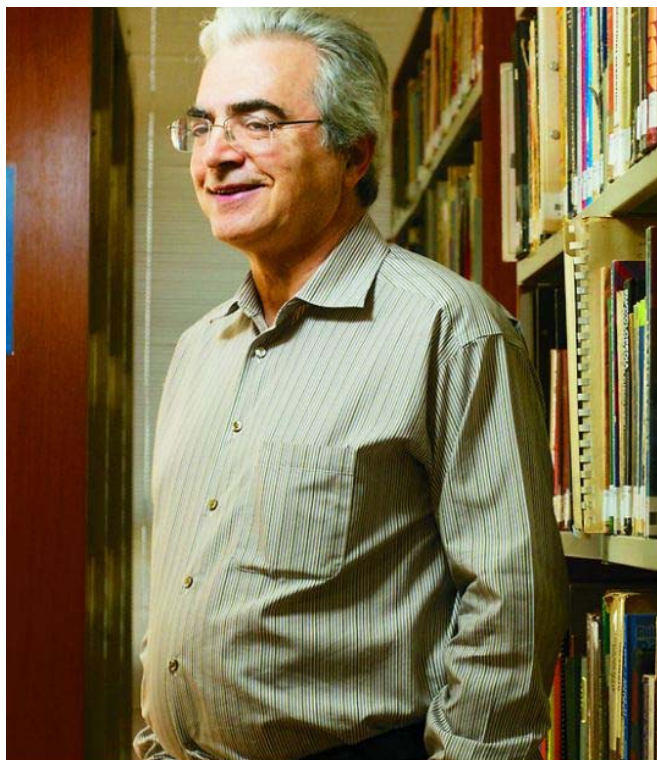


Relações de confiança são mais valorizadas pelo alto escalão

Roberta Lippi

Estudo revela que item é o mais importante para executivos, enquanto para os demais níveis são crescimento profissional e aprendizagem.



Vitor Salgado/Valor/Vitor Salgado/ValorPara Bottone, diretor de RH da CPFL, feedback constante fortalece a confiança

As relações de confiança têm sido abordadas na literatura de negócios como um importante mecanismo de gestão empresarial, capazes de influenciar significativamente a motivação, a cooperação no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a geração de resultados de uma forma sustentável. Funcionando como uma espécie de indicador de valor intangível que mostra a capacidade da organização de apoiar os gestores em processos decisórios, a confiança ganha cada vez mais relevância nos altos níveis hierárquicos.

O estudo das Melhores na Gestão de Pessoas realizado pela AON Hewitt em parceria com o Valor deste ano revela que esse item é o mais valorizado pelos diretores na relação com as companhias. Nos demais níveis, os pontos mais apreciados pelos entrevistados são crescimento profissional e aprendizagem contínua. "Esses valores variam conforme a idade e o nível de carreira", afirma a consultora Paula Tamura, responsável pelo levantamento. "A evolução na relação entre profissionais e empresa passou por uma série de mudanças significativas ao longo do tempo. Atualmente, os colaboradores querem alinhar aquilo que mais valorizam em suas vidas dentro do ambiente de trabalho."

De acordo com o diretor da área de cultura e gente do banco Itaú Unibanco, Marcelo Orticelli, à medida que o profissional progride na carreira, consegue visualizar melhor o impacto do seu trabalho para o negócio. Além disso, quando as pessoas são envolvidas em discussões estratégicas que podem definir o futuro da empresa, suas relações de confiança se tornam ainda mais relevantes.

Em 2008, na fusão entre o Itaú e o Unibanco, isso tudo foi colocado à prova como se, do dia para a noite, todos os funcionários das duas instituições estivessem em um grande processo de avaliação. Por vários motivos, seus empregos poderiam deixar de existir. "Em uma situação assim, a confiança cai ao nível zero", explica Orticelli.

O que recuperou a relação entre o banco e seus funcionários, segundo ele, foi a coerência no discurso da alta direção. "O Roberto (Setúbal, presidente do grupo) reuniu todos os colaboradores, falou sobre a nova realidade e que tentaria tirar o melhor dos dois bancos. Foi o que aconteceu na prática", conta o executivo. Ao longo do tempo, as estruturas se ajustaram e as relações de confiança se restabeleceram.

A consultora da AON Hewitt explica que, em momentos de turbulência, os itens mais valorizados pelos profissionais mudam e a preocupação passa a ser a própria estabilidade no emprego. Os especialistas, contudo, alegam que se houver transparência na postura dos gestores, a organização tem condições de restaurar rapidamente a confiança e provocar o engajamento das pessoas.

Segundo a pesquisa, uma forma de identificar a presença desse fator no ambiente organizacional é avaliar o nível de autonomia da liderança. Em geral, os diretores (86% no caso das melhores e 84% demais participantes) das companhias acreditam que têm maior autonomia para tomar decisões que permitam fazer bem o trabalho. O estudo mostra que a confiança também é construída por meio de conversas regulares entre líder e liderado sobre as mudanças nas organizações. Esse é mais um dos diferenciais entre as mais bem avaliadas (73%) e as outras (55%).

Nas empresas em que o modelo de gestão do negócio é afinado com as boas práticas de gestão de pessoas, todos caminham no mesmo sentido e as relações de confiança tendem a possuir bases mais sólidas. "Nem falamos mais de gestão de clima, falamos em felicidade", diz a gerente de comunicação interna e cultura organizacional da Serasa Experian, Marília Silvério. Para ela, esse alinhamento dos valores da empresa com os princípios pessoais é o que forma a cultura organizacional. "O modelo de tomada de decisão das companhias varia, mas é essencial trabalhar com transparência. A pessoa conhece o limite da sua autonomia e isso gera confiança", diz.

Elcio Trajano Jr, gerente executivo de gestão e desenvolvimento humano da Serasa Experian para a América Latina, afirma que os líderes têm um papel importante para que isso funcione. "Fazemos um trabalho muito forte com os gestores para que eles sejam educadores e tenham atitude", diz. "Isso tudo dá o alinhamento inicial pra se construir a confiança."

É preciso existir também coerência entre o discurso institucional e a prática para que essa relação seja constantemente fortalecida. Para Marília, isso está relacionado ao propósito e ao significado que as pessoas enxergam no trabalho. A cada três meses, a empresa mede o seu "índice de felicidade" envolvendo 50% dos funcionários, de modo que todos os colaboradores façam essa avaliação duas vezes ao ano. Qualquer desvio de rota é corrigido para não haver um efeito cascata e abalo da confiança. Alterações no equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos colaboradores são detectadas e trabalhadas de forma individual.

A CPFL Energia é outra organização que possui uma estrutura de governança sólida e garante que esse é um dos fatores que facilitam a criação de relações de confiança nos mais diferentes níveis. Desde 2010, a companhia passa por uma grande transformação, inclusive em seu modelo de gestão, na qual todos os diretores estão envolvidos. "O sentimento de pertencer à organização gera confiança no executivo", diz o diretor de recursos humanos, Alfredo Bottone.

Ter um presidente assertivo, verdadeiro, próximo dos grupos e perseguidor da qualidade ajuda muito, revela Bottone, referindo-se ao CEO Wilson Ferreira Jr. Essa cultura transcende e é disseminada por toda a liderança. "Eu mesmo liguei pessoalmente para 25 funcionários para medir o nível de satisfação deles com a empresa. Queria ouvir se a política implementada foi efetiva", conta.

Para ele, quando isso se transforma em feedback constante, reduzem-se as surpresas e o estresse do imprevisto negativo, elevando o nível de confiança das pessoas internamente. Bottone garante que essa é uma relação que não se desfaz facilmente. "É como uma casa. Se o alicerce for bom, o terremoto não vai derrubá-la. Pode haver pequenas ranhuras, mas ela não desmorona."

O processo de definição de metas anuais na CPFL é dividido entre as corporativas, as individuais e as de pessoas. A explicação para criar essa terceira aba, segundo o diretor de RH, é antes de tudo representativa: a intenção é mostrar o peso que o tema possui na gestão. Por se tratar de uma organização de grande porte, com mais de oito mil funcionários, o desafio de se manter a confiança é ainda maior. "Temos que cobrar constantemente dos líderes para que eles multipliquem essa conduta", diz.

O professor Marco Tulio Zanini, coordenador do mestrado em gestão empresarial da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro e autor do livro "Confiança - O principal ativo intangível de uma empresa" (Ed. Campus), argumenta que a confiança é uma consequência de uma gestão da cultura organizacional - com seus elementos formais e informais. Além disso, ela é fruto do alinhamento do pacto ético da alta cúpula da empresa. As regras de sucessão, mérito, promoção e remuneração, por exemplo, precisam estar claras para toda a corporação, assim como os valores e metas estratégicas.

Zanini ressalta que a gestão empresarial é mais difícil hoje e, mesmo com um momento de crescimento econômico, os executivos brasileiros sofrem muita pressão quando comparados aos de fora. "Temos um ambiente interno complexo, dinâmico e incerto. Quanto mais dúvidas eu tiver em relação ao amanhã, menos vou estabelecer relações de confiança".

Na opinião do professor, a confiança é um mecanismo de redução de risco, pois permite maior previsibilidade e segurança sobre os comportamentos alheios. "Ela é consequência, não é causa", pondera.

Assim, a valorização desse item no alto escalão faz todo o sentido. "O foco nas relações de confiança dentro das empresas nos permite analisar a capacidade gerencial de criar motivação e cooperação espontânea entre os pares no ambiente de trabalho", conclui Zanini.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 24 out. 2011, Eu & Investimentos, p. D10.