

A gestão estratégica de pessoas e a melhoria dos resultados corporativos através do uso das ferramentas: liderança, Rapport e Empowerment

The strategic management of people and the improvement of corporate results by means of the use of tools: leadership, Rapport and Empowerment

La gestión estratégica de personas y la mejora de los resultados corporativos mediante el uso de herramientas: liderazgo, Rapport y Empowerment

Recebido: 01/12/2020 | Revisado: 07/12/2020 | Aceito: 22/12/2020 | Publicado: 27/12/2020

Raiana Mariáh Faria e Leal Moreira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7530-7849>

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: raianamfaria@gmail.com

Antonio Henriques de Araujo Junior

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5167-3828>

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: anhenriques2001@yahoo.com.br

José Glênio Medeiros de Barros

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6902-599X>

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: glenio.barros@gmail.com

Nilo Antonio Souza Sampaio

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6168-785X>

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: nilosamp@terra.com.br

José Wilson de Jesus Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0033-2270>

Centro Universitário Teresa D'Ávila, Brasil

E-mail: jwjsilva@gmail.com

Resumo

Após introdução ao assunto e estudo detalhado das ferramentas, o artigo se propôs a criação de um fluxograma modelo para auxiliar na atuação dos gestores diante de seus colaboradores.

Usando a Bibliografia exposta, foram definidas três ferramentas de gestão estratégica de pessoas e seus diversos desdobramentos. Através da pesquisa de campo, fez-se o fluxograma geral e então determinou-se a aplicação do mesmo. Ao final, os resultados foram analisados e concluiu-se que o artigo proposto obteve êxito ao atingir o ganha-ganha.

Palavras-chave: Fluxograma; Gestão estratégica de pessoas; Ganha-ganha.

Abstract

After introducing to the subject and detailed study of the tools, the articles proposed the creation of a model flowchart to assist in the performance of the managers in front of their collaborators. Using the exposed Bibliography, three tools of strategic management of people and their diverse unfolding were defined. By means of field research, the general flowchart was made and then the application of the same was determined. At the end, the results were analyzed and it was concluded that the proposed article was successful in achieving the double win.

Keywords: Flowchart; Strategic management of people; Double win.

Resumen

Luego de una introducción al tema y un estudio detallado de las herramientas, el artículo proponía la creación de un diagrama de flujo modelo para ayudar al desempeño de los gerentes ante sus empleados. A partir de la Bibliografía expuesta se definieron tres herramientas estratégicas de gestión de personas y sus diversos desarrollos. A través de la investigación de campo se realizó el diagrama de flujo general y luego se determinó su aplicación. Al final, se analizaron los resultados y se concluyó que el artículo propuesto fue exitoso en lograr ganar-ganar.

Palabras clave: Diagrama de flujo; Gestión estratégica de personas; Ganar-ganar.

1. Introdução

Desde o início da industrialização até os dias de hoje todas as empresas buscam elevar seus negócios aumentando suas fontes de faturamento. Contudo, nessa era de informação globalizada, o aumento do faturamento tem se tornado cada vez mais complicado. Com a acirrada competitividade, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, dando lugar ao conhecimento.

Os fatores tradicionais de produção, de acordo com Oliveira (2008) – terra, mão-de-obra e capital – deixaram de ser diferencial competitivo cedendo lugar ao capital humano e ao capital intelectual. A principal base das novas organizações passa a ser as pessoas, suas habilidades e seus conhecimentos. E, investir no capital intelectual é algo que de fato faz a diferença para que a empresa tenha vantagem competitiva.

O principal diferencial competitivo, sem dúvida, são os empregados das organizações. Porém, para que as pessoas possam contribuir para as melhorias do ambiente corporativo é necessário mudar a forma como serão conduzidas pelo gestor, por isso é importante conhecer as perspectivas de cada uma diante das dificuldades enfrentadas nos conflitos de opiniões.

A boa comunicação e a gestão descentralizada de pessoas dentro das empresas, qualquer que seja a especialidade profissional do executivo, é vital para a excelência das tarefas e para o pleno alcance de objetivos. De acordo com Chiavenato (2005), o fato de um executivo realizar tarefas e alcançar objetivos por intermédio das pessoas constitui o núcleo básico do gerenciamento estratégico de pessoas, ou seja, de nada adianta tentar melhorar a realização das tarefas utilizando novas tecnologias, equipamentos, métodos e processos, se não melhorar o gerenciamento das pessoas.

A gestão estratégica de pessoas com o uso de técnicas e ferramentas que auxiliem a motivação e independência dos colaboradores precisa ser urgentemente modificada e modernizada para que a empresa consiga se modernizar também. Como diz Chiavenato (2005), a empresa somente se moderniza quando a gestão das pessoas que nela trabalham se moderniza antes.

O foco deste artigo está voltado para o estudo, demonstração e aplicação de técnicas e ferramentas que auxiliem o crescimento das organizações em direção a modernização começando pela gestão estratégica de pessoas. A boa comunicação, a descentralização de decisões internas, o trabalho em equipe e outros métodos de gerir os colaboradores formam um fluxograma detalhado dos mecanismos a serem seguidos.

1.1 Revisão Bibliográfica

Conceito de Gestão

Ato de administrar, de gerir os recursos de forma eficiente para que as metas pré-estabelecidas sejam alcançadas. Gestão é sinônimo de direção, administração e gerenciamento.

Conceito de Liderança

É a arte de conduzir pessoas, transformando-as em uma equipe geradora de resultados positivos. É dar a motivação necessária para que os objetivos sejam alcançados.

Conceito de Pareto

Também conhecido como 80-20, é o gráfico que coloca em ordem decrescente as frequências das ocorrências de forma a priorizar os problemas.

Conceito de *Rapport*

Criar Rapport pode ser entendido como estabelecimento de confiança, harmonia e cooperação em uma relação.

Conceito de *Empowerment*

É a descentralização dos poderes. O Empowerment acontece quando se dá, aos trabalhadores, liberdade para que ajam da melhor maneira que julgarem nos momentos de maior necessidade.

Conceito de Ganha-Ganha

Relação de sintonia entre colaboradores com a finalidade de ambos conseguirem melhores resultados e negócios. Ou seja, a negociação tem uma característica incomum: ninguém perde, todos ganham.

Conceito de Fluxograma

Fluxograma é uma representação de um processo que utiliza símbolos gráficos para descrever passo a passo a natureza e fluxo deste processo. O objetivo é mostrar de forma descomplicada o fluxo das informações e elementos, além da sequência operacional que caracteriza o trabalho que está sendo executado.

2. Metodologia

Por maiores que sejam os esforços empregados para o desenvolvimento de um projeto, se não houver um modelo a ser seguido, as bases ficam inconsistentes gerando retrabalhos e atrasos. Com isso, a metodologia aplicada para alcançar os objetivos deste artigo se baseou em técnicas usadas para gerenciamento estratégico afim de proporcionar maior agilidade e organização ao planejamento.

Definidas as etapas em fase de concepção, fase de planejamento, fase de execução do plano, fase de monitoramento dos resultados e fase de encerramento, cada uma será detalhada para compreensão das ações apresentadas em cada uma das fases.

Fase de Concepção

- Estudo e definição das técnicas de liderança;
- Estudo e definição das técnicas de Rapport;
- Estudo e definição das técnicas de Empowerment.

Fase de Pesquisa

- Coleta de informações.

Fase de Planejamento

- Estudo dos dados coletados;
- Estudo teórico das ferramentas;
- Planejamento do fluxograma.

Fase de Execução do Plano

- Seleção da empresa;
- Ensino da teoria desenvolvida;
- Execução do fluxograma.

Fase de Monitoramento dos Resultados

- Monitoramento da aplicação das técnicas;
- Gerenciamento de problemas e imprevistos.

Fase de Encerramento

- Conclusão com os objetivos alcançados.

2.1 - Desenvolvimento

Liderança

É fundamental para todos que almejam se tornarem líderes que se tenha conhecimento de que as atitudes e comportamentos são derivados da forma particular de cada pessoa ver o mundo. Tendo tal conhecimento, o aspirante a líder passa a entender que às vezes as pessoas podem ter pensamentos completamente opostos, porém isso não significa que uma ou outra esteja errada. Há inúmeras situações em que uma pessoa enxerga a solução para determinado problema de uma forma e a outra vê como solução algo completamente distinto, porém as duas pessoas conseguem solucionar o problema, apesar de agirem de formas opostas.

Pode-se exemplificar uma dessas situações com a Figura 1:

Figura 1 – Jovem ou Idosa.



Fonte: Piccolo (2011).

A Figura 1 é um bom exemplo para ilustrar como duas pessoas podem ter ideias distintas e mesmo assim estarem corretas. Nesta imagem é possível ver uma jovem mulher, com um pequeno nariz e um colar no pescoço e, também, uma velha senhora com uma verruga no seu grande nariz. São duas respostas contrárias, porém as duas estão corretas, o que muda é simplesmente a forma como cada uma enxerga a imagem.

De acordo com Covey (2016), uma imagem como essa foi usada na Faculdade de Administração de Harvard, com o uso dessa figura, o professor explicou como duas pessoas são capazes de ver a mesma coisa, interpretá-la, discordar e ter razão, simultaneamente. Para o professor, isso não é algo lógico, e sim psicológico.

Outro importante ponto em que um líder precisa ter conhecimento advém da máxima da oração dos Alcoólicos Anônimos: “Senhor, dai-me coragem para mudar as coisas que podem ser mudadas, a serenidade para aceitar as coisas que não podem ser mudadas, e a sabedoria para distinguir umas das outras”. Ter consciência que em determinadas situações nada pode ser feito, que é preciso simplesmente aceitar o ocorrido, aprender com o fato e evitar que se repita, é fundamental para alguém que aspire a liderança. É importante também, entender que em alguns momentos a mudança é inevitável, que existe a necessidade de agir para que a situação seja contornada e, assim, erros sejam evitados.

Hábitos para Atingir a Liderança

Para atingir uma forma mais prática de estudo, o hábito foi conceituado como uma interseção entre habilidade, desejo e conhecimento, como representado na Figura 2.

A habilidade é o *como fazer*. O desejo é a motivação, o *querer*. E o conhecimento é o paradigma teórico, o *que fazer* e o *porquê*.

Figura 2 – Hábitos Eficazes e Padrões de Comportamento.



Fonte: Covey (2016).

A forma mais eficaz para se resolver um problema é saber ouvir, como ouvir e querer ouvir. O hábito é criado quando há dedicação nas três dimensões básicas de solução de problemas: habilidade, desejo e conhecimento.

Sendo assim, quando trabalhado o conhecimento, a habilidade e o desejo, atinge-se um elevado nível de eficácia pessoal e interpessoal, a liderança.

a) **Abordagem de Dentro para Fora**

É notável para um líder que a maior parte dos problemas de convivência acontece devido à personalidade das pessoas. E, para sanar tais problemas é necessário conhecer a abordagem “que vem de dentro para fora”, baseada no caráter e tem como foco a eficácia pessoal e interpessoal. Tal abordagem implica em começar consigo mesmo, pela parte mais interna do seu ser – caráter, ética, pontos de vista, motivos e paradigmas. Com isso aprende-se que as vitórias particulares devem preceder às públicas, que é necessário primeiro cumprir as promessas feitas a nós mesmos para então cumprir as que são feitas ao próximo, e que, principalmente, o caráter deve sempre se sobressair à personalidade.

Esse processo de cuidar primeiro de si para então cuidar da equipe é de fundamental importância, pois ele favorece a renovação pessoal, o crescimento e o progresso humano.

b) **Proatividade**

Para que a proatividade seja alcançada, precisa-se saber todos os seus significados. Usualmente dita como tomar iniciativa, ela diz que todos são responsáveis por suas vidas; o comportamento resulta das decisões e não das condições externas.

Tendo conhecimento de que as condições não devem influenciar o comportamento, é possível diferenciar as pessoas proativas das reativas.

- **Pessoas Reativas:**

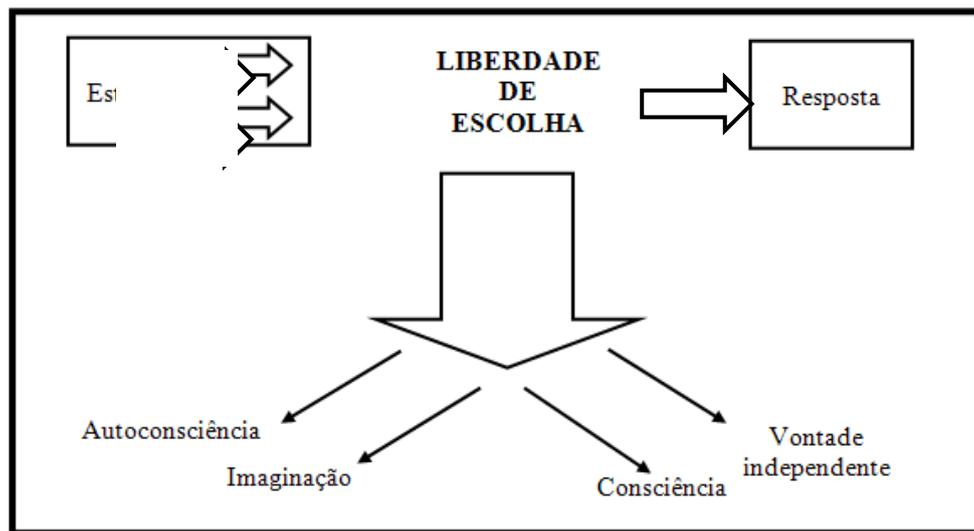
Condicionadas pelo ambiente, estão felizes quando o tempo está bom e se entristecem em caso contrário. E, condicionadas pelo ambiente social, tratam bem quando bem tratadas e agem de forma defensiva quando isso não acontece. Suas vidas dependem do comportamento alheio.

- **Pessoas Proativas:**

Apesar de sofrerem influência dos estímulos sociais, baseiam-se em valores para respondê-los. Subordinam um impulso a um valor. De acordo com Covey (2016), os proativos são guiados por seus valores, cuidadosamente pensados, selecionados e interiorizados.

A seguir, a Figura 3 que mostra como age uma pessoa proativa diante de estímulos externos, ponderando as possibilidades e agindo com liberdade de escolha, determinando a forma correta de agir.

Figura 3 – Modelo Proativo.



Fonte: Covey (2016).

c) Linguagem Reativa e Linguagem Proativa

Torna-se fácil identificar, somente pela forma de falar, se alguém age de forma proativa (líder) ou reativa (chefe). Para liderar a partir de exemplos, essencial para manter uma equipe coesa, um líder deve ter conhecimento da importância da forma de falar, usando sempre falas proativas.

O Quadro 1 ilustra as falas usuais de pessoas reativas e proativas. Com o conhecimento desse quadro, o líder pode aprimorar sua linguagem o que irá aproximá-lo de sua equipe e fará com que todos se sintam capazes de trabalhar da melhor maneira possível.

Quadro 1 – Linguagem Reativa X Linguagem Proativa.

Linguagem Reativa	Linguagem Proativa
Não há nada que eu possa fazer.	Vamos procurar alternativas.
Sou assim e pronto.	Posso tomar outra atitude.
Ela me deixa louco.	Posso controlar meus sentimentos.
Eles nunca vão aceitar isso.	Vou buscar uma apresentação eficaz.
Tenho de fazer isso.	Preciso achar a resposta apropriada.
Não posso.	Eu escolho.
Eu preciso.	Eu prefiro.
Ah, se pudesse.	Eu vou fazer.

Fonte: Covey (2016).

d) Ser X Ter

Um outro aspecto de fundamental importância para alcançar a liderança é diferenciar o ser do ter. A correta distinção do ser e do ter é capaz de determinar a reatividade ou proatividade de cada um.

Pessoas proativas focam suas atitudes e palavras no ser: “Eu posso ser mais paciente e mais sábio”. Esse tipo de pessoa dirige seu foco para o caráter. O líder proativo almeja a mudança “de dentro para fora”, quer agir de forma diferenciada e então alterar para melhor o que está do lado de fora. O líder diz: “Eu posso ser mais criativo, eu posso ser mais engenhoso”.

O chefe, que age de forma reativa, foca sua linguagem e atitudes no ter: “Se eu tivesse mais tempo para mim, se eu tivesse filhos obedientes”. Os reativos tendem a achar que o problema está “lá fora”, a culpa é sempre do outro. Sendo assim, o externo controla toda a situação. Com isso, a pessoa acaba por agir “de fora para dentro”, o oposto da atitude ideal, precisa de mudança externa para ser capaz de mudar a si mesmo.

O líder precisa conhecer todos os pontos da proatividade e agir de acordo com eles para então ser capaz de enxergar a reatividade em sua equipe. A fim de obter uma equipe coesa, com os mesmos pensamentos e atitudes. O líder tem de lidar da melhor maneira possível com os reativos da sua equipe e então ensiná-los, a partir do exemplo, como devem agir.

e) **Comece com um Objetivo em Mente**

Para chegar no objetivo almejado é necessário, desde o início, ter foco em onde quer chegar, ter uma clara compreensão do destino. Para que se siga o caminho correto do destino aspirado precisa-se compreender, primeiramente, aonde se encontra no momento.

É possível viver ocupado, porém de forma não eficaz. As vezes o líder encontra-se tão atarefado, com inúmeras atividades a serem realizadas, que ele perde o foco no objetivo final e acaba por fazer algo que não precisava ser feito para que alcançasse sua meta.

Ao se começar com um objetivo em mente, há uma perspectiva maior de êxito.

f) **Tudo é Criado Duas Vezes**

A metodologia do “Comece com um objetivo em mente” é baseada na regra do carpinteiro: “meça duas vezes, corte uma”. É o princípio de que tudo é criado duas vezes. A primeira criação é a inicial ou mental e a segunda criação é conhecida como criação física. Necessita-se, inicialmente, fazer o planejamento, o estudo de tudo que será feito e, então, na segunda criação há o momento da ação onde se retira do papel tudo que foi planejado e aplica o planejado na vida real.

A maneira para ampliar os horizontes é ter pleno conhecimento do princípio das duas criações compreendendo a importância de ambas. De acordo com Bennis (2003) e Drucker (2006): “Gerenciar é fazer as coisas do jeito certo; liderar é fazer as coisas certas”, e para fazer as coisas certas é necessário, primeiramente, planejar para depois agir.

g) **Primeiro o Mais Importante**

De acordo com Gray (1940), “As pessoas bem-sucedidas têm o hábito de fazer coisas que as que falharam não gostam de fazer. Elas não gostam de fazê-las tampouco. Mas sua contrariedade se subordina à força de seus propósitos”. Gray passou sua vida a pesquisar o denominador compartilhado pelos bem-sucedidos. Após vários anos de intenso estudo sobre o tema, Gray percebeu que, embora sejam importantes, não é a sorte, ou um bom relacionamento, ou até mesmo o trabalho duro, que diferencia o sucesso das pessoas. Os bem-sucedidos tem como hábito principal fazer primeiro o mais importante.

Os líderes de sucesso são focados na melhoria e preservação dos relacionamentos e, principalmente, na obtenção dos resultados. Diferem-se, então, dos demais, pois estes, costumeiramente, focalizam sua atenção nas coisas e no tempo.

Em suma, um bom líder deve prezar por um bom relacionamento de sua equipe, porém é preciso que mantenha seu foco na obtenção dos resultados almejados.

Tendo em vista a ideologia do “Primeiro o Mais Importante”, a eficácia irá aumentar. Ao pensar antecipadamente, os problemas serão reduzidos pois o trabalho preventivo, na base, impede que uma situação se torne uma crise logo no início. É possível enxergar essa situação como o Princípio de Pareto: 80% dos resultados são oriundos de 20% das atividades.

No Quadro 2 encontram-se alguns exemplos de atividades e seus respectivos resultados.

Quadro 2 – Atividades e Resultados.

Atividades	Resultados
Prevenção	Visão, Perspectiva
Desenvolvimento de Relacionamentos	Equilíbrio
Identificação de Novas Oportunidades	Disciplina, Controle
Planejamento, Recreação	Poucas Crises

Fonte: Autores.

h) Aprenda a Dizer Não

É de suma importância dizer não, mas da forma correta. Para fazê-lo do jeito certo, necessita-se saber quais são as maiores prioridades e, de maneira educada, sem que haja pedido de desculpas e com um sorriso no rosto, ter coragem de falar não ao que não é prioritário. De acordo com Covey (2016): “O inimigo do “ótimo” com frequência é o “bom”. ”

É necessário ter consciência que estamos sempre dizendo não a algo. As vezes fazer o que tem urgência é bom, todavia o bom pode te afastar do ótimo.

Precisa-se ter autoconsciência e boa imaginação para se criar um planejamento no qual seja possível se dizer sim, e, então, será possível dizer um não sorridente ao que menos importa.

Numa equipe motivada, que dá sempre opinião e discute projetos, invariavelmente o líder terá que dizer não para que o foco se mantenha sempre no objetivo estipulado inicialmente. Portanto, ter conhecimento da melhor forma de dizer não se torna uma ferramenta de suma importância e de grande eficácia para o líder em questão.

i) Compreenda para Ser Compreendido

É fundamental para a eficácia de um líder conseguir, primeiro, compreender sua equipe para, então, ser capaz de passar a mensagem de forma correta, sendo compreendido.

Havia, na Grécia Antiga, uma filosofia em três palavras trabalhadas em harmonia e em sequência: *etos*, *patos* e *logos*. *Etos* advém da confiança que você transmite devido sua competência e integridade. É a sua credibilidade. *Patos* é a empatia. Tem como significado a sintonia que você possui com a comunicação de outrem. *Logos* é a questão lógica, a parte pensada da comunicação. Sequencialmente, caráter, relacionamentos e a lógica.

É comum ao apresentar uma ideia que se foque no *logo*, logo de início, esquecendo *etos* e *patos*.

Para dar credibilidade a suas ideias é necessário expor as ideias com clareza, objetividade e principalmente dentro de um contexto.

Quando se compreende realmente o que a outra pessoa almeja, na hora de expor suas ideias você não demonstra apenas seu domínio da retórica. É possível mostrar a integridade de suas ideias e o quanto você acredita nelas, leva-se, então, em conta todas as possibilidades e fatos, o que pode beneficiar a todos.

j) Crie Sinergia

Uma maneira de definir sinergia de forma simplória é que o todo é maior que a soma das partes. Deve-se levar em conta, também, que relações entre partes também constituem uma parte.

Com a criação da sinergia as pessoas ficam interligadas, se unem, trocam ideias e experiências, crescem em conjunto. A parte (indivíduo) é menor que o todo (equipe).

O nível mais alto de comunicação deriva da confiança e respeito mútuo. A comunicação deve ser honesta, verdadeira, criativa e, principalmente, sinérgica. Ao atingir a sinergia com sua equipe, o líder poderá esperar um maior rendimento, melhores propostas, ideias criativas e uma equipe estimulada a galgar novos projetos.

O bom líder deve saber valorizar as diferenças, aceitar que as pessoas pensam de formas distintas. As pessoas não veem o mundo como ele é, mas como elas são. Tudo que você viveu é determinante para cada decisão que você tem que tomar, para cada pensamento, cada ideia que você dá. O líder deve ser capaz de enxergar a importância da diferença entre as pessoas e valorizá-la.

k) **Dê Bons Exemplos**

Entusiasmo, confiança, inspiração, visão e motivação constituem as melhores formas de incentivar uma equipe. Mas para realmente trazer a equipe para o seu lado, fazer com que os funcionários vistam a camisa da empresa é necessário dar bons exemplos. O líder deve estar sempre à frente, fazendo parte de tudo que acontece, “suando a camisa” juntamente com os outros funcionários.

“Se ele consegue, eu também consigo”. Para que a equipe enxergue o líder como tal, ele precisa demonstrar, não só com palavras, como tudo deve funcionar. De chegar no horário correto ao trabalho até passar uma noite toda trabalhando, tudo isso é avaliado pela equipe para respeitar a liderança e passar agir conforme é pedido.

A seguir, na Figura 4 encontra-se um exemplo da importância de estar junto com a equipe no momento de se realizar determinada tarefa.

Figura 4 – Dê Bons Exemplos.



Fonte: Martins (2015).

Fazer parte da equipe faz com que o líder seja respeitado pela mesma, com isso ele se aproxima de atingir seus objetivos. Dando sempre bons exemplos, o líder é capaz de despertar

nos funcionários o que cada um tem de melhor e isso, conseqüentemente, beneficia os funcionários e a empresa.

Rapport

A comunicação é fundamental nas relações entre as pessoas principalmente nos ambientes corporativos. A boa comunicação é aquela que dá o resultado que o comunicador está querendo obter, já que comunicações incongruentes passam diretamente para o nosso inconsciente, gerando fortes desconfianças e resultados indesejados (Ellerton, 2013).

Certas condições básicas são necessárias para se comunicar bem, porém uma relação de confiança não pode ser estabelecida onde não há *Rapport* (Gratch, 2007).

A abordagem da relação entre as pessoas e a comunicação entre estas não pode existir de forma separada. Hoje, a maioria quase absoluta dos problemas de relacionamento é devido a problemas com a comunicação. Não é apenas o que ocorre dentro de cada pessoa que prejudica o relacionamento, mas o mais importante é o que ocorre entre as pessoas que precisam se comunicar nos ambientes corporativos.

A prática mostra que as dificuldades mais comuns e importantes da comunicação são causadas por estratégias ineficazes de comunicação, ou seja, por comunicação incongruente gerando insegurança.

A comunicação é cercada de armadilhas devido a alguns fatores relacionados com a estrutura da comunicação e do relacionamento entre os seres humanos.

Rapport é a base para qualquer interação significativa entre duas ou mais pessoas, relacionada tanto no âmbito de vendas e negociações, como em fornecer informações ou instruções a um colega de trabalho, subordinado ou chefe.

O *Rapport* pode ser explicado de várias maneiras. Segundo Anthony Robbins, “*Rapport* é a capacidade de entrar no mundo de alguém, fazê-lo sentir que você o entende e que vocês têm um forte laço em comum. É a capacidade de ir totalmente do seu mapa do mundo para o mapa do mundo dele. É a essência da comunicação bem-sucedida.”.

Esta técnica cria uma oportunidade de entrar no mundo do outro e ver as coisas sob outras perspectivas, obter uma melhor compreensão e como resultado, melhorar todo o relacionamento. É fundamental para todas as relações pessoais, seja no lazer, em casa e principalmente no ramo profissional.

O verdadeiro *Rapport* é capaz de criar uma atmosfera de confiança mútua e ser usado como tática para manipular outra pessoa para a sua maneira de pensar. Esse método é

extremamente positivo no horizonte profissional, quando a principal intenção é ouvir e ser ouvido para alcançar soluções “Ganha/Ganha” com o intuito de gerar comunicações poderosas e confiáveis.

O Quadro 3 apresenta os aspectos mais importantes na comunicação interpessoal.

Quadro 3 - Aspectos de Importância na Comunicação.

Comunicação	
Palavra	7%
Tom de Voz	38%
Expressão Corporal	55%

Fonte: Autores.

Como foi visto, as principais formas de comunicação se encontram em fatores relacionados com a comunicação não verbal. A recepção da mensagem é transmitida com maior importância e gera maior resultado através de mensagens não expressas com palavras.

Estas mensagens são denominadas não verbais, e vão da cor dos olhos, comprimento do cabelo, movimentos do corpo, postura, tom da voz, passando por objetos, roupas, distribuição do espaço e do tempo.

A comunicação não verbal, feita através do *Rapport*, geralmente, mantém uma relação de interdependência com a interação verbal, porém as mensagens não verbais têm mais significação que as mensagens transmitidas por palavras.

No ambiente corporativo, a importância de uma boa comunicação está relacionada com o aumento da produtividade e a obtenção de resultados positivos para a instituição. Em qualquer situação comunicativa, a comunicação não verbal é inevitável. Estas mensagens, ponderam a função expressiva ou emotiva sobre a referencial. Com o estudo eficaz da comunicação não verbal, as relações entre colegas de trabalho, subordinados ou chefes melhora de forma significativa o rendimento de todo o ambiente.

O estudo do *Rapport* é feito para que ocorra uma especialização de certos comportamentos para a comunicação. O conhecimento das formas não verbais de comunicação serve para converter qualquer diálogo em uma experiência interessante com o resultado desejado, seja entre empregado e empregador como também entre os funcionários com as mesmas funções dentro da empresa.

No início, o estudo do *Rapport* era dirigido ao setor de vendas, gerentes e executivos, mas com o tempo foi se ampliando de tal maneira que todas as pessoas, qualquer que seja a

vocação e sua posição social, pode usá-la para compreender melhor as relações interpessoais. Devido a isto, esta técnica deve ser passada a todos os funcionários da empresa, para que o ambiente corporativo cresça sem que ocorra erros relacionados à comunicação.

Descrevendo o *Rapport*

Existem várias técnicas destinadas ao uso do *Rapport* tanto nas relações de lazer como nas relações profissionais, o Quadro 4, mostra ações importantes para o melhor desenvolvimento.

Quadro 4 – Principais Técnicas Para se Obter o *Rapport*.

Como Obter <i>Rapport</i>
Espelhamento Corporal
Sintonização da Voz
Ajuste da Linguagem

Fonte: Autores.

Para obter *Rapport*, o espelhamento corporal é a principal técnica a ser estudada. Começando pelo espelhamento de qualquer parte do comportamento do interlocutor ajustando o comportamento verbal e não verbal para que haja uma sincronização entre ambos. Isto irá gerar um comando inconsciente passando confiança ao diálogo.

A sintonização da voz e o ajuste da linguagem também estão ligados a técnica de espelhamento, já que o principal objetivo é fazer com que o interlocutor crie confiança com alguém parecido com ele próprio.

A confiança diminui a tensão interpessoal e faz com que o receptor da mensagem fique mais à vontade. Quando se transmite uma mensagem ou uma ordem sem criar relacionamento, o cérebro processa toda a informação de forma diferente, e antes mesmo da conclusão, a mensagem já terá se perdido. Pode-se até ter êxito, mas será um resultado apenas no curto prazo.

Estas técnicas atingem um nível inconsciente, portanto deve ser feita com discrição, elegância e sutileza, caso contrário irá trazer um resultado oposto ao esperado.

Sendo uma das maneiras mais rápidas e eficientes de gerar confiança em um diálogo, existem vários benefícios na técnica de *Rapport*. Após a confiança em pessoas parecidas fica mais fácil sugerir e persuadir o interlocutor, seja para vender um produto, passar uma

ordem ou até mesmo mudar uma opinião. A partir do momento em que se compreender o empregado, torna-se mais fácil de conduzi-lo pelo caminho adequado, aumentar as relações interpessoais, aprimorar os relacionamentos internos e estabelecer confiança de forma instantânea.

Obtendo o *Rapport*

O processo de *Rapport* possui duas fases que merecem destaque antes de qualquer aplicação de suas técnicas: compassar e liderar. A etapa de compasso ou acompanhamento, como também é conhecida, tem como objetivo passar à outra pessoa o sentimento de compreensão, fazendo com que haja a percepção de que o locutor está disposto a compartilhar seu mundo.

A fase de liderar é aquela na qual já existe confiança no diálogo para que a influência ocorra. No ambiente corporativo este deve ser a fase mais explorada para que os erros na comunicação não afetem de forma negativa o rendimento dos funcionários e a produtividade da empresa. Embora as duas etapas sejam indispensáveis, para o sucesso da instituição o mais importante é ganhar o direito de liderar.

Esta segunda fase também é imprescindível para o setor de vendas. Isto é facilmente compreendido a partir momento em que se torna nítido que o principal objetivo do agente de vendas é influenciar o cliente e não ser influenciado por ele. É preciso compassar primeiro, obrigatoriamente. Analisando os vendedores de sucesso, percebe-se que os mesmos compassam com tanta maestria que rapidamente já passam a liderar, o que acelera todo o processo de vendas.

Uma etapa leva a outra, porém terão pouca valia se não estiverem fortemente ligadas à intenção real de querer entender o cliente, o empregado e o empregador a ter uma boa comunicação. Portanto, estar disposto a compreender e auxiliar o interlocutor é extremamente importante para facilitar a persuasão.

a) Espelhamento Corporal

O processo conhecido como espelhamento é o primeiro a ser destacado quando o assunto é *Rapport*. É utilizado para reproduzir o comportamento da outra pessoa usando habilidades como postura corporal, gestos da mão, expressões faciais, deslocamento, respiração e movimento dos pés e dos olhos.

Espelhar é copiar fisicamente, de maneira sutil, os comportamentos da pessoa com quem se relaciona. É algo que ocorre automaticamente quando a relação se dá com pessoas as quais nos sentimos confortáveis.

Comportamentos que podem ser espelhados:

- Movimentos Corporais – Espelhe movimentos do corpo que sejam frequentes no interlocutor.
- Qualidades Vocais – Iguale a tonalidade, volume, ritmo, velocidade e etc.
- Palavras – Repita palavras nas quais o interlocutor coloca ênfase, use também os termos preferidos e ditos com frequência.
- Respiração – Iguale a respiração no mesmo ritmo da respiração do interlocutor.
- Expressões Faciais – Levantar sobrancelhas, apertar lábios, enrugar o nariz e concordar mexendo a cabeça enquanto houver o diálogo.

Estes são alguns dos espelhamentos possíveis. Para que a técnica se torne eficaz e gere os resultados esperados deverá ser feita de forma sutil. A base do *Rapport* é o espelhamento, ou seja, é preciso observar e imitar com cuidado os movimentos mais comuns para avaliar o comportamento da pessoa durante a conversa.

Espelhar é “copiar” fisicamente os comportamentos da outra pessoa enquanto estiver em diálogo, deste modo, o líder consegue se colocar no lugar do subordinado e adquirir resultados até então não conquistados.

A técnica de espelhamento inclui a postura corporal, expressões faciais, gestos, respiração e contato visual. Como um iniciante, o início deve ser a combinação de comportamentos específicos e assim que estiver confortável partir para outro comportamento e assim por diante.

b) Sintonização da Voz

Para a voz, a combinação de tonalidade, velocidade, volume, ritmo e clareza da fala são técnicas em destaque. Existem vários aspectos variáveis da voz, e cada ser humano possui um intervalo no qual se sente confortável. Caso alguém fale rápido demais, a técnica consiste em combinar a velocidade da própria voz com a pessoa em que há o diálogo, seja um subordinado ou até mesmo um superior, para que o intervalo se torne confortável para ambos os lados e haja compreensão na comunicação.

A voz é um fator importante na maioria das comunicações, a maneira como algo é dito faz diferença na percepção do ouvinte. Deste modo, a sintonização da voz deve ser estudada para que haja sintonia no diálogo.

Em primeiro lugar, as características da voz devem ser destacadas e estudadas para que a aplicação da técnica tenha resultados significativos, como principalmente a velocidade da fala.

Segundo especialistas, as pessoas entendem o mundo na velocidade que falam”, desta forma, a importância da sintonia aumenta a fim de gerar uma compreensão maior para as ordens e as informações sejam passadas de forma a obter sucesso.

O timbre, a velocidade e o ritmo alteram a percepção de quem está ouvindo. Uma vez acompanhando o ritmo da voz, controlando o timbre e cadência vocal, o *Rapport* está aplicado. Quando se altera o tom de voz e o interlocutor muda também é o momento de liderar já que o *Rapport* está feito apenas aguardando a persuasão e a conquista do resultado desejado.

c) **Ajustes de linguagem**

Para esta etapa do *Rapport*, as palavras utilizadas, o conteúdo e o significado do que foi dito é a parte que deve ser espelhada.

Para as palavras, a técnica principal é combinar os predicados. Se o diálogo estiver com destaque em palavras visuais, aquele que estiver conduzindo deve manter o foco deste mesmo modo, da mesma forma quando for usada palavras auditivas, sinestésicas e auditivas.

A repetição de palavras e até mesmo de frases ditas no diálogo remete a etapa de compassar e segue com a fase de liderar a partir do momento em que sugestões e opiniões são acrescentadas na conversa.

O eco inteligente é a ferramenta usada para adquirir sucesso nesta técnica de ajuste de linguagem, acrescentando o espelhamento nas frases ditas para criar a harmonia e a confiança entre empregado e empregador.

Palavras visuais devem ser mantidas visuais e palavras auditivas devem ser mantidas auditivas para que o sentido não se altere no momento em que a repetição é feita pelo locutor do diálogo. Quando estas palavras são mantidas a sintonização se torna eficaz e gera os resultados esperados.

Importância do *Rapport* nas Relações Corporativas

Principalmente para profissionais que exercem posições de destaque ou liderança nas organizações, a importância do estudo do *Rapport* deve ser colocada em alerta, já que o princípio básico deste conceito é estabelecer uma relação de confiança e empatia.

Com o objetivo de melhorar o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, o *Rapport* é considerado a chave para que haja um clima interno motivado, comprometido e acima de tudo saudável.

Esta técnica é aliada do processo de comunicação, no qual o colaborador se torna mais receptivo para interagir, trocar e receber informações, dar um *feedback* profissionalizado, estabelecendo uma relação transparente para o bem comum da organização e do ambiente interno.

A partir do momento que existe a sensação de sincronização entre duas ou mais pessoas dentro da empresa, o *Rapport* passa a ser o elemento estratégico na gestão, na operação e nas vendas por estabelecer interesses comuns.

Esta ferramenta pode ser desenvolvida em toda a empresa ou até mesmo dentro de uma pequena área onde o bom relacionamento se faça presente e as atitudes positivas e equilibradas passam a compartilhar ideias comuns para o desenvolvimento geral da organização.

O *Rapport* está intrinsecamente ligado ao líder, ou seja, se para o *Rapport* a palavra é espelhamento, para o líder a palavra é exemplo. Equilíbrio, postura, humildade, simplicidade, elegância na voz e na tomada de decisão fazem o líder o maior e melhor divulgador do *Rapport*.

Os resultados obtidos com processos de *Rapport* no ambiente corporativo são surpreendentes na otimização do desenvolvimento pessoal e profissional.

Empowerment

A forma adequada do uso dos recursos humanos assume com o passar dos anos uma maior importância na busca por vantagens competitivas dentro do cenário global que as corporações estão inseridas.

As organizações são ambientes de extrema interação, formadas por um conjunto de grupos sociais no qual os indivíduos se relacionam. De acordo com Gaither (2005), os empregados têm uma importância tanto estratégica quanto tática e as empresas estão cada vez

mais preocupadas em contratar pessoas que tenham habilidade para resolver problemas, dando aos funcionários treinamentos multifuncionais e lhes delegam poderes para que possam trabalhar em equipes para resolver problemas de produção.

No ambiente competitivo dos últimos anos, a centralização do poder e a falta de autonomia dos funcionários, segundo Oliveira (2008), são características que impedem o desenvolvimento das organizações. Aspectos como motivação e qualidade de vida, ganharam importância nas relações de trabalho e avançaram o surgimento de conceitos novos para projetos de trabalho nas organizações, como em destaque, o *Empowerment*.

O *Empowerment* é uma alteração organizacional com objetivo de ampliar o sistema decisório até o menor nível, ou seja, seu principal propósito é dar aos grupos de trabalho o poder e a autonomia para realizar suas tarefas.

Porém, é uma técnica, ou um conceito de gestão de pessoas com o objetivo de desenvolver as estratégias de negócio e a gestão participativa utilizando a inteligência coletiva. A palavra de origem inglesa significa dar poder a alguém, ou seja, dar maior responsabilidade e poder de decisão a um colaborador dentro de uma empresa. E mesmo existindo a mais de três séculos, sua aplicação só começou a ser feita pelas empresas a partir dos anos 1980.

O *Empowerment* é uma abordagem do projeto de trabalho no qual tem como objetivo a delegação do poder, autonomia para tomar decisões e participação dos funcionários nos setores da empresa. Outro ponto visado é a procura do comprometimento dos empregados em colaborar para as decisões estratégicas, visando a melhoria do desempenho da organização.

Em um ambiente corporativo onde os funcionários se sentem importantes e trabalham motivados, pode-se conseguir excelentes resultados no que se refere ao aumento produtivo, redução de custos e aumento de qualidade.

Em uma sociedade globalizada onde se busca a descentralização de poder para a tomada de decisões, o *Empowerment* pode se tornar um fator de diferenciação competitiva.

Na maioria das ocorrências, o uso do *Empowerment* amplia a satisfação dos funcionários dentro da organização, já que dá a eles um sentimento de realização por dominar várias atividades de reconhecimento de seu trabalho e de responsabilidade sobre a qualidade. Tracy (1994) citado por Júnior (2016) diz que quando funcionários possuem mais autonomia e maior responsabilidade, se mostram mais motivados e geram melhor resultados.

No entanto, a desvantagem do *Empowerment* ocorre no momento em que o empregado não está bem preparado para tais mudanças. Essa técnica é uma ferramenta poderosa, mas pode apontar alguns desvios e falhas como incompreensão, propostas mal elaboradas e

sabotagem que afastam a empresa do caminho da descentralização do processo decisório para retornarem às práticas tradicionais.

De acordo com Gaither (2005), o *Empowerment* se assenta em quatro bases principais: poder, motivação, desenvolvimento e liderança. É impossível não associar esses pilares quando o assunto é *Empowerment*. Além disso, é importante indicar às organizações de que, delegando com responsabilidade não há perda de poder ou liderança, pelo contrário, os processos tornam-se mais eficazes e os colaboradores se reconhecem mais úteis, fazendo parte diretamente das tomadas de decisão.

Motivos Para Implementar o *Empowerment*

De acordo com Ferreira (2008), “O *Empowerment* é a busca pela parceria entre líderes e liderados, viabilizando o crescimento das pessoas e por consequência da organização. Na verdade, todos ganham quando se utiliza o *Empowerment*; as pessoas se tornam mais comprometidas com suas tarefas, motivadas, criativas, fazem dos objetivos organizacionais os seus próprios. ”

Para Kanter (1989), tal ferramenta traz consigo diversos benefícios. Responsabilidades divididas acarretam em um ambiente favorável a melhorias, já que é possível aliviar a pressão atribuída ao líder e motivar os funcionários.

Benefícios adicionados à empresa devido à implementação do *Empowerment*:

- Aumento do poder de decisão dos colaboradores;
- Maior comprometimento e envolvimento dos funcionários na tomada de decisão;
- Aumento do estímulo à cooperação entre trabalhadores;
- Crescente visibilidade dos funcionários;
- Antecipação da chegada de imprevistos.

Atualmente o mercado está pontado em repentinas mudanças já que, no momento, a competitividade advém do capital intelectual dos trabalhadores, devido a isso, a adesão ao *Empowerment* se faz extremamente necessária.

Requisitos Básicos para Implementação do *Empowerment*

Para implementar o *Empowerment* em uma empresa, é necessário verificar se ela atende aos três pré-requisitos básicos para a implementação do *Empowerment*, caso contrário, não haverá a execução da ferramenta de maneira correta.

- **Experiência e competência:**

A aplicação do *Empowerment* deve ser sempre feita por funcionários habilidosos, competentes e experientes;

- **Clareza de informações:**

Todas as informações devem ser passadas de forma clara e honesta (sem se esconder nada) para os colaboradores, para que estes sejam capazes de tomar as melhores decisões;

- **Recompensa:**

Para que os trabalhadores se sintam realmente comprometidos com a ferramenta, é necessário que a empresa reconheça seus esforços.

Etapas para Implementação do *Empowerment*

Herrenkohl (1999), citado por Rodrigues (2006) elencou seis importantes passos para a introdução do *Empowerment* em uma empresa.

a) Tolerância a erros

É necessário tomar bastante cuidado ao repreender um funcionário quando o mesmo cometer um erro. As pessoas são passíveis de falhas e repreender um colaborador de forma exacerbada pode fazer com que ele desista das novas responsabilidades.

Alguns erros são aceitáveis, são eles:

- **Erro de iniciante**

Quando se tenta algo que nunca fez é comum que se cometa falhas. Trabalhadores que adotam o *Empowerment* invariavelmente se encontram em situações desconhecidas e, devido a isso, cometem alguns erros.

- **Erro/aprendizado**

Quando se trabalha com situações inéditas é normal que se cometa alguns equívocos e estes erros devem se tornar lições aprendidas, evitando que aconteçam novamente.

- **Tentativa de acerto**

Errar quando se tenta acertar é aceitável, é humano. Para atingir metas impostas pela empresa, o funcionário busca fazer seu melhor, mas nem sempre encontra a melhor maneira de fazê-lo durante o processo, por isso a tentativa de acerto é um erro aceitável.

b) Desenvolver confiança

De acordo com Rothstein (1995) citado por Araujo (2006), nenhuma empresa sistemática poderá funcionar sem confiança, sem permitir os sentimentos de propriedade.

Empowerment é uma questão de confiança. Quando se existe uma rigidez em uma empresa, tirando dos funcionários a liberdade de agir como consideram melhor, tira-se, também, todo o crédito do funcionário, o que não é satisfatório para a empresa.

c) Visão:

A base de uma organização é a visão porque é devido a ela que os objetivos são determinados. Sendo assim, para que se inicie o processo de implementação do Empowerment faz-se necessário que os colaboradores tenham total conhecimento desse tópico.

d) Fixação de metas:

Para as metas serem fixadas deve-se, primeiro, começar com as chamadas “*Quick Wins*”, que são metas de curto prazo e fáceis de serem alcançadas. Isso dará ânimo aos colaboradores.

A fim de conquistar os objetivos organizacionais, as metas são os caminhos a se seguir os objetivos idealizados inicialmente serão concluídos passo-a-passo.

e) Avaliação

Este tópico serve para analisar as divergências entre o planejado e o realizado, é da avaliação que se tira o *feedback* para a correção de erros eventuais durante o processo.

Na avaliação deve-se fazer reuniões de “*lessons learned*” dos seguintes segmentos:

- Avaliação financeira: trata-se dos seguintes aspectos: gastos, investimentos, lucros e vendas;
- Avaliação de mercado: trata do índice de satisfação dos clientes;
- Avaliação organizacional: trata da estrutura, dos valores e do desempenho.
- Avaliação operacional: trata do cronograma, qualidade da produção, orçamento e eficiência organizacional.

f) Motivação:

É de fundamental importância que se motive os funcionários para que a implementação do Empowerment se dê da maneira correta.

Há várias formas para motivar e dar ânimo para o funcionário seguir nesse processo, são elas:

- Tratamento igualitário;
- Aumento de salário;
- Perspectiva de crescimento profissional;
- Elogios para mostrar que o esforço do trabalhador foi importante para o sucesso.

De acordo com Ramos e Ferreira (2010), um funcionário comprometido chama para si algumas responsabilidades, principalmente em períodos de crise, onde é necessário que haja redução de custos e um maior aproveitamento do capital intelectual; diversas atitudes são tomadas para ajudar a empresa nos desperdícios e ainda conscientizar outros funcionários que não estejam com o mesmo empenho. A partir daí, nota-se que o comprometimento é na verdade o melhor resultado não só para a organização, mas também ao colaborador. ”

Segundo Long (1997), quando a produtividade aumenta, empregados autorizados a tomar decisões que afetem o próprio trabalho e a empresa começam a ter uma visão mais ampla de como o que fazem influencia no sucesso da empresa. As pessoas ficam mais satisfeitas e entusiasmadas quando tem a liberdade de usar suas aptidões.

Importância da Liderança para o *Empowerment*

De acordo com Cazela (2007), a pessoa mais importante em um processo de delegação de poder não é o funcionário que recebe a autoridade, mas o gestor que está delegando.

A pessoa destinada a liderar a equipe de *Empowerment* deve se comunicar de maneira a fazer com que todos compreendam o que foi dito e deve orientar os liderados.

Para que não sinta que está perdendo poder, o líder deve ser capaz de entender o *Empowerment* por completo para que possa delegar funções da melhor forma sem que se sinta menos importante.

O *Empowerment* é uma ferramenta de sucesso devido à sua eficácia na gestão de pessoas; eficácia, essa, que é oriunda do aumento do diálogo entre a liderança e os liderados, o que faz crescer a comunicação interna no ambiente corporativo.

3. Resultados e Discussão

Um bom gestor necessita trabalhar com uma forma de solucionar conflitos na qual ambas as partes saem ganhando. De acordo com Bandler (1982), “Quando se usa essa forma,

pressupõe-se que as pessoas queiram se comunicar de tal maneira que possam conseguir o que desejam, e que elas desejam respeitar a integridade e os interesses das outras pessoas envolvidas. Essa pressuposição operacional pode não ser verdadeira, mas é uma pressuposição operacional muito útil, porque nos oferece algo muito eficaz para fazer. Se assumirmos essa pressuposição, sempre será possível encontrar outra solução – não um compromisso – que venha satisfazer ambas as partes”.

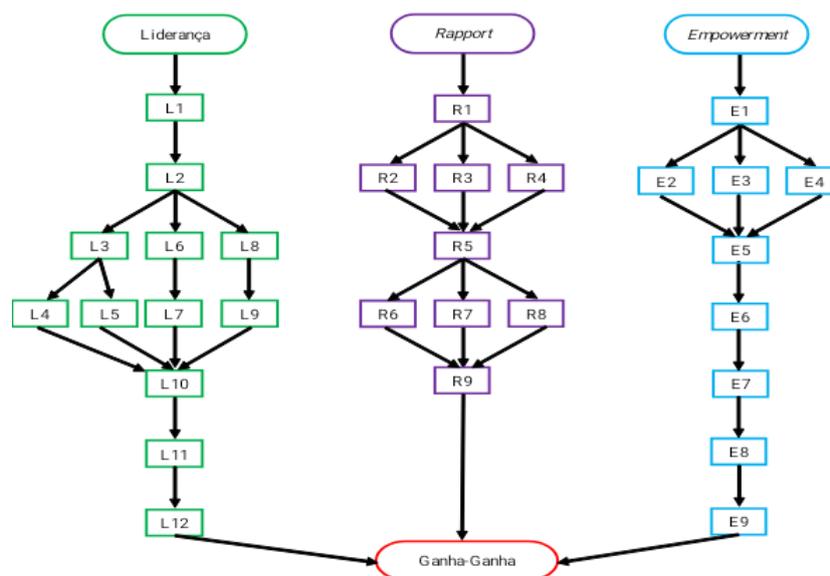
O termo “ganha-ganha”, usado por vários especialistas da área, busca o benefício mútuo em todas as operações humanas e, liderar é pensar no bem coletivo.

Um bom líder não vai conseguir crescer na empresa diminuindo a sua equipe. As pessoas têm o costume de pensar nas dicotomias vencer ou perder e forte ou fraco, no entanto, no ganha-ganha o sucesso de um não é definido diante do sacrifício de outrem, ele é baseado no simples paradigma de que há o suficiente para todos.

Portanto, as ferramentas de liderança, a técnica do *Rapport* e o uso do *Empowerment* dentro das organizações não geram apenas benefícios aos funcionários, geram benefícios gerais ao cômputo global da empresa.

A Figura 5 apresenta a junção dos estudos e pesquisas das técnicas e ferramentas que auxiliam no crescimento das organizações em direção a modernização resultando no ganha-ganha.

Figura 5 – Fluxograma Geral.



Fonte: Autores.

A seguir, encontram-se os Quadros 5, 6 e 7, cada um fazendo referência a determinada técnica do Fluxograma Geral

Quadro 5 – Legenda Liderança.

Liderança	
L1	Compreensão dos Pensamentos Distintos
L2	Abordagem de Dentro para Fora
L3	Proatividade
L4	Linguagem Proativa
L5	Linguagem do Ser
L6	Comece com um Objetivo em Mente
L7	Tudo é Criado Duas Vezes
L8	Primeiro o Mais Importante
L9	Aprenda a Dizer Não
L10	Compreenda Para Ser Compreendido
L11	Crie Sinergia
L12	Lidere Pelo Exemplo

Fonte: Autores.

Quadro 6 – Legenda *Rapport*.

<i>Rapport</i>	
R1	Espelhamento Corporal
R2	Contato Visual
R3	Expressão Facial
R4	Postura Corporal
R5	Sintonização da Voz
R6	Tom da Voz
R7	Andamento
R8	Volume
R9	Ajuste de Linguagem

Fonte: Autores.

Quadro 7 – Legenda *Empowerment*.

<i>Empowerment</i>	
E1	Tolerância a Erros
E2	Erro de Iniciante
E3	Erro/Aprendizado
E4	Tentativa de Acerto
E5	Desenvolver Confiança
E6	Visão
E7	Fixação de Metas
E8	Avaliação
E9	Motivação

Fonte: Autores.

As gerências das empresas que usaram as ferramentas expostas no artigo, aplicaram as técnicas em diversos setores da corporação; *Rapport* no setor de compras e vendas, visando a diminuição de custos da empresa; *Empowerment* no setor de engenharia, dando maior autonomia a seus funcionários; e a liderança foi aplicada em toda a empresa.

Após os meses de aplicação do fluxograma acima, notou-se uma melhor comunicação entre os funcionários, aumento na proatividade e um considerável aumento no espírito de equipe.

As melhorias nesses tópicos resultaram diretamente no ganha-ganha (empresa/funcionários). Os colaboradores, mais motivados, perceberam sua importância dentro da empresa e começaram a agir de maneira mais altruísta, conseqüentemente, a empresa saiu ganhando já que, atualmente, o maior diferencial competitivo é o capital humano e a base das organizações são as pessoas.

4. Considerações Finais

Todas as técnicas apresentadas e demonstradas no artigo tiveram como finalidade o auxílio à gestão de pessoas no ambiente corporativo afim de transformar todos os colaboradores do melhor que podem ser.

É notável o crescimento da importância da responsabilidade social nas últimas décadas. A sociedade está exigindo que as organizações demonstrem uma postura exemplar, tanto no campo social quanto ambiental. Os profissionais também estão buscando organizações que se preocupam com o crescimento das pessoas e com as causas sociais e ambientais.

Com esta mudança de cenário, a responsabilidade social passou a ser considerada um grande diferencial competitivo.

De acordo com Melo Neto (2001), os principais benefícios oriundos das ações sociais das corporações estão ligados com motivação, lealdade, confiança e desempenho dos seus funcionários e parceiros, melhores relacionamentos e maiores vantagens competitivas.

A responsabilidade social e o uso das ferramentas voltadas ao público interno resultam em maior produtividade, comprometimento e motivação, assim como em menor rotatividade de mão de obra, afetando de forma positiva a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações.

As empresas que integram as técnicas de Liderança, *Rapport* e *Empowerment* de forma consistente na sua gestão se beneficiam de várias formas positivas, como por exemplo: tomam decisões mais acertadas, aprimoram a motivação dos funcionários, facilitam a comunicação interna e conseguem a confiança dos funcionários.

A junção das três ferramentas gera um Ganha/Ganha tanto profissional (empresa/funcionário) quanto pessoal (para todos que fazem parte da equipe), fazendo do gestor um líder respeitado e capaz de desenvolver sua equipe, transformando-a em um exemplo a ser seguido.

Podemos concluir que a prática destas ferramentas impacta em uma mudança da cultura organizacional, obtendo maior compromisso dos colaboradores em relação aos objetivos que a organização deseja alcançar. Conseqüentemente, as empresas reduzem custos de produção, melhoram a imagem corporativa, fidelizam os clientes atuais e encontram facilidade em conquistar novos.

Referências

Araújo, L. C. G. (2007). Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão organizacional. (2a ed.), 2. São Paulo, Atlas.

Bandler, R. & Grinder, J. (1982). Sapos em príncipes: programação neurolingüística. Tradução de Maria Sílvia Mourão Netto. São Paulo: Summus.

Bennis, W. (2003). On becoming a leader. Cambridge, MA: Perseus Publishing.

Cazela, M. M., Franco, H. D. & Kitzberger, H. (2007). Como fica a questão da liderança em organizações que utilizam o empowerment em suas equipes de funcionários? Anuário da produção acadêmica docente (Anhanguera Educacional. Valinhos – SP), v.1, p.106-115.

Chiavenato, I. (2005). Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 8ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

Covey, S. R. (2016). Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes. (44a ed.), Editora Franklin Covey.

Drucker, P. F. (2006). O homem que inventou a administração, In: Business Week, artigos editados pela Harvard Business Review, Editora Campus.

Ellerton, R. (2013). Rapport. Renewal Technologies. Recuperado de <<http://golfinho.com.br/artigo/rapport.htm>>.

Feitosa, F. (2017). Diferença entre chefe e líder em uma empresa. RECUPERADO DE <<https://uvagpclass.wordpress.com/2017/03/30/diferenca-entre-chefe-e-lider-em-uma-empresa/>>.

Gaither, N., & Frazier, G. (2005). Administração da Produção e Operações. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos. (8a ed.), São Paulo: Atlas.

Gratch, J., Wang, N., Gerten, J., Fast, E. & Duffy, R. (2007). Creating Rapport with Virtual Agents. 7th International Conference on Intelligent Virtual Agents. Paris, France.

Gray, H. M. (1940). The Passing of the Public Utility Concept. The Journal of Land & Public Utility Economics, pp. 8-20 (13 pages).

Herrenkohl, R. C., Judson, G. T. & Heffner, J. A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. The journal of applied behavioral science. 35(3), 373-389 <https://doi.org/10.1177/0021886399353008>.

Júnior, R. G. & Neto, J. A. (2016). Aplicação dos Princípios de Empowerment em uma Média Empresa. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro. Recuperado de <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450310_7168.pdf>.

Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. Harvard Business Review, November-December, pp. 85-92.

Long, M. H. (1997). Construct Validity in SLA Research: A Response to Firth and Wagner. The Modern Language Journal. 81(3), 318-323.

Melo Neto, F. P. & Froes, C. (2001). Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualimark.

Oliveira, U. R. & Rocha, H. M. (2008). Empowerment Como Estratégia Competitiva em Manufatura e Serviços: Percepção dos Colaboradores. Revista Produção Online. Vol. VIII, num. III. Recuperado de <<http://producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/viewFile/109/151>>.

Piccolo, B. (2011). Ilusão de Óptica! Uma Velha ou Uma Moça? Recuperado de <
https://artebetopiccolo.blogspot.com/2011_05_23_archive.html>.

Rodrigues, C. H. R. & Santos, F. C. A. (2006). Empowerment: estudo de casos em empresas
manufatureiras. Revista Gestão & Produção, 11(2), 263-274.

Rothstein, L. R. (1995). The Empowerment Effort that Came Undone. The Journal of
Product Innovation Management. 12(4), 347-348.

Tracy, D. (1994). 10 passos para o empowerment – um guia sensato para gestão de pessoas,
Editora Campus.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Raiana Mariáh Faria e Leal Moreira – 20%

Antonio Henriques de Araujo Junior – 20%

José Glênio Medeiros de Barros – 20%

Nilo Antonio Souza Sampaio – 20%

José Wilson de Jesus Silva – 20%