

**FACULDADE ISULPAR
INSTITUTO SUPERIOR DO LITORAL DO PARANÁ
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM PROGRAMAÇÃO
NEUROLINGUÍSTICA SISTÊMICA: EDUCAÇÃO PARA A
QUALIDADE DE VIDA**

MARIA HELENA UYEDA

***RAPPORT* NAS EMPRESAS:
HARMONIA NA COMUNICAÇÃO**

CURITIBA

2016

MARIA HELENA UYEDA

TÍTULO DO ARTIGO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina de Metodologia Científica como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação em Programação Neurolinguística Sistêmica: Educação para a Qualidade de Vida, oferecido pela Faculdade ISULPAR.

Orientador (a): Vânia Lúcia Slaviero

CURITIBA

2016

RAPPORT NAS EMPRESAS: HARMONIA NA COMUNICAÇÃO

Maria Helena Uyeda¹

RESUMO

O objetivo deste trabalho é mostrar a utilização do *rapport* nas empresas. O *rapport* é uma técnica da PNL (Programação Neurolinguística) que constrói um relacionamento de influência e respeito mútuos entre as pessoas. Como 60% dos problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação, o *rapport* é uma poderosa ferramenta para melhorar a comunicação e o relacionamento entre os diferentes públicos de interesse (internos e externos) das empresas.

PALAVRAS CHAVES:

Comunicação, *Rapport*, Empresas.

ABSTRACT

The objective of this study is to show the use of rapport in companies. Rapport is a technique of NPL (Neurolinguistic Programming) that builds a relationship of influence and mutual respect between people. As 60% of the administrative problems are the result of inefficiency in communication, rapport is a powerful tool to improve communication and the relationship between the different stakeholders (internal and external) of companies.

KEY WORDS: Neurolinguistic Programming, Empathy, Communication.

1

INTRODUÇÃO

A palavra comunicação deriva do latim *communicare*, que significa “partilhar algo, pôr em comum”. A frase do velho guerreiro Chacrinha “Quem não se comunica se trumbica” é uma forma bem popular de mostrar a importância da comunicação na sociedade.

O processo de comunicação interfere nas relações humanas, pois consiste na troca de informações entre pessoas, ou seja, é o instrumento que torna uma mensagem ou informação comum.

Para que a comunicação seja bem-sucedida, o emissor precisa tornar sua ideia ou informação comum e clara ao receptor, sob pena de ter sua mensagem interpretada de forma incorreta. E o receptor deve ser capaz de decodificar a mensagem e a interpretar. É necessário tomar muito cuidado com os ruídos, que são interferências que levam à perda de informação na transmissão da mensagem.

Como é fruto direto das interações humanas, a comunicação pode gerar desentendimentos e desavenças. Muitos choques de interpretações e visões antagônicas ocorrem por causa de problemas e ruídos na comunicação verbal e não verbal.

“O filósofo francês Michel de Montaigne ensina que “as palavras pertencem metade a quem fala e metade a quem ouve”. Se conhecer é necessário, é preciso também não desconhecer que o que se diz ou que se escreve ou gesticula sempre será reinterpretado pela outra parte”. (BROM, 2009, pg VII)

O avanço tecnológico da comunicação tem transformado a forma de agir e pensar da sociedade. Com o fenômeno da globalização, é necessário entender e participar desta realidade, potencializadora da informação (mídias digitais) e da notícia em tempo real, que estimula a mudança do comportamento das pessoas. Com relação a esta questão, o professor Luiz Guilherme Brom observou:

“A comunicação hoje se expande pelo ciberespaço, ganha velocidade e qualidade digital. Mas, paradoxalmente, o tempo da comunicação tecnológica é também um tempo de desentendimentos, de incompreensões e de desavenças. Sinal de que velhos e conhecidos problemas das relações humanas resistem bravamente ao novo mundo tecnológico. No choque das interpretações e dos entendimentos antagônicos que ocorrem no terreno da comunicação, lá sobrevivem o egocentrismo, o autoritarismo, o preconceito, o despreparo e a ignorância”. (BROM, 2009, pg VII)

Segundo o professor e consultor administrativo Peter Drucker, considerado o “papa” da administração de empresas, no livro *Revolução nos Serviços*, de Karl Albrecht,

“60% de todos os problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação”.

Para que a comunicação possa ser mais eficiente e eficaz, o presente artigo analisará as ações da área de comunicação nas empresas.

Apesar do título se referir a empresa, o trabalho pode ser aplicado também nas associações, entidades, organizações, instituições públicas e privadas, ONG's, sindicatos, partidos, entre outros. Muitas têm um departamento específico que cuida da comunicação, que é a comunicação organizacional.

Pode-se dizer, resumidamente, que a comunicação organizacional é a somatória de todas as atividades da comunicação e tem por objetivo beneficiar todos a quem a entidade é destinada. Ela trabalha com o público interno (funcionários, colaboradores, fornecedores, acionistas, parceiros, voluntários, etc.) e o público externo (clientes, consumidores, sociedade em geral, governo, formadores de opinião, etc.).

Nos últimos anos a comunicação social tem sofrido modificações e, devido a sua importância, passou a ser a estratégia de administração das entidades. Ela atua com profissionais de várias áreas como comunicação social (relações públicas, jornalismo, propaganda, publicidade e marketing), administração de empresas, letras, design, informática, etc.

Em todas as suas vertentes e possibilidades, a comunicação organizacional traz a interdisciplinaridade nas estratégias, técnicas e resultados. Nos últimos anos, têm sido utilizadas muitas técnicas para atingir os objetivos corporativos. Entre elas, está a Programação Neurolinguística (PNL).

Para entender como a PNL trabalha numa empresa é preciso levar em conta que, apesar do seu enfoque ser o indivíduo, qualquer entidade é composta por vários indivíduos. É como ver uma árvore e depois ampliar a visão para enxergar toda a floresta.

Como a PNL é ampla, com uma coletânea de técnicas que estão sendo usadas em vários departamentos das instituições, o presente artigo vai analisar especificamente a técnica do *rapport*.

Segundo a professora Vânia Slaviero, na apostila *Rapport* - o poder da empatia genuína: “*rapport* significa harmonia, vínculo, relacionamento, empatia, cooperação, confiabilidade. Condições fundamentais para uma boa comunicação”. Ou seja, o *rapport* é o poder da empatia genuína. É uma técnica simples, usada nos relacionamentos pessoais ou profissionais, para criar laços de compreensão entre indivíduos.

Analisar como utilizar o *rapport* nas empresas e obter um resultado positivo na comunicação com os diferentes públicos é o objeto do presente artigo.

DESENVOLVIMENTO

Nas décadas de 60 e 70 surgiram movimentos sociais, culturais e intelectuais em vários países que revolucionaram a época ou foram entendidas pela sociedade somente anos depois.

Na área da comunicação social, o canadense Herbert Marshall McLuhan publicou, em 1964, o livro *Understanding Media: The Extension of Man* (Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem). No livro Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia, Jorge Duarte explica como McLuhan abordou a ideia da “aldeia global, um espaço de convergência, onde a evolução tecnológica permitiria a comunicação direta e sem barreiras a qualquer tempo”.

Na época, ele foi chamado de sonhador, sendo criticado por intelectuais da época. Somente 30 anos depois se entendeu que McLuhan estava vislumbrando a internet e a globalização.

“McLuhan introduziu no campo da comunicação uma discussão sobre o problema do meio no âmbito das relações e percepções humanas. Ele apontou que os meios técnicos não são simples máquinas ou aparatos neutros e que a máquina não é o oposto do homem. Ao contrário, os aparatos técnicos funcionam como extensões das capacidades humanas, tanto no campo da comunicação quanto em outras áreas – a pinça, por exemplo, estende a precisão das nossas mãos; os carros aumentam o alcance de nossos pés, e assim por diante. Mas esta não é uma extensão neutra, ela molda a nossa forma de se comunicar”. (CHAGAS e ENCARNÇÃO, 2011, pg 01)

No início da década de 70 foi criada a PNL (Programação Neurolinguística), na Universidade da Califórnia (EUA), por Richard Bandler e John Grinder, tendo como co-criador Robert Dilts. Trata-se de uma neurociência que estimula a neuroaprendizagem: educa a atenção e a percepção para o autoconhecimento e o conhecimento do outro.

“A PNL iniciou estudando os melhores comunicadores e evoluiu para o estudo sistêmico da comunicação humana. Cresceu adicionando ferramentas e métodos práticos gerados pela modelagem de pessoas excelentes ou brilhantes. Essas ferramentas são utilizadas internacionalmente nos esportes, nos negócios, em treinamentos, em vendas, no direito e em educação. No entanto, a PNL é mais do que apenas uma coletânea de técnicas. É também uma forma de pensar, uma mentalidade baseada em curiosidade, exploração e divertimento”.(O’CONNOR, 2015, pg 02)

Ou seja, a PNL é pura comunicação e utiliza ferramentas essenciais para melhorar a comunicação intra e interpessoal.

Já a comunicação organizacional, ou empresarial, surgiu em 1906 quando o jornalista Ivy Lee, que atuava em Nova Iorque, decidiu deixar a profissão de lado para montar o primeiro escritório de Relações Públicas (RP).

Nas décadas de 60 e 70 a preocupação da comunicação organizacional era o produto (boletins, jornais, revistas). Na década de 80 se começou a trabalhar com a comunicação integrada (multidisciplinariedade) e o enfoque passou a ser a imagem da instituição. Foi somente a partir da década de 90 que começou a ter caráter estratégico.

PNL

No livro Manual de Programação Neurolinguística, Joseph O'Connor explica que PNL é mais do que uma série de técnicas. "PNL é também uma forma de pensar, uma mentalidade baseada na curiosidade, exploração e divertimento".

O nome Programação Neurolinguística se refere a 03 (três) aspectos básicos da experiência humana:

P (Programação): Como sequenciamos nossas ações para alcançarmos metas;

N (Neurologia): A mente como pensamos;

L (Linguística): Como usamos a linguagem e como ela nos afeta.(O'CONNOR, 2015, pg 02)

A origem da PNL é a modelagem de excelências. Richard Bandler e John Grinder modelaram padrões fundamentais de linguagem, comportamentos e técnicas de Fritz Perls (fundador da Gestalt terapia), Virgínia Satir (fundadora da terapia familiar e terapia sistêmica) e Milton Erickson (fundador da sociedade Americana de Hipnose Clínica).

"A PNL desenvolveu instrumentos e distinções com os quais identifica e descreve padrões verbais e não-verbais de indivíduos, isto é, aspectos chave do que as pessoas falam ou fazem. Os objetivos básicos da PNL são modelar habilidades especiais ou excepcionais e auxiliar a torná-las transferíveis a outros. O propósito deste tipo de modelagem é colocar o que foi descrito e observado em ação de uma maneira que seja produtiva e enriquecedora". (SLAVIERO, 2016, pg 04)

Segundo Joseph O'Connor, a PNL estuda experiências pelo lado de dentro.

"A PNL estuda talentos e qualidades – como organizações e indivíduos

excelentes obtêm seus resultados excelentes. Os métodos podem ser ensinados a outros para que eles também possam obter a mesma classe de resultados. Esse processo denomina-se “modelagem”. Para modelar, a PNL estuda como estruturamos nossa experiência subjetiva, como pensamos sobre nossos valores e crenças e como criamos nossos estados emocionais – e como construímos nosso mundo interno a partir de nossa experiência e lhe damos significado. Nenhum evento tem significado em si mesmo, nós lhe atribuímos significado, e pessoas diferentes podem lhe atribuir significados iguais ou diferentes”. (O’CONNOR, 2015, pg 01)

Na PNL parte-se do pressuposto que o mapa (significado), não é o território (fato). O que faz a diferença é o significado (mapa) que a pessoa dá ao fato (território).

No livro Manual de Programação Neurolinguística, Joseph O’Connor explica que são 06 (seis) os princípios básicos, conhecidos como Pilares da PNL:

1) Você – seu estado emocional e nível de habilidade

O sucesso da PNL depende da habilidade e capacidade da pessoa. Quanto mais congruente for, mais sucesso terá. “A congruência ocorre quando as metas, crenças e valores se alinham com suas ações e palavras, quando você faz o que diz e diz o que faz”.

2) As pressuposições – os princípios da PNL

São os princípios, as crenças, as ideias que a pessoa pressupõe como verdadeiras e age como se fossem realmente.

3) *Rapport* – a qualidade do relacionamento

O poder da empatia genuína.

4) Resultado – saber o que quer

Na PNL é preciso que a pessoa saiba claramente o que quer e ser capaz de saber dos outros o quê eles desejam. “A mentalidade de resultado tem três elementos básicos: *conhecer sua situação atual (onde você está agora); * conhecer sua situação desejada (onde quer estar); * planejar sua estratégia (como chegar de um ponto até o outro utilizando os recursos que possui ou criando novos)”.

5) *Feedback* – como saber que está conseguindo o que quer?

Depois que a pessoa sabe o que quer é preciso analisar se está indo na direção certa, se está conseguindo realizar seu desejo. Isso é determinante para se saber o quê vai fazer em seguida. “Na maior parte das vezes, isso significa prestar atenção

aquilo que na verdade está ocorrendo. Seus sentidos são a única maneira que você tem de obter *feedback* direto”.

6) Flexibilidade – se o que está fazendo não estiver funcionando, faça algo diferente. Quando a pessoa sabe o que quer e o que está recebendo terá mais estratégias para obter sucesso. “Quanto mais opções tiver melhores serão os resultados. A PNL encoraja a escolha governada pelo propósito em um relacionamento de *Rapport* e consciência”.

Na PNL é preciso ser flexível no raciocínio, estar aberto para novas ideias e perspectivas. Quanto mais conhecimento e informação a pessoa tiver, mais fácil será descobrir quais caminhos tomar.

Existem 03 (três) maneiras de considerar qualquer comunicação:

1. Há a sua própria realidade. Aquilo que você pensa como indivíduo a partir de sua experiência pessoal, que é conhecido como primeira posição.
2. Então, há a realidade sob o ponto de vista da outra pessoa: essa é a segunda posição. Muitas pessoas não gostam dessa ideia, achando que compreender e concordar são a mesma coisa, isto é, que se consideramos alguma coisa a partir de outro ponto de vista, precisamos concordar com ela. Entretanto, embora seja necessário compreender o ponto de vista do outro, não é preciso concordar com ele. De qualquer modo, a não ser que o compreendamos, não saberemos se concordamos com ele.
3. Finalmente, há a chamada terceira posição ou meta posição. Essa é a visão sistêmica, que considera o relacionamento do lado de fora (SLAVIERO, 2016, pg 10)

Rapport

A palavra *rapport* tem origem francesa, vem do termo *rapporter*, que significa trazer de volta. É um conceito da psicologia para definir a técnica usada para criar ligação de sintonia e empatia com outra pessoa.

O *rapport* é o estabelecimento da aliança terapêutica ou aliança de trabalho e tem por objetivo abrir as portas para uma comunicação fluente e bem sucedida. O *rapport* é técnica mais poderosa das relações humanas e o principal ingrediente de todas as comunicações e mudanças. É a capacidade de criar aspectos comuns entre duas ou mais pessoas, gerando uma atmosfera de respeito e confiança. É ver o mundo sob o ponto de vista do outro. É como se o outro olhasse para você e visse a si mesmo no que diz respeito a seus valores, expectativas e anseios. É uma ponte entre dois

mundos. A problemática humana está no nível da comunicação e a comunicação é a ferramenta das relações, logo o *rapport* é a ferramenta da comunicação, pois, sem ele, não há relacionamento.(Site da internet Psicologia Aplicada, 2012).

Um dos pilares da PNL, o *rapport* é o poder da empatia genuína. Entrar em *rapport* é perceber o mundo pela visão do outro, ou seja, ter uma equiparação de comportamento que exige habilidade e respeito. É o desejo honesto de estar no relacionamento com intenção e atenção no presente, sem manipulação. É acompanhar o ritmo da outra pessoa, com linguagem corporal, tom de voz e/ou linguagem.

"*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" (ROBBINS, 1987, pg 35)

Importante destacar que no relacionamento em *rapport* é possível discordar, pois a relação de empatia garante escolha de pontos de vistas próprios, mantendo a própria identidade e integridade. Isto é, ter receptividade ao que o outro está dizendo não é necessariamente concordar com o que está sendo dito.

No *rapport* se tem a qualidade de um relacionamento de influência e respeito mútuo. Quando estão se comunicando em *rapport* as pessoas se sentem entendidas e acreditam que seus interesses estão sendo considerados pelo ouvinte. Cria-se um ar de confiança mútua.

Este relacionamento pode ser feito também consigo mesmo, pois é possível acompanhar o próprio ritmo e experiência dando atenção à intuição, cuidando de si mesmo e apreciando o momento que está se vivendo. É preciso estar com a intenção no presente, com atenção plena ao que está ocorrendo. Ao cuidar do estado presente se consegue construir o estado desejado.

Para Joseph O'Connor o *rapport* tem que ser natural.

"Não precisamos criá-lo e sim deixar de fazer aquilo que poderia estar o impedindo. A PNL fornece as habilidades para a criação de um relacionamento respeitoso e mutuamente influente ao estabelecer e construir *rapport* em diferentes níveis neurológicos".(O'CONNOR, 2015, pg 45)

Para construir *rapport* é preciso: *ter interesse genuíno em outra pessoa; *ser curioso quanto a quem é e como pensa o outro; *estar disposto a ver o mundo a partir do ponto de vista da outra pessoa.

E se obtém *rapport* através de movimentos corporais, expressões faciais, gestos, postura corporal, tom de voz, frases repetidas, respiração, entre outros.

“Você pode ter algo muito importante para dizer a alguém ou pode ser a comunicação mais adequada no momento, mas se não tiver criado um clima de simpatia e de confiança, a sua comunicação será algo ineficaz. Criar um clima de confiança e de aceitação por parte das pessoas potencializa a sua comunicação.

A maneira de ir da discórdia para a harmonia é ir da concentração das diferenças para as semelhanças. O primeiro passo para a comunicação real é aprender a traduzir o seu mapa de mundo para o de alguém mais. Para isto é preciso ser flexível. A maior barreira para comunicação harmônica é pensar que outras pessoas têm o mesmo mapa que você e que por você ver o mundo de uma forma, elas também o veem. Uma vez movendo-se junto, você pode testar se obteve *rapport* ”.(SLAVIERO, 2016, pg 06)

Rapport nas empresas

A técnica do *rapport* tem sido utilizada no mundo corporativo, principalmente em processos de negociação e vendas. A atitude de uma pessoa mostrar interesse na opinião e nos pensamentos do outro facilita qualquer negociação. Uma rápida busca na internet mostra vários sites ensinando como técnica de vendas.

Infelizmente muitas empresas usam o *rapport* apenas como técnica de vendas para manipular funcionários e clientes. Mas elas precisam ficar atentas, pois esta atitude tem prazo de validade uma vez que não se sustenta quem manipula ou usa da enganação. Em algum momento, funcionários e clientes vão saber e a reação não será positiva.

E não são apenas empresas que utilizam como técnica de vendas. Até instituições de caridade solicitam doações usando a técnica do *rapport*, para sensibilizar os doadores.

Aqui faz-se um adendo para entendimento. O presente artigo tratará o público interno ora como funcionários, ora como colaboradores. E o público externo ora como clientes, ora como consumidores. E as empresas ora como entidades, ora como organizações ou instituições.

A técnica do *rapport* não pode se restringir a área de vendas. Ela deve ser ampliada para otimizar a comunicação de toda a instituição.

“A comunicação no âmbito das organizações, bem como em qualquer outro lugar, implica também a capacidade de oferecer voz e vez ao outro; a sabedoria de falar e ouvir, de expor suas opiniões e de ser receptivo às opiniões alheias. A comunicação unilateral é típica de quem se superestima, de quem menospreza o interlocutor, de quem é arrogante. Por causa disso perde a noção da realidade, caminho fácil para o desastre empresarial, fruto de decisões que não se pautaram pela comunicação. Quem analisa com cuidado as mensagens que lhe são dirigidas, ao contrário, aprimora suas próprias percepções da realidade e assim reduz a chance de erros e equívocos. Em suma, o conhecimento produzido em uma organização ou

mesmo em dada sociedade é fruto da reflexão coletiva que se viabiliza pela comunicação".(BROM, 2009, pg VIII)

O processo de mudança na visão da entidade inicia com o desenvolvimento do seu planejamento estratégico. Uma das primeiras etapas do planejamento é a realização do diagnóstico (interno e externo).

Nesta fase é possível usar técnicas da PNL, como, por exemplo, a auto-calibragem, que no mundo corporativo é o diagnóstico.

Muitas instituições fazem diagnósticos mas nem sempre conseguem a identificação correta da situação que vivem e da direção que devem tomar, porque o diagnóstico não é bem feito. As perguntas certas não foram feitas.

A PNL pode ajudar na realização do diagnóstico (calibragem) quando se determina fazer as perguntas certas. Na PNL as perguntas são um instrumento poderoso, pois permitem formas inovadoras de pensamento. A qualidade das respostas que se obtém, está diretamente ligada à qualidade das perguntas que se faz.

As perguntas certas direcionam o foco para o presente, para abertura de visão e para novas alternativas que não estavam sendo consideradas. Assim é possível conhecer a realidade, ou seja, os pontos fortes e fracos da entidade e as ameaças e oportunidades que realmente existem (que no meio empresarial é chamado de análise *swot*).

Outra técnica que pode ser utilizada é a modelagem dos concorrentes mais fortes ou líderes de mercado. No mundo corporativo esta técnica é conhecida como benchmarking, que é o processo através do qual se observa, aprende e melhora com outra empresa, podendo ser aplicado a qualquer área da empresa.

Também devem ser definidas missão, objetivos e princípios, que devem estar bem claros para os públicos interno e externo. No livro *Revolução nos Serviços*, Karl Albrecht, observa que "A melhoria do serviço começa no topo da organização; os administradores devem fazer o que dizem".

Todas estas ações devem ser feitas, em conjunto, envolvendo toda a entidade.

Analisando especificamente as atividades desenvolvidas no planejamento da comunicação interna é possível ver que muitos pontos se interligam com o *rapport*. Por exemplo:

a) Entender o mapa de mundo do outro

A comunicação deve motivar e integrar o público interno, considerando neste grupo tanto os funcionários quanto seus familiares, pois as decisões tomadas a respeito de um funcionário tem consequências na família.

b) Harmonia nas relações

Procurar desenvolver um clima favorável entre todos os departamentos. No livro *Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação* o professor Maurício Tavares

explica: “Um fator importante sobre a existência de um clima positivo é que o mesmo deve estender-se para situações e momentos difíceis na organização, como, por exemplo, uma crise de imagem. E não ficar limitado apenas a momentos previsíveis e positivos”

c) Saber o que quer e Flexibilidade

Agilizar a tomada de decisões, buscando a eficácia nos processos administrativos.

d) Comunicação clara e próxima dos colaboradores

Promover, através de campanhas internas, novos produtos e serviços, divulgar resultados de pesquisas, informações sobre clientes da empresa, etc.

Para ter um ambiente favorável à satisfação e integração, um dos elos mais importante do processo são os funcionários, que são o contato direto com os clientes.

Por cliente entende-se quem usa bens e serviços proporcionados pela empresa. Ou seja, mesmo internamente, os departamentos de uma empresa, instituição, ONGs, etc têm clientes.

É imprescindível que a direção da instituição juntamente com os departamentos de Recursos Humanos (RH) e da Comunicação planejem ações que mantenham os funcionários motivados.

O processo de treinamento, capacitação e motivação proporciona produtos de qualidade, boa penetração de mercado e clientes satisfeitos e fidelizados.

Para construção do *rapport* é necessário ter confiança. Para Joseph O'Connor, “Enquanto *rapport* pode ser imediatamente construído, a confiança leva tempo.... Um relacionamento baseado na confiança mútua é um dos mais satisfatórios possíveis”.

E confiança é fundamental. O público interno tem que confiar na entidade em que atua e nos produtos que vende. Segundo Karl Albrecht, no livro *Revolução nos Serviços*: “Seus funcionários são o seu primeiro mercado: você precisa primeiro convencê-los da ideia do serviço ou eles nunca conseguirão passar aos clientes”.

Ainda com relação ao público interno, o Departamento de Comunicação pode contribuir com campanhas (que cuidem da saúde dos colaboradores ou premiação dos que se destacarem, por exemplo). Porém, a ação e a comunicação devem ser verdadeiras. Se for para maquiagem, para mostrar somente que algo está sendo feito, sem conteúdo, logo a confiança será perdida.

O público externo precisa acreditar no produto/serviço e nos princípios da entidade. Para ter uma boa penetração no mercado e clientes satisfeitos e fidelizados, as empresas devem trabalhar sempre com clareza nos objetivos, missão, princípios e qualidade dos produtos/serviços. E o Departamento de Comunicação contribui com a criação de materiais que ajudam na divulgação destas ações.

“Para tirar todo proveito do poder da confiança, os líderes deverão ser capazes de, em alguns momentos, mudarem completamente sua maneira de pensar. Em vez de verem a confiança somente como o resultado de um bom relacionamento, devem vê-la como um essencial processo de construção diário (como uma construção de tijolos – cada dia colocamos um tijolo para erguer um robusto prédio), entendendo assim a confiança como um processo que deve ser cultivado. E para que isso aconteça, há a necessidade do cumprimento consecutivo de compromissos e como citado anteriormente, este compromisso é resultante da combinação entre um pedido e uma promessa”. (BOLGAR, 2001, pg 01)

Outro ponto do *rapport* a ser usado é ritmo e liderança. Se acompanha o ritmo do outro, entrando no modelo de mundo do outro. E, ao entrar em *rapport* é possível liderar.

“Liderar é utilizar a influência que você construiu ao acompanhar seu ritmo. Você não pode liderar uma pessoa se ela não quiser ser liderada, e as pessoas não se mostram dispostas a serem lideradas a não ser que seu ritmo tenha sido adequadamente acompanhado primeiro”.(O’CONNOR, 2015, pg 47)

Joseph O’Connor diz mais: “acompanhar o ritmo é o equivalente de compreender o estado presente para construir um estado desejado mais apropriado e com mais *empowerment*”.

No mundo corporativo acompanhar o ritmo pode ser entendido como estar atento às exigências do mercado, mudando ou criando produtos que atendam as necessidades reais dos consumidores.

Por exemplo: a Coca Cola lançou o refrigerante *diet* para atender a um público que gostava do refrigerante, mas não podia tomar por causa do açúcar. Em 2016 foi lançada a versão da Coca Cola com stevia e 50% menos açúcares. O departamento de comunicação cuidou de todo o material de divulgação para que os consumidores se sintam atendidos na necessidade de um refrigerante menos calórico.

Não é preciso ser uma grande indústria para esta ação. Em Maringá, no interior do Paraná, uma mãe precisou criar receitas para seu filho que tinha intolerância a lactose e gluten. Como outras mães a procuraram para ter acesso aos produtos, ela acabou criando uma pequena empresa que vende produtos voltados para este público.

Atendimento ao consumidor

No *rapport* é preciso ter interesse genuíno no outro, ser curioso quanto a quem é e como pensa o outro. Nas empresas é saber ouvir os públicos interno e externo. Abrir canais de comunicação para que as reclamações/sugestões/ideias possam chegar até às pessoas que comandam a organização.

Como a competitividade no mercado é alta, os consumidores têm uma escala crescente de escolha de produtos e serviços e baseiam suas escolhas na percepção da qualidade, valor e satisfação dos produtos/serviços prestados pelas empresas.

Muitas instituições criam o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), um setor do departamento de Comunicação e Marketing, que tem por objetivo agregar valores e ganhar clientes e, principalmente, para manter os que já tem.

O problema é que muitos SACs foram criados apenas para fingir que estão escutando os clientes, mas na realidade as empresas estão apenas em posição de defesa.

Estar aberto à comunidade é muito mais do que isso. É ter colaboradores capacitados e competentes, que entrem em *rapport* para atender e responder com autonomia.

Muitos mal entendidos iniciam por informações confusas ou vagas, *feed-backs* mal feitos ou dificuldade de ouvir atentamente o que o outro tem a dizer. Em muitos SACs o que se vê é frieza, apatia, automatismo e dispensa do cliente.

No *rapport* é preciso colocar-se no lugar do outro, entender seu ponto de vista. Isso não significa concordar totalmente com o que o consumidor está reclamando. Nem sempre o cliente tem razão, porém é preciso ouvir a reclamação e tentar compreender o ponto de vista da pessoa.

Se o funcionário for capacitado, ele pode inclusive usar o conhecimento das modalidades representacionais, analisando se o consumidor é visual, auditivo ou cinestésico. Desta forma a comunicação será muito melhor, pois poderá utilizar o canal certo para o diálogo.

Caso o cliente não tenha razão, em *rapport* terá uma abertura maior para entender o quê está ocorrendo e porquê, naquele caso, não está com a razão. Mas alguém o escutou e tentou entender o seu mapa de mundo. As vezes o que a pessoa quer é ser escutada. É possível manter o cliente, mesmo que não se concorde com o que ele está reclamando.

“A comunicação implica na capacidade de oferecer voz e vez ao outro, a sabedoria de falar e ouvir, de expor suas opiniões e de ser receptivo às opiniões alheias. Quem analisa com cuidado as mensagens que lhe são dirigidas aprimora suas próprias percepções da realidade e assim reduz a chance de erros e equívocos”. (BROM, 2009, pg VIII)

Para o público interno, colocar-se no lugar do outro é intensificar as reuniões com os colaboradores para ouvir e incentivar todos a atuar como parceiros. Desta forma é possível colher boas ideias e aperfeiçoar os *feed-backs*.

Em toda entidade existem regras e normas que devem ser seguidas. Porém, há maior possibilidade de ação e criatividade dos funcionários quando eles respeitam as regras, mas têm certa autonomia para agir. E há casos em que é preciso ter autonomia, pois as regras nem sempre atendem ao momento em que o episódio ocorreu.

Na coluna Lições da Chape, que aborda sobre o trágico acidente com a equipe de futebol chapecoense, em 29 de novembro de 2016, o jornalista Fernando Martins escreveu “Regras servem para vivermos bem em sociedade; não devem ser uma camisa de força” ao usar o seguinte exemplo:

Após marcar um gol pelo Vitesse, time que disputa o campeonato holandês, o brasileiro Nathan tirou a camisa para fazer uma homenagem à Chapecoense. Pelas regras da Fifa, teria de ser punido com cartão amarelo. O árbitro Jochem Kamphuis viu. Mas fez que não viu. “Decidi me virar e ir para o outro lado do campo. Foi um acontecimento tão terrível, e é tão especial para o jogador que marca um gol poder homenagear seus amigos. Acho que essa foi a melhor decisão que eu pude tomar”, disse. De vez em quando, temos de usar o bom senso na aplicação de regras. (MARTINS, 2016, pg 08).

O departamento de Recursos Humanos e o departamento de Comunicação devem trabalhar em conjunto para a capacitação e treinamento dos colaboradores.

“Dentro da empresa é preciso capacitar os colaboradores para trabalhar formas de incluir mais e melhor as minorias e aceitar ideias diferentes. Mesmo com padrões alinhados, as diferenças culturais influenciam muito a tomada de decisões dentro da empresa”. (FANES, 2016, pg 12).

Também se pode estabelecer *rapport* no ambiente físico. Segundo Joseph O'Connor, “*rapport* no nível ambiental é frequentemente o primeiro ponto de contato. Ele abre portas”.

Um exemplo é uma oficina de carros localizada em Curitiba, no Paraná. Ao contrário do que se imagina de uma oficina mecânica, nesta todos os mecânicos trabalham de macacão branco e o ambiente físico é limpo. A oficina passa para o cliente a imagem de que se neste local há um cuidado com a limpeza e meio ambiente, também se cuida bem do carro que está sendo consertado. Há uma credibilidade em jogo e isto atrai os consumidores que procuram esta oficina de carros.

A era digital expande o ambiente além do físico. No livro *Revolução nos Serviços*, Karl Albrecht explica que se torna a “hora da verdade: qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade do seu serviço”.

Por isso é preciso cuidar com todas as formas de contato, principalmente com o meio digital que exige rapidez e qualidade nas informações/respostas dos consumidores.

Outra questão a ser abordada é o respeito e compreensão das crenças, valores e identidade. Em função da competitividade do mercado, muitas empresas têm apostado na diversidade para obter mais criatividade e inovação nos produtos/serviços e, assim, maior sucesso no empreendimento.

Na matéria da Gazeta do Povo a jornalista Larissa Fanes observa: “A inovação necessita de diversidade de ideias e de pessoas, em todos os níveis. E para

trabalhar em harmonia com a diversidade é preciso que as organizações saibam desenvolver as diferenças e a criatividade”. Nestes casos a aplicação do *rapport* leva a compreensão das crenças, valores e identidade de cada um dos envolvidos nos processos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como o ser humano tem a comunicação interna (pensamentos, comandos mentais, sentimentos e diálogos internos) e externa (o que se fala, ouve e vê nas relações interpessoais), as empresas trabalham com os públicos internos e externos e suas diferentes interfaces.

Todas as instituições são compostas por seres humanos que atendem outros seres humanos. Muitos problemas ocorrem por causa de relacionamento e de comunicação entre eles. Por isso é fundamental trabalhar com a comunicação intra e interpessoal dos indivíduos.

Com as rápidas mudanças que têm ocorrido na sociedade, saber comunicar tornou-se essencial para as pessoas e para as instituições, que devem se preocupar com as informações que transmitem.

Como foi explicado neste artigo, o *rappport* é uma ferramenta a ser utilizada para uma comunicação mais efetiva e eficiente entre os públicos internos e externos das empresas.

Com *rappport* é possível estabelecer uma comunicação clara, simples e objetiva. Como diz Aldous Huxley no livro Admirável Mundo Novo “Nos tempos em que vivemos, a primeira obrigação do homem inteligente é o restabelecimento do óbvio”. E a empatia genuína faz parte do ser humano, da natureza humana.

O presente artigo procurou demonstrar que o *rappport* é uma técnica muito simples que adota a qualidade de um relacionamento de influência e respeito mútuos entre as pessoas. Por isso, essa ferramenta pode ser adotada por empresas de todos os portes, desde pequenas até grandes instituições.

Considerando que o *rappport* é importante em todos os setores o artigo procura mostrar que há um empoderamento da técnica no SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), um departamento que visa agregar valores, ganhar clientes e, principalmente, manter os que a entidade já tem

Um ponto a destacar no processo de implantação do *rappport* nas empresas é a capacitação dos funcionários. A satisfação e o comprometimento dos colaboradores são imprescindíveis para o sucesso e sustentabilidade das ações. “Cuide dos funcionários e eles cuidarão dos clientes”, escreveu Karl Albrecht em seu livro Revolução nos Serviços.

A importância da participação de cada indivíduo para o desenvolvimento do todo pode ser entendido pela frase de um texto do boletim informativo O Vaga-Lume:

“Cada um é um elo de uma corrente. Um elo complexo, capaz de pensar, agir, colaborar ou subtrair. Um elo que pode ser forte ou frágil. O modo de ser de cada elo pode fazer o todo mais ou menos forte” (VAGA-LUME, 2016, pg 01).

O presente artigo conclui que o *rapport*, se bem aplicado, produz resultados positivos. A boa comunicação valoriza o potencial dos colaboradores, ajuda no fortalecimento da imagem da entidade, cria confiança nos clientes e o reconhecimento da sociedade.

Considerando a abrangência do *rapport*, os dirigentes das empresas devem ampliar sua visão para otimizar a utilização desta poderosa ferramenta, que é muito mais do que uma técnica de venda. Para isso, eles devem abrir suas mentes para novos conhecimentos. Como escreveu o físico Albert Einstein: “A mente que se abre para uma nova ideia, jamais voltará ao seu tamanho original”.

Logicamente que a postura do *rapport* não será alcançada de uma hora para outra. Mas é preciso começar para que o *rapport* seja mais um aliado, mais um agente de credibilidade, lealdade e fidelização dos públicos interno e externo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. Revolução nos Serviços – Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. Livraria Pioneira Editora, SP, 1992.

BOLGAR, Paulo Henrique. Artigo Comunicação e Confiança, publicado no site www.rh.com.br, em 2001. Site acessado em 25 de novembro de 2016.

BROM, Luiz Guilherme. Introdução do livro Comunicação Empresarial na Prática, Editora Saraiva, São Paulo, 2009.

CHAGAS, Catarina e **ENCARNAÇÃO**, Bianca. “McLuhan: o profeta da internet”, matéria [Globo](http://redeglobo.globo.com/globociencia/noticia/2011/08) [Ciência](http://redeglobo.globo.com/globociencia/noticia/2011/08), 20/08/2011. <http://redeglobo.globo.com/globociencia/noticia/2011/08>. Site acessado em 24 de novembro de 2016.

DUARTE, Jorge. Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Midia. São Paulo. Editora Atlas, 2010.

FANES, Larissa. Matéria “Perkins é a melhor empresa de médio porte para trabalhar no PR”, Jornal Gazeta do Povo. Curitiba, 30 de Novembro de 2016.

MARTINS, Fernando. Coluna “Lições da Chape”, Jornal Gazeta do Povo. Curitiba, 07/12/2016.

SLAVIERO, Vânia. Apostila módulo 1- Introdução a Programação Neurolinguística, Instituto de Bem com a Vida, Curitiba, 2016.

SLAVIERO, Vânia. Apostila *Rapport*, o poder da empatia genuína, Instituto de Bem com a Vida, Curitiba, 2016.

O’CONNOR, Joseph. Manual de Programação Neurolinguística PNL: Um Guia Prático para Alcançar os Resultados que Você Quer. Qualitymark Editora, RJ, 2015.

O VAGA-LUME, boletim informativo. Periódico da Ordem do Graal na Terra, nº45, ano 15, São Paulo, 2016.

PSICOLOGIA APLICADA, site da internet. <https://freudexplicatudo.wordpress.com/2012/02/24/Rapport>. Site acessado em 24 de novembro de 2016.

ROBBINS, Anthony. PNL: o poder sem Limites. Best Seller, SP, 1987.

TAVARES, Maurício. Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação. Editora Atlas, SP, 2007.

Trabalho apresentado no dia 09 de Dezembro de 2016, no Curso de Especialização em Programação Neurolinguística Sistêmica: Educação para a Qualidade de Vida, pela Faculdade ISULPAR, Paraná, pela aluna Maria Helena Uyeda.

Coordenadora: Vania Lucia Slaviero.