

# Credibilidade em xeque


No trabalho não há espaço para a confiança cega entre as pessoas. A relação deve ser prática, segundo o consultor americano Stephen M.R. Covey → ROSANA TANUS

Foi-se o tempo em que um fio de bigode era atestado de confiança entre as partes numa negociação ou em soluções de conflitos. Mesmo assim, o assunto continua atual. Foi pauta recentemente de reunião no Fórum Econômico Mundial, realizado anualmente em Davos, na Suíça, onde os participantes discutiram a crise de confiança no mundo e seu impacto em toda a sociedade. Na vida cotidiana, o assunto também se manifesta. Afinal, como trabalhar em equipe numa determinada empresa, ou manter parcerias com clientes e fornecedores se não houver confiança? Quem responde a esta e a outras questões é Stephen M.R. Covey, autor do livro *O Poder da Confiança - O Elemento que Faz Toda a Diferença*, lançado no Brasil no final de 2007 pela Campus/Elsevier. Este Stephen é filho do outro Stephen, o R. Covey, consultor aclamado e autor de sucesso, que assina o prefácio do livro.

**Falar de confiança não é quase uma utopia na economia global?** O tipo de confiança de que falo não é a "confiança cega", que alguns chamam de utópica. Estou falando da "confiança inteligente", prática e pragmática. Aquela que é exibida por líderes como Warren Buffett e sua empresa, a Berkshire Hathaway. Ninguém discute os resultados que a Berkshire alcançou. O que talvez seja menos conhecido é como a confiança é a filosofia operacional dessa companhia — o que seu vice-pre-

sidente chama de "confiança merecida". Há pesquisas que mostram que as empresas de alta confiança superam as de baixa confiança em retorno total aos acionistas em 286%! Portanto, a "confiança inteligente" é muito pragmática, acionável e lucrativa.

**O senhor é contundente ao afirmar que a confiança é um diferencial competitivo. Então, por que ela é tão negligenciada?** Porque para muita gente a confiança é intangível, etérea. Se continuar assim, as pessoas não saberão como abraçá-la nem melhorá-la. Parte do que eu faço no livro é mostrar que a confiança é tangível e acionável.

**Como?** Você pode medi-la e aperfeiçoá-la, como qualquer outra competência, de três formas. A primeira é medir os níveis de confiança (a quantidade real de confiança na equipe, na organização etc.). A segunda é medir os componentes da confiança (por que temos tal nível de confiança). E a terceira é medir o impacto da confiança. O Barômetro Anual de Confiança Edelman indica que assim como a confiança beneficia as empresas, a desconfiança ou perda de confiança têm um preço. Pelo menos 64% dos líderes de opinião em todos os países pesquisados disseram que se recusaram a negociar, a investir, a comprar os produtos ou serviços de uma empresa em que não confiam. Cerca da metade também se recusou a ser empregada por elas. 



“

Confiança  
inteligente é  
a propensão  
a confiar  
combinada  
a uma boa  
análise

”

Stephen M.R. Covey,  
administrador e consultor

Como se percebe o impacto da confiança no dia-a-dia? Considere um relacionamento de alta confiança que você tenha —pode ser com o chefe, um colega ou cliente. Como é trabalhar com ele? Como é a comunicação? Quanto tempo leva para fazer as coisas? Que tipo de resultados vocês conseguem? Agora, considere um relacionamento de baixa confiança com outro parceiro e compare os dois relacionamentos. A diferença é profunda, tangível e econômica. Portanto, é palpável.

Se a confiança é um fator que acelera processos decisórios, muitas vezes passando por cima da enfadonha e viciada burocracia, por que os executivos têm dificuldade de confiar na equipe e nos parceiros? Alguns têm certa relutância porque há um risco em confiarnas pessoas. A burocracia parece mais segura, mesmo que seja mais lenta e cara. Mas o que muitos não percebem é que, embora haja risco em confiar nos outros, muitas vezes o risco é maior em não confiar. A desconfiança cria também politicagem, descompromisso e a saída dos melhores profissionais. A chave é encontrar o equilíbrio, a "confiança inteligente". Ela não é uma confiança cega, em que você confia em qualquer um, nem uma desconfiança de todo mundo porque você já se queimou antes. É uma propensão a confiar combinada com boa análise.

Qual o papel dos gerentes e dos executivos mais graduados (diretores, vice-presidentes e presidentes) nesse cenário global de desconfiança? Obviamente, as violações de confiança no topo de uma empresa têm um impacto enorme na organização, mas ao mesmo tempo as de níveis inferior ou médio também têm sérias repercussões. Daí, o mais importante é quem se tornará parte da solução. Começa com cada um e sua própria autoconfiança. Cada ação individual ajuda a construir a base da confiança.

Se um alto executivo desenvolver essa competência e o CEO da empresa concorrente também, o que os diferenciara na hora de fechar um negócio? Nessa hora, a credibilidade será a base da confiança, um verda-

deiro diferencial para qualquer líder em qualquer companhia. No entanto, a credibilidade tem quatro núcleos —integridade, intenção, capacidades e resultados. Algumas organizações valorizam as capacidades de uma pessoa mais do que um histórico imaculado, ou admiram seu histórico de resultados e desempenho mais do que sua integridade. Então, para ter sucesso ao fechar um negócio é necessário compreender o que querem de você e o que você pode oferecer. Por isso, acrescente à sua credibilidade o tipo de comportamento que aumenta a confiança do seu interlocutor.

Seu livro não traz argumentos que levem em conta a cultura do país no qual o executivo esta inserido. Concordo que há efeitos culturais sobre a confiança em diferentes sociedades. Mas abordá-los não é meu objetivo principal. Em vez disso, me concentro nos fundamentos da confiança que se aplicam a todas as culturas, civilizações, religiões e filosofias duradouras. São princípios que se manifestam em credibilidade e comportamento, que é como se estabelece e cresce a confiança.

A psicologia também foi esquecida. Inspirar confiança de verdade, acreditar que esse é um valor para a vida e para o trabalho, não depende da personalidade e do caráter de cada um? Sim, mas o enfoque do meu trabalho é a liderança. E a primeira tarefa de qualquer líder é inspirar confiança. Isso tem tudo a ver com caráter e tipo de personalidade. Mas nossa personalidade se manifesta em ações, que podem ser medidas e quantificadas.

O que vem primeiro: o caráter, a ética ou a confiança? A confiança tem duas dimensões: caráter e competência. Tanto uma quanto outra são vitais para a confiança, com o caráter vindo em primeiro lugar. Com o crescente enfoque para a ética em nossa sociedade, o caráter está rapidamente se tornando o preço do ingresso na nova economia global. A ética é fundamental para a confiança, mas por si só é insuficiente. Você não pode ter confiança sem ética, mas você pode ter ética sem confiança. A confiança que abrange a ética é a idéia maior.



**O Poder da Confiança – O Elemento que Faz Toda a Diferença, de Stephen M.R. Covey, Editora Campus/Elsevier**



## As violações de confiança no topo de uma empresa têm impacto enorme na organização

**A crise e global ou e a crise dos valores americanos disseminados no mundo?** Embora haja diferentes níveis de confiança e desafios ao redor do mundo, há claramente uma crise global por causa da natureza do mundo atual. O que nos afeta em uma parte da economia global repercute em outra. Como observa Thomas Friedman em *O Mundo É Plano*, a tecnologia e a globalização modificaram tudo, "achatarem" o mundo. Essa nova economia "plana" gira em torno de interdependência, colaboração, parcerias e relacionamentos. Tudo isso prospera ou morre com base na confiança.

**Quais são os principais mitos que impedem que os executivos usufruam dos dividendos da alta confiança?** São três os mitos que mais se destacam: que a confiança é uma virtude suave, boa de ter em sociedade (isso desestimula os executivos a ver que esta é uma questão também econômica), que confiar nas pessoas é arriscado demais (os executivos muitas vezes não percebem os enormes riscos de não confiar) e que você tem confiança ou não tem (essa atitude não lhe permitirá "avançar o ponteiro" em confiança).

**Por onde deve começar um profissional que quer aumentar seu nível de confiança em um relacionamento e causar bom impacto na empresa e na equipe?** Sempre comece por si próprio — pela autoconfiança. Ela precede a confiança. Autoconfiança significa duas coisas: "Eu confio em mim mesmo?" e "Eu dou aos outros uma pessoa em quem podem confiar?". Ao considerarmos isto, vamos nos concentrar nos quatro núcleos de credibilidade e determinar onde estamos nos saindo bem e onde poderíamos melhorar. Então passaremos da autoconfiança para a confiança.

**O setor da economia em que o executivo atua influencia nisso?** Sim, os níveis de con-

fiança são impactados pelos setores. Chamo isso de "taxa setorial". Algumas indústrias são claramente mais taxadas que outras, o que pode mudar com o tempo. As taxas e os dividendos setoriais também podem variar por país. O Barômetro de Confiança Edelman é um bom indicador dessa taxa setorial, pois mede a confiança em diferentes setores econômicos em diversos países, e com frequência há lacunas profundas. Mas os princípios por trás de seu próprio comportamento devem ser consistentes — não importa em que setor você trabalhe. Mesmo em áreas de confiança mais baixa as companhias podem se tornar de alta confiança por meio de sua credibilidade e comportamento.

**O senhor pode dar um exemplo disso?** A indústria farmacêutica dos Estados Unidos é de confiança mais baixa, mas a Johnson & Johnson, que faz parte dessa indústria, foi classificada a marca n-1 no Quociente de Reputação do Wall Street Journal por sete anos consecutivos. Portanto, mesmo que o setor seja considerado de baixa confiança sua credibilidade e comportamento os tornam de alta confiança. Essa é uma grande vantagem.

**O momento de fusão entre empresas é o mais propício à falta de confiança?** Acho que é exatamente o momento de ampliar a "confiança inteligente". Geralmente, a confiança é a primeira baixa nas fusões, porque as pessoas acreditam que há uma "agenda oculta". No entanto, passar confiança para as equipes é a coisa mais necessária para que a fusão tenha êxito e para obter as sinergias imaginadas ao unir as companhias. Uma abordagem semelhante vale para parcerias e alianças e qualquer novo relacionamento organizacional. Lembre-se, as pessoas tendem a tratar as outras como são tratadas. Quando não confiamos nos outros, eles tendem a desconfiar de nós. Mas quando ampliamos a confiança as pessoas tendem a retribuí-la.

**Barômetro de Confiança Edelman**  
É um medidor do índice de confiança de países, instituições, empresas, fontes de informação. Foi criado pela Edelman, uma agência de relações públicas independente, que tem 46 escritórios no mundo todo.