

## O valor financeiro da confiança - parte 1

Por Raúl Candeloro

A maioria dos problemas dentro de uma empresa pode ser definida com falta de compromisso de algumas pessoas que fizeram promessas e depois não cumpriram. Simples atrasos para reuniões, por exemplo, já evidenciam a falta de comprometimento. Afinal, que tipo de exemplo dá o diretor que marca uma reunião para as 10 da manhã, e depois chega às 11? Como esperar confiança da equipe depois, se ele mesmo não respeita os pequenos detalhes que sinalizam comprometimento?

Para Arthur Ciancutti e Thomas Steding, autores de *Built on Trust: gaining competitive advantage in any organization* (ainda sem tradução no Brasil), numa empresa onde existem falsos compromissos as pessoas simplesmente param de confiar umas nas outras, muitas vezes começando elas mesmas a mentir naturalmente. O resultado é um círculo vicioso desastroso, onde as pessoas não fazem o que disseram que iam fazer, e depois inventam desculpas para se justificar. Seja qual for a área problemática dentro da empresa, isso acaba sempre atingindo o cliente.

Embora possa não parecer à primeira vista, quase todo mundo quer ser produtivo, sabendo que sua empresa é um lugar melhor para trabalhar por causa do que fazem. Os problemas começam a surgir quando as pessoas pensam que sua oportunidade para contribuir foi cortada. O que elas mais queriam já não está disponível, ou pelo menos é o que lhes parece, e as pessoas “desistem”: tornam-se defensivas, fofocam, começam a causar problemas, ou entram no “piloto automático”.

Nossa paixão por contribuir está sempre em equilíbrio delicado com nossos instintos de proteção, causando importantes conseqüências emocionais (positivas ou negativas), todas as vezes que nos arriscamos a contribuir.

Numa empresa normal, as pessoas às vezes podem contribuir e sentir-se o máximo. Em outras vezes, vão querer morrer, achando que nunca deveriam ter aberto a boca. Ninguém tem muita certeza do que vai acontecer, porque na verdade ninguém assumiu o controle da direção emocional da empresa. Ninguém cria conscientemente um ambiente de confiança e respeito.

Uma empresa na qual os funcionários confiam faz a balança do medo pender para o lado da contribuição. Quando trabalhamos em ambiente confiável, sentimo-nos reforçados, validados e suportados, mesmo que nossas idéias não sejam aceitas.

A confiança é um conceito duplo. Ela tem tanto um componente emocional quanto o intelectual. A parte intelectual está baseada num histórico passado de performance que confirma a confiança, ou a garantia assegurada da integridade, veracidade e justiça da outra parte. Por já ter sido honesto e confiável antes, imaginamos que uma pessoa vá ser honesta e confiável novamente.

O resultado ativo da confiança é acreditar na honestidade e integridade da liderança da empresa. O resultado passivo é a ausência de preocupações e suspeitas, canalizando de forma produtiva energias que – de outra forma -, seriam dispersas negativamente.

Somos uma sociedade em busca de confiança. E quanto mais sua falta sentimos – no governo, nos negócios, em nossas relações pessoais -, mais preciosa ela se torna. A organização que faz com que seus membros confiem uns nos outros, e que conquista a confiança do público, cria uma vantagem competitiva poderosa.

Para determinar se você está fazendo tudo o que pode para manter o seu funil cheio nesses tempos de recessão, pedimos a **Tim Connor**, do *Connor Resource Group*, para montar um *checklist*. Veja se você está aproveitando ao máximo suas chances de conquistar novos clientes:

Francis Fukuyama no seu livro *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (Confiança: As Virtudes Sociais e a Criação de Prosperidade), examinou as

diferenças na prosperidade econômica de diversas culturas e concluiu: “O bem-estar de uma nação, bem como sua habilidade em competir, estão condicionados por uma única e abrangente característica cultural: o nível de confiança inerente à sociedade”. Assim, ele acredita que “o capital social representado pela confiança será tão importante quanto capital físico”.

Robert Putnam, autor de “The Prosperous Community: Social Capital and Public Life” (A Comunidade Próspera: Capital Social e Vida Pública) cita “a confiança que facilita a coordenação e a cooperação”. Ele também relaciona as possibilidades de sucesso com a abundância ou falta de capital social.

Quando as pessoas sentem-se livres para contribuir, uma rede maior de inteligência acaba sendo criada, permitindo a criatividade e a inovação. Num ambiente baseado no medo, somente revelamos o que consideramos seguro – geralmente uma pequena parte de nós. As frustrações do dia acabam transformando-se em interações de ‘Nós contra eles’. É uma energia imensa desperdiçada em suspeitas, problemas mal-resolvidos, promessas quebradas, acordos pouco claros, não cumprimento de prazos e a propensão generalizada em achar bodes expiatórios, fofocas, ressentimentos e frustração.

O ‘Nós contra eles’ ocorre internamente todos os dias: Marketing contra Vendas, Vendas contra Financeiro, Financeiro contra Compras, e assim por diante. Mas por que isso acontece? Primeiro, porque existem acordos pouco claros, expectativas quebradas e promessas (reais ou não) que não foram cumpridas. A segunda é que as pessoas realmente se importam com seu trabalho – se não, nem estariam discutindo ou tentando achar culpados. O fato da mentalidade do ‘Nós contra Eles’ existir internamente significa que pelo menos as pessoas estão comprometidas – o problema é que essa energia não está sendo canalizada corretamente.

O compromisso é um envolvimento, uma intenção incondicional. Não significa que você garanta o resultado prometido, mas sim que você assume o compromisso com toda a intenção de garanti-lo. E, se por acaso descobrir que não vai conseguir, avisar imediatamente.

Para aumentar o grau de confiança dentro de qualquer instituição, é preciso que primeiro suas lideranças, e depois todo o conjunto de pessoas envolvidas, transforme-se em ‘terminadores’ ou completadores. Temos no Brasil a síndrome de iniciar nossos planos impetuosamente e depois abandonar por falta de persistência, planejamento e/ou dedicação.

Ser um terminador significa comunicar-se de maneira completa, chegando sempre a um acordo específico sobre o que será feito, por quem, com uma data específica de término. “Eu farei o relatório” não é completo porque não tem uma data de entrega. “Farei o possível” não é completo porque não existe um acordo específico sobre o que será feito. É fácil de ver como uma sucessão de coisas incompletas cria um ambiente de incertezas, hesitação, dúvidas, desperdício de tempo e energia, ressentimentos e falta de confiança. Para estimular a confiança, a liderança da empresa deve estimular que a comunicação interna, independente da sua forma (verbal ou escrita), seja 100% completa – sempre. É a única forma de impedir que pequenos mal entendidos acabem transformando-se em grandes problemas.

Raúl Candeloro é palestrante e editor das revistas VendaMais®, Motivação® e Liderança®, além de autor dos livros Venda Mais, Correndo Pro Abraço e Criatividade em Vendas. Formado em Administração de Empresas e mestre em empreendedorismo no Babson College, é responsável pelo portal VendaMais®.E-mail: [raul@vendamais.com.br](mailto:raul@vendamais.com.br)