo assim, "Pessoas com altos cargos e elevadas habilitações, tendem a apresentar maiores conhecimentos de PNL."

Embora a PNL demonstre uma tração significativa ao nível do desenvolvimento pessoal e no campo do relacionamento humano, aliando as prévias convenções quanto à inteligência emocional e métodos definidos de alcançar o sucesso, a mesma tem sofrido alguns desafios quanto ao seu desenvolvimento e aproveitamento científico, já que, existe ainda hoje a necessidade de uma abordagem mais rigorosa, científica e baseada em evidências na prática da PNL, especialmente quando aplicada em contextos como o *coaching* e o desenvolvimento pessoal (Hall, 2000).

### TÉCNICAS DA PNL

No campo da Programação Neurolinguística, são definidas algumas técnicas de socialização, nomeadamente, as referidas por Mhanna *et al.*, (2018). O *rapport* consiste em gerar uma relação harmoniosa baseada na afinidade e concordância. "*Subconscious empathy among individuals maximizes the similarities and minimizes individual differences*" (p.3). Os processos de Rapport, segundo os autores, passam pela criação de um ambiente agradável de cooperação e colaboração sem julgamentos. O mesmo baseia-se na escuta ativa e linguagem corporal. Deste modo, "*NPL strategies (...) improve workplace relationships through rapport-building and (...) contribute to team building*" (Mhanna *et al.*, 2018, p. 6)

A modelagem [*mirroring*], define-se como uma técnica onde são replicados os padrões e comportamentos de indivíduos, como o tom de voz, linguagem corporal, gestos e entoação; sendo que facilita a entrada em *rapport*.

A ancoragem, compreende-se como uma técnica amplamente relevante no campo da PNL, onde se procura associar um estímulo específico a um estado emocional. "*This way, special gestures, expressions, and body movements may result from positive emotions and a confident mind.*" (Mhanna *et al.*, 2018, p. 4).

O reenquadramento [*motivation*] define-se como uma técnica focada na identificação e modificação de algumas crenças limitadoras, pois "indivíduos podem aumentar a sua motivação e autoconfiança substituindo crenças limitativas e sabotadoras com crenças empoderadoras" (p. 4) além disso, "também sugere transformar uma tarefa grande em várias mais pequenas e de menor dificuldade" (Mhanna *et al.*, 2018, p. 4).

### MÉTODO

Entende-se por metodologia o conjunto dos métodos utilizados para alcançar determinado fim, aplicando métodos lógicos científicos. A metodologia de pesquisa pode variar consoante a



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL  
Diogo Silva, Bruno Simões, Mário Durão

natureza como sendo quantitativa, qualitativa, básica ou aplicada. O estudo empírico “é o momento em que o investigador se dedica à observação direta dos fenómenos e à recolha de dados relacionados, registando variáveis que são consideradas importantes para a posterior análise dos fenómenos estudados” (Gil, 2008, p. 54). No presente estudo, optou-se por uma abordagem quantitativa.

O questionário foi construído pelos investigadores, sujeito a pré-teste, mas não foi sujeito a testes de validação por questões temporais. É constituído por duas partes, uma de caracterização sociodemográfica e outra parte com questões relacionadas com a Programação Neurolinguística. No questionário realizado com recurso à plataforma *Google Forms* escolhida por ser de livre distribuição, universal, intuitiva e de grande difusão, constaram um total de 26 questões. O link de acesso foi distribuído criteriosamente em redes por meio de grupos de negócios, académicos e de empreendedorismo.

Foram elaboradas frases que visaram remeter os entrevistados para um cenário no âmbito laboral com a apresentação de cenários de interações em equipa no *workplace* com opções de resposta em escala de Likert, com 5 pontos, em que os participantes apresentaram o seu grau de concordância com essas afirmações: de “Discordo Totalmente” a “Concordo totalmente”. Foram introduzidas questões-chave no mesmo formato de resposta ao longo do questionário referentes a técnicas e/ ou competências PNL, as quais foram convertidas em situações onde tais competências são aplicadas, seja em cenário de tomada de decisão ou interação com colegas de equipa na gestão de conflito.

Após encerramento da permissão de submissão de respostas, os dados foram extraídos para uma folha de cálculo e foram submetidos e aprovados segundo os testes de normalidade *Shapiro-Wilk* ( $P > 0.05$ ) e *Kolmogorov-Smirnov* ( $P > 0.1$ ). Foi aplicada a *2way ANOVA* e a significância dos mesmos dados foi calculada segundo o teste de comparações múltiplas de *Tukey's*, onde valores de  $P < 0.05$  afirmam a significância nas variações, com recurso ao *software Graph Pad Prism* (v10.2.3). Este método visa a comparação das médias dos diferentes grupos definidos para melhor compreensão das tendências na relação entre as competências PNL demonstradas pelos indivíduos, o grau académico e a posição hierárquica laboral como métricas de medida de sucesso.

Além da existência do consentimento informado, é de salientar que o inquérito respeitou a Lei da Proteção de Dados (LGPD), uma vez que não foram recolhidos elementos que permitam a identificação dos indivíduos que nele participaram, sendo tal informação de nula relevância para as conclusões a tirar.

### RESULTADOS

A amostra foi obtida por conveniência, pelo que não se podem extrapolar os resultados para o Universo. Contudo, atendendo aos fins do estudo, às questões de tempo e de logística, esta opção pareceu adequada. Atendendo às respostas dadas pelos 60 participantes, estes caracterizam-se, do ponto de vista sociodemográfico, da seguinte forma: 56,7% são do sexo masculino e 43,3 são do



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL  
Diogo Silva, Bruno Simões, Mário Durão

sexo feminino. Apenas 3,3% dos inquiridos não foram além do ensino básico, 31,7% possuem o nível do ensino secundário, 40% são licenciados, e 25% possuem o grau de mestre.

No que diz respeito à posição hierárquica laboral, 63,3% dos inquiridos são colaboradores da entidade patronal, onde se enquadram técnicos e assistentes. No que diz respeito a cargos de gestão, estes são ocupados por 20% dos inquiridos e os 16,7% remanescentes ocupam posições de chefia, como diretores gerais. Em relação à antiguidade na empresa, 21,7% têm até um ano, 8,3% até dois anos e 66,7% trabalham há dois anos ou mais nessa entidade. 3,3% dos inquiridos não está, atualmente, a trabalhar. De referir também que 88,3% trabalham em equipa e 11,7% responderam que não trabalham em equipa.

A maioria dos participantes concorda que a comunicação dentro da equipa é eficaz (68,3%) e que o seu responsável é empático (61,7%). No entanto, 25% dos participantes adotaram uma posição de neutralidade (não concorda nem discorda) nestas duas questões.

Já em relação ao estilo de liderança, 63,4% dos inquiridos consideram que este contribui para um ambiente de trabalho positivo. tal é corroborado com os 68,4% que consideram que o ambiente de trabalho é ótimo, e também sobre a resolução de problemas, quando 56,6% referem que os conflitos são resolvidos rapidamente e de forma eficaz). Acresce também quando questionados sobre o apoio que percebem por parte dos responsáveis quando têm de tomar decisões, em que 65% dos participantes referem sentir esse apoio e 57% concordam que o seu gestor demonstra um desenvolvimento pessoal contínuo.

Já em relação ao próprio desenvolvimento pessoal, 83,3% dos participantes procuram-no. Ainda sobre a liderança, os participantes consideram quem o seu gestor é empático a persuadir a equipa a adotar novas ideias e direções (58,3%), gere e facilita mudanças dentro da equipa (55%).

Questionados sobre o conhecimento do conceito de Programação Neurolinguística, 60% dos inquiridos dizem-se familiarizados com o conceito. A esses participantes foi perguntado em que circunstância tinham tomado conhecimento do conceito e as Formações, Meio Académico e *Workplace* foram os meios principais de obtenção de informação sobre o tema de acordo com os inquiridos, num total de 79,5%. Em contraste, apenas 45% está familiarizado com a aplicabilidade das técnicas.

O termo *Rapport* é o mais conhecido por entre os inquiridos (48,3%), seguido de Ancoragem (36,7%), Modelagem (31,7%), Calibração (30%) e Linha do Tempo (28,3%). Apenas 15% dos inquiridos reconhece o conceito de Reenquadramento, 13,3% os Sistemas Representacionais e 8,3% dos participantes conhecem Metamodelo, Metaprogramas e Posições Percetivas. Já 28,3% dos inquiridos não está familiarizado com nenhum dos conceitos apresentados.

Os inquiridos foram introduzidos a uma sequência de cenários em meio profissional, para identificar a propensão de recurso a práticas de PNL na tomada de decisão ou modo de atuação. As respostas submetidas para cada técnica de PNL foram analisadas com base no grau académico (Ensino Secundário, Licenciatura, Mestrado) e por ordem de posição hierárquica laboral (Colaborador - C, Gestor - G, Diretor Geral - DG) e sujeitas ao teste da normalidade. De acordo com a literatura,

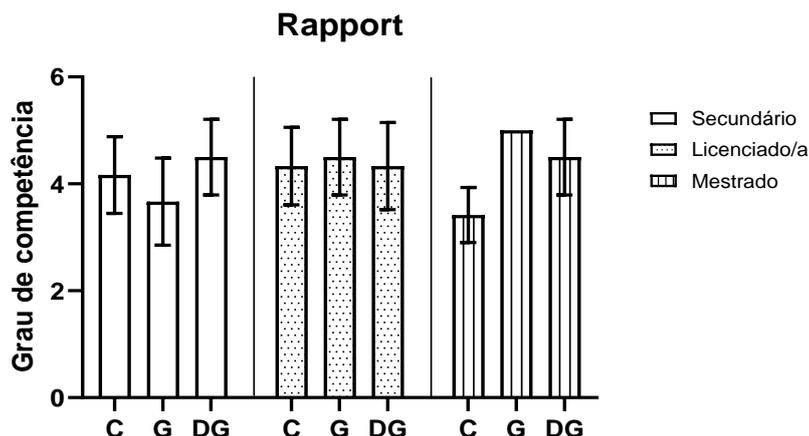


## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL  
Diogo Silva, Bruno Simões, Mário Durão

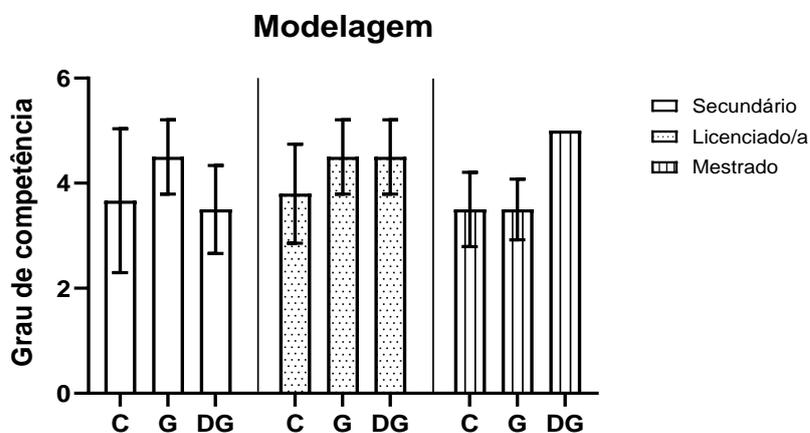
seria expectável obter uma tendência para indivíduos com maior grau académico e superior posição laboral demonstrarem maior propensão à aplicabilidade de técnicas de PNL. No entanto, não se testemunhou tal fenómeno, pelo que a amostra não apresentou significância estatística, dado que não passou no teste *Tukey's* de comparação múltipla uma vez que os valores  $P > 0.05$ .

**Figura 1**  
Competências de *Rapport*



Os resultados da Figura 1 foram obtidos a partir da Média e Desvio Padrão ( $M \pm DP$ ). No domínio de “Tenho capacidade de entrar em imediata sintonia com as outras pessoas”, com o objetivo de avaliar a predisposição à prática de um bom *Rapport*, a generalidade dos inquiridos afirmou ter uma capacidade acima da média em estabelecer uma relação de concordância e empatia com os seus pares em ambientes de cooperação laborais ou académicos. Analisando os resultados por ordem crescente de grau académico e posição hierárquica no emprego, não foi expressa uma tendência que reflita uma maior competência de *Rapport* em indivíduos mais bem-sucedidos face aos que se encontram em patamares inferiores.

**Figura 2**  
Competências de *Modelagem*





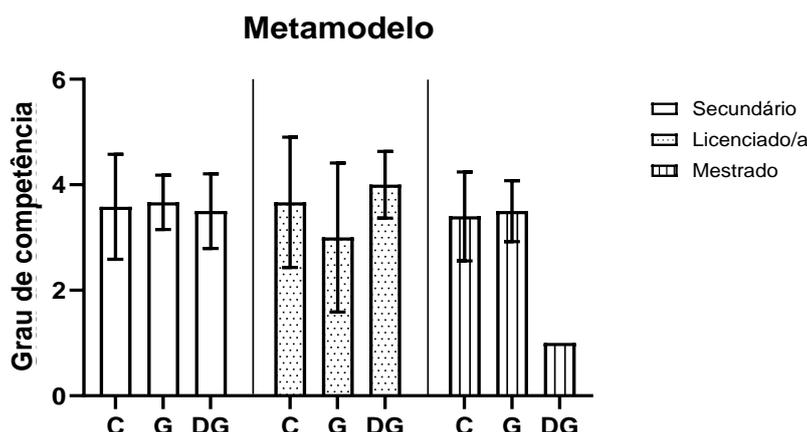
## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL  
Diogo Silva, Bruno Simões, Mário Durão

Os resultados da Figura 2 foram obtidos a partir da  $M \pm DP$ . No domínio de “Sou capaz de copiar as maneiras de pensar, as habilidades e comportamentos de indivíduos excepcionais para adquirir as suas capacidades.” com o objetivo de avaliar a predisposição à prática de uma eficaz Modelagem, a generalidade dos inquiridos afirmou ter uma capacidade acima da média em inspirar-se em indivíduos bem-sucedidos, com o objetivo de copiar e colocar em prática os seus hábitos. Analisando os resultados por ordem crescente de grau académico e posição hierárquica no emprego, não foi expressa uma tendência que reflita uma maior competência de Modelagem em indivíduos mais bem-sucedidos face aos que se encontram em patamares inferiores.

Seguidamente, na Figura 3, apresentam-se os resultados obtidos nas competências de Metamodelo.

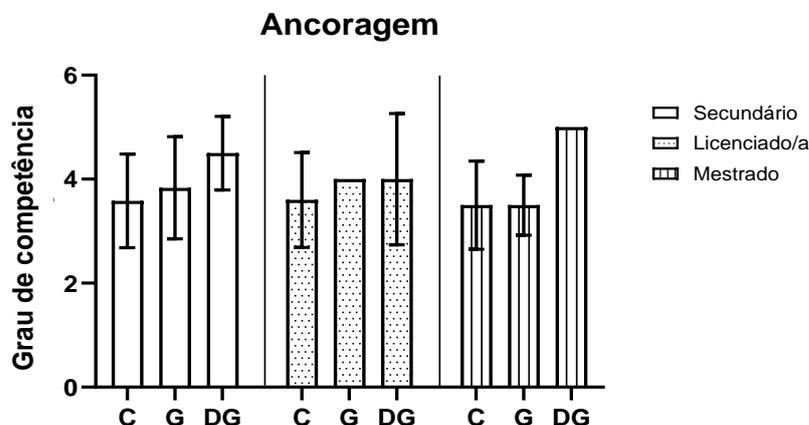
**Figura 3**  
*Competências de Metamodelo*



Os resultados da Figura 3 foram obtidos a partir da  $M \pm DP$ . No domínio de “Tenho por hábito contestar ativamente declarações que parecem muito gerais ou imprecisas, ao pedir detalhes adicionais ou justificações.” com o objetivo de avaliar a predisposição à prática de um bom Metamodelo, a generalidade dos inquiridos afirmou ter uma capacidade acima da média em intervir ativamente em circunstâncias de discurso pouco claras, por forma a buscar o melhor entendimento possível da mensagem a ser passada pelo orador, seja em ambientes de cooperação laborais ou académicos. Analisando os resultados por ordem crescente de grau académico e posição hierárquica no emprego, não foi expressa uma tendência que reflita uma maior competência de Metamodelo em indivíduos mais bem-sucedidos face aos que se encontram em patamares inferiores.



**Figura 4**  
*Competências de Ancoragem*



Os resultados da Figura 4 foram obtidos a partir da  $M \pm DP$ . Cerca de 60% dos inquiridos estão familiarizados com o conceito de PNL, mas apenas 45% compreendem como aplicar essas técnicas em contexto profissional. No entanto todos os inquiridos demonstraram atuar de acordo com técnicas PNL em pelo menos um dos cenários o que demonstra um recurso subconsciente às mesmas.

## CONSIDERAÇÕES

Após a análise dos resultados obtidos na pesquisa sobre a aplicabilidade das técnicas de Programação Neurolinguística (PNL) e o seu impacto no sucesso académico e profissional, não foi encontrada uma correlação significativa entre a competência em técnicas de PNL e um maior sucesso académico ou ascensão profissional. Este resultado sugere que, embora a PNL possa ser vista como uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento pessoal, a sua eficácia direta no sucesso académico ou profissional não foi conclusivamente suportada pelos dados recolhidos.

Os dados não mostraram uma tendência clara de indivíduos com maior qualificação académica ou posições hierárquicas mais elevadas apresentando uma maior competência em PNL comparativamente com indivíduos em patamares inferiores. Esta consideração desafia a noção de que as técnicas de PNL têm maior impacto e são utilizadas efetivamente por indivíduos colocados em categorias de maior sucesso em posições de liderança ou com maior grau de educação formal.

Apesar da popularidade da PNL como ferramenta de desenvolvimento pessoal, considerando a falta de correlação clara com indicadores de sucesso dentro deste contexto, recomenda-se uma investigação mais aprofundada. Estudos futuros poderiam passar por explorar diferentes dimensões de sucesso e empregar testes mais elaborados e diversos para uma análise mais granular da eficácia da PNL.

Após análise dos resultados e formulação das conclusões, foi possível compreender a necessidade da aplicação de um trabalho de pesquisa e metodologicamente mais rigoroso de modo



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL  
Diogo Silva, Bruno Simões, Mário Durão

a compreender a eficácia da PNL no *workplace*, em concordância com a conclusão tirada por Kotera (2018). Potencialmente segmentando os indivíduos por profissão ou área de trabalho, em linha com a posição hierárquica, seria possível analisar o potencial de recurso a técnicas de PNL específicas pelos indivíduos segmentados por área laboral, enquadramento e ambiente de trabalho, uma vez que tais variáveis não foram consideradas no presente estudo e poderiam introduzir uma perspetiva mais específica sobre a amostra e as suas competências de PNL.

### REFERÊNCIAS

BANDLER, R.; GRINDER, J. **Frogs into Princes: Neuro Linguistic Programming**. Colorado, Estados Unidos: Real People Press, 1979.

BASS, B. M. **Bass, & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. Roma, Itália: Free Press, 1990.

DILTS, R. **Modeling With NLP**. São Paulo: Meta Publications, 1998.

Gil, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLADWELL, M. **Outliers**. New York: Penguin UK, 2008.

GRIMLEY, B. **The Development of a Grounded Theory of Neurolinguistic Programming Within an Action Research Journey**. 2015. Dissertação (Doutorado em Psicologia) - University of Central Nicaragua, Nicarágua, 2015.

HALL, M. **The Spirit of NLP**. United Kingdom: Crown House Publishing, 2000.

KOTERA, Y.; SHEFFIELD, D.; VAN GORDON, W. The Applications of Neuro-Linguistic Programming in Organisational Settings: A Systematic Review of Psychological Outcomes. **Human Resource Development Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 101-116, 2019. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21334>

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Harvard: Harvard Business School Press, 1996.

MHANNA, R. *et al.* Mastering minds: Unleashing the power of Neuro-Linguistic Programming in workplaces and schools. **Forum for Education Studies**, v. 2, n. 1, p. 378, 2024. <https://doi.org/10.59400/fes.v2i1.378>

OECD. **Education at a Glance 2019: OECD Indicators**. [S. l.]: OECD Publishing, 2019.

ROBBINS, A. **Awaken the Giant Within**. New York: Simon & Schuster, 2001.

ROBBINS, A. **PNL: o poder da influência pessoal**. [S. l.]: Publicação Independente, 1989.

SCHULTZ, T. W. Investment in Human Capital. **The American Economic Review**, v. 51, n. 1, p. 1-17, 1961.

YEMM, G. Can NLP help or harm your business? **Industrial and Commercial Training**, v. 38, n. 1, p. 12-17, 2006. <https://doi.org/10.1108/00197850610645990>.