

**STEPHEN M. R. COVEY**

Autor de *The Speed of Trust*, best-seller do *New York Times*

**GREG LINK**  
COM REBECCA R. MERRILL

Prefácio de **Indra Nooyi**, presidente do conselho de administração e CEO da PepsiCo

# A CONFIANÇA



# INTELIGENTE

CRIANDO PROSPERIDADE, ENERGIA E ALEGRIA  
NUM MUNDO CARENTE DE CONFIANÇA

LeYa

# DADOS DE COPYRIGHT

## Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

## Sobre nós:

O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [xlivros.com](http://xlivros.com) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

***Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluirá a um novo nível.***

# Ficha Técnica

Copyright da tradução brasileira © 2013 Texto Editores Ltda.

Copyright © 2012 Coverlink, LLC.

Todos os direitos reservados.

Publicado mediante acordo com a Free Press, uma divisão da Simon & Schuster, Inc.

Diretor editorial: Pascoal Soto

Editora executiva: Maria João Costa

Assessores editoriais: Bruno Fiuza e Raquel Maldonado

Tradução: Carlos Szlak

Preparação de texto: Breno Barreto

Revisão: Beatriz Sarlo

Designer de capa: Ideias com Peso

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C256c Cardello, Ruth

A confiança inteligente / Stephen M. R., Covey e Greg Link ; com Rebecca R. Merrill ; tradução de Carlos Szlak. – Rio de Janeiro: Leya, 2013.

336 p.

Tradução de: Smart trust

ISBN 9788580447828

1. Ética empresarial. 2. Confiança (Psicologia). 3. Ética. 4. Comportamento organizacional. 5. Liderança – Aspectos morais e éticos. I. Link, Greg, 1950-. II. Merrill, Rebecca R. III. Título.

13-0959. CDD: 174.4

CDU: 174.4

2013

Todos os direitos desta edição reservados a

TEXTO EDITORES LTDA.

[Uma editora do Grupo Leya]

Rua Desembargador Paulo Passaláqua, 86

01248-010 – Pacaembu – São Paulo – SP – Brasil

[www.leya.com.br](http://www.leya.com.br)

*Para meus maravilhosos pais, Sandra e Stephen R. Covey, por seu amor, dedicação, fé, orientação e confiança em mim. Inspirome em vocês e os amo profundamente.*

A handwritten signature in black ink, appearing to be the initials 'S.R.' or similar, written in a cursive style.

*Ao pai de Stephen e meu estimado amigo e mentor, doutor Stephen R. Covey, e à minha extraordinária mulher, Annie Link, que me ensinaram tudo que sei acerca de confiança. Também aos meus netos, sobre os quais repousam os desafios de viver esses princípios, restaurar a confiança e continuar esse renascimento para o benefício das futuras gerações.*

A handwritten signature in black ink, appearing to be the initials 'S.R.' or similar, written in a cursive style.

# Prefácio

de Indra Nooyi

**H**á cinco anos, quando me tornei CEO da PepsiCo, precisávamos estabelecer como nossa empresa se conduziria a longo prazo. Sintetizamos nossas ideias numa frase simples: “Desempenho com propósito.” Embora o desempenho operacional excelente sempre fosse a razão de ser da PepsiCo, para tornar nosso trabalho sustentável, era fundamental adicionar um sentido real de propósito ao nosso desempenho. Articulamos três alicerces – sustentabilidade humana, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade de talentos –, que juntos traçaram o roteiro do futuro da PepsiCo.

Seguindo rigorosamente esses alicerces, determinamos que, para o consumidor, a ideia de valor envolve muito mais do que preço. É uma questão de relacionamento sustentável, a noção de que uma transação pode ser confiável, uma marca pode ser confiável, uma empresa pode ser confiável. Uma empresa tem de definir sua missão e cumprir essa missão a longo prazo em relação a diversos grupos envolvidos. Fazer isso com responsabilidade gera confiança. No entanto, no ambiente volátil atual, a perda significativa de confiança exige que todas as empresas – pequenas e grandes – repensem a respeito do que fazem para construir e reconstruir a confiança e repensem sobre como criar, dar e agregar valor. E, principalmente, isso requer que todas as empresas assegurem a adoção não apenas da ideia comercial de valor, mas também da ideia ética de valor. Novamente, em uma palavra, *confiança*.

Essas são as novas realidades. Stephen M. R. Covey e Greg Link escreveram um livro maravilhoso, *Confiança inteligente*, que

confronta essas novas realidades de frente – com soluções práticas –, e eles fazem isso de maneira oportuna, pertinente e proativa.

Este livro é *oportuno*. Tendo emergido de uma crise financeira global, as organizações de todos os países se veem agora mergulhadas numa crise muito mais corrosiva e durável: uma crise de confiança. Essa corrosão é penosa para países cuja prosperidade depende do espírito dinâmico e criativo fomentado no capitalismo. E isso é especialmente desafiador para empresas que dependem da troca diária de confiança com clientes, consumidores, investidores e outros importantes grupos interessados.

Além disso, este livro é *pertinente*. Acredito que, hoje, todos os negócios globais consideram o equilíbrio apropriado entre longo prazo e curto prazo uma luta constante. Acho que a resposta correta é o equilíbrio ideal entre desempenho e propósito trabalhando bem juntos. A empresa do futuro *fará* melhor *sendo* melhor. As empresas funcionam sob licença da sociedade e, portanto, têm de devolver alguma coisa. Ao fazerem isso, merecem confiança. Quando temos a confiança de nossos grupos interessados, todos os tipos de possibilidades que não existiam anteriormente emergem.

Também temos de tomar muito cuidado com o vínculo emocional que os funcionários têm com suas empresas, pois, sem ele, elas não conseguem alcançar seu potencial real. No cerne desse vínculo, situa-se a confiança.

Finalmente, este livro é *proativo*. Atualmente, os líderes precisam comandar com seus corações e também com suas mentes; o lado direito do cérebro em harmonia com o lado esquerdo. Essa é uma das coisas que *Confiança inteligente* faz muito bem – oferece-nos ações práticas que podemos adotar como líderes e organizações, para aumentar a confiança de maneira consistente, equilibrando riscos e possibilidades, caráter e competência. Por exemplo, uma das cinco ações de *Confiança inteligente* é “expressar sua intenção... e assumir a intenção positiva dos outros”. “Assumir a intenção positiva dos outros” é talvez a maior lição que já aprendi, e a aprendi com meu pai. Esse simples passo de assumir a intenção positiva é um ato de confiança e muda significativamente a dinâmica de quase todos os relacionamentos.

A maneira pela qual as organizações faziam negócios tinha muitas virtudes, mas também muitos vícios. Consequentemente, a confiança foi perdida. Estamos numa encruzilhada. Quando aparentemente nossas fundações sólidas sofreram abalos, devemos dedicar um tempo para a reflexão e outro para a recriação. Como o livro ilustra, hoje em dia, há diversos líderes e organizações que entendem e vivem por meio dessa ética da confiança. Na PepsiCo, estamos nos esforçando para ser uma dessas organizações. Como todas as empresas com intenção positiva, a tarefa que enfrentamos é tornar nossas convicções as mais claras e instigantes possíveis, não restando outra *escolha* senão nos comportar eticamente.

De fato, podemos converter essa crise de confiança numa grande oportunidade, o que Stephen e Greg denominam “renascimento da confiança”. Quando conseguimos isso, somos capazes de minimizar os riscos, maximizando as possibilidades. Para isso, cada um de nós precisa começar com seu próprio comportamento. E *Confiança inteligente* trata disso tudo.

Indra Nooyi  
Presidente do conselho de administração e CEO da PepsiCo  
Purchase, Nova York

# Nossa intenção

Depois de uma de nossas apresentações sobre *The Speed of Trust*, um homem veio até os bastidores para fazer uma pergunta que, sem dúvida, o estava incomodando muito. “Vocês estão falando *sério* a respeito disso?”, ele perguntou, cético. “Existem mesmo pessoas que agem com o tipo de confiança de que vocês estão falando?” Aquele homem vivia e trabalhava num país assolado pela corrupção, fraude e desconfiança generalizada. Evidentemente, ele estava se sentindo muito devastado. De maneira sincera, queria acreditar no que tínhamos dito, mas estava achando quase impossível no contexto de seu ambiente.

Em maior ou menor grau, essa mesma pergunta perscrutadora foi feita para nós por pessoas de todo o mundo. Elas se sentiam rodeadas pela evidência de que o mundo não é um lugar digno de confiança. No entanto, estávamos falando que a confiança funciona, que existem pessoas e organizações que, mesmo no meio de um momento histórico de desconfiança, estão vivenciando os benefícios extraordinários de um nível elevado de confiança, pessoal e profissionalmente. Assim, as pessoas perguntavam: quem são essas pessoas e organizações? O que elas estão fazendo? Como estão fazendo? E... é realmente possível para mim ou para minha organização também fazer isso?

Essas são as perguntas que inspiraram este livro. A resposta sucinta é “Sim!”. Nos anos seguintes à publicação de *The Speed of Trust*, tivemos a oportunidade de analisar questões relativas à confiança com diversos líderes e organizações muito bem-sucedidos em todo o mundo. No processo, obtivemos *insights* instigantes e descobrimos aplicações práticas de ponta, que estão permitindo que pessoas e organizações de todos os países exercitem o que

denominamos “Confiança Inteligente” para alcançar resultados extraordinários.

Neste livro, nossa intenção é compartilhar esses *insights* e aplicações com você; em particular, as cinco ações que essas pessoas e organizações têm em comum. Com isso, compartilharemos algumas das histórias desses “casos atípicos de sucesso” e como os relacionamentos e culturas associados a um nível elevado de confiança que eles estão criando resultam não só na maior prosperidade econômica que a confiança traz, mas – o que é ainda mais inspirador – em níveis maiores de energia e alegria.

Nos últimos anos, uma das dimensões mais estimulantes de nosso trabalho foi constatar pessoalmente o renascimento da confiança, que está ganhando ímpeto e transformando vidas e lideranças em todo o mundo – paradoxalmente, mesmo no meio da “crise” de confiança que ocupa as manchetes atuais. Para nós, foi uma confirmação revigorante reconhecer as cinco ações que esses líderes e essas organizações compartilham, apesar de sua incrível diversidade.

Sabemos que há um risco em citar exemplos específicos em tempo real. Cinco anos após a publicação de *Vencendo a crise*, de Tom Peters, algumas das “empresas excelentes” mencionadas por ele já não eram tão excelentes assim. Isso o levou a começar o livro seguinte com as palavras “Não existem empresas excelentes”.<sup>1</sup> Jim Collins passou por desafios parecidos com *Empresas feitas para vencer*. Recentemente, Warren Buffett escreveu para os gestores da Berkshire Hathaway: “Hoje, alguém está fazendo alguma coisa na Berkshire que, se vocês e eu soubéssemos, nos deixaria descontentes. Isso é inevitável: atualmente, empregamos mais de 200 mil pessoas, e a probabilidade de que essa quantidade de gente atravesse o dia sem a ocorrência de algum mau comportamento é zero.”<sup>2</sup> Por causa dessas realidades, podemos prever com segurança que alguns dos exemplos deste livro mudarão completamente e de maneira desagradável. No entanto, também estamos confiantes de que isso de forma alguma refuta o valor dos *insights* a serem obtidos e as possibilidades percebidas por meio da observação dos resultados do que estão fazendo e vivenciando *agora*. De fato, isso

prova a ideia de que a confiança (ou desconfiança) é um produto de nosso comportamento. Com isso em mente, compartilhamos um “instantâneo” de alguns sucessos presentes e passados, junto com nossa inabalável crença que nos anos vindouros inúmeros outros exemplos positivos ficarão evidentes em todos os níveis da sociedade, pois o efeito propagador desse renascimento global da confiança cria uma maré ascendente, que eleva todos os barcos.

Nossa intenção também é lhe oferecer uma lente para você perceber como as questões que envolvem confiança têm impacto sobre todas as situações e como você pode superar o tradicional pensamento “ou isto ou aquilo” para oferecer o que denominamos “Confiança Inteligente”, permitindo que você atue com um nível elevado de confiança num mundo carente disso, minimizando o risco e maximizando as possibilidades. No mundo interligado de hoje, a confiança tornou-se a nova moeda: a competência decisiva para indivíduos, equipes, organizações e até países. Esperamos que este livro o ajude a desenvolver o discernimento de reconhecer e oferecer Confiança Inteligente deliberadamente, para que você possa desfrutar de maior prosperidade, energia e alegria em todas as dimensões da vida, para o fim último de que juntos possamos aumentar a confiança e os seus benefícios em todo o mundo.

1 Tom Peters, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* (New York: Knopf, 1987), 3.

2 “Full Text of Warren Buffett’s Memorandum”, *Financial Times*, 9 de outubro de 2006, [www.ft.com/cms/s/0/48312832-57d4-11db-be9f-000779e2340.html#axzz1bBGEo1em](http://www.ft.com/cms/s/0/48312832-57d4-11db-be9f-000779e2340.html#axzz1bBGEo1em).

PARTE I

***O paradoxo e a promessa***

**T**rabalhando com pessoas e empresas de todo o mundo, entramos em contato constante com a aflição e o esforço que muitas delas estão enfrentando com aquilo que se relaciona à confiança. Um dos motivos pelos quais a aflição é tão grande é porque de certo modo as pessoas, bem no fundo, sabem intuitivamente que os benefícios dos relacionamentos, das equipes e das organizações com alto nível de confiança são incomparavelmente mais produtivos e gratificantes. São capazes de perceber que suas vidas seriam muito melhores, seus trabalhos, muito mais recompensadores, e seus relacionamentos pessoais, muito mais prazerosos se conseguissem atuar num ambiente de grande confiança. Isso torna a falta de confiança ainda mais frustrante. Algumas das preocupações que elas compartilham parecem familiares?

*"Com todos os problemas de corrupção, escândalos e ética em todas as partes, parece que confiar nas pessoas é um risco imenso; talvez um risco muito grande para mim."*

*"Fazer 'mais com menos' parece trazer à luz o pior das pessoas com quem trabalho. As tensões são maiores do que nunca. Como podemos desenvolver a confiança em nossa organização quando estamos sob tal pressão em termos de desempenho?"*

*"Gostaria de poder confiar nos meus filhos, mas eles demonstraram repetidas vezes que não são confiáveis. Como posso conseguir que eles mudem?"*

*"Já vi muita gente ser passada para trás. Não sei mais em quem confiar."*

*"Sei que nosso departamento precisa colaborar com os outros departamentos. Mas como posso colaborar com pessoas em quem não confio?"*

*"Integramos um setor que é muito controlado e sujeito a todos os tipos de normas, todas as quais expressam desconfiança. Como podemos desenvolver a confiança dentro de nossa organização nesse cenário pobre de confiança?"*

*"Ao decidir se confio ou não em alguém, como sei se sigo minha mente ou meu coração?"*

*"Onde estão o entusiasmo e o prazer que eu costumava ter nesse trabalho? Alguns dias, a impressão é de 'para que serve?'"*

*"Meu chefe diz que confia em mim, mas a maneira pela qual ele me controla nos mínimos detalhes demonstra exatamente o contrário. Será que ele não percebe isso?"*

*"Os líderes de nossa empresa nos dizem que somos 'parceiros' numa equipe global da cadeia de suprimentos. Mas como posso confiar e trabalhar com pessoas que nunca conheci pessoalmente, em especial as originárias de culturas totalmente diferentes e que falam um idioma diferente do meu?"*

*"Como posso me arriscar a confiar nas pessoas quando os custos de estar enganado são tão altos?"*

*"A confiança pode funcionar em certas situações, mas nunca funcionará em nosso país. Aqui, o suborno, a fraude e a politicagem fazem parte da regra do jogo."*

*"Gostaria de acreditar que a confiança funciona, mas já vi muitos exemplos onde não funciona. Existe algum líder além de Warren Buffett que está tendo sucesso com isso? Há alguma organização? Em caso afirmativo, quem são, e o que estão fazendo?"*

*"Como sei em quem posso confiar, e por quê?"*

Se algumas dessas preocupações parecem familiares, bem-vindo ao clube! Mas também saiba que há uma solução, uma terceira via para a confiança cega que nos ilude e para a desconfiança que nos sonega a prosperidade, a energia e a alegria. Compreenda a terceira via: a Confiança Inteligente. A parte I deste livro trata disso.

## CAPÍTULO 1

# O grande paradoxo

*Nunca ficamos tão vulneráveis como quando confiamos em alguém.  
Mas, paradoxalmente, se não formos capazes de confiar,  
tampouco conseguiremos encontrar... alegria.*

WALTER ANDERSON

*Você pode ser tapeado se confiar muito, mas viverá  
atormentado se não confiar o suficiente.*

FRANK CRANE

**E**m 1974, uma fome terrível se abateu sobre Bangladesh, um país em grandes dificuldades, na esteira de uma guerra devastadora pela independência. Milhões de pessoas famintas começaram a migrar dos remotos vilarejos do norte para as cidades do sul longínquo em busca de comida.

Em uma dessas cidades, Chittagong, vivia um professor de economia de 34 anos chamado Muhammad Yunus, que tinha voltado recentemente dos Estados Unidos, aonde tinha ido como bolsista da Comissão Fulbright para obter seu diploma de doutorado em economia. Conforme Yunus observava o crescente fluxo de pessoas famintas, começou a sentir uma grande distância entre o que estava ensinando aos seus alunos na Universidade de Chittagong e o que estava vendo nas ruas: os corpos esqueléticos e os olhares vazios de milhares de pessoas literalmente morrendo de fome. Deprimido e

determinado a encontrar uma maneira de ajudar, decidiu começar com os pobres do pequeno vilarejo vizinho de Jobra.

Quando Yunus visitou essas pessoas, descobriu que a maioria dos “mais pobres entre os pobres” era constituída de mulheres viúvas, divorciadas ou abandonadas, que estavam tentando de maneira desesperada alimentar seus filhos. Como não tinham dinheiro para comprar suprimentos, eram obrigadas a pedir empréstimo aos “comerciantes” e, depois, vender seus produtos para eles por uma ninharia. Uma mulher com três filhos, por exemplo, tomava emprestados 5 taka (cerca de 22 centavos de dólar) para comprar bambu. Depois de trabalhar o dia inteiro para transformar o bambu numa banqueta, era forçada a quitar o empréstimo vendendo a banqueta para o comerciante por 5 taka e 50 poysha (cerca de 24 centavos de dólar). Isso deixava para ela um lucro de apenas 2 centavos de dólar por dia, o que mal dava para manter ela e seus filhos vivos.

Como muitas outras pessoas nos vilarejos de Bangladesh, aquela mulher era prisioneira de um ciclo que garantia que ela e seus filhos permanecessem na pobreza por gerações. Como economista, Yunus entendeu que a única maneira pela qual aquela mulher poderia quebrar o ciclo seria conseguir de alguma forma os cinco taka para comprar o bambu, para que ela pudesse vender suas banquetas pelo preço de varejo num mercado livre. No entanto, não havia ninguém que lhe emprestasse o capital com um juro razoável. Em sua investigação no minúsculo vilarejo de Jobra, Yunus descobriu que havia um total de 42 pessoas – fabricantes de banquetas, tecelãs de esteiras, condutores de riquixás etc. –, que eram todas dependentes dos comerciantes, e a quantia somada que estavam pegando emprestada totalizava somente 856 taka, ou menos de 27 dólares. “Toda essa miséria em todas essas famílias”, ele exclamou, “tudo pela falta de 27 dólares!”.<sup>3</sup>

No fim, Yunus emprestou o dinheiro para aquelas 42 pessoas, porque ninguém mais emprestaria, com a instrução simples de devolvê-lo, sem juros, quando pudessem. Então, ele foi ao banco local para conversar com o gerente acerca de emprestar dinheiro para outras pessoas em condições parecidas. “Ele ficou pasmo”,

Yunus revelou.<sup>24</sup> “O gerente disse: ‘Você está louco! É impossível. Como podemos emprestar dinheiro para os pobres? Eles não têm crédito. Nossas normas não permitem isso.’” O gerente ainda afirmou que 75% da população de Bangladesh era analfabeta, incapaz de preencher um formulário de pedido de empréstimo e, que não tinha garantias para dar. Não havia jeito de aquelas pessoas quitarem um empréstimo. Toda a ideia era muito arriscada. Assim, Yunus procurou uma instância superior, o gerente do banco regional e, após explicar a situação, trocando correspondências durante seis meses, e finalmente se comprometendo como fiador, foi capaz de assegurar um empréstimo no valor de 300 dólares da relutante administração do banco para distribuir entre os pobres.

Assim começou uma nova fase na vida de Yunus – e na vida dos pobres de Bangladesh e, com o tempo, de todo o mundo. Embora Yunus não tivesse a intenção de ingressar na atividade bancária, acabou nela, apesar das advertências terríveis de muitas pessoas do setor. Ele estudou como os outros bancos estabeleciam suas operações de empréstimo e, então, criou um banco, o Grameen Bank (Banco Rural ou do Vilarejo), que fez exatamente o contrário. Enquanto os outros bancos procuraram prolongar a liquidação das dívidas dos devedores o máximo possível, a fim de aumentar a quantia do empréstimo (dificultando o pagamento por parte das pessoas), Yunus instituiu um programa de pagamento diário de quantias muito pequenas. Criou grupos de apoio e estabeleceu incentivos para estimular os tomadores de empréstimos a se ajudarem para ter êxito. Além disso, numa época em que os bancos de Bangladesh excluía as mulheres da possibilidade de conseguir empréstimos, ele definiu o objetivo de que a metade dos tomadores de empréstimo do Grameen Bank fosse de mulheres.

Em seu livro *O banqueiro dos pobres (Banker to the Poor)*, Yunus descreveu uma típica devedora do Grameen dos primeiros tempos, quando ela saía do banco com seu empréstimo – em geral, cerca de 25 dólares – na mão.

*Toda a vida, disseram-lhe que ela é desprezível, que só traz miséria para sua família e que não podem bancar o pagamento*

*de seu dote de noiva. Muitas vezes, escuta a mãe ou o pai dizer-lhe que ela deveria ter sido morta no nascimento, abortada ou privada de comida. Para sua família, ela não era nada além de outra boca para alimentar, de outro dote a pagar. Mas hoje, pela primeira vez em sua vida, uma instituição confiou nela, emprestando-lhe uma grande quantia de dinheiro. Ela promete que nunca desapontará a instituição ou a si mesma. Ela lutará para assegurar que cada centavo seja devolvido.*<sup>5</sup>

Contra as expectativas de quase todos, surpreendentes 98% dos devedores do Grameen Bank quitam seus empréstimos.<sup>6</sup> (Em comparação, a taxa de quitação em empréstimos tradicionais para pequenas empresas é de 88%.) Entre essas pessoas, está Mufia, que se casou aos 13 anos. Nas longas ausências do marido no mar, ela era maltratada verbalmente por sua sogra, que também quase a matava de fome, e, na volta do marido, apanhava frequentemente dele. Finalmente, Mufia se divorciou e começou a mendigar nas ruas, com três filhos para alimentar. Com um empréstimo do Grameen Bank, ela foi capaz de manter um negócio de fabricação de produtos de bambu. Com os lucros, conseguiu comprar roupas, utensílios para cozinha e alimentos nutritivos para seus filhos e viver com dignidade. Também foi o caso de Amina, que, depois da morte de quatro de seus seis filhos e da doença prolongada e morte de seu marido, ficou totalmente empobrecida. Seus sogros tentaram expulsá-la de sua casa, seu cunhado vendeu o telhado de zinco sobre sua cabeça e sua casa de barro que, desprotegida com a falta do telhado, desmoronou durante as chuvas de monção, matando sua filha bebê. Por meio de um empréstimo do Grameen, Amina foi capaz de comprar bambu para fabricar cestos e sustentar o único filho que lhe restou e si própria.

Com um desejo crescente de eliminar a pobreza em grande escala, Yunus avançou passo a passo: aprendendo, cometendo erros e se adaptando para superar os desafios. Lentamente, ele começou a mudar as mentalidades, conseguindo recrutar uma quantidade crescente de pessoas para sua visão: pessoas dos bancos, do

governo e de outros setores afins. Por meio da liderança de Yunus, o Grameen Bank continuou a expandir seu alcance e impacto, e, até hoje, a organização concedeu mais de 6 bilhões de dólares em empréstimos para mais de 8 milhões de pessoas em Bangladesh, das quais 97% são mulheres.<sup>7</sup>

As filiais do Grameen Bank funcionam de maneira parecida na maioria dos países. As iniciativas de Yunus foram tão bem-sucedidas que ele é amplamente reconhecido como o fundador do movimento do "microcrédito", que se tornou um fenômeno global. A ONU declarou 2005 o Ano Internacional do Microcrédito, e, em 2006, Muhammad Yunus e o Grameen Bank foram agraciados juntos com o Prêmio Nobel da Paz, por ajudarem a tirar dezenas de milhões de pessoas da miséria. Em 2009, o governo dos Estados Unidos concedeu a Yunus a Presidential Medal of Freedom (Medalha Presidencial da Liberdade), a maior condecoração civil do país.<sup>8</sup>

## **Uma crise de confiança**

Para nós, o aspecto mais interessante da história de Muhammad Yunus é que ela é, fundamentalmente, uma história de confiança... de Confiança Inteligente. É a história de um homem que acreditou – que confiou – que, com medidas inteligentes em vigor, pessoas pobres, sem garantias para dar, sem emprego fixo e sem histórico de crédito verificável podiam ser merecedoras de confiança. Podiam merecer a confiança de que usariam o dinheiro emprestado com sensatez e podiam merecer a confiança de que devolveriam seus empréstimos. Yunus afirmou:

*Para o Grameen funcionar, sabíamos que tínhamos de confiar em nossos clientes. Desde o primeiro dia, sabíamos que não haveria espaço para policiamento em nosso sistema. Nunca utilizamos tribunais para a liquidação de nossos empréstimos. Não envolvemos advogados ou outros intrusos. Atualmente, os bancos comerciais assumem que todos os tomadores de empréstimo vão fugir com o dinheiro deles. Assim, amarram os cliente com nós legais. Os advogados meditam sobre seus*

*preciosos documentos, certificando-se de que nenhum tomador de empréstimo escapará do controle do banco. Em contraste, o Grameen assume que todo tomador de empréstimo é honesto. Não existem instrumentos legais entre os credores e os tomadores de empréstimo. Nós nos convencemos de que o banco devia ser construído com base na confiança, e não com base em contratos de papel sem sentido... Podemos ser acusados de ser ingênuos, mas nossa experiência com inadimplência é menor do que 1%. E mesmo quando os tomadores de empréstimo não pagam um empréstimo, não consideramos que são mal-intencionados. Em vez disso, consideramos que as circunstâncias pessoais os impediram de devolver o dinheiro.*<sup>9</sup>

Ainda mais inspirador é o fato de que Yunus foi capaz de realizar tudo o que fez e de manter uma crença poderosa na confiança a despeito da resistência de todo um setor – na realidade, de toda uma cultura –, historicamente e de maneira difundida impregnada de cinismo e desconfiança. Ainda mais importante, Yunus manteve de maneira tenaz sua crença na confiança no meio do que se tornou um imenso déficit de confiança; na realidade, uma crise global de confiança. E foi essa crise – com sua grande cobertura midiática de corrupção desenfreada, fraudes corporativas, comportamentos impróprios ostensivos e golpes políticos – que chamou nossa atenção, enquanto líamos as manchetes e assistíamos aos noticiários na última década.

Mais ou menos na época em que Yunus estava recebendo o Prêmio Nobel da Paz e a Medalha Presidencial da Liberdade, por exemplo:

- Diversas empresas globais ou seus executivos – incluindo a Parmalat, Enron, Tyco e WorldCom – envolveram-se em atividades fraudulentas graves,<sup>10</sup> e mais de 200 empresas de capital aberto foram forçadas a refazer seus balanços financeiros depois da aprovação da lei Sarbanes-Oxley nos Estados Unidos.<sup>11</sup>

- Na China, cerca de 200 pilotos falsificaram seus históricos de voo para evitar sua associação com a companhia aérea responsável pelo pior acidente aéreo do país em diversos anos.<sup>12</sup>
- Ramalinga Raju, presidente do conselho de administração da Satyam Computer Services, surpreendeu o setor da terceirização admitindo que tinha “inflado a quantidade de dinheiro em caixa no balanço da quarta maior empresa de TI da Índia em quase 1 bilhão de dólares, contraído um passivo de 253 milhões de dólares em fundos arranjados pessoalmente por ele, e, em setembro de 2008, exagerado as receitas trimestrais da Satyam em 76% e os lucros em 97%”, conquistando o título de “Enron da Índia” para a Satyam.<sup>13</sup>
- Nos Estados Unidos, cinco educadores (um diretor de escola, um diretor-assistente e três professores) demitiram-se em consequência de um escândalo relativo à falsificação de provas, depois de serem investigados por ajudar de forma imoral seus alunos do quinto ano a tirarem notas mais altas em provas padronizadas, recebendo bônus por desempenho no processo.<sup>14</sup>
- Milhares de investidores ficaram arrasados depois de descobrir que Bernie Madoff, corretor de ações e consultor de investimentos, tinha os enganado numa fraude de mais de 65 bilhões de dólares, no maior esquema Ponzi da história.<sup>15</sup>
- Um tabloide inglês deixou de funcionar abruptamente depois de 168 anos quando a revelação de um grande escândalo de grampo telefônico e suborno policial resultou em diversas demissões, prisões e investigações.<sup>16</sup>

Em parte como resultado de milhares de manchetes e noticiários televisivos que difundiram essas histórias e similares para a opinião pública, havia, e ainda há, uma crise literal de confiança na maior parte do mundo – em nossas sociedades, nossas instituições, nossos governos, nossa mídia, nossos serviços de saúde, nossas

organizações, nossos relacionamentos e até mesmo em nossas vidas pessoais. Em certos casos, a confiança nunca foi tão baixa quanto é hoje. Consideremos os estudos recentes de medição de confiança pelos institutos Gallup, Edelman e Harris Interactive:

- Os Estados Unidos consideram que estão se tornando uma sociedade cada vez mais carente de confiança, pois a confiança no governo, nas empresas, na mídia e nas ONGs caiu consideravelmente, em comparação tanto com os anos anteriores como em relação aos outros países industrializados.<sup>17</sup>
- Nos Estados Unidos, a confiança na mídia alcançou o ponto mais baixo em 2010 desde que o Instituto Gallup começou a medi-la, no começo da década de 1970.<sup>18</sup>
- Somente 46% dos entrevistados dos Estados Unidos e 44% do Reino Unido confiam que as empresas fazem o que é correto.<sup>19</sup>
- Somente 40% dos entrevistados dos Estados Unidos e 33% da Alemanha confiam que o governo faz o que é correto.<sup>20</sup>
- Somente 33% dos norte-americanos têm muita confiança na liderança médica em 2011, em comparação aos 73% de 1966.<sup>21</sup>
- 53% dos trabalhadores norte-americanos acham que seus chefes não são honestos,<sup>22</sup> e 69% dos norte-americanos não estão satisfeitos com o ambiente ético em que se encontram na sociedade atual.<sup>23</sup>

A crise de confiança não está apenas em nossas instituições; estende-se ao nosso sistema econômico e a grande parte da sociedade global. De acordo com o índice de confiança da Chicago Booth/Kellogg School Financial, de maio de 2011, somente 20% dos norte-americanos confiam em nosso sistema financeiro – apenas um ponto percentual acima do menor número de todos os tempos, alcançado no meio da crise financeira global de 2009.<sup>24</sup> A incapacidade dos líderes políticos em Washington de achar uma

solução para o déficit e para a dívida que inspiraria confiança resultou numa redução histórica do crédito nacional em 2001,<sup>25</sup> exacerbando a crise de confiança no governo e também nos sistemas econômicos. Da mesma forma, os líderes da União Europeia estão enfrentando uma desconfiança cada vez maior em sua capacidade de gerenciar sua crescente crise da dívida.

*2011 será o ano da falta de confiança nos governos. Desde a crise da dívida soberana na Europa até a resposta governamental ao terremoto no Japão, passando pela colisão de dois trens de alta velocidade na China e pela crise do limite de dívida no Congresso americano, as pessoas de todo o mundo estão perdendo a fé em seus governos.*<sup>26</sup>

– RICHARD EDELMAN,  
PRESIDENTE E CEO DA EDELMAN

Além disso, a falta de confiança se difundiu na maior parte da sociedade. Por exemplo, os sociólogos medem a confiança social nos países conforme a resposta à pergunta: “De modo geral, você diria que a maioria das pessoas merece confiança ou que você precisa tomar muito cuidado ao lidar com as pessoas?” Em resposta, somente 13% dos chilenos e 24% dos turcos acreditam que as outras pessoas merecem confiança,<sup>27</sup> o que contrasta acentuadamente com certas sociedades com alto nível de confiança, como as da Dinamarca, Suécia e Noruega, onde mais de 80% das pessoas acreditam que os outros merecem confiança.

As manchetes dos jornais e as estatísticas não deixam dúvida que o mundo vive uma crise de confiança. O que é menos claro é que essa crise está, simultaneamente, tendo um impacto profundo sobre o bem-estar econômico e a qualidade de vida em todo o mundo.

*Confiança é como o ar que respiramos – quando está presente, ninguém realmente percebe; quando falta, todos percebem.*<sup>28</sup>

– WARREN BUFFETT

## **O custo da crise**

Então, qual é o custo dessa crise? Como podemos quantificá-lo? Como nós dois trabalhamos com pessoas e organizações de todo o mundo nos últimos 20 anos, constatamos que a confiança sempre modifica três resultados profundos nas vidas pessoais e profissionais e na sociedade. Os três resultados são: a prosperidade, a energia e a alegria. Consideremos cada um deles.

### **A confiança modifica a prosperidade**

Está cada vez mais evidente que, na economia atual, o resultado final está diretamente ligado à confiança. Em outras palavras, há um “caso de negócio em relação à confiança” – e é um caso instigante. A reputação de uma empresa, a habilidade de se associar e colaborar com os outros, a capacidade de inovar, a eficácia de mobilizar seu pessoal, o dom de atrair e manter pessoal de talento, a velocidade com que consegue executar – todas essas dimensões do sucesso, e muitas outras, são afetadas intensamente pela confiança.

De fato, a confiança tornou-se a *nova moeda* da economia global. É a base sobre a qual muitas pessoas fazem negócios ou não. Por exemplo, o Edelman Trust Barometer, de 2009, revelou que 77% dos entrevistados afirmaram que se recusaram a comprar produtos ou serviços de uma empresa na qual não confiavam, enquanto 72% criticaram uma empresa vista com desconfiança para um amigo ou colega. No entanto, quando a confiança é alta, os benefícios são igualmente tangíveis, com 55% dos entrevistados afirmando que estão dispostos a pagar um valor adicional para comprar produtos e serviços de uma empresa confiável e 76% afirmando que recomendam marcas confiáveis para um amigo ou colega. De fato, a recomendação de uma empresa é o exemplo supremo de confiança como moeda, já que representa uma “transferência de confiança”,

que vai de um cliente ativo para um novo possível cliente e volta para o vendedor. Por meio das atuais mídias sociais, tanto as críticas como as recomendações chegam muito mais longe e se movem muito mais rápido do que em qualquer época anterior. De acordo com Brian Singh, fundador da Zinc Research, empresa canadense dedicada à mídia social, "Algum dia, poderá ser melhor para uma empresa perguntar não quais são suas margens, mas qual é o seu fator de confiança".<sup>29</sup>

A confiança é o que faz nossos mercados funcionarem. "Faz o mundo girar." Em seu cerne, o capitalismo se baseia em três coisas: capital, liquidez e confiança. Embora todas as três sejam essenciais, é principalmente a falta de confiança que provocará a maior redução das outras duas. Para Dov Seidman, fundador da LRN, uma empresa de gestão de conformidade e ética global:

*Os mercados financeiros mundiais quase entraram em colapso no último outono por um único motivo: falta de confiança. O crédito, o sangue da economia global, quase parou de circular. Mesmo os grandes bancos se recusaram a emprestar uns aos outros porque não confiavam que seriam reembolsados. Admitíamos a confiança como coisa corriqueira. Os contratos respaldavam nossos negócios e transações, mas quem os assinaria sem confiança em suas contrapartes? A confiança é fundamental para construir ligações duradouras com funcionários, fornecedores, clientes e comunidades nas quais fazemos negócios. E ela move a assunção de risco que leva à inovação e ao progresso.*<sup>30</sup>



DILBERT © 2009 Scott Adams. Utilizado com permissão da UNIVERSAL UCLICK. Todos os direitos reservados.

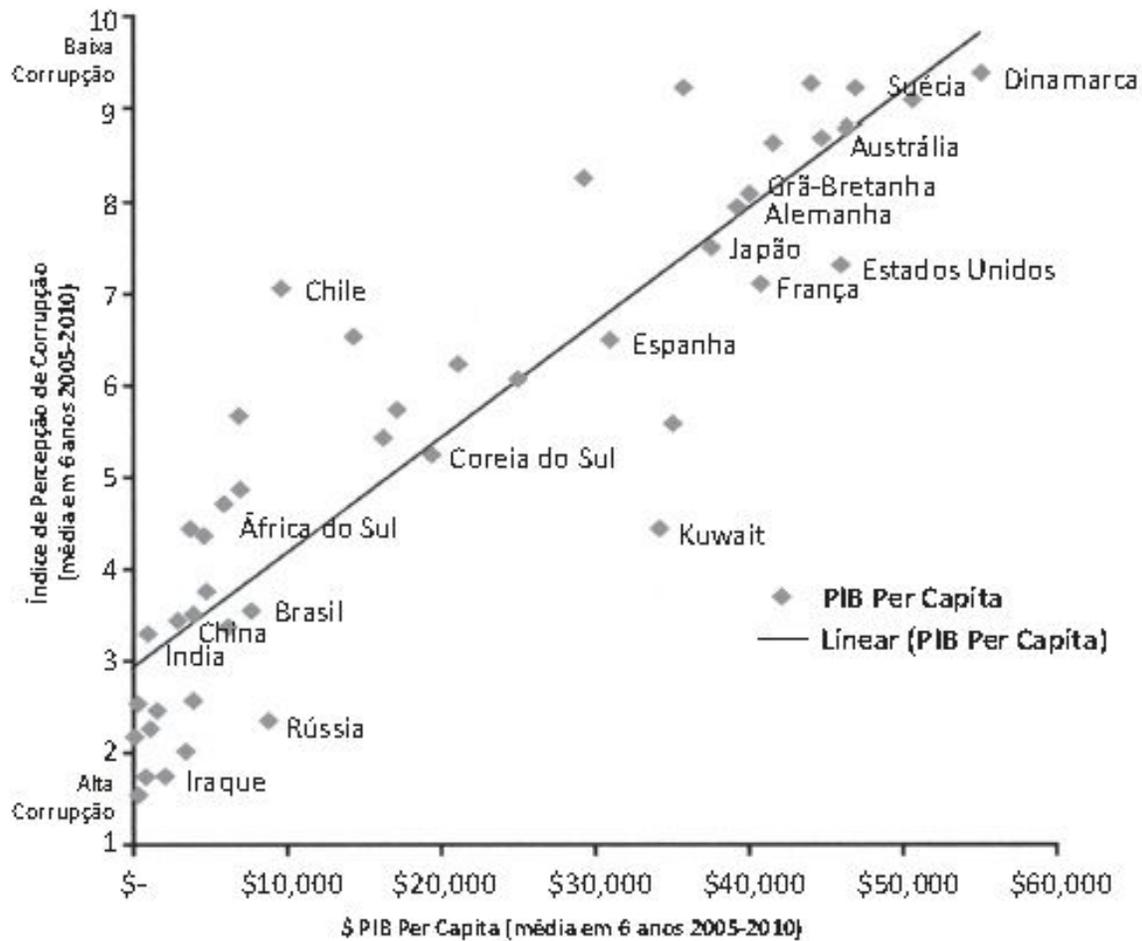
Ao falar de vantagem competitiva, Seidman afirma:

*É uma questão de quem tem mais confiança em seus relacionamentos e onde a maioria das pessoas quer trabalhar. Essa será a moeda flexível do século XXI.*<sup>31</sup>

O relacionamento entre confiança e prosperidade de um país torna-se evidente quando comparamos o Índice de Percepção de Corrupção da Transparência Internacional,<sup>32</sup> um substituto justificável para *confiabilidade*, com o Produto Interno Bruto (PIB) per capita dos países envolvidos. Em geral, quanto menos corrupto (mais confiável) se percebe um país, mais próspera é a sua economia. De modo contrário, quanto mais corrupto (menos confiável) se percebe um país, menos próspera é a sua economia. Como você pode perceber na figura abaixo, a correlação entre confiabilidade e prosperidade é evidente.

## Confiabilidade e Prosperidade dos Países<sup>33</sup>

Índice de Percepção de Corrupção em relação ao PIB per capita



O motivo pelo qual há essa conexão direta entre confiança e prosperidade é que a confiança sempre afeta duas contribuições-chave para a prosperidade: velocidade e custo. Quando a confiança diminui num relacionamento, numa equipe, numa organização ou num país, a velocidade se reduz e o custo sobe. Por quê? Porque muitos passos precisam ser dados para compensar a falta de confiança. Há um tributo: o tributo relativo à baixa confiança. Tudo leva mais tempo, e os erros de comunicação, a redundância e a reexecução dos trabalhos criam atrasos custosos.

↓ Confiança = ↓ Velocidade ↓ Custo

*Podemos afirmar de modo pertinente que a maior parte do atraso econômico do mundo pode ser explicada pela falta de confiança mútua.*<sup>34</sup>

– KENNETH ARROW,  
PRÊMIO NOBEL DE ECONOMIA

Essa fórmula se manifesta em exemplos corporativos muito conhecidos, como o da Satyam, que perdeu 78% de sua capitalização de mercado no primeiro dia de exposição do escândalo da empresa.<sup>35</sup> Ou o da Enron, onde a perda de confiança foi tão grande que custou a existência da empresa e criou um ambiente de crescente e fatigante contabilidade. Ou o exemplo do Lehman Brothers, banco mundial de serviços financeiros, que faliu após perder a confiança de seus clientes, parceiros e até concorrentes, desencadeando uma perda com efeitos propagadores de trilhões de dólares, que marcou o início de uma crise financeira mundial da qual ainda não nos recuperamos totalmente. Você pode ver isso na vida de pessoas como Bernie Madoff, que enganou milhares de pessoas e cujo filho se suicidou tragicamente no segundo aniversário da prisão de seu pai. Ou Tiger Woods, cujo comportamento contrastou com sua imagem cuidadosamente cultivada como porta-voz de empresas, resultando na perda tanto de sua credibilidade como garoto-propaganda de diversas companhias, como de dezenas de milhões de dólares em avais. Você pode perceber isso hoje no custo da fraude para os setores da economia e no excesso resultante de normas, regulamentações, políticas e procedimentos na maioria das organizações. De fato, você pode perceber isso até mesmo em sua própria organização ou equipe; ou em uma que você conhece.

Por outro lado, quando a confiança cresce num relacionamento, numa equipe, numa empresa ou num país, a velocidade aumenta e o custo se reduz. As pessoas são capazes de se comunicar com mais rapidez, de colaborar melhor, de inovar mais e de fazer negócios mais rapidamente e de maneira mais eficiente. Chamamos isso de dividendos da alta confiança.

↑ Confiança = ↑ Velocidade ↓ Custo

Essa “economia da confiança” se manifesta muitas vezes no mercado. De acordo com o estudo da Watson Wyatt, as organizações de alta confiança superam em desempenho as organizações de baixa confiança no retorno total aos acionistas (preço da ação mais dividendos) em 286%.<sup>36</sup> Um estudo similar analisando as 100 melhores empresas para se trabalhar da revista *Fortune*, que reconhece a confiança como correspondente a dois terços dos critérios, revelou que as organizações de alta confiança superaram em desempenho a média do mercado nos 13 anos do estudo (de 1998 a 2010) em 288%.

*Nossa abordagem se baseia nos principais resultados de 20 anos de pesquisa: a confiança entre gerentes e funcionários é a principal característica que define os melhores lugares de trabalho.*<sup>37</sup>

– GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE

Outra investigação mostra um fenômeno similar se manifestando entre os países. Num estudo importante de 2001 envolvendo 41 países, os economistas Paul Zak e Stephen Knack identificaram uma correlação clara e direta entre o nível de confiança de um determinado país e o seu desenvolvimento econômico e nível de investimento, concluindo que “o investimento e o desenvolvimento melhoram com a confiança”.<sup>38</sup>

*Porque a confiança reduz o custo das transações... as sociedades de alta confiança produzem mais que as sociedades de baixa confiança.*<sup>39</sup>

– PAUL ZAK E STEPHEN KNACK,  
ECONOMISTAS

A alta confiança é uma *multiplicadora de desempenho*; uma multiplicadora que se converte diretamente em maior prosperidade:

receitas, lucros, ganhos econômicos e resultados melhores. A alta confiança cria um dividendo que aprimora e aumenta a produtividade e a lucratividade das interações, incrementando a prosperidade. A baixa confiança gera um tributo – um tributo de desperdício – que penaliza as interações e diminui a prosperidade.

No verão de 2008, a maior consciência das pessoas a respeito do relacionamento entre confiança e prosperidade ficou bastante evidente para nós dois quando tivemos a oportunidade de participar do Fórum Econômico Mundial, em Tianjin, na China, o “Davos de verão” do fórum. Esse respeitado fórum – que está “comprometido com a melhoria do estado do mundo” – incluiu 1,4 mil líderes empresariais e políticos, além de acadêmicos e jornalistas selecionados de mais de 90 países. Esse encontro específico prometia ser especialmente fértil de ideias por causa da crise econômica da época. Apenas duas semanas antes, o Lehman Brothers tinha falido, e os mercados estavam em queda livre. Naquele mesmo fim de semana, o Congresso norte-americano e outros organismos internacionais estavam se reunindo em encontros de emergência para discutir opções. As pessoas de todo o mundo estavam em pânico, pois toda a extensão de interdependência da economia mundial começou a vir à tona.

Na sessão de encerramento do fórum, os participantes foram divididos em grupos de 10 a 12 participantes, e cada grupo foi solicitado a identificar o desafio número um que ameaçava o desenvolvimento econômico mundial para o ano vindouro. Dos cerca de 100 grupos, os sete principais desafios levantados foram apresentados a todos os participantes para votação eletrônica. Para muitos que analisaram os resultados daquela sondagem informal, foi surpreendente o fato de que – mesmo no meio de tudo que estava acontecendo no cenário econômico, com os mercados se esfacelando diante das pessoas – a crise financeira global foi classificada somente como o *segundo* maior desafio enfrentado pela economia mundial. Qual desafio se classificou em primeiro lugar? “Perda de confiança.” Esse grupo de versados tomadores de decisão e líderes de ideias inovadoras reconheceu que todas as outras

condições da sociedade – incluindo a crise financeira global – estavam sendo exacerbadas por uma crise de confiança.

Acreditamos que os participantes do Fórum Econômico Mundial entenderam bem a situação e, de fato, vimos sua conclusão confirmada naquele mesmo fim de semana quando participamos de um debate televisivo a respeito da crise financeira mundial na CNBC Asia. Os participantes do debate concordaram que a crise econômica era, em sua origem, uma crise de confiança. Eles reconheceram que os governos podiam injetar mais capital no sistema. Podiam tentar melhorar a liquidez, num esforço para fazer o dinheiro circular. No entanto, sem confiança, os bancos não iam emprestar dinheiro para outros bancos ou para os consumidores, pois achavam que não iam recuperá-lo; assim, o dinheiro não circulava. Ficou claro que a prosperidade era não somente um grande benefício da alta confiança, mas também uma vítima da baixa confiança.

## **A confiança modifica a energia**

O segundo resultado impactado drasticamente pela confiança é a *energia*. Por energia, queremos dizer não só a energia física e emocional, mas também o compromisso, a criatividade, e a saúde e o bem-estar. Para ter uma ideia do grau de impacto, pense a respeito de alguém com quem você tem um relacionamento de baixa confiança. Qual das palavras abaixo você diria que descreve melhor o que é trabalhar ou interagir com essa pessoa?

Estressante	Divertido
Complicado	Fácil
Exaustivo	Empolgante
Difícil	Animador
Desagradável	Produtivo
Frustrante	Energizante
Desanimador	Agradável

Improdutivo	Objetivo
Não realizador	Estimulante
Penoso	Benéfico
Arriscado	Seguro
Assustador	Libertador
Perigoso	Liberador

Agora, volte a observar a lista e pense a respeito de alguém com quem você tem um relacionamento de alta confiança. Qual das palavras descreve melhor o que é trabalhar ou interagir com essa pessoa? Quando você considera o contraste, que impacto você acha que a confiança – ou a falta dela – pode estar tendo sobre a energia que sente em sua vida pessoal ou familiar, ou em sua equipe ou organização? Como você acha que isso pode estar afetando sua capacidade, ou a capacidade de sua organização, para se associar e colaborar com os outros?

Quando fazemos esse exercício com equipes de trabalho, os participantes ficam impressionados com o contraste nítido entre a energia extraordinária gerada em equipes de alta confiança e a tensão exaustiva nas equipes de baixa confiança. Esse fenômeno cria um efeito de propagação imenso – em uma ou outra direção – que modifica o espírito geral da energia e do ímpeto na organização como um todo, em particular em duas dimensões críticas: compromisso e inovação.

**Compromisso.** Em nenhum lugar a confiança modifica mais a energia nas organizações do que no compromisso do funcionário.<sup>40</sup> Embora existiam diversos propulsores do compromisso, os dois maiores são: (1) a relação de confiança que os funcionários têm com seu supervisor e (2) a confiança que têm na organização em geral. Um estudo de 2008 da Dublin City University Business School revela que a confiança e o compromisso criam um ciclo virtuoso, ascendente e mutuamente reforçador;<sup>41</sup> em outras palavras, conforme a confiança aumenta na organização, o mesmo acontece

em relação ao compromisso; e conforme o compromisso aumenta, o mesmo acontece em relação à confiança.

Doug Conant, CEO da Campbell Soup Company, descreveu a ligação entre confiança, energia e desempenho com as seguintes palavras:

*Temos o que denominamos Modelo de Liderança Campbel, e nos orientamos a partir dele. Basicamente, diz que você tem de inspirar confiança, e, quando você ganha a confiança das pessoas, tem permissão para fazer algumas coisas incríveis. A confiança lhe permite dar direção às pessoas, manter todos alinhados e lhes dar a energia para realizar o trabalho. A confiança capacita-o a executar com excelência e produzir resultados extraordinários. Quando você executa com excelência e cumpre seus compromissos, a confiança inspira com mais facilidade, criando um volante de desempenho.*<sup>42</sup>

**Inovação.** A confiança também aumenta a energia na forma de sinergia positiva (onde  $1 + 1 = 3$  ou mais) e criatividade, o que impulsiona a inovação. Quando você dá toda a atenção a isso, de onde vem a inovação? Vem do choque de diferenças no ambiente correto. Como afirmou o psicólogo Carl Jung: "Quanto maior o contraste, maior o potencial. A grande energia só vem de uma tensão correspondentemente grande entre opostos."<sup>43</sup>

Mas sem a confiança, as diferenças não necessariamente criam sinergia positiva; de fato, o resultado mais comum é sinergia negativa (onde  $1 + 1 = 1,5$  ou menos). Conclusão: quando as pessoas confiam umas nas outras, as diferenças são forças; quando não confiam, as diferenças são desagregadoras.

Como os estudos revelam, a inovação floresce em um ambiente de alta confiança, mas se extingue num ambiente de baixa confiança. Um estudo do Reino Unido, comparando as 200 melhores empresas da lista Times Top 1000 com as 200 piores em termos de inovação e desempenho, constatou que a confiança era o "diferenciador número um". De acordo com o artigo, "A confiança entre as pessoas que se

permitem trocar ideias livremente era o fator único mais significativo na diferenciação dos inovadores bem-sucedidos”.<sup>44</sup>

*A existência de confiança libera o espírito humano para ser criativo, generoso e autêntico, em vez de defensivo, cético e falso.*<sup>45</sup>

– TOM HAYES, AUTOR DE *JUMP POINT*

Robert Porter Lynch, especialista em inovação, descreve o processo de inovação e o papel da confiança:

*Toda inovação resulta de pessoas que pensam de maneira diferente; isto é, uma perspectiva encontra outra, e algo novo pode nascer... Mas duas perspectivas diferentes não criam automaticamente algo novo, e, com muita frequência, as diferenças se tornam destrutivas: como republicanos versus democratas, antigo versus novo, do meu jeito ou rua. Assim, a arte é a seguinte: como consigo aumentar o aspecto criativo das interações entre os opostos? E a resposta é: confiança. Quando existe essa tensão num ambiente de confiança, as essências criativas das pessoas estão alinhadas, e elas se tornam inovadoras em conjunto; portanto, a confiança é um alinhamento da energia humana. Essa energia alinhada é também chamada de sinergia, algo que é frequentemente impreciso nas organizações e nos relacionamentos.*<sup>46</sup>

*Nenhuma sociedade de baixa confiança produzirá inovação constante.*<sup>47</sup>

– THOMAS FRIEDMAN,  
JORNALISTA GANHADOR DO PRÊMIO PULITZER

Além do compromisso e da inovação, a confiança modifica a energia na dimensão da saúde e do bem-estar. Ainda que existam

diversos indicadores sociais, um amplamente aceito é a expectativa de vida. Um conjunto crescente de dados sugere que há uma correlação entre longevidade e confiança. Em resumo, as pessoas que confiam tendem a viver mais; as pessoas que desconfiam tendem a morrer mais cedo. Por exemplo, um estudo com 97 mil mulheres, durante um período de 8 anos, mostrou que aquelas que eram mais céticas e muito desconfiadas tinham 16% mais risco de morte do que suas congêneres. Em seu livro clássico *Bowling Alone*, Robert Putnam observa que as pessoas que têm confiança não só vivem mais, mas também são mais saudáveis. Quando consideramos os dados que mostram o bem-estar dos países, em comparação com os níveis de confiança dentro desses países, os resultados sugerem uma relação clara entre os dois.

*O bem-estar de um país e também sua capacidade de competir são condicionados por uma característica cultural única, difundida: o nível de confiança inerente à sociedade.*<sup>48</sup>

– FRANCIS FUKUYAMA,  
MEMBRO DA UNIVERSIDADE DE STANFORD

## **A confiança modifica a alegria**

Por alegria, queremos dizer simplesmente felicidade, diversão, satisfação e aquilo que o psicólogo Martin Seligman denomina “florescimento”.<sup>49</sup> Para muitas pessoas do mundo, a felicidade é o objetivo mais importante da vida.

Ao trabalharmos com equipes e organizações de todo o mundo, as pessoas não necessariamente utilizam a palavra “alegria” para descrever relacionamentos de alta confiança no trabalho, mas você pode observar isso – ou a falta disso – nas expressões delas. Quando as pessoas falam acerca de relacionamentos de baixa confiança, você percebe tensão, aflição, dor e, algumas vezes, até medo. Quando falam acerca de relacionamentos de alta confiança,

tudo muda: os olhos brilham, os sorrisos aparecem, as pessoas ficam animadas, e a conversa enfoca os resultados positivos que trazem felicidade.

*Mais do que qualquer outro elemento, a alegria é o segredo do sucesso da Virgin.*<sup>50</sup>

– RICHARD BRANSON,  
CEO DA VIRGIN COMPANIES

Progressivamente, a felicidade também é uma busca dos países. Isso se reflete na mudança recente de um foco exclusivo sobre o Produto Interno Bruto que mensura somente o resultado econômico – para um foco mais holístico, que procura incluir a avaliação da felicidade e do bem-estar. De fato, essa é uma versão de um país de uma classificação equilibrada.

As tentativas de medir essa dimensão social incluem instrumentos baseados na “felicidade nacional bruta”,<sup>51</sup> um termo criado pelo rei do Butão na década de 1970, e ferramentas como o Índice de Vida Melhor e o Índice de Desenvolvimento Humano das Nações Unidas. De acordo com uma pesquisa da BBC, no Reino Unido, 81% dos habitantes acham que o governo deve se concentrar em deixar as pessoas mais felizes do que mais ricas.<sup>52</sup>

*A felicidade da sociedade é o [objetivo] final do governo.*

– JOHN ADAMS,  
SEGUNDO PRESIDENTE DOS ESTADOS UNIDOS

De acordo com John Helliwell, economista canadense, o principal fator ligado à felicidade – ainda mais que a renda e a saúde – são as relações de confiança.<sup>53</sup> Em *The Happiness Advantage*, Shaw Achor assinalou que “os relacionamentos sociais são a melhor garantia de elevar o bem-estar e reduzir o estresse, tanto um antídoto contra a depressão como um remédio para o alto desempenho”.<sup>54</sup> Ele

descreveu o Harvard Study of Adult Development, que acompanhou a vida de 268 homens desde o ingresso na faculdade no final da década de 1930 até os dias de hoje. Os resultados mostraram que “havia uma – e somente uma – característica que distinguia os 10% mais felizes de todos os outros homens: a força de seus relacionamentos sociais”.<sup>55</sup>

No centro dos relacionamentos fortes e duradouros, está a confiança, enquanto a própria definição de um mau relacionamento é “pouca ou nenhuma confiança”. Com base em sua pesquisa, Paul J. Zak e Ahlam Fakhar concluíram que, “enquanto uma renda maior é apenas ligeiramente associada com uma felicidade maior, as evidências neurocientíficas sugerem que existem *feedbacks* bidirecionais entre a felicidade e a confiança”.

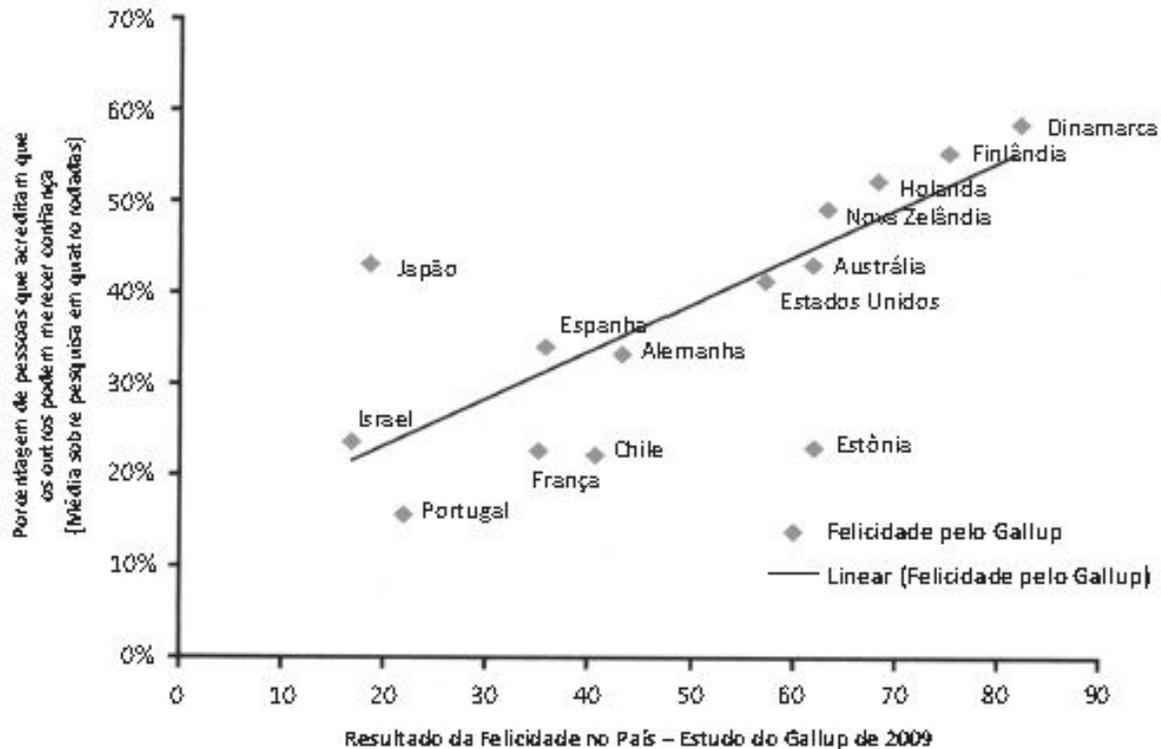
*Os únicos relacionamentos desse mundo que foram compensadores e duradouros foram aqueles em que uma pessoa podia confiar na outra.*

– SAMUEL SMILES,  
ESCRITOR E REFORMADOR ESCOCÊS

Curiosamente, o país mais feliz do mundo, a Dinamarca, também é o país com nível mais alto de confiança.<sup>56</sup> Na figura abaixo, observe a relação entre níveis de felicidade e confiança dos países:

## **Confiança e felicidade dos países**<sup>57</sup>

**Confiança medida pelo World Values Survey e Felicidade medida pelo Gallup**



A confiança também tem impacto profundo sobre a alegria em equipes e organizações, em termos de satisfação do funcionário e da capacidade das empresas de atraírem e manterem talentos. De forma interessante, um estudo de 2008 de John Helliwell e Haifang Huang mostrou que um aumento de 10% na confiança dentro de uma organização possui o mesmo efeito sobre a satisfação de um funcionário que um aumento de 36% no salário!<sup>58</sup>

Conclusão: da mesma maneira que a confiança modifica *quantitativamente* a prosperidade, modifica *qualitativamente* a energia e a alegria. As fórmulas são simples, previsíveis e claras:

↓ Confiança = ↓ Prosperidade ↓ Energia ↓ Alegria

↑ Confiança = ↑ Prosperidade ↑ Energia ↑ Alegria

*A vantagem dos homens de serem capazes de confiar uns nos outros penetra em cada fenda da vida humana: a econômica é talvez a menor parte disso; no entanto, mesmo isso é incalculável.*<sup>59</sup>

– JOHN STUART MILL,  
FILÓSOFO E ECONOMISTA BRITÂNICO

## **A confiança é um princípio de poder**

Sem dúvida, a confiança está diretamente ligada ao grau de prosperidade, energia e alegria que experimentamos em nossa vida pessoal e profissional. O motivo é que a confiança é um princípio fundamental e eterno da qualidade de vida; não só para nós, em nossos relacionamentos pessoais, mas também para as equipes, as organizações, as sociedades, os ramos de atividade e até mesmo os países. A confiança é um catalisador que transfere força e capacidade, tecida através de cada parte de uma sociedade forte, civilizada. No entanto, a maioria de nós não tem consciência disso, ou de nossa dependência disso, até que a perdemos.

A maior destruição provocada pelos ataques terroristas – talvez até mais do que o dano imediato infligido – é a destruição da confiança. Repentinamente, ficamos com medo de fazer as coisas cotidianas que normalmente faríamos sem reflexão ou preocupação. Há alguns anos, quando a área de Washington tornou-se alvo dos ataques de um franco-atirador durante muitos meses, comunidades inteiras quase se restringiram ao mínimo necessário para a manutenção da vida. O medo e a desconfiança tornaram-se tão grandes que as pessoas evitavam atividades “opcionais”, como jogos de futebol americano das escolas de ensino médio e eventos culturais.

*Quanto mais as sociedades abertas ficam expostas ao terrorismo indiscriminado, mais confiança é eliminada, e as sociedades mais abertas erguem muros e escavarão fossos.*<sup>60</sup>

Para você ter uma ideia de como a confiança é fundamental, tente imaginar um mundo sem confiança. Imagine como seria dirigir seu carro se você não tivesse confiança no caráter ou na competência dos outros motoristas... ou entrar num avião se você não tivesse confiança na competência do piloto ou na segurança dos procedimentos de manutenção... ou se internar num hospital para uma cirurgia se você não tivesse confiança na formação e no treinamento do médico e de sua equipe... ou se casar se você não tivesse confiança no amor e no carinho de sua companheira. Um motivo pelo qual as quebras de confiança são tão prejudiciais é que a confiança é um princípio muito vital e, conscientemente ou não, contamos com a confiança para tornar nosso mundo significativo e nossos relacionamentos compensadores.

## **No meio da crise, um renascimento da confiança**

A boa notícia, e o Grande Paradoxo a respeito do qual estamos escrevendo neste livro, é o fato de que, num mundo tão carente de confiança, existem “casos atípicos” – pessoas, líderes, empresas, ramos de atividade e até países que, como Muhammad Yunus, estão ajudando a criar um renascimento literal da confiança – e que eles estão desfrutando e disseminando os benefícios da prosperidade, energia e alegria em todo o mundo. Chamamos isso de renascimento, pois não é alguma nova moda ou técnica; é uma ressurreição ou redescoberta que muda as regras do jogo em relação a um princípio eterno, que trouxe ricos dividendos para as pessoas de maneira consistente ao longo dos tempos, similar à maneira pela qual o Renascimento, que começou na Europa do século XIV, elevou toda a sociedade e a humanidade.

Consideremos os comerciantes magrebinos do Oriente Médio do século X. No meio do ambiente social e político caótico da Bagdá da

época, diversos comerciantes emigraram para o Magreb, região da África entre a cordilheira do Atlas, no sul, e o mar Mediterrâneo, no norte. Motivados pelas amplas oportunidades comerciais de toda a região mediterrânea – e não querendo ver essas oportunidades ameaçadas pelo caos político –, eles criaram um sistema de comércio capaz de existir independentemente da intervenção governamental. Esse sistema se baseava na confiança. Em *Jump Point*, Tom Hayes observou:

*Os incentivos para participação no comércio eram grandes e os estímulos para a permanência na aliança comercial eram muito claros. De forma interessante, o sistema, mesmo através de muitos quilômetros e culturas, funcionava basicamente com um aperto de mão [que, em si, era uma expressão de confiança, que demonstrava que a mão não segurava uma adaga]. Dado o custo e o tempo para ir a juízo em relação a disputas comerciais – sem falar no caráter frequentemente corrupto e irregular da justiça dos juízes fatímidas – os magrebinos criaram sua própria forma não estatal de justiça, que funcionava muito bem. A chave para assegurar o desempenho e o cumprimento: trapaceiros e malandros eram imediatamente humilhados e banidos. O medo da represália e da rejeição pública demonstraram ser um mecanismo autoaplicável extraordinário.<sup>61</sup>*

Ao exercer a confiança e empregar as sanções sociais em vez do recurso legal, os comerciantes magrebinos foram capazes de participar com sucesso do comércio mediterrâneo por muitos séculos.

Mesmo no meio da atual crise de confiança, temos modernos comerciantes do tipo magrebino – muitos, de fato – que prestam testemunho à realidade de que a confiança é simplesmente uma maneira melhor – uma maneira mais próspera, mais vigorosa, mais alegre – de viver e se conduzir. Um exemplo é Azim Premji, presidente do conselho de administração da Wipro, uma das maiores empresas de serviços de TI da Índia.<sup>62</sup> Para dar uma ideia dos

valores do desenvolvimento de confiança sobre os quais Premji atua, certa manhã, ele enviou um comunicado para todos os diretores da Wipro dizendo que estava indo para Bangalore para encontrá-los naquela noite. Ele disse que não queria tomar muito tempo deles, mas achava que o assunto era importante, e precisava falar com eles diretamente. Na reunião, Premji explicou que um gerente geral estava saindo da empresa porque tinha inflado o valor do recibo de despesas de viagem. O gerente geral tinha dado uma contribuição significativa para a organização e o montante da imprudência não era grande, mas era uma questão de princípio. Premji afirmou que tinha vindo para explicar pessoalmente a situação, pois não queria nenhum boato cercando a saída do gerente geral, e também queria deixar claro que qualquer tentativa de depreciar aquele homem receberia uma resposta rápida e apropriada similar.

Em outro caso, alguns carregamentos importantes para a Wipro estavam sendo retidos para desembarço no porto de Mumbai ao mesmo tempo em que uma apresentação do orçamento governamental estava sendo feita. Muitas pessoas acreditavam que a apresentação poderia resultar num aumento das alíquotas de importação que a Wipro teria de pagar. Assim, os fiscais aduaneiros acharam que tirariam proveito da situação oferecendo a liberação rápida dos carregamentos em troca de uma pequena compensação. Devido à irregularidade da transação, a questão chegou ao presidente do conselho de administração. Premji afirmou: "Todos os dias, vão e peçam incessantemente para os fiscais aduaneiros acelerarem o desembarço de nossos carregamentos importados, mas no curso normal. Não paguem uma única rúpia. Se vocês não tiverem sucesso, não desanimem. Se, no fim, tivermos de pagar um imposto muito maior, não faz mal. Pagaremos. Mas se esforcem para desembarçar nossos carregamentos somente por meio do curso normal."<sup>63</sup>

O comportamento confiável de Premji gerou confiança. Em consequência, ele foi reconhecido pela revista *Time* como uma das 100 pessoas mais influentes do mundo<sup>64</sup> e pelo jornal *Financial Times* como uma das 25 pessoas do mundo que estão "transformando radicalmente o modo de vida, trabalho ou

pensamento das pessoas, e fez muito para promover mudanças sociais, políticas ou culturais significativas e duradouras”.<sup>65</sup>

*Ninguém pode desfrutar dos frutos do sucesso se tiver de brigar com sua própria consciência... As pessoas podem escutar o que você diz, mas acreditarão no que você faz. Os valores são uma questão de confiança. Devem estar refletidos em cada uma de suas ações.*<sup>66</sup>

— AZIM PREMJI,  
PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA WIPRO

Outro moderno comerciante do tipo magrebino é Tony Hsieh (pronuncia-se “Shay”), CEO da Zappos, que começou sua carreira logo depois de sair da faculdade, em 1996, criando uma empresa com seu companheiro de quarto denominada LinkExchange. Dois anos depois, os dois venderam a empresa para a Microsoft por 265 milhões de dólares. Por que eles venderam? De acordo com Hsieh, foi porque a cultura da empresa tinha degingolado. “Quando éramos apenas cinco ou dez, estávamos todos realmente empolgados, trabalhando o dia inteiro, dormindo sob nossas mesas, sem ter ideia de que dia da semana era”, ele afirmou.<sup>67</sup> No entanto, no momento em que a empresa alcançou a marca de 100 funcionários, Hsieh “temia sair da cama de manhã e ficava apertando o botão soneca do despertador repetidas vezes”.<sup>68</sup>

Eis por que, quando Hsieh tornou-se consultor e investidor e, no fim, CEO da Zappos, sua prioridade foi criar uma cultura empresarial que incorporasse não só prosperidade, mas também energia e alegria. No processo, ele levou a empresa de quase nenhuma venda para mais de 1 bilhão de dólares em vendas anuais, colocando a Zappos da lista das 100 melhores empresas para se trabalhar da revista *Fortune*. E a maneira pela qual ele fez isso, no meio do que se afirmou ser o pior cenário econômico em décadas, foi confiar em seus funcionários e em seus clientes.

A cultura da Zappos literalmente simboliza confiança. Em seu livro, *Delivering Happiness*, Hsieh afirma: “Não temos roteiros [para os funcionários do serviço de atendimento ao cliente], pois confiamos

que nossos funcionários utilizem sua capacidade de discernimento quando lidam com os clientes.”<sup>69</sup> Ao contrário da maioria dos *call centers*, os tempos das chamadas não são controlados, e os funcionários são estimulados a dedicar o tempo que julgarem necessário para deixar os clientes felizes. Hsieh afirma: “Dê poder e confie nos funcionários do serviço de atendimento ao cliente. Confie que eles querem prestar um grande serviço... pois eles realmente prestam. Transferir a chamada para um supervisor deveria ser um fato raro.”

A Zappo também confia em seus clientes, dando-lhes a oportunidade de pedir os sapatos que querem, experimentá-los e devolver aqueles que não querem, mediante as políticas de frete grátis ida e volta e de devolução de 365 dias. Além disso, a empresa se comporta consistentemente de maneiras que inspiram confiança. Em maio de 2010, por exemplo, um erro no sistema de preços resultou na disponibilização de todos os itens no 6pm.com, um site-irmão da Zappos, oferecidos por um período de seis horas por um preço máximo de 49,95 dólares.<sup>70</sup> Como alguns dos itens expostos naquele site são vendidos normalmente por milhares de dólares, a venda de seis horas resultou num enorme prejuízo para a Zappos. No entanto, a Zappos honrou o preço anunciado.

*Embora tenhamos certeza de que foi um grande negócio para os clientes, foi acidental, e tivemos um grande prejuízo (mais de 1,6 milhão de dólares), vendendo muitos artigos bem abaixo do preço de custo. No entanto, foi nosso erro. Honraremos todas as compras que aconteceram no 6pm.com durante nossa bagunça. Pedimos desculpas a todos que ficaram confusos e/ou frustrados durante nosso pequeno contratempo e agradecemos a todos por serem clientes tão incríveis. Esperamos que vocês continuem a comprar. Economizem. Sorriam. No 6pm.com.*

O que é mais impressionante acerca de Hsieh e da Zappos são os resultados que alcançaram no meio de uma crise econômica. E não são somente resultados financeiros, ainda que sejam evidentemente impressionantes. Para Hsieh, os resultados mais importantes criados

pela Zappos têm a ver com energia e alegria.<sup>71</sup> De fato, dar alegria para os funcionários, os clientes e os parceiros da Zappos é realmente o que define a empresa. A visão e a declaração da missão da empresa são claras e definidas: “A Zappos se ocupa de levar felicidade ao mundo.”

*Um prazer enorme da vida é ser merecedor de confiança justificadamente.*<sup>72</sup>

– CHARLIE MUNGER, VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA BERKSHIRE HATHAWAY

A Wipro e a Zappos são apenas duas entre milhares de equipes e organizações que estão criando o efeito de propagação desse renascimento moderno da confiança, que está ganhando ímpeto em todo o mundo.

A Lego, empresa dinamarquesa de brinquedos, confia aos seus clientes ferramentas para “fazer suas próprias coisas”, criando, projetando e montando seus próprios kits de blocos Lego. A visão da Lego é que o cliente assume a marca Lego tanto quanto a empresa.<sup>73</sup>

A Amazon cria a confiança do cliente fornecendo uma experiência insuperável de compra on-line, incluindo a atuação como corretora ou intermediária para diversos revendedores; às vezes, até cortando seus próprios preços para fornecer toda escolha possível aos consumidores. Jeff Bezos, fundador da Amazon, afirma: “Se você desenvolver uma grande experiência, os clientes falarão uns aos outros a esse respeito. O boca a boca é muito poderoso.”<sup>74</sup>

O Gresinger Health System incrementa a confiança com seus pacientes fornecendo “cirurgia com garantia”: um preço fixo para uma cirurgia de ponte de safena, que inclui todo o pré-operatório, o pós-operatório e o acompanhamento por 90 dias, proporcionando resultados significativamente melhores em quase todos os parâmetros.<sup>75</sup>

O Max Hamburgerrestaurant, restaurante de hambúrgueres sueco, divulga o total de suas emissões de carbono para todos os itens de seu cardápio, permitindo que os clientes considerem o impacto sobre o meio ambiente em virtude de suas escolhas. A atuação com esse tipo de transparência, e também a oferta de sanduíches muito saborosos, criaram enorme fidelidade, proporcionando ao Max as maiores notas de satisfação do cliente em seu setor durante nove anos consecutivos.<sup>76</sup>

Além de desenvolverem a confiança dos clientes, milhares de equipes e organizações também estão trabalhando para criar culturas de alta confiança. O Tata Group, empresa com sede na Índia, criou essa cultura para seus 400 mil funcionários por meio de sua máxima "Liderança com confiança", que representa a missão da empresa ("Melhorar a qualidade de vida das comunidades que atende"), seu código de conduta e sua filantropia.

Em 2003, a IBM inspirou a confiança dos funcionários envolvendo todos os 319 mil funcionários de todo o mundo numa "values jam" ("geleia de valores")<sup>77</sup> de três dias pela intranet, para recriar os valores que achavam que deviam reger a empresa. Um dos três valores selecionados foi "confiança e responsabilidade pessoal em todos os relacionamentos". Atualmente, modelam aquela confiança adotando arranjos de trabalho flexíveis e a distância como melhor abordagem para a maioria de sua força de trabalho, resultando em maior produtividade e fidelidade.

A General Mills gera a confiança do funcionário por meio de seu compromisso com a sustentabilidade, incluindo iniciativas de responsabilidade social corporativa e compromissos com "vidas nutritivas". Em consequência dessa confiança, Ken Powell, CEO da empresa, é talvez o chefe mais popular dos Estados Unidos, com um índice de aprovação de 100% do seu próprio pessoal, em 2010.<sup>78</sup>

A Dalton Company, empresa de construção civil do Canadá, desenvolve a confiança do funcionário com sua "abordagem alternativa de construção",<sup>79</sup> que começa aumentando a confiança com seu próprio pessoal, passa para seus parceiros comerciais, e, no fim, torna-se uma força na restauração da confiança dentro do setor da construção civil em geral.

O Virginia Mason Medical Center, em Seattle, inspira a confiança do funcionário por meio de seu “Physician’s Compact”,<sup>80</sup> um acordo que transforma o relacionamento frequentemente frágil e antagônico entre hospitais e médicos num relacionamento de alta confiança, desenvolvido sobre expectativas claras e responsabilização mútua. O resultado é uma cultura de alta confiança que, com o tempo, difundiu-se nas comunidades atendidas pelo Virginia Mason.

Os governos e as sociedades também estão participando desse renascimento da confiança. Como parte de uma campanha para enfrentar a corrupção endêmica, a Procuradoria de Justiça da Indonésia comandou a criação dos “cafés da honestidade”, nos quais as pessoas pagam por suas refeições colocando o dinheiro em caixas de plásticos. De acordo com um artigo do *New York Times*, “Ao transferir a responsabilidade de pagar corretamente para os próprios clientes, os cafés têm a intenção de forçar as pessoas a pensarem constantemente a respeito de se estão sendo honestas e, aparentemente, fazê-las se sentirem culpadas se não são”.<sup>81</sup> No momento da redação deste livro, os cafés são considerados um sucesso, com mais de 7 mil em funcionamento, em 23 províncias. Em 1995, no Índice de Percepção de Corrupção inaugural da Transparência Internacional, a Indonésia ocupava a última colocação entre todos os países pesquisados. Em 2010, já ocupava a 110ª colocação entre 178 países, e os cafés da honestidade foram reconhecidos como tendo contribuído para a popularidade de Susilo Yudhoyono, o primeiro presidente do país eleito diretamente pelo povo, que defendeu o programa como parte de sua grande campanha contra a corrupção.

## **Confiança e ascensão da responsabilidade social**

Como parte do renascimento da confiança, os indivíduos e as organizações estão adotando a ideia da responsabilidade social corporativa ou o respeito em relação a três pontos principais: pessoas, planeta e lucro. A ideia é que os frutos da alta confiança

(prosperidade, energia e alegria) sejam sustentáveis somente quando as organizações e os ramos de atividade atuarem de maneiras que beneficiem todos os *grupos envolvidos*, e não somente os *acionistas*.

Uma defensora de destaque dessa mudança é Indra Nooyi, CEO da PepsiCo, sob cuja liderança a PepsiCo procura “proporcionar desenvolvimento sustentável investindo num futuro mais saudável para as pessoas e para o nosso planeta”, em conjunto com seu manifesto intitulado “Desempenho com propósito”.<sup>82</sup> Muitas outras empresas e até setores também começaram a mudar de um foco exclusivo no lucro para um foco mais amigável ao meio ambiente e às pessoas, com resultados positivos em termos de prosperidade, energia e alegria para todos os grupos envolvidos. Essas mudanças representam uma transformação e são decisivas para o sucesso quando cada vez mais pessoas de todo o mundo começam a entender que os indivíduos e as empresas não podem simplesmente conduzir seus negócios e abusar do mundo impunemente. Progressivamente, a confiança e os benefícios da confiança estão sendo transferidos para as pessoas e para as organizações que demonstram responsabilidade social de maneira consistente.

*Uma empresa recebe uma licença da sociedade para atuar e, portanto, tem o dever de tomar cuidado em relação à sociedade. A busca do desempenho de curto prazo não é suficiente. Esse desempenho precisa estar associado a um propósito; caso contrário, o desempenho também desaparece... as empresas conseguem dar certo a longo prazo somente se as sociedades em que atuam também dão certo.*<sup>83</sup>

– INDRA NOOYI

O foco de “envolvidos *versus* acionistas” levou a diversas outras respostas sociais. Por exemplo, além do seu trabalho com microcrédito vencedor do Prêmio Nobel, Muhammad Yunus criou a primeira “empresa social” multinacional conscientemente idealizada – uma empresa projetada para lidar com problemas sociais sem distribuição de dividendos para os investidores e com todos os lucros

sendo reinvestidos na empresa para melhorar os produtos e serviços e aumentar a disponibilidade. O plano originou-se num almoço de negócios em outubro de 2005 com Franck Riboud, presidente do conselho de administração e CEO do Groupe Danone, da França (o fabricante do iogurte Dannon, nos Estados Unidos, e também de outros produtos em todo o mundo).<sup>84</sup> Riboud escutara a respeito do trabalho de Yunus e o convidou para almoçar, com a intenção de descobrir mais sobre esse trabalho e escutar as ideias de Yunus sobre como poderia utilizar sua empresa de alimentos para ajudar a alimentar os pobres. Quando Yunus propôs uma parceria entre o Grameen e a Danone para fornecer alimentos saudáveis para melhorar a dieta das crianças em Bangladesh, Riboud se pôs de pé, estendeu a mão para cumprimentar Yunus e disse: "Vamos fazer." Achando que fora mal compreendido por causa da rápida resposta de Riboud, Yunus repetiu o que tinha acabado de dizer.

"Eu entendi", Riboud respondeu. "Apertei sua mão porque você me disse que, no Grameen Bank, você se baseia na confiança mútua entre o banco e os devedores, fazendo empréstimos com base num aperto de mão, em vez de documentos legais. Assim, estou seguindo seu sistema. Nós apertamos as mãos e, no que me diz respeito, o negócio está fechado." Ainda achando que Riboud não tinha entendido no que ele estava se envolvendo, Yunus voltou a explicar o que seria uma "empresa social": uma empresa que venderia produtos com preços que a tornariam autossuficiente, mas que não pagaria dividendos para seus investidores, pois os lucros seriam reinvestidos no empreendimento para "fazer mais bem para o mundo". Rapidamente, Riboud concordou e, de novo, apertou a mão de Yunus e disse: "Vamos fazer."

Em 2006, a Grameen Danone construiu sua primeira fábrica em Bogra, em Bangladesh, e, atualmente, possui uma rede de distribuição de mais de 1,6 mil lojas.<sup>85</sup> A empresa conseguiu a sustentabilidade financeira em 2010 e está alcançando seus objetivos sociais, criando centenas de empregos e fornecendo alimentos nutritivos e a preço acessível para as crianças subnutridas de Bangladesh. Desde então, o Grameen constituiu parcerias

comerciais similares com a BASF, a Intel, a Adidas e outras empresas.<sup>86</sup>

Bill Gates, um dos fundadores da Microsoft e da Fundação Bill e Melinda Gates, a maior fundação privada do mundo, aborda a questão dos grupos envolvidos da perspectiva do “capitalismo criativo”. Em seu discurso para a turma de formandos de Harvard de 2007, Gates afirmou:

*Podemos fazer as forças do mercado funcionarem melhor para os pobres se conseguirmos desenvolver um capitalismo mais criativo, se conseguirmos ampliar o alcance das forças do mercado para que mais pessoas possam obter lucros, ou, no mínimo, ganhar seu sustento, atendendo pessoas que estão sofrendo as piores injustiças. Também podemos pressionar os governos de todo o mundo para gastar o dinheiro do contribuinte de maneira que reflita melhor os valores das pessoas que pagam os impostos.*

*Se formos capazes de achar abordagens que satisfaçam as necessidades dos pobres de maneira que gere lucros para as empresas e votos para os políticos, teremos descoberto uma maneira sustentável de reduzir a injustiça no mundo. Essa tarefa é ilimitada. Nunca pode chegar ao fim. Mas um esforço consciente para responder a esse desafio mudará o mundo.<sup>87</sup>*

Diversos líderes de ideias inovadoras escreveram a respeito desse movimento, incluindo Jeffrey Sachs, da Universidade Columbia, em seu livro *The End of Poverty (O fim da pobreza)*, e C. K. Prahalad, da Universidade de Michigan, em *The Fortune at the Bottom of the Pyramid (A fortuna na base da pirâmide)*. Prahalad enquadra esse movimento não só como social, mas também como um movimento em que há oportunidade econômica significativa para aqueles que se aventuram em atender as necessidades sociais. O subtítulo do livro de Prahalad, *Erradicating Poverty Through Profits (Erradicando a pobreza por meio dos lucros)*, reflete a convergência dos benefícios

sociais e econômicos que tornam essa uma abordagem verdadeiramente de alta confiança e de terceira via.

O ponto é que cada vez mais pessoas e empresas estão reconhecendo a importância de sua responsabilidade com a sociedade e com o planeta e estão se comportando de maneira que reflete essa compreensão e que inspira confiança. E os empreendimentos que fazem isso estão criando prosperidade, energia e alegria para todos os grupos envolvidos. Essa mudança nos recorda a “declaração universal da missão” que ajudamos a criar na década de 1980 no Covey Leadership Center, uma declaração de pouco mais de dez palavras: “Melhorar o bem-estar econômico e a qualidade de vida de todos os grupos envolvidos.” Foi nossa tentativa inicial de mudar do foco exclusivo sobre o acionista para um foco mais amplo, sobre todos os grupos envolvidos, e de mudar para o bem-estar e a qualidade de vida (energia e alegria), além do lucro financeiro (prosperidade).

*Se você não tiver a confiança das sociedades que atende, não terá um modelo de negócios sustentável a longo prazo.*<sup>88</sup>

– ANDREW WITTY,  
CEO DA GLAXOSMITHKLINE

## **Uma pessoa pode fazer a diferença**

Como se pode perceber mesmo pelos poucos exemplos que compartilhamos neste capítulo, o Grande Paradoxo de que falamos é muito real. Mesmo no meio de uma enorme crise de confiança, estamos testemunhando de verdade o renascimento da confiança. Na época de Bernie Madoff, temos Muhammad Yunus. Na época de Ken Lay e Jeff Skilling, da Enron, temos Warren Buffett e Charlie Munger, da Berkshire Hathaway. Na época de Ramalinga Raju, da Satyam (a Enron da Índia), temos Azim Premji, da Wipro.

Quando trabalhamos com pessoas, equipes e organizações de todo o mundo, observamos muitas vezes que aqueles que escolhem viver e liderar com base na confiança são os que estão desfrutando a plenitude dos benefícios da prosperidade, energia e alegria, assim como as sociedades que fizeram essa escolha. Conclusão: uma pessoa pode fazer a diferença. Uma equipe pode fazer a diferença. Uma organização pode fazer a diferença. Um país pode fazer a diferença. E no mundo de hoje, as ações de alta confiança de um podem criar um efeito de propagação que dissemina os benefícios da prosperidade, energia e alegria aos grupos envolvidos de todo o mundo.

## PERGUNTAS A CONSIDERAR

- Que evidência você observa a respeito do renascimento da confiança no mundo?
- Qual é o seu nível corrente de prosperidade? De energia? De alegria?
- De que maneira os relacionamentos de alta confiança podem melhorar essas dimensões de sua vida pessoal? De sua equipe? De sua organização? De seu país?

[3](#) Muhammad Yunus, *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty* (New York: Public Affairs, 2003), 50.

[4](#) Muhammad Yunus, "Fighting Poverty From the Bottom Up", discurso de Muhammad Yunus, dezembro de 1996, [Grameen-info.org](http://Grameen-info.org).

[5](#) Yunus, *Banker to the Poor*, 65.

[6](#) Grameen Bank, "Grameen Bank at a Glance", agosto de 2011, [www.grameen-info.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=175](http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=175).

[7](#) Alison Benjamin, "Money Well Lent", *The Guardian*, 3 de junho de 2009.

[8](#) "President Obama Names Medal of Freedom Recipients", press release, Office of the Press Secretary, Casa Branca, 30 de julho de 2009.

[9](#) Yunus, *Banker to the Poor*, 65.

- [10](#) Penelope Patsuris, "The Corporate Scandal Sheet", 26 de agosto de 2002, [www.forbes.com/2002/07/25/accounting\\_tracker.html](http://www.forbes.com/2002/07/25/accounting_tracker.html).
- [11](#) Bill George, *7 Lessons for Leading in Crisis* (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), 7.
- [12](#) "Many Airline Pilots Have Fake Credentials", 7 de setembro de 2010, [www.chinadaily.com.cn/2010-09/07/content\\_11273606.htm](http://www.chinadaily.com.cn/2010-09/07/content_11273606.htm).
- [13](#) Manjeet Kripalani, "India's Madoff? Satyam Scandal Rocks Outsourcing Industry", Bloomberg Businessweek, 7 de janeiro de 2009, [www.businessweek.com/globalbiz/content/jan2009/gb2009017\\_807784 .htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jan2009/gb2009017_807784.htm)
- [14](#) Trip Gabriel, "Under Pressure, Teachers Tamper with Tests", *The New York Times*, 11 de junho de 2010.
- [15](#) Adam LeBor, *The Believers: How America Fell for Bernard Madoff's \$65 Billion Investment Scam* (London: Orion Publishing Group, 2009).
- [16](#) Michel Anteby, "Rupert Murdoch and the Seeds of Moral Hazard", Harvard Business School, 19 de julho de 2011, <http://hbswk.hbs.edu/item/6777.html>.
- [17](#) "Emerging Markets Dominate as 'Business Trusters', U.S. Drops to Within 5 Points of Russia", Edelman Trust Barometer Annual Global Opinion Leaders Study, 2011.
- [18](#) Lymari Morales, "Distrust in U.S. Media Edges Up to Record High", 29 de setembro de 2010, [www.gallup.com/poll/143267/distrust-media-edges-record-high.aspx](http://www.gallup.com/poll/143267/distrust-media-edges-record-high.aspx).
- [19](#) "Emerging Markets Dominate as 'Business Trusters'", Edelman Trust Barometer, 2011.
- [20](#) Ibid.
- [21](#) Harris Interactive, "Confidence in Congress and Supreme Court Drops to Lowest Level in many Years", 11 de maio de 2011, [www.harrisinteractive.com/NewsRoom/HarrisPolls/tabid/447/ctl/ReadCustom%20Default/mid/1508/ArticleId/780/Default.aspx](http://www.harrisinteractive.com/NewsRoom/HarrisPolls/tabid/447/ctl/ReadCustom%20Default/mid/1508/ArticleId/780/Default.aspx).
- [22](#) Estudo Boss Day, American Workplace Insights Survey, Adecco Group North America, 15 de outubro de 2009.
- [23](#) Jeffrey M. Jones, "U.S. Satisfaction with Gov't, Morality, Economy Down Since '08", 24 de janeiro de 2011, [www.gallup.com/poll/145760/satisfaction-gov-morality-economy-down.aspx](http://www.gallup.com/poll/145760/satisfaction-gov-morality-economy-down.aspx).
- [24](#) Financial Trust Index, Chicago Booth/Kellogg School, maio de 2011.
- [25](#) Zachary Goldfarb, "S&P Downgrades U.S. Credit Rating for First Time", *The Washington Post*, 5 de agosto de 2011.

[26](#) Albert O. Hirschman, Ivan Krastev e Richard Edelman, "Losing Faith in the Government", 5 de agosto de 2011, <http://bermudaisanotherworld.org/forum/index.php?topic=3874.0>.

[27](#) Catherine Rampell, "Trust Me, We're Rich", *The New York Times*, 18 de abril de 2011. Dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

[28](#) Del Galloway, "In Today's Absence of Trust and Truth, PR Is Paramount", *PR Week*, 15 de março de 2004, 6..

[29](#) Adam L. Penenberg, "Social Networking Affects Brains like Falling in Love", 1 de julho de 2010, [www.fastcompany.com/magazine/147/doctor-love.html](http://www.fastcompany.com/magazine/147/doctor-love.html).

[30](#) Dov Seidman, "Building Trust in Business by Trusting", *BusinessWeek*, 7 de setembro de 2009.

[31](#) Richard McGill Murphy, "Why Doing Good Is Good for Business", *Fortune*, 2 de fevereiro de 2010.

[32](#) Um ranking publicado anualmente envol se duzentos países com base nos níveis percebidos de corrupção.

[33](#) dados do Índice de Percepção de Corrupção da Transparência Internacional, e dados do PIB do Fundo Monetário Internacional.

[34](#) Kenneth J. Arrow, "Gifts and Exchanges", *Philosophy & Public Affairs* 1, no. 4 (verão de 1972), 343–362.

[35](#) Rs 8,000 Cr Fraud Hits Satyam; Raju May Get 7-Yr Jail", 7 de janeiro de 2009, [www.indianexpress.com/news/rs-8-000-cr-fraud-hits-satyam;-raju-may-get-7yr-jail/407821/0](http://www.indianexpress.com/news/rs-8-000-cr-fraud-hits-satyam;-raju-may-get-7yr-jail/407821/0).

[36](#) Watson Wyatt: Watson Wyatt, estudo WorkUSA, 2002.

[37](#) Great Place to Work Institute, [www.gptw-events.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=30](http://www.gptw-events.com/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=30).

[38](#) Paul Zak e Stephen Knack, "Trust and Growth", *The Economic Journal* 111, no. 470 (abril de 2001), 317.

[39](#) Ibid., 296.

[40](#) Para ver o vídeo e fazer o download do documento sobre o impacto da confiança no compromisso do funcionário, acesse [SmartTrustBook.com](http://SmartTrustBook.com).

[41](#) Aamir Ali Chughtai e Finian Buckley, "Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis", Dublin City University Business School, Irlanda, 2008.

- [42](#) Jennifer Robison, entrevista com Doug Conant, "Saving Campbell Soup Company", *Gallup Management Journal*, 11 de fevereiro de 2010.
- [43](#) Ard-Pieter de Man, Geert Duysters e Ash Vasudevan, *The Allied Enterprise: Global Strategies for Corporate Collaboration* (London: Imperial College Press, 2001), 84.
- [44](#) Innovation Survey (London: PricewaterhouseCoopers, 1999).
- [45](#) Tom Hayes, *Jump Point: How Network Culture Is Revolutionizing Business* (New York: McGraw-Hill, 2008), 145.
- [46](#) Charles H. Green, "Robert Porter Lynch on Trust, Innovation and Performance", 3 de março de 2010, <http://trustedadvisor.com/trustmatters/robert-porter-lynch-on-trust-innovation-and-performance-trust-quotes-2>.
- [47](#) Thomas L. Friedman, *The World Is Flat 3.0: A Brief History of the Twenty-First Century* (New York: Picador, 2007), 334.
- [48](#) Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York: Free Press, 1995), 7.
- [49](#) Martin Seligman, *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being* (New York: Free Press, 2011), orelha da sobrecapa.
- [50](#) Richard Branson, *Losing My Virginity: How I Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way* (New York: Crown Business, 2011), 398.
- [51](#) Nadia Mustafa, "What About Gross National Happiness?", *Time*, janeiro de 2005.
- [52](#) "Denmark 'Happiest Place on Earth'", BBC News, 28 de julho de 2006, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/5224306.stm>.
- [53](#) Karen Gram, "Happiness – We All Just Need a Little Faith and a Point of View", *Vancouver Sun*, 28 de outubro de 2006.
- [54](#) Shawn Achor, *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work* (New York: Crown Business, 2010), 14.
- [55](#) Ibid., 176.
- [56](#) Michael B. Sauter, Charles B. Stockdale e Douglas A. McIntyre, "US Doesn't Make Cut for Happiest Nations List", 6 de junho de 2011, [www.msnbc.msn.com/id/43287918/ns/business-world-business/t/us-doesnt-make-cut-happiest-nations-list/#.Tp4pH2FbySo](http://www.msnbc.msn.com/id/43287918/ns/business-world-business/t/us-doesnt-make-cut-happiest-nations-list/#.Tp4pH2FbySo); ver também Francesca Levy, "The World's Happiest Countries", 14 de julho de 2010, [www.forbes.com/2010/07/14/world-happiest-countries-lifestyle-realestate-gallup.html](http://www.forbes.com/2010/07/14/world-happiest-countries-lifestyle-realestate-gallup.html).
- [57](#) dados de World Values Survey e Gallup World Poll.

- [58](#) John F. Helliwell e Haifang Huang, "Well-Being and Trust in the Workplace", Working Paper 14589, National Bureau of Economic Research, dezembro de 2008.
- [59](#) John Stuart Mill, *Principles of Political Economy* (London: John W. Parker, 1848).
- [60](#) Friedman, *The World Is Flat 3.0*, 558.
- [61](#) Hayes, *Jump Point*, 144.
- [62](#) S. H. Venkatramani, "Morals in Management", junho de 1999, [www.lifepositive.com/mind/work/corporate-management/business-ethics.asp](http://www.lifepositive.com/mind/work/corporate-management/business-ethics.asp).
- [63](#) Suresh Kant Sharma, *Encyclopedia of Higher Education: Scientific and Technical Education* (New Delhi, India: Mittell Publications, 2005), 344.
- [64](#) *Time*, April 2004.
- [65](#) *Financial Times*, outubro de 2005.
- [66](#) Sharma, *Encyclopedia of Higher Education*, 344.
- [67](#) Tony Hsieh, *Delivering Happiness* (New York: Business Plus, 2010), 48.
- [68](#) Greg Link, entrevista com Tony Hsieh, 7 de fevereiro de 2011.
- [69](#) Hsieh, *Delivering Happiness*, 147.
- [70](#) Dan Nosowitz, "Zappos Loses \$1.6 Million in Six-Hour Pricing Screw-Up", *Fast Company*, maio de 2010.
- [71](#) Ibid.
- [72](#) Charlie Munger, Wesco Annual Meeting, 9 de maio de 2007 (notas de Whitney Tilson).
- [73](#) Para ver o vídeo a respeito de como a Lego concede confiança, acesse [SmartTrustBook.com](http://SmartTrustBook.com).
- [74](#) Omar Zaibak, "101 Inspirational Customer Service Quotes", [www.customerservicemanager.com/101-inspirational-customer-service-quotes.htm](http://www.customerservicemanager.com/101-inspirational-customer-service-quotes.htm).
- [75](#) [www.geisinger.org/provencare/faq.html](http://www.geisinger.org/provencare/faq.html).
- [76](#) ISI Wissing, [www.max.se](http://www.max.se).
- [77](#) Samuel J. Palmisano, "Our Values at Work on Being an IBMer", [www.ibm.com/ibm/values/us/](http://www.ibm.com/ibm/values/us/).
- [78](#) [www.Glassdoor.com](http://www.Glassdoor.com).

[79](#) Michael Bassett, "The Dalton Company Ltd.: Building on a Foundation of Trust", Conference Board of Canada, setembro de 2009, [www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=3182](http://www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=3182); também "Canadian Company Defies Current Trend of Declining Trust in Business", 3 de setembro de 2009, [www.daltonbuild.com/news-details.php?id=44](http://www.daltonbuild.com/news-details.php?id=44).

[80](#) "Virginia Mason Medical Center Physician Compact", [www.virginiamason.org/workfiles/HR/PhysicianCompact.pdf](http://www.virginiamason.org/workfiles/HR/PhysicianCompact.pdf).

[81](#) Kemal Jufri, "Making Honesty a Policy in Indonesia Cafes", *The New York Times*, 17 de junho de 2009.

[82](#) Indra K. Nooyi, "Letter from Indra Nooyi", [www.pepsico.com/Purpose/Performance-with-Purpose/Letter-from-Indra-Nooyi.html](http://www.pepsico.com/Purpose/Performance-with-Purpose/Letter-from-Indra-Nooyi.html)

[83](#) "The CEO of the Future", Indra Nooyi, discurso no Economic Club of Washington, 12 maio de 2009.

[84](#) Muhammed Yunus, *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism* (New York: Public Affairs, 2009), XV.

[85](#) "Grameen Danone Foods Opens Wednesday", *The Daily Star*, 6 de novembro de 2006.

[86](#) Muhammad Yunus, *Building Social Business* (New York: Public Affairs [reprint], 2011), Introduction.

[87](#) "Remarks of Bill Gates, Harvard Commencement 2007", *Harvard Gazette*, 7 de junho de 2007.

[88](#) "Open Labs, Open Minds", Andrew Witty, discurso no Council on Foreign Relations in New York, 20 de janeiro de 2010.

## CAPÍTULO 2

# Confiança cega ou falta de confiança: que lentes você está usando?

*Não espere que o mundo se mostre luminoso  
se você utiliza habitualmente óculos escuros.*

– CHARLES WILLIAM ELIOT,  
PRESIDENTE COM O MANDATO MAIS LONGO DA UNIVERSIDADE HARVARD

*Vemos o mundo não como ele é, mas como somos  
– ou como somos condicionados a vê-lo.*

– DOUTOR STEPHEN R. COVEY

**E**m momentos diferentes de nossas vidas e em situações distintas, a maioria de nós tende a considerar nossos relacionamentos pessoais, nossas equipes, nossas organizações e nossos governos através de dois tipos de lentes: “confiança cega” (ingenuidade) ou “falta de confiança” (suspeita). Às vezes, podemos até oscilar entre os dois. Essas lentes foram criadas por diversos fatores, incluindo a maneira pela qual nossos pais ou avós observavam o mundo (ou nossa resposta a eles e suas percepções), as experiências que tivemos em nossa vida pessoal e profissional, as pessoas com quem interagimos, as coisas que lemos, as coisas que assistimos e as coisas que ouvimos.

No entanto, a maioria de nós nem mesmo percebe que usa essas lentes. Achamos que estamos vendo o mundo como ele é, em vez

de como as lentes que usamos o fazem parecer. E nunca tiramos nossas lentes e realmente as consideramos para ver que tipo de efeito estão tendo em nossas vidas – ou o que poderia ser diferente se colocássemos lentes diferentes.

Em nossos seminários, frequentemente compartilhamos uma experiência que Stephen teve durante suas férias em Montana.

**Stephen:**

*Certa vez, contratei um guia para uma pescaria. Enquanto estávamos pescando, ele me perguntou: "O que você vê?"*

*"Vejo um belo rio."*

*"Você vê algum peixe?"*

*"Não."*

*Então, ele me pediu para colocar uns óculos escuros com lentes polarizadas.*

*Subitamente, tudo pareceu radicalmente diferente. Podia enxergar através da água e conseguia ver os peixes, muitos peixes. Subitamente, enxerguei enormes possibilidades que não tinha visto antes. Os peixes estavam ali o tempo todo, mas, até eu colocar os óculos, estavam ocultos.\**

\* Para assistir a um vídeo de Stephen apresentando essa história, acesse [SmartTrustBook.com](http://SmartTrustBook.com).

No capítulo 3, consideraremos um conjunto diferente de lentes, que, de uma maneira similar às lentes polarizadas, permitem-nos enxergar grandes possibilidades que ficaram ocultas de nossa visão, mas que estavam presentes o tempo todo. Neste capítulo, porém, queremos lhe pedir para considerar as lentes que você está utilizando agora e se perguntar:

- Que tipo de lentes estou usando?
- Onde eu as consegui?
- Estão desenvolvendo resultados que quero na minha vida?

- Estão me permitindo ver as grandes possibilidades que existem para criar prosperidade, energia e alegria?

Somente quando entendemos como estamos vendo o mundo agora – e o impacto que isso está tendo na qualidade de nossas vidas – podemos apreciar verdadeiramente a diferença que uma nova lente pode fazer.

## **As lentes da confiança cega**

No extremo, a confiança cega é uma confiança ingênua, crédula, bem-aventurada, otimista em relação a quase todas as pessoas e todas as coisas. De vez em quando, usar as lentes da confiança cega é fácil para a maioria de nós, pois não requer muito esforço ou reflexão. Também é fácil porque, como Eric Uslaner, da Universidade de Maryland, assinalou: “Não nascemos confiando, mas nossas tendências de ter fé nos outros começam muito cedo na vida.”<sup>89</sup> De fato, a maioria das crianças apresenta uma elevada propensão à confiança.

*Sem dúvida, as crianças têm mais confiança e, portanto, são muito mais criativas. Em algum momento da adolescência, acho, isso muda.*<sup>90</sup>

– CHARLES GREEN,  
FUNDADOR DA TRUSTED ADVISOR ASSOCIATES

Mesmo na idade adulta – mesmo se tivemos experiências ruins com a confiança cega –, a maioria de nós, bem no fundo, *quer* confiar. Queremos acreditar que de alguma forma nossos líderes políticos realmente vão cumprir o que prometeram... que nossos colegas de trabalho têm nossos melhores interesses no fundo do coração... que alguma nova oportunidade de investimento dará um grande retorno com pouco risco... que o cônjuge tem uma explicação razoável para o que parece ser um comportamento totalmente suspeito... que o e-mail oferecendo uma fortuna

considerável em troca de fornecermos o número de nossa conta corrente para ajudar alguém a conseguir recursos financeiros de um país estrangeiro realmente acabará com um depósito significativo em nossa conta.

Como queremos muito essas coisas, ignoramos a evidência. Acreditamos com mais facilidade naquilo que queremos com mais urgência. E o custo pode ser alto. Quando enxergamos o mundo através das lentes da confiança cega, nós nos tornamos alvos perfeitos para golpes, fraudes e artistas do disfarce. Um artista do disfarce, ou seja, um impostor, é alguém que trabalha para conquistar sua confiança e, depois de conquistá-la, tira de você tudo aquilo que você valoriza.

*O que parece bom demais para ser verdade geralmente é.*<sup>91</sup>

– MARK TWAIN

A confiança cega foi um dos motivos pelos quais Bernie Madoff foi capaz de enganar os investidores em bilhões de dólares, privar milhares de pessoas de suas poupanças e arruinar instituições de caridade. Após se declarar culpado de fraude, Madoff afirmou que o problema com os funcionários da Securities and Exchange Commission (Comissão de Valores Mobiliários norte-americana) foi que ele tinha “muita credibilidade com eles”, e os fiscais da SEC nunca solicitaram registros básicos para validar suas operações. “A SEC nunca desconfiou de que era um esquema Ponzi”, ele disse. Além disso, o contador de Madoff não auditava seus negócios de forma significativa nem confirmava a existência dos valores mobiliários.

Muitos analistas acreditam que a crise financeira global foi precipitada pela imensa confiança que foi dada ao setor de hipotecas dos Estados Unidos sem suficiente supervisão. De fato, uma confiança cega que acabou sendo abusada, resultando na bolha imobiliária que desencadeou os problemas que iniciaram a crise. Outros apontam para o que parece ser uma confiança quase cega

dada aos operadores de algumas instituições financeiras; operadores como Nick Lesson, que mereceu a confiança do Barings, o banco de investimento mais antigo do Reino Unido, para atuar como supervisor de negociações e chefe das operações de liquidação de contratos (funções normalmente exercidas por dois funcionários diferentes para fins de pesos e contrapesos). Lesson se envolveu numa negociação especulativa não autorizada que literalmente faliu o Barings.<sup>92</sup>

Os esquemas de pirâmide, os golpes financeiros, as fraudes resultam num custo enorme, estimado em mais de 2,9 trilhões de dólares por ano,<sup>93</sup> em todo o mundo, com 88% das empresas tendo sido atingidas por, no mínimo, um tipo de fraude no ano passado.<sup>94</sup> A atividade fraudulenta torna-se mais evidente em momentos econômicos difíceis, quando os perpetradores encontram mais dificuldade de se ocultar atrás de seu ciclo contínuo de atrair e ludibriar novas vítimas. Nas palavras de Warren Buffett: “Só quando a maré baixa é que percebemos quem estava nadando nu.”<sup>95</sup> Também é durante os tempos difíceis, quando as pessoas querem acreditar desesperadamente no que estão escutando, que elas se acham mais propensas a confiar cegamente.

Há ocasiões em que a confiança cega parece funcionar. Em agosto de 2010, alguns artigos do *New York Post* falaram sobre uma executiva do setor publicitário que foi abordada por um morador de rua do lado de fora de um restaurante do SoHo, que lhe pediu algum dinheiro para comprar Vitamin Water, uma água vitaminada. Ela respondeu que não tinha dinheiro, mas só um cartão de crédito. Então, o homem perguntou se ela podia emprestar seu cartão, para ele comprar a água e algumas outras coisas. “Posso confiar em você?”, ela perguntou. “Sim, sou honesto”, ele respondeu. Então, ela entregou-lhe um cartão American Express. As pessoas que viram a interação acharam que o que ela fez era insano e lhe disseram que duvidavam que ele voltaria. No entanto, pouco mais de dez minutos depois, ele os surpreendeu, voltando com o cartão na mão. Ele comprara desodorante, sabonete, um maço de cigarros e a Vitamin Water, gastando cerca de 25 dólares. Ao devolver o cartão para ela, ele disse: “Obrigado por confiar em mim.”<sup>96</sup>

Essa ampliação específica da confiança cega acabou se revelando uma boa experiência, tanto para a doadora como para o receptor, e, nesse caso, talvez existam algumas lições que podem ser aprendidas. No entanto, a abordagem da confiança cega é arriscada e, em geral, *não* representa a maneira mais inteligente de atuar num mundo carente de confiança.



DILBERT © 2009 Scott Adams. Utilizado com permissão da UNIVERSAL UCLICK. Todos os direitos reservados.

## As lentes da falta de confiança

Com muito mais frequência que as lentes da confiança cega, tendemos a usar as lentes da falta de confiança. enxergamos o mundo através das lentes da *suspeita* – e com aquilo que sentimos é um bom motivo. Somos bombardeados diariamente por manchetes que repetem a evidência da crise de confiança atual de todos os ângulos possíveis. Além disso, nossa própria experiência confirma isso.

### **Stephen:**

*Lembro-me de uma viagem que fiz com meus pais anos atrás. Visitamos um país menos desenvolvido, que era conhecido pela corrupção. Contratamos um motorista que achamos confiável para nos levar a diversos lugares e deixamos alguns relógios e outros presentes que tínhamos comprado em nossas bolsas,*

*dentro do porta-malas do carro dele, enquanto fazíamos um passeio turístico. Quando voltamos, verificamos o interior de nossas bolsas para nos certificarmos de que todas as caixas estavam ali. Estavam. No entanto, quando voltamos para os Estados Unidos e abrimos as caixas, descobrimos que estavam todas vazias.*

**Greg:**

*Há alguns anos, minha mulher, Annie, e eu investimos um dinheiro considerável em madeira recuperada de antigos edifícios. Nunca nos aprofundamos nos detalhes do investimento porque o homem que cuidava disso era nosso vizinho, que nos garantiu a respeito da inteligência da iniciativa e nos pedia repetidamente para confiar nele. Imagine nosso choque, certa noite, quando vimos a prisão desse vizinho no noticiário da tevê local. Acabamos descobrindo que ele havia vendido a mesma madeira para diversos outros investidores!*

Experiências como essas nos afetam em nível pessoal. Sobretudo, experiências muito traumáticas – como, por exemplo, saber que alguém mentiu para você, descobrir que seu cônjuge o traiu, passar por uma separação difícil (como de um cônjuge ou um filho), ter um “amigo” que fala a seu respeito pelas costas, achar drogas no quarto de seu filho, ter sua carteira roubada, descobrir que seu filho foi maltratado na creche ou ter um sócio que nunca cumpre as promessas – podem facilmente transformar uma propensão inata à confiança numa propensão adquirida à falta de confiança.

Da mesma forma que a confiança cega, às vezes é fácil colocar as lentes da falta de confiança. De fato, se começamos usando as lentes da confiança cega, mas, em seguida, metemo-nos em sérios apuros, frequentemente oscilamos o pêndulo para o outro extremo e as trocamos por lentes grossas da falta de confiança e da suspeita. Parece uma resposta natural num mundo carente de confiança. É uma abordagem atrás da qual é fácil se esconder. Parece mais

seguro e menos arriscado, e ficamos mais no controle. Pode nos fazer parecer mais cautelosos, mais inteligentes. Aparentemente, é mais conveniente num mundo dependente da urgência, onde o foco está sobre os ganhos a curto prazo, em vez da sustentabilidade a longo prazo. Deslocar-se rapidamente para a falta de confiança e a suspeita é a resposta comum da sociedade para quase toda violação da confiança, pois é a alavanca mais fácil de puxar e parece fornecer a melhor cobertura legal e defensiva. Dois exemplos são a segurança nos aeroportos elevada de maneira drástica depois dos ataques de 11 de setembro de 2001 e a lei Sarbanes-Oxley depois dos escândalos da Enron e da WorldCom no começo dos anos 2000. Sem dúvida, os dois cumpriram seu propósito, mas ambos também custaram um preço muito alto.

O uso das lentes da falta de confiança também é fácil porque muitos de nós seguimos um roteiro para desconfiar. Mesmo algo tão bem intencionado quanto o programa *Stranger Danger* – um programa importante criado para ajudar jovens a se protegerem contra assediadores – pode nos condicionar, numa idade muito precoce, a nos tornarmos adultos desconfiados, temerosos, especialmente se nunca pararmos para rever nossos antigos roteiros de uma perspectiva madura.

## **Alguns exemplos das regras do *Stranger Danger***

- Nunca converse com estranhos.
- Nunca aceite doces ou presentes de estranhos.
- Nunca vá a algum lugar com um estranho.
- Nunca chegue perto ou entre no carro de um estranho.
- Nunca informe a um visitante na porta de sua casa ou a um autor de uma chamada telefônica que você está sozinho.
- Sempre procure caminhar acompanhado de um amigo ou de um adulto.

- Se um estranho agarrá-lo, grite por ajuda a plenos pulmões.

Ainda que tenhamos nos tornado muito bons em reconhecer o custo de confiar em demasia, estamos longe de ser bons em reconhecer o custo de não confiar o suficiente. De fato, raramente, ou nunca, consideramos isso, e a maioria de nós não saberia como medir o custo se levasse isso em consideração. Ainda que pensemos que estamos sendo inteligentes em tomar precauções para nos proteger contra todas as coisas que podem acontecer nesse mundo carente de confiança, o custo dessa abordagem pode ser muito alto, particularmente em termos de prosperidade, energia e alegria. Sempre que existe falta de confiança num relacionamento, numa equipe, numa organização ou numa comunidade, um tributo de desperdício – às vezes, um alto tributo de desperdício – está sendo pago. No mínimo, você pode perceber alguns dos sete tributos comuns relativos à baixa confiança em muitas organizações: redundância, burocracia, politicagem, desmotivação, rotatividade de pessoal, agitação e fraude.

*De vez em quando, o custo da confiança pode ser devastador, mas o alto custo da falta de confiança é praticamente garantido.*<sup>97</sup>

– FERNANDO FLORES,  
EX-MINISTRO DA FAZENDA DO CHILE

Os tributos relativos à baixa confiança resultam não só de como vemos, mas também de como *somos vistos*. Em outras palavras, não só de nossa falta de confiança, mas também de sermos percebidos como não confiáveis. Considere o custo econômico dos países percebidos como não confiáveis. Volte a consultar a figura da página 36, que mostra uma correlação direta entre a prosperidade de diversos países e sua confiabilidade. Como o estudo de Zak e Knack citado anteriormente mostrou claramente: “O investimento e o desenvolvimento melhoram com a confiança.”

Além disso, algumas empresas de países que não são percebidos como confiáveis pelos cidadãos de outros países herdam um “tributo relativo ao país” quando tentam fazer negócios numa escala global. Uma empresa ou marca sediada na Rússia, por exemplo, tenderá a herdar esse tributo, resultando num custo maior e numa velocidade menor na realização do negócio. De modo oposto, as empresas com sede em países percebidos como confiáveis – como a Suécia – recebem um “dividendo relativo ao país”, que reduz o custo e aumenta a velocidade.

De modo mais específico, considere o impacto relativo ao Haiti no cenário mundial quando, na sequência do terremoto devastador de 2010, um ex-líder haitiano foi entrevistado e perguntado se havia alguma instituição no Haiti confiável, capaz de receber doações para ajudar no esforço de salvamento e socorro. Ele respondeu que infelizmente não existiam instituições haitianas merecedoras de confiança e pediu que as doações fossem feitas para organizações internacionais, e não para entidades do Haiti.

Da mesma maneira que certos países pagam um “tributo relativo ao país” metafórico, os ramos de atividade que não são percebidos como sendo confiáveis pagam um “tributo relativo ao ramo de atividade”. Por exemplo, desde a crise financeira global de 2008, o setor de serviços financeiros tem enfrentado uma queda significativa em sua confiabilidade percebida, medida pela falta de confiança das pessoas no setor,<sup>98</sup> referente ao ato de “fazer as coisas certas”. Em consequência, até certo ponto quase todas as empresas desse setor estão enfrentando custos maiores e velocidades menores para a realização dos negócios. Ainda que seja possível escapar e transcender os tributos relativos ao país ou setor, o esforço é, evidentemente, o de nadar contra a corrente.

Além dos tributos herdados relativos ao país ou setor, muitas empresas ficam sujeitas a altos tributos com base em seu próprio comportamento suspeito. Um exemplo foi compartilhado por um dos participantes de nosso seminário, que nos contou sobre uma empresa que vendia óculos escuros. Quando a empresa mudou de mãos, o novo proprietário descobriu que o maior problema eram as perdas do estoque, que estavam lhe custando cerca de 2% das

receitas, atingindo diretamente o resultado final. Sem dúvida, as perdas eram resultado de roubo. Assim, o novo dono pensou: “Se conseguirmos eliminar as perdas, conseguiremos aumentar muito o nosso lucro.” Ele viu a situação através das lentes da falta de confiança. “Alguém está nos enganando. São os clientes ou os funcionários. Talvez os dois. Assim, não podemos confiar em nenhum deles.” Ele pôs em funcionamento um mecanismo de controle para tratar do problema. Nas prateleiras onde as armações eram exibidas, ele colocou fixadores em cada armação, para que os óculos não pudessem ser puxados. Assim, ninguém era capaz de sair da loja com uma armação não paga. O problema era que agora os clientes não conseguiam tirar as armações da prateleira para experimentá-las. Então, embora as perdas tenham se reduzido de 2% para 0,2%, as vendas caíram 50%. Sem conseguirem experimentar os óculos escuros, e ver como ficavam no espelho, as pessoas deixaram de comprá-los.

Uma companhia de seguro que nos<sup>99</sup> convidou para trabalhar na Europa foi vítima no passado de alguns clientes que pleitearam indenizações fraudulentas. Em resposta, a companhia adotou um processo rigoroso, e até oneroso, de verificação e validação, para que sempre que alguém pleiteasse uma indenização, o ponto de partida com o cliente fosse “Nós supomos que você é um escroque e está tentando nos enganar, a menos que você consiga provar o contrário”. Desde que adotou essa abordagem, a companhia não foi mais enganada, mas seus clientes sumiram. Eles não gostaram de ser tratados com suspeita e desconfiança e procuraram empresas onde se sentissem merecedores de confiança.

O custo da falta de confiança para as empresas não só afeta os relacionamentos com os clientes, mas também afeta a prosperidade, a energia e a alegria dentro das empresas e entre elas. Há um custo referente ao excesso de normas e regulamentações em termos de administração e também de energia criativa. Por exemplo, embora a lei Sarbanes-Oxley tenha cumprido seu propósito de ajudar a melhorar a contabilidade das empresas norte-americanas e a recuperar a confiança dos mercados, quase todos os envolvidos em sua execução dirão que a quantidade de tempo, dinheiro e energia

gastos para cumprir os requisitos é enorme. Para uma média empresa, o custo da conformidade é maior que 2,3 milhões de dólares por ano.<sup>100</sup> O custo da lei Sarbanes-Oxley está prejudicando principalmente as pequenas empresas, para as quais o ônus é sete vezes maior que para as grandes empresas em relação aos seus ativos. A conformidade com as normas tornou-se uma prótese da confiança, e uma prótese custosa, demorada, consumidora de energia e muito lenta na movimentação.

*Nossa falta de confiança é muito cara.*

– RALPH WALDO EMERSON

Também há um custo para as organizações em termos de atrair e reter talentos. A grande maioria das pessoas, tanto administradores como operários, deseja ser digna de confiança e quer trabalhar em ambientes de alta confiança. Quando as pessoas não são merecedoras de confiança, ficam desmotivadas (isto é, “se encostam”) ou pedem demissão; em especial, os funcionários de melhor desempenho. A rotatividade de pessoal num ambiente de baixa confiança é consideravelmente maior que numa cultura de alta confiança. Por exemplo, compare o índice médio de rotatividade de pessoal no setor de supermercados – 47% – com os meros 3% do Wegmans, cadeia regional de supermercados que possui um ambiente de alta confiança.<sup>101</sup> Ou considere o fato de que 25 das 100 melhores empresas para se trabalhar da revista *Fortune*, edição de 2001 – para as quais a confiança corresponde a dois terços dos critérios – apresentam uma rotatividade de pessoal de 3% ou menos.<sup>102</sup> O custo da rotatividade de pessoal para uma empresa pode ser enorme, variando de 25% a 250% dos salários.<sup>103</sup>

Também há um custo em parcerias e colaborações, tanto dentro de uma empresa como externamente, com outras empresas. De acordo com uma pesquisa do Gallup, as melhores parcerias são quase todas caracterizadas pela confiança mútua, enquanto nas parcerias de baixa qualidade, menos de 3% dos parceiros

concordam que confiam uns nos outros. Na maioria das situações, o interesse mútuo não é suficiente para neutralizar a desconfiança mútua.

Sem a confiança, não colaboramos verdadeiramente; meramente coordenamos ou, na melhor das hipóteses, cooperamos. É a confiança que transforma a mera coordenação em colaboração verdadeira. É a confiança que transforma um grupo de pessoas numa equipe.

*A confiança é o fulcro de uma parceria. Com confiança, as duas pessoas podem se concentrar em suas responsabilidades distintas, confiantes que a outra pessoa cumprirá o dever... Sem confiança, é melhor trabalhar sozinho... Sem confiança, sem parceria.*<sup>104</sup>

– RODD WAGNER E GALE MULLER,  
EXECUTIVOS DO GALLUP E ESCRITORES

Considere uma típica reunião de equipe numa cultura de baixa confiança. Você entra na sala de reunião e observa as regras da reunião expostas na parede. Parecem regras de jardim da infância: “Seja legal.” “Fale um de cada vez.” “Reveze.” Uma apresentação mais realista das regras pode ser a dos direitos sobre os quais uma pessoa deve ser informada ao ser presa: “Você tem o direito de ficar em silêncio” (porque você provavelmente ficará). “Tudo o que você disser pode e será usado contra você” (porque provavelmente será). É interessante que, ainda que os Estados Unidos tenham um sistema em que a pessoa é considerada “inocente até prova em contrário”, as pessoas que são pegas pela polícia são chamadas de “suspeitas”.

De modo mais penoso, há um custo em relação à falta de confiança em nossas vidas pessoais. Uma das experiências mais ricas do ser humano é desfrutar relacionamentos francos, afetuosos com os outros. Quando enxergamos o mundo através das lentes da desconfiança, nos alienamos de nós mesmos. Nós nos isolamos da plenitude da riqueza dos relacionamentos que podemos ter com o cônjuge, parceiro, filhos, sócios e amigos – até mesmo com nós mesmos.

*Às vezes, é... mais divertido ser enganado do que não confiar.*

– SAMUEL SMILES,  
ESCRITOR E REFORMADOR ESCOCÊS

Sem dúvida, embora haja o risco de confiar muito, também há o grande risco de não confiar o suficiente, o que cobra um tributo – muitas vezes um grande tributo – sobre a interação que podia estar gerando prosperidade, energia e alegria.

## **Que lentes você está usando?**

Provavelmente, você seguiu um roteiro, foi condicionado e/ou vivenciou um ou outro conjunto de lentes. Independentemente das lentes que você utiliza, elas tendem a ampliar a evidência que se encaixa em seu paradigma e descartar a evidência que não se encaixa e afetar significativamente o grau de prosperidade, energia e alegria de sua vida. Lembre-se de que a diferenciação não é tudo ou nada, branco ou preto. Você pode estar usando um remédio forte ou um brando. Você pode alternar. Você pode até estar usando lentes bifocais, por assim dizer: considerando seus relacionamentos profissionais com desconfiança e seus relacionamentos pessoais com confiança cega ou vice-versa. Ou você pode enxergar sua família com confiança cega e a pessoa que namora com sua filha com desconfiança. A questão é que as lentes que você está usando em algum momento estão afetando o modo como você enxerga o mundo – e, em consequência, a qualidade de sua vida e sua capacidade de desfrutar os relacionamentos com os outros e trabalhar com eles para cumprir objetivos significativos.

Então, por que você não dedica um tempo para analisar suas lentes? Lembre-se, são apenas “lentes”. Você pode escolher usá-las ou você pode escolher tirá-las. Como discutiremos no capítulo 3, você pode até escolher usar lentes completamente diferentes.

Pensar a respeito de como você enxerga as pessoas o ajuda a entender melhor se você tem um paradigma dominante que está afetando os resultados que está tendo em sua vida. Considere os dois conjuntos de declarações da tabela a seguir, que representa os extremos da confiança cega e da falta de confiança. Você se identifica mais com um que com o outro? Você tende a reagir de maneira distinta em situações diferentes?

## Como você tende a enxergar os outros?

<b>Confiança cega</b>	<b>Falta de confiança</b>
Confio nas pessoas com muita facilidade e acredito em tudo o que elas dizem. Em consequência, frequentemente sou enganado.	Basicamente, suspeito das pessoas e questiono tudo o que elas me falam.
Nunca confiro as pessoas ou o que elas falam para mim; sempre suponho o melhor.	Sempre sinto que tenho de investigar a credibilidade das pessoas e confirmar o que elas dizem.
Compartilho informações franca e irrestritamente a respeito de qualquer coisa.	Acredito que informação é poder. Retenho as informações o máximo possível e só as libero de forma moderada.
Aceito todas as pessoas como confiáveis e me sinto à vontade com a ideia de trabalhar de forma franca com qualquer pessoa.	As pessoas têm de ganhar minha confiança antes de eu estar disposto a trabalhar com elas.
Confio que as pessoas fazem o que dizem que vão fazer e não vejo motivo para questionar.	Supervisiono meus subordinados rigidamente (ou meus filhos ou os outros) e verifico detalhada e frequentemente o trabalho deles.

A realidade é que há um alto custo em relação tanto à confiança cega como à falta de confiança. E, independentemente de você estar considerando o mundo através das lentes da confiança cega ou da falta de confiança, nenhuma das duas abordagens é sustentável a longo prazo. Aqueles que vivem com confiança cega acabam sendo

passados para trás; aqueles que vivem com falta de confiança acabam enfrentando perdas financeiras, sociais e emocionais.

*Tanto é um erro confiar em todos como não confiar em ninguém.*

– SÊNECA,  
FILÓSOFO ROMANO DO SÉCULO I A.C.

## **As lentes da Confiança Inteligente transformarão seu mundo**

Conclusão: a maneira como enxergamos o problema é o problema. Não é ou isto ou aquilo. Não é apenas confiança cega versus falta de confiança. A solução é uma *terceira alternativa*: um conjunto inteiramente novo de lentes, uma maneira verdadeiramente diferente de ver e se comportar, que denominamos “Confiança Inteligente”.

Como veremos no próximo capítulo, como os óculos escuros com lentes polarizadas que revelaram as enormes possibilidades logo abaixo da superfície daquele rio em Montana, as lentes da Confiança Inteligente revelam um mundo inteiramente novo de possibilidades para se alcançar a prosperidade, a energia e a alegria. A boa notícia é que você tem o poder de escolher essa terceira alternativa. Mesmo se você estiver olhando através das lentes da confiança cega ou se você seguiu um roteiro, se decepcionou, foi traído ou abusado, vendo o mundo através das lentes da falta de confiança, você não precisa permitir que um ou outro paradigma torne-se dominante, determinando como você enxergará o resto de sua vida.

No capítulo 1, pedimos para você imaginar um mundo sem confiança; um mundo em que você não tem absolutamente nenhuma segurança na confiabilidade dos outros motoristas da estrada, do piloto de um avião, do médico, do parceiro ou do cônjuge. Neste momento, pedimos para você imaginar um mundo rico em confiança; um mundo em que você estivesse livre para

interagir e se envolver com os outros de maneira altamente produtiva, criativa e agradável, sem o risco da confiança cega e também sem a suspeita ou o medo debilitante. Ainda que você não seja capaz de mudar o mundo todo, você ficará surpreso com o que acontece quando muda *seu* mundo por meio do poder da Confiança Inteligente.

No próximo capítulo, nós o convidamos a tirar as lentes que você está usando, a colocar as lentes da Confiança Inteligente e a ver as possibilidades incríveis que estão pouco abaixo da superfície. E o convidamos a considerar seu próprio potencial para aumentar a prosperidade, a energia e a alegria – em sua vida pessoal, em sua equipe, em sua organização e no mundo.

*A confiança envolve assumir riscos, e os riscos devem ser assumidos com sabedoria. Mas confiar também é se abrir a novos mundos.*<sup>105</sup>

– FERNANDO FLORES,  
EX-MINISTRO DA FAZENDA DO CHILE

## PERGUNTAS A CONSIDERAR

- Que experiências podem o ter condicionado a enxergar o mundo através das lentes da confiança cega ou das lentes da falta de confiança? Qual foi o resultado?
- Que comportamento você observou nos outros que mostra uma tendência para a confiança cega ou para a falta de confiança?

<sup>89</sup> Eric Uslaner, *The Moral Foundations of Trust* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 2002), 76.

<sup>90</sup> “Innovation: The Critical Link to Trust”, 4 de fevereiro de 2010, <http://trustedadvisor.com/trustmatters/innovation-the-critical-link-to-trust>.

<sup>91</sup> Mark Twain, *The Prince and the Pauper* (Clayton, Del.: Prestwick House, 2007).

[92](#) Helga Drummond, *The Dynamics of Organizational Collapse: The Case of Barings Bank* (New York: Routledge, 2008).

[93](#) Association of Certified Fraud Examiners, "Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse", 2010, [www.acfe.com/rtnn/](http://www.acfe.com/rtnn/).

[94](#) Kroll, "Global Fraud Report", outubro de 2010, [www.krollconsulting.com/media/pdfs/FraudReport\\_English-US\\_Oct10 .pdf](http://www.krollconsulting.com/media/pdfs/FraudReport_English-US_Oct10.pdf).

[95](#) "Indecent exposure: Markets Reveal the Good, the Bad and the Ugly", *The Economist*, 5 de agosto de 2007.

[96](#) Kevin Fasick e Todd Venezia, "A Bum You Can Trust-Honest!", *New York Post*, 13 de agosto de 2010.

[97](#) Robert Solomon e Fernando Flores, *Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life* (New York, Oxford University Press, 2003), 43.

[98](#) "U.S. Financial Services Trust Barometer", 2010, [www.edelman.com/trust/2010/docs/2010\\_Financial\\_Services\\_US\\_Trust\\_Results\\_Deck.pdf](http://www.edelman.com/trust/2010/docs/2010_Financial_Services_US_Trust_Results_Deck.pdf).

[99](#) Nas histórias deste livro, "nós" ou "nos" muitas vezes se refere a uma experiência de um ou outro de nós, ainda que, em alguns casos, tenhamos tido motivos para identificar especificamente o autor envolvido.

[100](#) James Freeman, "The Supreme Case Against Sarbanes-Oxley", *The Wall Street Journal*, 15 de dezembro de 2009.

[101](#) "Turnover in Supermarkets", *Workforce Management*, gráficos do Food Marketing Institute.

[102](#) Scott Allen, "The High Cost of Employee Turnover", American Express Open Forum, 7 de abril de 2010.

[103](#) Rodd Wagner e Gale Muller, *Power of 2: How to Make the Most of Your Partnerships at Work and in Life* (New York: Gallup Press, 2009), 77.

[104](#) *Ibid.*, 77.

[105](#) Solomon e Flores, *Building Trust*, 43.

## CAPÍTULO 3

# A terceira alternativa: "Confiança Inteligente"

*Saber muito não é o mesmo que ser inteligente;  
a inteligência não é só informação, mas também é julgamento.*

– CARL SAGAN,  
ESCRITOR E CIENTISTA

*Confiar ou não confiar: eis a questão.*

### **Stephen:**

*Recentemente, fui convidado a visitar um grupo de alunos de uma escola "Leader in Me", uma das centenas de escolas norte-americanas que estão adotando princípios de liderança em nível de ensino fundamental em todo o mundo. Fiquei empolgado quando entrei na escola e encontrei cerca de 500 crianças esperando por mim. Quando observei suas expressões, percebi que estavam radiantes e felizes, irradiando uma quantidade incrível de energia e alegria. Depois que falei para elas, as crianças tiveram a oportunidade de fazer algumas perguntas, e foram notáveis: "Como você conquista a confiança?", "Como você restaura a confiança?", "Como você desenvolve a confiança com seus amigos?" Realmente, eu estava gostando de interagir com aquelas crianças maravilhosas, até que um aluno do quinto ano perguntou: "Como você sabe se pode confiar em alguém?"*

*Minha reação imediata foi dizer o que teria dito numa apresentação empresarial ou na maioria dos outros cenários: "Comece com a premissa de que as pessoas merecem confiança até prova em contrário." Mas quando olhei para os rostos daqueles alunos, pensei: "Espere um minuto. São crianças. Muitas vêm de casa para a escola a pé todos os dias. Há algumas pessoas más no caminho. Sem dúvida, os pais e os professores falaram para elas a respeito do programa Stranger Danger (Perigo representado por estranhos), ou seu equivalente, o que era uma coisa sensata a ensinar para crianças daquela idade, porque as consequências de uma criança ter muita confiança são muito grandes."*

*Como eu não estava realmente preparado para aquela pergunta num ambiente de escola do ensino fundamental, acho que não dei a melhor resposta. Eu disse: "Vocês devem ser realmente espertos a respeito disso. Vocês não podem confiar em todo o mundo. Vocês podem confiar nos pais e nos professores e na maioria de seus amigos. Mas vocês precisam ter cuidado. Vocês têm de escutar aquela voz interior e se precaver contra pessoas que podem fazer mal a vocês." Basicamente, tentei reforçar o que achava que os professores e os pais tinham provavelmente ensinado para as crianças. Ainda que eu quisesse incentivá-las a se conduzir com confiança, evidentemente não queria levá-las a um caminho de confiança cega, onde uma delas poderia ficar fisicamente vulnerável. Assim, adotei uma abordagem mais cautelosa.*

*Quando pensei a respeito disso depois, percebi que, embora o programa Stranger Danger possa ser uma boa coisa para ensinar às crianças, pode virar um grande problema caso se torne a maneira básica como consideramos todos os relacionamentos ao longo de nossas vidas, ou seja, se permitirmos que uma reação defensiva em relação aos 5% que não merecem confiança condicione a maneira como interagimos com os outros 95% que a merecem. O programa Stranger Danger pode determinar um roteiro para nossas vidas quando ainda somos muito jovens, deixando-nos suspeitosos e desconfiados.*

*Se nunca percebermos essa roteirização, e nos tornarmos adultos que tratam todos com suspeita e desconfiança, perderemos a colaboração, parcerias profundas, que são fundamentais para uma rica experiência humana. Além disso, perderemos a prosperidade, a energia e a alegria que resultam da alta confiança, tanto em nossa vida pessoal como em nossa vida profissional.*

**E**ntão, como sabemos em quem confiar? Como podemos atuar com alta confiança num mundo de baixa confiança sem nos metermos em apuros? E como podemos confiar com discernimento nas pessoas quando nem todos merecem confiança? Antes de compartilharmos um arcabouço para pensarmos acerca dessas perguntas, consideremos algumas empresas que parecem ter entendido isso.

Em 1998, quando Meg Whitman ingressou na eBay como CEO, ela disse que o motivo era que ficara “impressionada com o poder da confiança”.<sup>106</sup> A empresa foi fundada por Pierre Omidyar, empreendedor iraniano-americano nascido na França, e, desde o início, tornou-se rapidamente um grande sucesso. Atualmente, a empresa apresenta uma capitalização de mercado maior que 35 bilhões de dólares, com 235 milhões de usuários registrados (compradores e vendedores), envolvidos em mais de 1 milhão de transações por dia.

Como o site eBay conseguiu se tornar tão bem-sucedido, considerando que o “sucesso” envolve milhões de transações por ano entre pessoas de todo o mundo que não se conhecem? A empresa foi desenvolvida sobre a crença de Omidyar na alta confiança, ou seja, que a “maioria das pessoas é basicamente boa”.<sup>107</sup> Whitman afirmou:

*Mais de uma década depois, ainda acredito que Pierre tinha razão: o motivo fundamental pelo qual o eBay funcionou foi que as pessoas de todos os lugares são basicamente boas.*

*Fornecemos as ferramentas e reforçamos os valores, mas nossos usuários construíram o eBay. A disposição de nossa comunidade de confiar no eBay – e em nenhum outro site – foi o alicerce do sucesso do eBay.*<sup>108</sup>

Isso significa que o eBay funciona baseado na confiança cega? De modo algum. De acordo com Whitman:

*A premissa de Pierre não era que todas as pessoas são boas; era que a maioria das pessoas é basicamente boa. Concordo que é uma afirmação otimista, mas sejamos claros: não construímos o eBay enterrando nossas cabeças na areia. Não ignoramos, nem negamos que fraude, comportamento repugnante ou atividades ilícitas ocorreram no eBay de vez em quando. Muito pelo contrário: investimos pesadamente na divisão de Confiança e Segurança do eBay, que vigia o site. Criamos softwares que procuravam padrões que podiam ser sinais de negócios com produtos falsificados, de lances ilegais ou mesmo de comportamento que era simplesmente inapropriado, como o de um usuário roubando uma foto digital da página de leilão de outro usuário. No entanto, desde o primeiro dia, ficou claro para nós que esse comportamento envolvia somente uma minúscula minoria das pessoas.*<sup>109</sup>

Um elemento fundamental da abordagem do eBay é a autovigilância, muito parecida com aquela empregada pelos comerciantes magrebinos no Oriente Médio do século X. Os compradores e vendedores do eBay fazem negócios de maneira muito transparente, publicando o *feedback* no site sobre seus parceiros comerciais após cada interação. Esse *feedback* cria uma reputação para cada negociante, o que afeta sua credibilidade aos olhos dos outros negociantes. Uma reputação muito positiva aumenta a capacidade do negociante de fazer negócios; uma reputação menor diminui essa capacidade. Se o negociante ficar com uma reputação suficientemente negativa, o software da empresa proíbe a pessoa de negociar no site. Além disso, o eBay estimula a formação de comunidades de negociantes em diversas

categorias, para precaver-se e para tomar cuidado com mercadorias falsificadas e negociantes perigosos.

Em *Jump Point*, Tom Hayes observou:

*Se acreditássemos que seríamos ou poderíamos ser enganados, poucos de nós estaríamos dispostos a fazer transações no eBay. Mas nós confiamos, não só no eBay como intermediário, mas também na comunidade de usuários em si. A comunidade do eBay pratica a autovigilância e a autocorreção em relação a trapaceiros e falsificadores. Os vendedores e os compradores conquistam suas reputações. E a reputação é o cartão de visita e o vínculo da pessoa no eBay. Sem dúvida, um trapaceiro pode escapar impune uma vez, mas o sistema estigmatizará e marginalizará aquela pessoa rapidamente.*<sup>110</sup>

O sociólogo Peter Kollock afirmou:

*Muitos participantes relatam que sentem mais disposição de negociar com alguém com boa avaliação ou que só negociarão com pessoas com boa avaliação. Nesse sentido, alguns negociantes são capazes de criar uma identidade de marca, que incrementa seu volume de vendas ou até mesmo aumenta o preço pelo qual são capazes de vender os artigos... Mesmo poucas avaliações negativas podem prejudicar seriamente uma reputação. Assim, os negociantes frequentes são muito cuidadosos em cultivar suas avaliações, fornecendo a realização rápida de negócios honestos.*<sup>111</sup>

Surpreendentemente para os céticos, entre os 2 milhões de leilões que ocorreram nos dois primeiros anos de operação do eBay, somente 27 foram considerados possivelmente fraudulentos e foram submetidos às autoridades competentes para ação penal.<sup>112</sup> Mesmo hoje, quando a quantidade de transações disparou (e junto com isso o número de casos de fraude), o eBay se recusa a permitir que a porcentagem extremamente pequena de pessoas que abusa da confiança defina a grande maioria de usuários que a respeitam. Seu

modelo de negócios enfoca os muitos usuários que merecem confiança, em vez dos relativamente poucos que não a merecem. E o eBay tenta ao máximo eliminar esses poucos. O objetivo da empresa não é só aumentar a confiança entre os compradores e vendedores, mas, no mínimo, aumentar a confiança no sistema. Em 2005, quando perguntaram para Omidyar a respeito da lição mais significativa aprendida com o eBay, ele respondeu: "O fato notável de que 135 milhões de pessoas (atualmente, 235 milhões) descobriram que podem confiar num estranho completo."<sup>113</sup>

Outra empresa que entendeu como manejar o risco num mundo de baixa confiança é a Netflix, empresa de aluguel de DVDs e de *streaming* de vídeo sob demanda, que possui mais de 20 milhões de assinantes nos Estados Unidos e no Canadá.<sup>114</sup> Como a eBay, a Netflix se baseia na ideia de que a maioria das pessoas merece confiança. Os assinantes pagam uma taxa mensal em troca do aluguel de uma determinada quantidade de DVDs por vez, que são enviados para eles via correio. Ainda que alguns DVDs tenham se extraviado ou sido roubados, de modo geral, a comunidade da Netflix provou ser honesta, permitindo que a empresa atuasse com sucesso baseada no modelo de negócios de confiar nos clientes. A Netflix não permite que a pequena minoria não confiável desencaminhe o negócio. De fato, como o eBay, a Netflix procura identificar e eliminar essa pequena minoria por meio de um sistema robusto e sofisticado, que monitora as atividades suspeitas e identifica tanto os clientes não confiáveis (cujas contas são canceladas) como os trabalhadores da entrega postal (contra quem acusações legais são apresentadas). Ainda que a Netflix não consiga eliminar todos os infratores, é notável que um sistema de alta confiança, que envolve milhares de carteiros entregando milhões de DVDs todas as semanas, tenha tão poucos problemas.

Outro destaque é a L. L. Bean, varejista on-line e por catálogo de 2 bilhões de dólares, especializada em vestuário e equipamento de recreação ao ar livre. É conhecida por seu extraordinário serviço de atendimento ao cliente, tendo se classificado em terceiro lugar no Customer Service Hall of Fame de 2011 da MSN.<sup>115</sup> O excelente serviço de atendimento ao cliente – que tem origem em sua notável

garantia de serviço – inspira grande fidelidade e confiança. A garantia diz: “Nossos produtos são garantidos para dar 100% de satisfação de todas as maneiras. Devolva qualquer coisa comprada de nós, a qualquer momento, se for preciso. Não queremos que você tenha nada da L. L. Bean que não seja totalmente satisfatório.”<sup>116</sup>

O que é especialmente notável acerca dessa garantia é o fato de que a empresa põe inteiramente nas mãos do cliente a avaliação da satisfação; e não somente por 30 dias ou até mesmo um ano. Não há limite de tempo. O atual presidente do conselho de administração, Leon Gorman, neto de L. L. Bean, revelou que a garantia foi introduzida em 1968: “Se esperávamos que os clientes confiassem em nós comprando produtos através do correio, tínhamos de confiar neles decidindo se os produtos eram satisfatórios ou não ao longo de suas vidas úteis previstas.”<sup>117</sup>

Não é difícil imaginar que os clientes talvez abusassem dessa política e tirassem proveito da L. L. Bean. E, em ocasiões extremamente raras, a empresa teve de estabelecer um limite e encerrar uma conta. Um executivo da L. L. Bean nos disse: “Não é confiança cega de nossa parte. Ocasional e relutantemente, temos de sugerir que um cliente compre em outro lugar. Mas, extraordinariamente, temos muito poucas irregularidades. Nossos clientes parecem valorizar e respeitar a integridade de nossa garantia de serviço, e são muito fiéis. Eles gostam de ser merecedores de confiança. Em particular, na recente crise econômica, os clientes procuram uma empresa em que podem confiar na proposição de valor e sabem que a empresa vai honrá-la.”<sup>118</sup>

Então, quando você pensa a respeito do eBay, da Netflix e da L. L. Bean, repare que a confiança sendo exercida por essas empresas é diferente. Não é confiança cega; não é falta de confiança. É Confiança Inteligente.

## **O que é Confiança Inteligente?**

Confiança Inteligente é *juízo*. É uma competência e um processo que nos permite atuar com alta confiança num mundo carente de confiança. Minimiza os riscos e maximiza as possibilidades. Otimiza dois fatores-chave: (1) a propensão a confiar e (2) a análise. Em resumo, a Confiança Inteligente é *como* confiar num mundo de baixa confiança.

## 1. A propensão a confiar

A propensão a confiar é a inclinação, viés ou desejo de confiar nas pessoas. Como observamos no capítulo 2, as crianças pequenas, em geral, possuem uma propensão maior a confiar. Essa propensão pode ser afetada de uma forma ou de outra pela experiência pessoal ou pelo condicionamento. Em nosso trabalho, vemos isso bastante confirmado – muitas vezes até restaurado – quando as pessoas se tornam mais conscientes dos indivíduos, equipes e organizações de alta confiança de todo o mundo e dos resultados de suas interações de alta confiança.

A propensão a confiar é principalmente uma questão de coração. Ter uma alta propensão a confiar – confiar deliberada e intencionalmente – é uma dimensão vital da Confiança Inteligente... desde que combinada com análise igualmente de alto nível. Em nossa experiência, aqueles que têm baixa propensão a confiar tiveram, em geral, experiências que reduziram sua disposição de confiar.

A propensão a confiar quase sempre fornece o melhor ponto de partida da Confiança Inteligente; em outras palavras, começamos com a confiança. Não ignoramos a análise; simplesmente, nós a deixamos em suspenso. Abordamos as situações com a crença de que “a maioria das pessoas é basicamente boa”, e o motivo pelo qual fazemos isso é que essa perspectiva abre um mundo inteiramente novo de possibilidades.

Começar com uma alta propensão a confiar não significa necessariamente que acabaremos decidindo confiar em alguém; de fato, poderemos não confiar, especialmente depois de termos feito a análise. O que significa começar com uma alta propensão a confiar é

que *nós nos abrimos para as possibilidades*. Se começarmos com desconfiança, nem mesmo veremos as possibilidades. É como olhar para o rio sem os óculos escuros com lentes polarizadas.

Após um de nossos cursos, um advogado se aproximou de nós e disse: "Não acredito no que estava fazendo! Acabo de perceber que permiti que a falta de confiança fosse a lente através da qual vejo todo o meu mundo. Minha profissão me educou para usar a desconfiança como ponto de partida. Isso funcionou de vez em quando no escritório, mas outras vezes me custou caro; liquidou-me totalmente nos meus relacionamentos pessoais. Como segui um roteiro que me fez ser desconfiado, perdi muitas possibilidades de criar relacionamentos mais felizes e mais energizantes. Também perdi oportunidades de obter resultados melhores."

Para pessoas como Muhammad Yunus e empresas como eBay, Netflix e L. L. Bean, que começaram com uma alta propensão a confiar, as possibilidades são ilimitadas. Elaboraram seus negócios com base nos 95% de pessoas que merecem confiança, em vez de nos 5% que não merecem; e, assim, desfrutaram dos benefícios recíprocos da alta confiança. Para muitas pessoas, no meio do renascimento global da confiança, religar-se com sua propensão inata a confiar é um renascimento ou um novo despertar pessoal.

## 2. Análise

Se enfocarmos somente nossa propensão a confiar, frequentemente confiaremos cegamente e, num mundo de baixa confiança, acabaremos sendo enganados constantemente. Para praticar a Confiança Inteligente, precisamos combinar a alta propensão a confiar com uma análise igualmente de alto nível. Eis por que, mesmo com uma forte propensão a confiar, as pessoas e as organizações bem-sucedidas estabelecem precauções visando os cerca de 5% de fraudadores, dependendo da situação ou contexto. Por exemplo, o sistema do eBay que mencionamos antes se baseia num forte alicerce de transparência e procedimentos de *feedback*, que estimulam e capacitam os negociantes a vigiar o site por sua própria conta. No entanto, além disso, o eBay possui medidas

sofisticadas em vigor para detectar comportamento inadequado, fraude ou iniciativas de comercializar produtos falsificados. A empresa vigia de forma persistente o sistema, eliminando os negociantes suspeitos. Em outras palavras, o sistema se baseia claramente na confiança, mas não na confiança cega. Ainda que comece com uma alta propensão a confiar, combina-a com análise igualmente de alto nível. O mesmo pode ser dito em relação à Netflix e à L. L. Bean.

*Doveyai, no proveryai. (Confie, mas confirme.)*

– PROVÉRBIO RUSSO

Enquanto a propensão a confiar é principalmente uma questão de coração, a análise é principalmente uma questão de mente. A análise refere-se à nossa capacidade de avaliar, estimar e considerar as implicações e consequências, incluindo o risco. Assim como a alta propensão a confiar, a análise intensa é uma dimensão vital da Confiança Inteligente, mas também deve ser moderada. Caso contrário – ou seja, se começarmos com uma baixa propensão a confiar – a maioria de nós está tão impregnada de análise que ela matizará nosso julgamento. Todos nós encontramos motivos para não confiar no chefe, nos relatórios, nos parceiros, nos clientes, nos fornecedores, nos colegas ou até na família. A questão é que a análise é necessária, mas insuficiente, e, na maioria dos casos, não deve liderar. Felizmente, no mundo atual baseado na Web, a tecnologia da informação e a transparência proporcionada pela Internet podem aprimorar a Confiança Inteligente, possibilitando uma análise mais rápida e em tempo real.

A análise da Confiança Inteligente envolve a avaliação de três variáveis vitais:

1

- . **Oportunidade** (a situação – o que você está confiando a alguém)

2

- . **Risco** (o nível de risco envolvido)

3

- . **Credibilidade** (o caráter e a competência da pessoa envolvida)

Consideremos cada variável sucessivamente.

**Variável vital 1: Oportunidade.** Avaliar uma oportunidade ou situação é simplesmente uma questão de identificar claramente em relação ao que você está confiando em alguém. Você confia em alguém para trabalhar a distância? Para fechar um negócio? Para gerenciar um projeto? Para ser um parceiro numa cadeia de suprimentos? A Netflix, por exemplo, confia que seus clientes recebam e devolvam os DVDs. O Grameen Bank confia que seus devedores paguem seus empréstimos.

**Variável vital 2: Risco.** A vida está cheia de riscos. De nenhuma maneira, podemos evitá-los. Confiar é assumir um risco; não confiar também é assumir um risco. O objetivo da Confiança Inteligente é gerenciar o risco com sensatez; confiar de uma maneira que maximizará a prosperidade, a energia e a alegria. Para isso, precisamos ser capazes de avaliar o grau de risco envolvido:

- Quais são os possíveis resultados?
- Qual é a probabilidade dos resultados?
- Qual é a importância e a visibilidade dos resultados?

Em contraste, comparemos o risco em duas situações diferentes. Em um de nossos cursos, o almirante de um submarino nuclear afirmou: “Em um submarino nuclear, há procedimentos para tudo. Até temos uma lista de procedimentos para usar o banheiro. Você está sugerindo que isso é desconfiança e que devemos nos livrar dos procedimentos a respeito da maioria das coisas?” “De modo algum”, respondemos, “pois o risco num submarino nuclear é muito alto. Os protocolos demonstram respeito em relação ao risco e podem, na realidade, gerar confiança”.

Em outro curso, um bancário de um país estrangeiro compartilhou uma experiência que teve quando sua filha pequena perguntou: “Como é nos Estados Unidos?” O pai respondeu: “Você anda por uma rua e encontra uma máquina que vende jornais. Há uma pilha de jornais dentro. Quando você insere duas moedas de 25 centavos de dólar, a porta se abre, você pega um jornal e, em seguida, fecha a porta. E não há ninguém para controlar se você pegou mais de um.” “Uau!”, exclamou a filha. Ela quase não conseguia acreditar que era possível que as pessoas merecessem tal grau de confiança. (Casualmente, essas máquinas receberam o apelido de “caixas de honra”).

Esses dois exemplos enquadram a questão do risco nos extremos: “Essa situação trata de submarinos nucleares ou de jornais?” Em outras palavras, qual é o grau de risco?

*A civilidade tem duas partes: generosidade, quando é custosa, e confiança, mesmo quando existe risco.*<sup>119</sup>

– STEPHEN CARTER,  
HISTORIADOR E PROFESSOR DE DIREITO DA UNIVERSIDADE YALE

No programa *Stranger Danger* mencionado anteriormente, a cautela é justificável porque o risco é muito grande, pois mesmo uma única criança sequestrada ou abusada já é muito. Nessa situação, a Confiança Inteligente envolve pôr em vigor algumas medidas de proteção. Como observamos, porém, ela também precisa ajudar as crianças a ganharem uma consciência madura de que a maioria das pessoas é basicamente boa, para que a falta de confiança não se torne um paradigma regente de sua vida juvenil ou adulta.

No seu programa de microcrédito, Muhammad Yunus sentiu que o risco era pequeno, ainda que seus devedores não tivessem garantias para dar. Embora os bancos e os consultores financeiros discordassem, ele acreditou que a maioria das pessoas pobres saldaria seus empréstimos; crença que foi justificada pela taxa de

98% de quitação. Não obstante, Yunus formou grupos de apoio para os tomadores de empréstimo não só para que se incentivassem e se ajudassem mutuamente, mas também para criar um sistema de autovigilância, que asseguraria o comportamento responsável dos membros do grupo, já que todas as reputações estariam vinculadas.

Algumas empresas modernas foram criadas com o propósito declarado de ajudar as pessoas a mitigar o risco de fazer negócios no atual mundo eletrônico global. Um exemplo é a VeriSign, empresa que facilita a realização de negócios rapidamente pelos cliente, verificando a legitimidade e a segurança dos sites da Internet. Estudos de caso revelam que a presença do selo de confiança da VeriSign no site de uma empresa aumenta as transações on-line de 10 a 34%. Outro exemplo é a PayPal, que mantém números de cartões de crédito e de contas bancárias num site seguro para seus 87 milhões de clientes de todo o mundo, permitindo-lhes realizar pagamentos rápidos e fáceis nas compras on-line sem o risco de compartilhamento de informações financeiras com muitos comerciantes da Web. A PayPal também proporciona um benefício para os comerciantes, que têm a segurança de saber que os pagamentos dos clientes são bons.

*Estamos testemunhando o crescimento da indústria da confiança.* [120](#)

– JEFF JARVIS,  
JORNALISTA E ESCRITOR

**Variável vital 3: Credibilidade.** A credibilidade é o caráter e a competência da pessoa ou das pessoas envolvidas. Talvez você já tenha escutado a história apócrifa do menino cuja mãe pediu-lhe para levar o almoço para seu pai, que estava cavando no interior de um buraco profundo e escuro. Quando o menino se aproximou da beira do buraco, seu pai pediu-lhe para jogar o almoço para ele. O menino obedeceu. Então, seu pai disse: “Ei, há comida aqui para duas pessoas. Por que você não salta e se junta a mim? Vamos almoçar juntos.” O brilho do sol nos olhos do menino impediu-o de

ver o interior do buraco. Então, ele disse: “Mas eu não consigo vê-lo.” O pai respondeu: “Mas eu posso vê-lo. Vamos, salte. Eu o pegarei.” O que você faria se fosse o menino? Na história, o menino salta no escuro, seu pai o pega nos braços musculosos, e eles almoçam juntos de maneira muito agradável.

Sem dúvida, o pai tinha muita credibilidade com seu filho. O menino sabia que podia confiar nele. Mas e se fosse outra pessoa no fundo do buraco? E se fosse outro trabalhador a quem o menino mal conhecia ou até mesmo um estranho total? Quão disposto o menino estaria a dar aquele salto?

Confiar é um ato de fé; às vezes, um salto de fé. Nesse salto, paga-se para se certificar da credibilidade da pessoa ou organização envolvida. Se a credibilidade for baixa e o risco de confiar numa situação específica for alto, você poderá decidir que a coisa inteligente a se fazer é simplesmente não confiar. Ou você poderá escolher confiar de forma cautelosa, acreditando que o próprio gesto de assumir o risco e confiar ajudará a pessoa ou a organização a aumentar sua confiabilidade.

*A lição principal que aprendi numa vida muito longa é que a única maneira de tornar um homem confiável é confiar nele; e a maneira mais segura de torná-lo não confiável é desconfiar dele e mostrar sua desconfiança.*

– HENRY L. STIMSON,  
EX-SECRETÁRIO DE ESTADO NORTE-AMERICANO

Em todo caso, considerar a credibilidade do outro partícipe faz parte da boa análise. Por exemplo, considere o que você faria se lhe fosse oferecida uma oportunidade de se associar com alguém como Jon Huntsman, Sr., fundador da Huntsman Corporation. Se você fosse pesquisar a credibilidade de Huntsman, encontraria que, certa vez, ele se envolveu em negociações com Charles Miller Smith, presidente e CEO da Imperial Chemical Industries, uma das maiores empresas do Reino Unido.<sup>121</sup> Huntsman descreveu a possível fusão como o maior negócio de sua vida, uma transação que dobraria o

tamanho da Huntsman Corp. As negociações foram especialmente difíceis porque a transação era complicada e havia pressão intensa dos dois lados. Perto do fim das negociações, Smith ficou emocionalmente confuso. Sua mulher estava sofrendo de câncer terminal, e morreu antes do término das negociações. Tendo conquistado a reputação de negociador duro, Huntsman sabia que provavelmente poderia ter tirado mais 200 milhões de dólares como resultado da transação, mas teria sido à custa do bem-estar emocional de Smith. Assim, decidiu deixar os detalhes dos últimos 20% do negócio do jeito que estavam. "O acordo como estava era bastante bom", ele afirmou. "Cada lado saiu-se vencedor, e eu fiz uma amizade para toda a vida."

Você também pode descobrir que, em outra ocasião, Huntsman associou-se com a Mitsubishi para abrir uma fábrica na Tailândia. Depois de um tempo, um executivo da Mitsubishi ligou para Huntsman para lhe dizer que todas as empresas na Tailândia tinham de pagar subornos aos servidores públicos para fazer negócios ali, e que a parte de Huntsman relativa aos subornos naquele ano seria de 250 mil dólares. Huntsman descobriu que, sem seu conhecimento, a Mitsubishi estava pagando sua cota anual como custo para fazer negócios, mas que decidira, naquele momento, que Huntsman precisava arcar com sua parte. Huntsman escreveu em seu livro *Winners Never Cheat*:

*Eu disse que não tinha a intenção de pagar nem mesmo cinco centavos para algo que era uma extorsão... No dia seguinte, informei à Mitsubishi que estava vendendo nossa participação. Após falhar em falar comigo a respeito disso, a Mitsubishi nos pagou um preço com desconto pela nossa participação na HMT. Perdemos cerca de 3 milhões de dólares a curto prazo. A longo prazo, foi uma bênção. Quando a crise econômica asiática chegou alguns anos depois, todo o setor foi para o brejo... Depois que nossa recusa de pagar "taxas" na Tailândia ficou conhecida, nunca voltamos a ter problemas a respeito de propinas naquela parte do mundo. A notícia se*

*espalhou: Huntsman simplesmente diz não. E o mesmo fazem muitas outras empresas.*<sup>122</sup>

*Nunca ninguém se recusou a negociar comigo por falta de confiança.*<sup>123</sup>

– JON HUNTSMAN, SR.,  
FUNDADOR DA HUNTSMAN CORPORATION

Você seria capaz de descobrir muitas histórias que atestam a credibilidade de Huntsman. Outros fatores sendo iguais, o histórico comprovado de Huntsman de comportamento ético, cuidadoso e confiável tenderá a ter impacto positivo significativo sobre sua decisão de confiar nele numa relação comercial.

A credibilidade envolve tanto *caráter* (integridade e intenção) como *competência* (capacidades e histórico de resultados). Assim como você provavelmente não gostaria de fazer negócios com alguém que, ainda que muito qualificado, fosse um mentiroso e trapaceiro, tampouco gostaria de fazer negócios com alguém que fosse honesto, mas incompetente. A credibilidade também envolve a relevância da competência da pessoa em relação ao trabalho a ser realizado. Ainda que você possa confiar num sócio para assumir o controle de seu trabalho enquanto você está de férias, você talvez não confie que a mesma pessoa corte seus cabelos ou opere o joelho de sua filha.

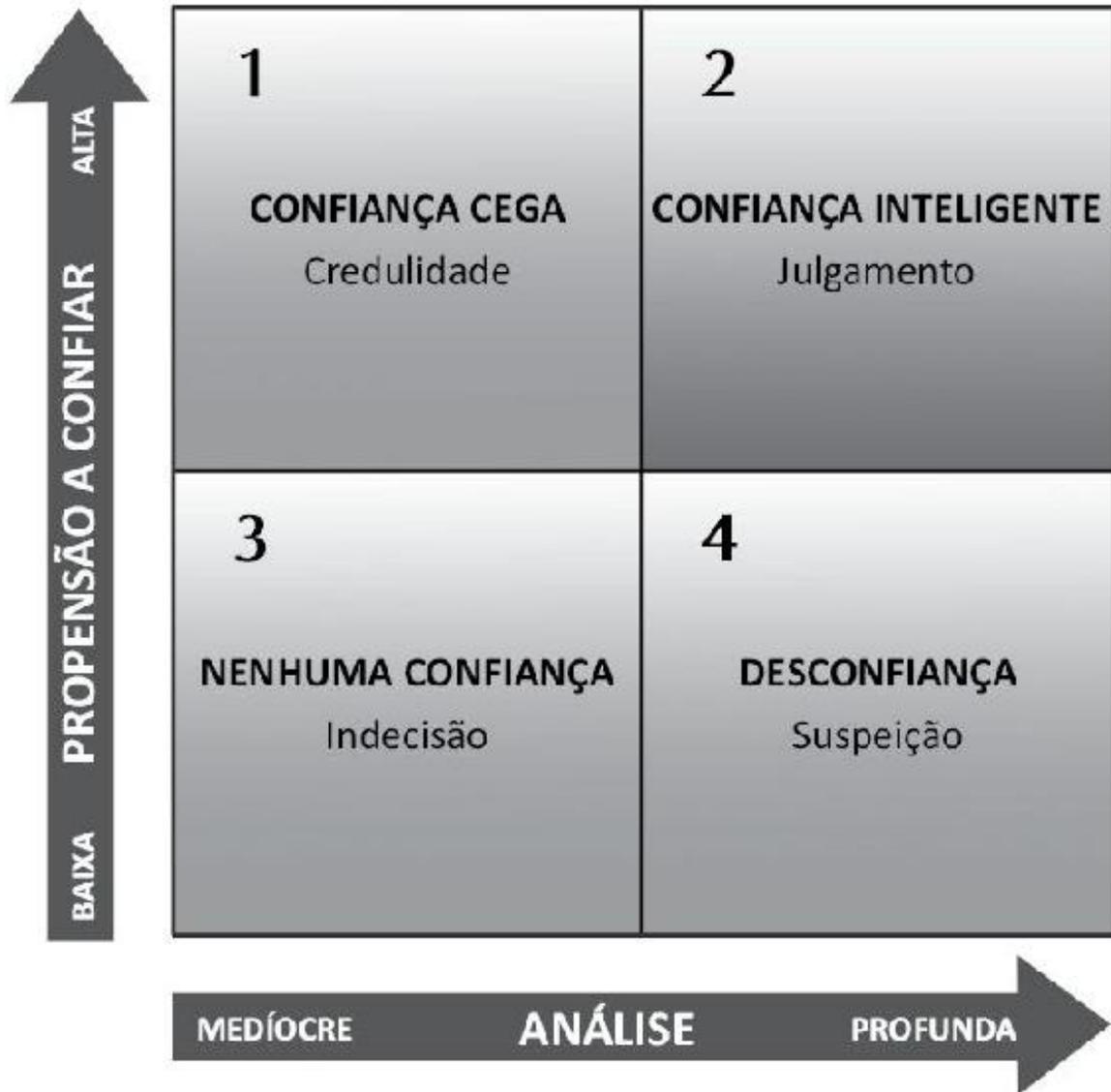
Se sabemos que uma pessoa merece crédito, a segurança de que podemos confiar nela é maior. O mesmo vale para as organizações. O problema surge quando não fazemos o devido exame para assegurar que alguém é confiável ou quando supomos que, porque a pessoa foi confiável antes, ela continua confiável. Isso foi o que aconteceu quando a Securities and Exchange Commission não investigou a fundo Bernie Madoff, deixando de descobrir uma fraude de bilhões de dólares.

*Não confie em todos os homens, mas confie nos homens de valor; a primeira atitude é tola; a segunda, um sinal de prudência.*

– DEMÓCRITO,  
FILÓSOFO GREGO DO SÉCULO V A.C.

## **A matriz da Confiança Inteligente**

Se representarmos os dois elementos da Confiança Inteligente – a propensão a confiar e a análise da situação, do risco e da credibilidade – sobre uma matriz, poderemos ver que a alta propensão a confiar, em combinação com uma análise medíocre, resulta em credulidade ou *Confiança Cega* (zona 1). Uma alta propensão a confiar, em combinação com uma análise profunda, resulta em julgamento de qualidade ou *Confiança Inteligente* (zona 2). Uma baixa propensão a confiar, em combinação com uma análise medíocre, resulta em incerteza e indecisão ou *Nenhuma Confiança* (zona 3). Uma baixa propensão a confiar, em combinação com uma análise profunda, resulta em suspeição ou *Desconfiança* (zona 4).



Quando você considerar essa matriz, pense a respeito de como se sente em cada uma dessas zonas. Ainda que possamos nos sentir alegres por um tempo na zona 1 (Confiança Cega), em geral não ficamos felizes ali por muito tempo. Somos crédulos. Mais cedo ou mais tarde, somos passados para trás. Inevitavelmente, pagamos por nosso fracasso de envolver nossas mentes e também nossos corações. Na zona 3 (Nenhuma Confiança), não envolvemos a mente nem o coração. Em consequência, nós nos sentimos indecisos e inseguros, achando que não podemos confiar em ninguém, inclusive em nós mesmos. Isso é especialmente frustrante em equipes e

organizações, nas quais a indecisão burocrática freia o ímpeto. Na zona 4 (Desconfiança), somente envolvemos nossas mentes. Em consequência, ficamos tão desconfiados e cautelosos que não confiamos em ninguém, *exceto* em nós mesmos, e perdemos os benefícios dos valiosos relacionamentos pessoais com os outros. A zona 2 (Confiança Inteligente) é o único lugar que combina coração e mente; a inata propensão a confiar com a análise, para gerenciar o risco com sensatez. É a única zona que nos dá o julgamento de que precisamos para discernir quando confiar, quando não confiar e como confiar de uma maneira que minimiza o que pode dar errado e maximiza tudo o que pode dar certo. Tendo identificado os elementos essenciais da Confiança Inteligente, também precisamos afirmar isso: mais que uma ciência, ela é uma arte. É um ato de julgamento. Lembremo-nos do filme *Sociedade dos poetas mortos*, em que Robin Williams representa o personagem John Keating, um professor de inglês não ortodoxo da Welton Academy, escola particular do ensino médio. Em uma cena, Keating faz um aluno ler a introdução de um compêndio de poesias para meninos, escrita pelo “doutor J. Evans Pritchard”. A introdução oferece uma fórmula matemática árida para avaliar a qualidade das poesias. Então, Keating fala para os meninos:

*Agora, quero que vocês rasguem essa página. Vamos, rasguem toda essa página. Ouviram, rasguem... Não arranquem somente essa página, arranquem toda a introdução. Eu quero isso fora, é passado... Arranque fora, doutor J. Evans Pritchard... Não é a Bíblia. Vocês não vão para o inferno por causa disso. Vamos, rasguem, não deixem nada... É uma batalha, uma guerra. E as vítimas podem ser seus corações e almas.*<sup>124</sup>

Os meninos reagiram primeiro com surpresa e nervosismo, mas, depois, começaram a rasgar as páginas com hesitação. Keating continuou:

*Não lemos ou escrevemos poesias porque é simpático. Lemos e escrevemos poesias porque somos membros da raça*

*humana. E a raça humana é repleta de paixão. E a medicina, o direito, os negócios, a engenharia são ocupações nobres e necessárias para nos sustentar. Mas a poesia, a beleza, o romance, o amor são o que nos mantêm vivos.*<sup>125</sup>

Compartilhamos essa cena para dizer que, embora tenhamos dado a você uma fórmula que contém os elementos críticos da Confiança Inteligente, assim como na poesia, estamos lidando com arte, e não com ciência. A Confiança Inteligente requer julgamento: julgamento acertado. Não é uma proposição genérica nem existe ali, em geral, uma única resposta “correta”. Além dos próprios elementos, a interação entre a propensão a confiar e a análise eleva até mesmo o instinto e a intuição ao reino do bom julgamento.

Como o julgamento é desenvolvido por meio da experiência, de vez em quando cometemos erros. E *cometeremos* erros ao confiar nas pessoas. No entanto, quanto mais conseguirmos reconhecer e exercer nossa propensão a confiar e nossa capacidade de analisar a situação, o risco e a credibilidade de maneira eficaz e quanto mais conseguirmos criar uma sinergia fortalecedora entre elas, mais bem-sucedidos seremos no desenvolvimento de relacionamentos e oportunidades de alta confiança, aumentando a prosperidade, a energia e a alegria.<sup>126</sup>

*O bom julgamento vem da experiência e a experiência vem do mau julgamento.*<sup>127</sup>

– RITA MAE BROWN

## **O outro lado da moeda**

A matriz da Confiança Inteligente pode ser de grande ajuda para nós na tomada de decisões quanto a confiar nos outros. No entanto, há outra dimensão igualmente importante da Confiança Inteligente: *ser* confiável ou merecedor de confiança, para que os

outros se sintam seguros em confiar em você. Podemos nos referir a isso como o outro lado da moeda da Confiança Inteligente. Mas há uma grande diferença: ainda que você possa ou não decidir confiar em alguém com base em sua propensão a confiar e em sua análise de oportunidade, risco e credibilidade, *nunca* há uma situação em que a Confiança Inteligente envolve você mesmo *não ser* confiável. Sua própria credibilidade é uma constante crítica.

Consideremos o exemplo de Jon Huntsman, Sr., o qual mencionamos anteriormante. Por causa de sua credibilidade, infinitas possibilidades para criar prosperidade, energia e alegria estão abertas para ele – possibilidades que não se abririam para alguém menos confiável. Também consideremos Warren Buffett, presidente do conselho de administração e CEO da Berkshire Hathaway, reconhecido por muitos como o investidor mais bem-sucedido de todos os tempos. Com regularidade, Buffett envia memorandos aos seus 77 subordinados diretos (a quem ele chama de seus “All-Stars”), o que reforça seu compromisso absoluto e inflexível com a confiabilidade, envolvendo-os na ajuda de mantê-la. Buffett afirmou:

*Podemos nos dar ao luxo de perder dinheiro, até mesmo muito dinheiro. Não podemos nos dar ao luxo de perder a reputação, até mesmo um fragmento de reputação. Certifiquemo-nos de que tudo que fazemos no negócio possa ser veiculado na primeira página de um jornal de circulação nacional, num artigo escrito por um jornalista inamistoso, mas inteligente. Em diversas áreas, incluindo aquisições, os resultados da Berkshire se beneficiaram de sua reputação, e não queremos fazer nada que, de alguma maneira, possa manchá-la. A Berkshire é considerada pela Fortune como a segunda empresa mais admirada do mundo. Levamos 43 anos para chegar até lá, mas podemos perder isso em 43 minutos.*<sup>128</sup>

Como mencionamos em “Nossa intenção” no começo do livro, Buffett também disse:

*Hoje, alguém está fazendo alguma coisa na Berkshire que, se vocês e eu soubéssemos, nos deixaria descontentes. Isso é inevitável: atualmente, empregamos mais de 200 mil pessoas e a probabilidade de que essa quantidade de gente atravesse o dia sem a ocorrência de algum mau comportamento é zero.*<sup>129</sup>

Então, ele prossegue:

*Mas podemos causar um grande impacto quando minimizamos essas atividades agindo imediatamente diante do odor mais leve da impropriedade. Sua atitude em tais questões, expressa pelo comportamento e também pelas palavras, será o fator mais importante de como se desenvolve a cultura de seu negócio. A cultura, mais do que os manuais de regras, determina o comportamento de uma organização.*<sup>130</sup>

Em 2011, ocorreu um bom exemplo, quando ficou evidente que um alto executivo da Berkshire Hathaway se comportou de maneira que violou gravemente a confiança de Buffett. Certas pessoas usaram o comportamento vil do homem para sustentar que o estilo de Buffett associado à confiança não funcionava mais. No entanto, consideremos os resultados: o executivo demitiu-se da empresa sem nenhuma indenização rescisória (mas nega que suas transações com ações violaram a lei ou a política da Berkshire); Buffett encaminhou todas as informações para a Securities and Exchange Commission e reforçou para os seus executivos que o comportamento não confiável não recompensaria, nem seria tolerado na Berkshire Hathaway. Sensatamente, o que Buffet *não fez* foi tratar seus outros 76 subordinados diretos como se eles não merecessem confiança, por causa daquele executivo que tinha abusado da confiança. Em consequência, apesar do golpe, a Berkshire Hathaway continua a desfrutar dos benefícios da cultura de alta confiança.

A credibilidade pessoal de Buffett inspira confiança. Além disso, a maneira como ele confia em seus diretores inspira tanto a lealdade deles como o seu empenho em ajudar a assegurar que a Berkshire Hathaway permaneça confiável. Cathy Baron Tamraz, uma dos 77 All-Stars e CEO da Business Wire, que vendeu para Buffett, em

2006, declarou: “Warren nos faz sentir que não podemos fazer nada de errado. Não dormimos à noite porque temos de melhorar todos os dias. É extraordinário.”<sup>131</sup> Em consequência de sua abordagem, Buffett se tornou a terceira pessoa mais rica do mundo<sup>132</sup> e está distribuindo prosperidade, energia e alegria para milhões de pessoas por meio de sua decisão de doar 99% de sua fortuna de 47 bilhões de dólares para ações que melhoram as condições de vida de pessoas de todo o mundo, principalmente por meio da Fundação Bill e Melinda Gates.<sup>133</sup>

No atual mundo carente de confiança, algumas vezes é fácil justificar o comportamento não confiável. “Não importa. Todos fazem isso.” Mas nem todos fazem. De fato, no memorando de 2006 para seus All-Stars, Buffett escreveu:

*As palavras mais perigosas em negócios podem ser “Todos estão fazendo isso”. Muitos bancos e companhias de seguro sofreram desastres em suas receitas depois de se basearem nesse raciocínio.*

*Ainda piores foram as consequências de usar aquela frase para justificar a moralidade das ações propostas. Até agora, mais de 100 empresas foram pegas no escândalo de antedatar as opções de compra de ações, e o número, sem dúvida, vai subir. Meu palpite é que muitas das pessoas envolvidas não se comportariam da maneira que se comportaram, a não ser pelo fato de que perceberam que os outros também estavam fazendo aquilo. O mesmo acontece em relação a todos os artifícios contábeis para manipular os ganhos – e enganar os investidores – que ocorreram nos últimos anos.*

*Você teria ficado feliz de ter como testamenteiro ou como genro a maioria das pessoas que se envolveram nessas atividades insensatas. No entanto, em certo momento, essas pessoas tiveram a ideia – talvez sugerida para elas pelos auditores ou consultores – de que diversos executivos respeitadas estavam se envolvendo em tais práticas e de que, portanto, devia ser certo fazer aquilo. É um argumento sedutor.*

*Mas não podia ser mais errado. De fato, toda vez que você escutar a frase "Todos estão fazendo isso", uma luz vermelha deve se acender. Por que alguém apresentaria tal raciocínio como justificativa para uma prática se houvesse uma boa razão disponível? Sem dúvida, essa pessoa tem ao menos uma pequena dúvida acerca dessa prática se lançar mão de tal justificativa.*<sup>134</sup>



DILBERT © 2009 Scott Adams. Utilizado com permissão da UNIVERSAL UCLICK. Todos os direitos reservados.

Comportar-se de maneira não confiável nunca faz parte da Confiança Inteligente. Não é inteligente. Embora algumas pessoas e organizações possam se dar bem não sendo confiáveis por um tempo (e todos nós podemos apontar para algumas), a abordagem não é sustentável. Em algum momento, haverá uma punição merecida. A de Bernie Madoff veio muitos anos depois do fato, mas veio. O comportamento não confiável não criará – ao longo do tempo – prosperidade, energia e alegria *sustentáveis*.

## **Confiança Inteligente em ação**

Agora, com as lentes da Confiança Inteligente mais firmes no lugar, você pode querer recordar os exemplos que compartilhamos anteriormente do eBay, da Netflix, da Berkshire Hathaway e da L. L. Bean e pensar como essas empresas de sucesso misturaram a

propensão a confiar com a análise para produzir a abordagem vitoriosa da Confiança Inteligente. Você também pode querer pensar a respeito dos comerciantes magrebinos do Oriente Médio do século X ou de Muhammad Yunus.

Além disso, recordemos a companhia de seguros europeia que mencionamos, que foi enganada com um pedido fraudulento de indenização. Ao mesmo tempo, a liderança da empresa adotou a atitude de supor que todos os clientes eram desonestos até prova em contrário, e essa atitude afugentou muitos clientes. Mas a história não acabou ali. Os líderes decidiram mudar sua abordagem. Eles publicaram um anúncio dizendo aos clientes: "Confiamos em você. Se você apresentar um pedido de indenização, vamos honrá-lo." Ao mesmo tempo, comunicaram que queriam trabalhar somente com clientes honestos. Assim, desistiram de alguns. Além disso, fizeram uma análise e descobriram que o processo burocrático estava, na realidade, custando-lhes mais para administrar do que teria lhes custado reembolsar os pedidos de indenização ruins. O que aconteceu quando implementaram a nova abordagem foi que a confiança e a velocidade cresceram muito. Os pedidos de indenização que levavam semanas ou meses para serem processados estavam, naquele momento, sendo concluídos em dias ou até horas, e os clientes gostaram. A fidelidade deles em relação à empresa cresceu, e também a quantidade de referências. E, de maneira surpreendente para todos, a quantidade total de pedidos de indenização caiu consideravelmente. Por terem se sentido merecedoras de confiança, as pessoas desistiram de pleitear as pequenas indenizações.

Um ótimo exemplo da Confiança Inteligente no setor social é o campo do policiamento comunitário. No início da década de 1990, a Polícia Nacional da Colômbia costumava percorrer com suas viaturas os bairros cujos moradores estavam envolvidos com drogas e crimes violentos. Nesses bairros, as crianças e os adolescentes eram obrigados a roubar e a vender drogas, sendo ameaçados se não colaborassem e sendo pagos com drogas se colaborassem. A polícia não merecia confiança. Não havia ideia de cooperação dos moradores locais para enfrentar a situação. No entanto, quando

Antanas Mockus foi eleito prefeito de Bogotá, em 1994, decidiu realizar algumas mudanças importantes. Ele substituiu o paradigma de baixa propensão a confiar por um de alta propensão. Essa única mudança afetou sua análise da situação e o risco de envolver as pessoas da comunidade. A decisão tomada foi de treinar policiais em habilidades sociais, organizá-los em duplas e designá-las para bairros específicos por muitos anos seguidos. Em vez de viaturas, os policiais começaram a fazer o policiamento usando bicicletas. Passaram a visitar os moradores locais, parando para conversar com eles nas esquinas. Organizaram seminários de segurança comunitária e ajudaram as escolas a fornecer educação preventiva para crianças sobre questões de segurança. Criaram comitês comunitários de monitoramento de crimes para ativar sistemas de alarme e compartilhar informações com a polícia. De acordo com um relatório:

*A iniciativa gerou frutos extraordinários... Hoje [setembro de 2010], Bogotá apresenta a menor taxa de homicídios entre as principais cidades do país. As percepções públicas acerca da manutenção da ordem pública também viraram de cabeça para baixo. Numa pesquisa de 1983, 73% dos colombianos entrevistados afirmaram que tinham uma imagem negativa da polícia. No entanto, em 2002, uma pesquisa realizada pela Universidade Javeriana constatou que 85% dos moradores de Bogotá afirmaram ter uma visão positiva do policiamento comunitário. Além disso, 86,2% afirmaram que o programa de policiamento comunitário tinha satisfeito suas necessidades e reclamações, 99% afirmaram que o policiamento comunitário era amigável em relação ao público e 86,5% afirmaram que o desempenho da polícia tinha melhorado.*<sup>135</sup>

Ao oferecer Confiança Inteligente, aqueles policiais inspiraram os membros da comunidade a confiar neles. Eles reduziram o risco de envolvimento para os cidadãos que queriam melhorar sua comunidade. E, além da evidência visível de confiança e menor

criminalidade, passaram a ver crianças que normalmente se envolveriam com drogas começando a fazer escolhas melhores.

Em Vancouver, na Colúmbia Britânica, o destacamento Richmond, da Real Polícia Montada do Canadá, tentou uma abordagem diferente de Confiança Inteligente. Decidiu se associar com os negócios locais para fornecer “citações positivas relativas às leis de trânsito” aos jovens surpreendidos fazendo algo certo. Essas citações em forma de tíquete não só expressavam confiança nos jovens, mas também eram aceitas nas lojas locais para o pagamento de um sorvete, uma fatia de pizza ou um ingresso de cinema, para que os jovens ficassem conhecidos pelos comerciantes locais, interagindo com eles de maneira positiva. A polícia emitiu três tíquetes positivos para cada tíquete tradicional (citação por infração de trânsito). O impacto dessa abordagem foi mensurável. O moral dos policiais subiu consideravelmente e a confiança se desenvolveu não só nos jovens, mas também na comunidade em geral. Em Vancouver, as citações de apresentação ao tribunal e as prisões de jovens caíram quase 50% num período de três anos. A reincidência caiu para 5%, significando que 95% dos jovens enviados para o recém-criado Programa de Justiça Restaurativa nunca voltaram a violar a lei ou a se envolver negativamente com a polícia. E o custo de processar os infratores foi reduzido em 90%.<sup>136</sup> O líder da iniciativa, Ward Clapham, já trabalhou desde então em mais de 53 países para implementar o tíquete positivo. De acordo com ele, “não é uma questão de quantos tíquetes são resgatados. O tíquete é a porta de entrada do relacionamento. É tudo uma questão de relacionamento”.<sup>137</sup>

*Quando você desenvolve relacionamentos, você desenvolve a confiança... e quando você tem confiança, algo pode acontecer.*<sup>138</sup>

– WAYNE YEE,  
CONSELHEIRO DE SERVIÇOS JUVENIS, RICHMOND, COLUMBIA BRITÂNICA

## **A reciprocidade da confiança**

Como você pode perceber por meio desses exemplos, grandes dividendos resultam da capacidade de confiar e merecer confiança. Talvez o mais estimulante seja o ciclo virtuoso criado por causa da natureza recíproca da confiança. Quando confiamos nas pessoas, elas tendem a confiar em nós. Quando negamos confiança ou projetamos desconfiança, elas tendem a retribuir com desconfiança. Em diversas organizações, o principal motivo pelo qual os funcionários não confiam na direção executiva é o fato de ela não confiar nos funcionários. A desconfiança do funcionário, portanto, é a reciprocidade da desconfiança da direção executiva. E o mesmo fenômeno ocorre com frequência entre as organizações e os clientes, entre os parceiros de uma cadeia de suprimentos e até entre pais e filhos.

De fato, muitas vezes, os estudos demonstraram a reciprocidade da confiança em diversas situações, incluindo a confiança entre estranhos completos. Um estudo assim foi realizado por Paul Zak e seus colaboradores.<sup>139</sup> O propósito do experimento foi estudar o relacionamento entre o hormônio oxitocina, que facilita comportamentos sociais positivos, e a confiança e confiabilidade.

Se você tivesse participado desse experimento, teria recebido 10 dólares pela participação, um parceiro (a quem você não conhecia nem havia se encontrado e com o qual não podia se comunicar durante o experimento) e uma função, como "Tomador de Decisão 1" ou "Tomador de Decisão 2". Você teria sido informado de que a quantidade de dinheiro que levaria para casa dependeria das escolhas feitas por você e pelo seu parceiro invisível e que todas as interações aconteceriam por meio de uma interface de computador num laboratório.

Se você fosse escolhido como Tomador de Decisão 1, o software teria lhe avisado para enviar uma parte de seus 10 dólares (ou nada, se você preferisse) ao seu parceiro. Vocês dois seriam informados de que qualquer quantia que você enviasse triplicaria na conta de seu parceiro. De acordo com Zak, a quantia que você enviasse teria sido a medida de sua disposição para confiar. Depois de receber o

pagamento, seu parceiro seria avisado para enviar qualquer quantia que quisesse (incluindo nada) de volta para você. A quantia que seu parceiro enviasse para você seria uma indicação da confiabilidade dele. Imediatamente após cada decisão, sangue seria extraído de vocês dois e os níveis de oxitocina seriam medidos. Depois que todas as decisões fossem tomadas, você seria pago em particular e enviado para casa.

A dimensão mais interessante do experimento era o fato de ele ser conduzido em dois cenários distintos. O primeiro foi exatamente como descrevemos. No entanto, no segundo, a quantia que você enviava para seu parceiro não era escolhida por você, mas determinada pelo sorteio de uma bola numerada (de 0 a 10) em uma urna. Os resultados do experimento mostraram que, se você tomasse a decisão – se você tivesse enviado um sinal *intencional* de confiança –, seu parceiro teria *duas vezes* os níveis de oxitocina que teria se a decisão fosse tomada pelo sorteio, *mesmo que as transferências monetárias médias, nas duas situações, fossem idênticas*. Em outras palavras, o ato conscientemente reconhecido de confiar induziu um benefício psicológico mensurável. Também resultou num benefício econômico mensurável. Se você enviasse o sinal de confiança *intencional*, seu parceiro teria devolvido cerca de 53% da quantia que recebeu. Se a quantia que você enviou fosse determinada pelo sorteio, seu parceiro teria devolvido somente 18% para você.

As organizações e os indivíduos que exercem a Confiança Inteligente compreendem o princípio da reciprocidade. Considere a Google. A empresa confia nos engenheiros, permitindo que eles dediquem 20% de seu tempo (ou o equivalente a um dia da semana) trabalhando em algo que se relaciona à empresa e lhes interessa pessoalmente, mas que não necessariamente faz parte da descrição do cargo.<sup>140</sup> Os engenheiros retribuem usando o tempo para reparar algo que não está completo ou desenvolver algo novo, fazendo grande diferença na inovação da Google e, em última análise, na sua lucratividade. Como afirmou Marissa Mayer, vice-presidente da Google: “Deixamos os engenheiros dedicarem 20% de seu tempo trabalhando no que eles querem e confiamos que estão

desenvolvendo coisas interessantes.”<sup>141</sup> E os engenheiros retribuem a confiança, até aqui tendo usado 20% de seu tempo para criar diversos produtos da Google (em certo momento, 50%),<sup>142</sup> incluindo o Gmail, o Google News, o Google Sky e o Google Talk.

*Quando você está apaixonado por alguma coisa, e é uma ideia em que você acredita, você se obriga a trabalhar mais duro nela. Quase todas as boas ideias aqui na Google surgiram dos 20% de tempo, ou algo como 20% do tempo, em que as pessoas têm suas próprias ideias e as desenvolvem.*<sup>143</sup>

– ALEC PROUDFOOT,  
ENGENHEIRO DA GOOGLE

Outra organização que entende a reciprocidade da confiança é a BestBuy.com, o grupo que decidiu tirar proveito de sua flexibilidade como varejista on-line, confiando que seus funcionários trabalhem a qualquer hora e sempre que quiserem, desde que cumpram suas tarefas bem e no prazo. O ato de confiar dá aos funcionários a liberdade de trabalhar de manhã cedo ou tarde da noite, dependendo se eles são naturalmente matutinos ou notívagos. Permite-lhes ir ao médico, assistir à atuação dos filhos numa peça da escola ou tirar férias sem estresse. Os funcionários retribuem dando ao empregador o melhor de si. Pouco tempo depois da implementação da nova abordagem, a produtividade dos funcionários cresceu 35%.<sup>144</sup> No programa de entrevistas *60 Minutes*, Chap Achen, um dos diretores da empresa, afirmou: “O irônico a respeito disso é que é esse fator de confiança que faz os funcionários trabalharem mais para você.”<sup>145</sup> Quando lhe perguntaram a respeito da carga de trabalho, um funcionário respondeu: “Sou um empregado mais feliz com a confiança.”<sup>146</sup>

*As pessoas certas sentirão muito mais pressão para ter um bom desempenho quando confiarem nelas.*

HECTOR RUIZ,  
PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A Nordstrom é outra empresa atípica. Uma das mais confiáveis redes de lojas de departamento de luxo do mundo, ela é conhecida por seu serviço de atendimento ao cliente exemplar. Mas a confiança que a empresa desenvolve com seus clientes é possível porque os líderes da empresa estabelecem primeiro a confiança com seus funcionários. O Nordstrom Handbook (Manual da Nordstrom), que é distribuído para todos os funcionários, é impresso sobre um cartão-postal, contendo uma regra simples para o atendimento ao cliente: "Utilize o bom julgamento em todas as situações."<sup>147</sup> Os funcionários retribuem essa concessão extraordinária de confiança para a empresa, pois nenhum funcionário quer violar ou perder esse tipo de confiança. Mas eles também estendem essa confiança aos clientes, que voltam repetidas vezes. Isso permitiu que a Nordstrom se tornasse uma das maiores redes varejistas do mundo, aparecendo de maneira permanente na lista da revista *Fortune* das 100 melhores empresas para se trabalhar.

## **A confiança é contagiosa: o ciclo virtuoso ascendente**

No final das contas, a reciprocidade funciona em ambos os sentidos: quando confiamos, geramos confiança; quando negamos confiança, geramos desconfiança. Nossas ações levam ou a um ciclo virtuoso ascendente de prosperidade, energia e alegria ou a um ciclo vicioso descendente, que, com o tempo, resulta na destruição daqueles resultados. Ou contribuímos para o renascimento da confiança ou para a crise da confiança: em nossas vidas pessoais, nossas famílias, nossas comunidades, nossas equipes, nossas organizações, nossos países e no mundo. E cada ação e cada interação fazem a diferença. De fato, a confiança é contagiosa, assim como a desconfiança.

*Aquele que não confia o suficiente não merecerá confiança. Nenhuma confiança concedida, nenhuma recebida.*

– LAO TZU,  
AUTOR DO TAO TE CHING

Talvez você se lembre de Jean Valjean, personagem principal de *Os miseráveis*, romance clássico de Victor Hugo. Valjean é condenado a 19 anos de prisão por roubar um pão num momento de dificuldade econômica e faz diversas tentativas para escapar. Na sua soltura, ele é obrigado a portar um passaporte amarelo que o estigmatiza como condenado. Por causa do passaporte, nenhum dono de hospedaria lhe dará abrigo e nenhum empregador lhe pagará um salário integral. Finalmente, ele é acolhido pelo bondoso bispo Myriel, que o alimenta e lhe dá uma cama para passar a noite. Durante a noite, porém, Valjean rouba os talheres de prata e a prataria do bispo e foge. Ele é capturado e trazido de volta até o bispo, que surpreende Valjean dizendo-lhe, diante da polícia, que ele se esqueceu de levar os castiçais de prata e o advertindo para se lembrar de sua promessa de utilizar a prata para se tornar um homem honesto.

Perplexo e, em seguida, inspirado pela confiança do bispo, Valjean vai se tornar um homem honesto. Ele atua como prefeito e traz prosperidade para a cidade de Montreuil-sur-Mer. Consola uma mulher agonizante e cria a filha dela. Salva a vida do homem amado pela filha. E, no final, liberta o policial cruel e manipulador, que tinha tentado prendê-lo durante anos, mas caiu nas mãos de Valjean como prisioneiro da Revolução Francesa. Enquanto a história se desenvolve, fica claro que o simples gesto de confiança do bispo teve impacto profundo sobre a vida de Jean Valjean e sobre a de muitas pessoas com quem ele entrou em contato.

Conclusão: a Confiança Inteligente é a capacidade de confiar de maneira sensata, num mundo que parece estar dizendo que você não pode confiar em ninguém, e isso leva a um ciclo virtuoso ascendente de prosperidade, energia e alegria. Depois dos milhares

de exemplos que vimos em todo o mundo, podemos afirmar com segurança que, mesmo no meio da atual crise de confiança, há verdadeiramente um renascimento simultâneo da confiança, e a Confiança Inteligente é um gerador, capacitador e melhorador muito poderoso desses três resultados críticos.

Também afirmamos – como explicaremos com mais detalhes no capítulo 8 – que a tarefa do líder é ir à frente. Quer você seja um líder em sua empresa, em sua equipe, em seu setor, em seu país, em sua sala de aula, em sua comunidade ou até em um relacionamento pessoal, você tem a oportunidade de estar à frente de maneira proativa sendo confiável e oferecendo Confiança Inteligente aos outros. E mesmo se você se meter em apuros ou mesmo se você fez coisas (ou seu antecessor fez coisas) que acarretaram na perda de confiança em você ou em sua organização no passado, quanto antes você der a saída na construção ou reconstrução da confiança, antes você sentirá os significativos benefícios da confiança em sua vida.

Na parte II, compartilharemos as cinco ações específicas que os líderes estão executando para criar interações, relacionamentos e culturas de Confiança Inteligente. Nós o incentivamos a se lembrar, como indicaremos na parte III, que *uma pessoa pode fazer a diferença*. O restante do livro é elaborado para capacitá-lo – se você quiser – a ser alguém que fará a diferença.

## PERGUNTAS A CONSIDERAR

- Você confia em quem? Quem confia em você? Por quê?

[106](#) Meg Whitman, *The Power of Many: Values for Success in Business and in Life* (New York: Crown, 2010), 14.

[107](#) Pam e Pierre Omidyar, "From Self to Society: Citizenship to Community for a World of Change", discurso de paraninfo, Tufts University, 19 de maio de 2002.

[108](#) Whitman, *The Power of Many*, 27.

[109](#) Ibid.

[110](#) Tom Hayes, *Jump Point: How Network Culture is Revolutionizing Business* (New York: McGraw-Hill, 2008), 148.

[111](#) Peter Kollock, "The Production of Trust in Online Markets", 1999, [www.connectedaction.net/wp-content/uploads/2009/05/1999-peter-kollock-the-production-of-trust-in-online-markets.htm](http://www.connectedaction.net/wp-content/uploads/2009/05/1999-peter-kollock-the-production-of-trust-in-online-markets.htm).

[112](#) "eBay Inc. Company Profile, Business Description, History, Background Information on eBay Inc.", [www.referenceforbusiness.com/history2/44/eBay-Inc.html](http://www.referenceforbusiness.com/history2/44/eBay-Inc.html).

[113](#) Kevin Maney, "10 Years Ago, eBay Changed the World, Sort of by Accident", *USA Today*, 22 de março de 2005.

[114](#) Andy Fixmer, "Netflix Gains as Movie-Rental Customers Top 20 Million", 27 de janeiro de 2011, [www.bloomberg.com/news/2011-01-26/netflix-says-profit-beat-estimates-as-users-surpass-20-million.html](http://www.bloomberg.com/news/2011-01-26/netflix-says-profit-beat-estimates-as-users-surpass-20-million.html).

[115](#) Kathy Grannis, "Zappos.com Tops in Customer Service, According to NRF Foundation/American Express Survey", 11 de janeiro de 2011, [www.nrf.com/modules.php?name=News&op=viewlive&sp\\_id=1067](http://www.nrf.com/modules.php?name=News&op=viewlive&sp_id=1067).

[116](#) [www.llbean.com/customerService/aboutLLBean/guarantee.html?feat=ln&nav=ln](http://www.llbean.com/customerService/aboutLLBean/guarantee.html?feat=ln&nav=ln).

[117](#) Leon A. Gorman, *L.L.Bean: The Making of an American Icon* (Boston: Harvard Business School Press, 2006), 73.

[118](#) Greg Link, entrevista, 3 de junho de 2011.

[119](#) Stephen L. Carter, *Civility: Manners, Morals, and the Etiquette of Democracy* (New York: HarperCollins, 1998), 62.

[120](#) Jeff Jarvis, *What Would Google Do?* (New York: HarperCollins, 2009), p.152.

[121](#) Jon M. Huntsman, *Winners Never Cheat – Even in Difficult Times* (New York: Pearson Prentice Hall, 2008), 49–50.

[122](#) *Ibid.*, 43–44.

[123](#) *Ibid.*, 45.

[124](#) Tom Schulman, roteiro do filme *Sociedade dos Poetas Mortos*, 1989.

[125](#) *Ibid.*

[126](#) Para um exame breve para avaliar seu nível atual de Confiança Inteligente e receber uma análise personalizada e de cortesia, acesse [SmartTrustBook.com](http://SmartTrustBook.com).

[127](#) Rita Mae Brown, *Alma Mater* (New York: Ballantine, 2001), 108.

[128](#) Patricia Sellers, "How Warren Buffett Manages His Managers", *Fortune*, 12 de outubro de 2009.

[129](#) "Full Text of Warren Buffett's memorandum", *Financial Times*, 9 de outubro de 2006, [www.ft.com/cms/s/0/48312832-57d4-11db-be9f-0000779e2340.html#axzz1bBGEo1em](http://www.ft.com/cms/s/0/48312832-57d4-11db-be9f-0000779e2340.html#axzz1bBGEo1em).

[130](#) Ibid.

[131](#) Sellers, "How Warren Buffett Manages His Managers".

[132](#) "The Richest People in America 2011", *Forbes*, 23 de setembro de 2011.

[133](#) [http://givingpledge.org/#warren\\_buffett](http://givingpledge.org/#warren_buffett).

[134](#) "Full Text of Warren Buffett's Memorandum", *Financial Times*, 9 de outubro de 2006.

[135](#) Charo Quesada, "The People's Police: Why the Residents of Bogotá Have Come to Love Their Police Force, After Years of Suspicion and Resentment", junho de 2004, [www.iadb.org/idbamerica/index.cfm?thisid=2817](http://www.iadb.org/idbamerica/index.cfm?thisid=2817).

[136](#) Ward Clapham, "'Positive Tickets' from the Police in Canada", Center for Advanced Research, estudo FranklinCovey, fevereiro de 2011; ver também "Positive Ticketing for Youth", [www.strategiesforyouth.org/archives/positive\\_ticketing.htm](http://www.strategiesforyouth.org/archives/positive_ticketing.htm).

[137](#) "Positive Ticketing for Youth."

[138](#) Ward Clapham, *Breaking with the Law: The Story of Positive Tickets* (disponível em [www.positivetickets.com/discover\\_the\\_book.html](http://www.positivetickets.com/discover_the_book.html)).

[139](#) Paul J. Zak, Robert Kurzban e William T. Matzner, "The Neurobiology of Trust", Center for Neuroeconomics Studies, Claremont Graduate University, 2004; ver também Paul J. Zak, Robert Kurzban e William T. Matzner, "Oxytocin Is Associated with Human Trustworthiness", *Hormones and Behavior* 48 (2005), 522–527.

[140](#) Ben Casnocha, "Success on the Side", *The American Magazine*, 24 de abril de 2009.

[141](#) Chuck Salter, "Marissa Mayer's 9 Principles of Innovation", *Fast Company*, 19 de fevereiro de 2008.

[142](#) Ibid.

[143](#) Erin Hayes, "Google's 20 Percent Factor", 12 de maio de 2008, <http://abcnews.go.com/Technology/story?id=4839327&page=1>.

[144](#) "Working 24/7", *60 Minutes*, 2 de abril de 2006.

[145](#) Ibid.

[146](#) Ibid.

[147](#) Greg Link, entrevista com Nordstrom Human Resources, maio de 2006.

PARTE II

***As cinco ações da Confiança  
Inteligente***

Nesta seção, nós nos concentraremos nas cinco ações da Confiança Inteligente, isto é, as cinco ações específicas que, de forma interessante, uma variedade muito diversa de indivíduos, equipes e organizações de alta confiança de todo o mundo têm em comum. Vamos considerar como os líderes associados à Confiança Inteligente executam essas cinco ações de maneira consistente:

- **Ação 1 da Confiança Inteligente: Escolha acreditar na confiança** (eles criam o paradigma básico do qual todos os outros comportamentos edificadores de confiança derivam).
- **Ação 2 da Confiança Inteligente: Comece com você mesmo** (eles enfocam primeiro o desenvolvimento do caráter e da competência – a credibilidade – que lhes permite confiar em si mesmos e também dar aos outros uma pessoa – ou uma equipe, uma organização ou um país – em que possam confiar).
- **Ação 3 da Confiança Inteligente: Declare sua intenção... e assuma a intenção positiva dos outros** (eles sinalizam objetivos e ações pretendidas – tanto o quê como o porquê – antecipadamente e assumem que os outros também têm boas intenções e querem ser dignos de confiança).
- **Ação 4 da Confiança Inteligente: Faça o que você diz que vai fazer** (eles persistem e agem para realizar a intenção declarada; fazem o que falam).
- **Ação 5 da Confiança Inteligente: Comece confiando nos outros** (eles são os primeiros a confiar e introduzem o ciclo virtuoso ascendente que leva à prosperidade, à energia e à alegria).

Também assinalaremos os princípios sobre os quais essas cinco ações se baseiam, assim como seus opostos e suas falsificações. As

falsificações são especialmente perigosas porque, embora as ações opostas sejam evidentes, as ações falsificadas – como dinheiro falso – parecem ser reais, mas, num exame mais detalhado, revelam-se insinceras. Quer mobilizadas consciente ou inconscientemente, as falsificações são muitas vezes as ações mais preponderantes nas equipes, nas organizações e nos relacionamentos de todos os tipos. Também são as ações que, com mais probabilidade, reduzem a confiança.

A boa notícia é que há uma quantidade cada vez maior de pessoas e organizações de todos os lugares mobilizadas em torno das cinco ações da Confiança Inteligente, evitando, com isso, as ações opostas e falsificadas e obtendo resultados notáveis. E suas histórias são muito inspiradoras. Como você pode observar a partir das relativamente poucas que incluímos neste livro, não só demonstram o poder das cinco ações, mas também proporcionam inspiração profundamente pessoal e confirmam a realidade do renascimento da confiança.



## CAPÍTULO 4

# Ação 1 da Confiança Inteligente: Escolha acreditar na confiança

*Boa parte do sucesso a longo prazo se baseia em coisas intangíveis.*

*Crenças e ideias. Conceitos invisíveis.* [148](#)

– ISADORE SHARP, FUNDADOR E CEO DO  
FOUR SEASONS HOTELS AND RESORTS

*As condições exteriores da vida de uma pessoa  
sempre revelarão um reflexo das suas crenças interiores.*

– JAMES ALLEN

### **Stephen:**

*Certa noite, eu estava conversando com Arden, minha filha de 8 anos, a respeito de escrever este livro. Enquanto eu explicava um*

*pouco acerca da Confiança Inteligente, ela disse, com agitação: "Ah, é como Ping, no The Empty Pot!" Ela correu para pegar o livro – um de seus favoritos – e começamos a lê-lo juntos. É a história ricamente ilustrada de um imperador que precisava escolher um sucessor para seu trono. Como ele gostava muito de flores, decidiu dar para cada criança do reino sementes de flores, e quem produzisse os melhores resultados no período de um ano o sucederia no trono. Todas as crianças ficaram empolgadas, mas Ping foi o menino que ficou mais empolgado porque ele também gostava muito de flores e era muito bom em seu cultivo.*

*Ping encheu seu vaso com terra fértil e plantou a semente com cuidado. Ele regava, cultivava e observava todos os dias, mas as flores não brotaram. Replantou num vaso maior e, de novo, nada aconteceu. Quando chegou o dia de as crianças levarem seus vasos para o imperador, Ping se sentiu constrangido. Os vasos de todas as outras crianças estavam cheios de belas flores, mas o seu estava vazio. O imperador observou cada um dos vasos, não dizendo nada até pegar o de Ping. Então, ele olhou para Ping e perguntou por que o menino tinha trazido um vaso vazio. Com os olhos marejados, Ping explicou tudo o que havia feito para fazer as sementes brotarem, mas sem conseguir. O imperador sorriu e disse: "Eu achei! Achei a única pessoa digna de ser imperador!" Então, ele disse para Ping que as sementes que distribuía para as crianças tinham todas sido cozidas e não poderiam brotar flores. Como Ping teve a coragem de ser honesto e trazer seu vaso vazio, foi recompensado com todo o império e foi ungido imperador sobre toda a terra.*

*Quando terminamos a leitura do livro, Arden exclamou: "Viu, papai? O imperador sabia que, se conseguisse achar uma pessoa em quem pudesse confiar, então aquela pessoa seria o melhor imperador. Confiança Inteligente não é isso?"*

*Respondi para ela que sim.*

**N**a história de *The Empty Pot (O vaso vazio)*, o imperador elaborou o desafio daquela maneira porque *acreditava* na confiança. *Acreditava* que a pessoa melhor qualificada para ser imperador seria a pessoa que fosse digna de confiança. *Acreditava* que, confiando em Ping, criaria a melhor possibilidade de que seu reino fosse saciado de prosperidade, energia e alegria. Suas crenças orientaram suas ações.<sup>149</sup>

A crença é decisiva para obtenção de resultados em qualquer área da vida. Nosso trabalho com líderes, equipes e organizações de todo o mundo nos convenceu de que a crença é a plataforma básica para o sucesso sustentável. De fato, aquilo em que *acreditamos* é ainda mais importante do que aquilo que *conhecemos*, pois as crenças orientam nosso comportamento e nossas ações. Um corpo crescente de evidência científica corrobora esse importante princípio. Em *The Biology of Belief*, o doutor Bruce Lipton afirma: “As crenças controlam o comportamento... e, por conseguinte, o desenvolvimento de nossas vidas.”<sup>150</sup> Esse é o caso, quer nossas crenças sejam exatas ou não.

Talvez você conheça uma história que se baseia na cena do filme *The Prisoner of Second Avenue*, adaptação da peça homônima de Neil Simon. Trata de um homem que estava visitando Nova York. Tendo sido advertido por um amigo acerca dos perigos de ser assaltado nas ruas, ele estava nervoso. No entanto, decidiu dar uma caminhada. Previsivelmente, não demorou muito para que ele fosse atingido por um praticante de *jogging*, e, depois de recuperar o equilíbrio, descobriu que sua carteira não estava mais no bolso. Imediatamente, começou a correr atrás do ladrão e, quando o alcançou, agarrou-o pela blusa, sacudiu-o rudemente e exigiu: “Me dê a carteira!” Amedrontado, o ladrão entregou a carteira de imediato e, assim que o homem o deixou ir, virou-se e fugiu. O homem voltou para o hotel, enraivecido de que alguém fosse tão desonesto e desrespeitoso de bater a carteira de outra pessoa, mas satisfeito de que, ao menos, tivesse sido avisado de antemão. Ele abriu a porta de seu quarto e, quando alcançou a penteadeira para colocar sobre ela a chave do quarto, deteve-se subitamente, em desalento. Sobre a penteadeira, estava sua própria carteira, no lugar

que ele a havia deixado naquela manhã. O homem tinha pego a carteira do praticante de *jogging*.

A crença desse homem orientou suas ações – *ainda que sua crença estivesse errada* – e o fez se tornar involuntariamente a própria coisa de que ele tinha medo: um ladrão rude, insolente. Da mesma maneira, a crença na falta de confiança pode orientar ações que também trazem resultados indesejados. Eis por que a primeira ação da Confiança Inteligente é tão importante. Decidir acreditar na confiança é uma escolha, a escolha fundamental da qual todas as outras ações da Confiança Inteligente derivam. No próprio ato de escolher acreditar na confiança, nós nos inspiramos a adotar as ações necessárias para oferecer a Confiança Inteligente. E isso vale nas equipes, nas organizações e até nos países. Aplicada de maneira consistente, nossa crença na confiança transforma nossa capacidade de criar as condições que geram prosperidade, energia e alegria em tudo o que fazemos.

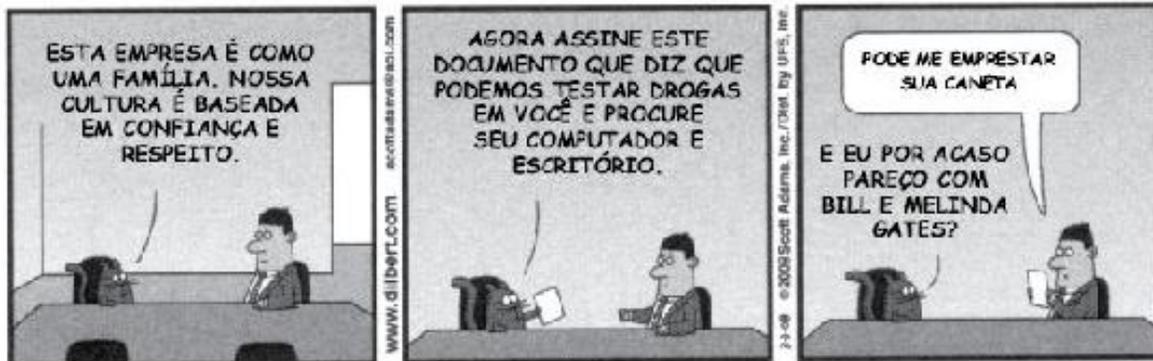
*Suas crenças viram seus pensamentos. Seus pensamentos viram suas palavras. Suas palavras viram suas ações. Suas ações viram seus hábitos. Seus hábitos viram seus valores. Seus valores viram seu destino.*

– MAHATMA GANDHI

## **Compreendendo suas crenças acerca da confiança**

Escolher acreditar na confiança é aprimorar sua propensão natural a confiar. Essa ação se baseia nos *princípios* de crença e confiança. O *oposto não é* acreditar na confiança ou na falta de confiança – acreditar na conveniência de tratar as outras pessoas com suspeição ou fazer o que for necessário para progredir, doa a quem doer. As *falsificações* incluem falar da boca para fora a respeito da confiança quando isso é apreciado, ser amigo só nas boas horas,

ser confiante com base na situação, na oportunidade e na conveniência, utilizando a confiança como uma “técnica”, em vez de escolhê-la como uma crença básica, e fingindo uma crença na confiança a fim de manipular as outras pessoas.



DILBERT © 2009 Scott Adams. Utilizado com permissão da UNIVERSAL UCLICK. Todos os direitos reservados

Para algumas pessoas, acreditar na confiança é difícil. Como o homem que abordou o praticante de *jogging* em Nova York, muitos de nós fomos condicionados a ser desconfiados. Assim, de maneira automática, consideramos todas as situações através das lentes da suspeição. Ou tivemos experiências em que confiamos, mas nos metemos em sérios apuros por causa disso. Talvez um colega de trabalho tenha nos traído. Talvez tenhamos passado por um divórcio difícil. Talvez tenhamos visto os outros ao nosso redor mentir, trapacear, roubar e escapar impunes, dando a impressão de que, como “todos fazem isso”, esse comportamento é uma maneira mais conveniente e eficiente de conseguir fazer as coisas no mundo de hoje. Talvez tenhamos que, confiando, perderemos o controle ou que a confiança é muito arriscada. Qualquer que seja o motivo, muitos de nós não acreditamos sinceramente na confiança ou podemos acreditar nela como uma banalidade interessante, idealista, mas não acreditamos que funciona – ou, especialmente, que funcionará para nós. A questão subjacente por trás de muitos

desses cenários é o medo; medo de ser explorado, de ser prejudicado, de pensar diferente e não ser capaz de ter êxito.

Para outras pessoas, a crença na confiança chega com mais facilidade. Talvez tenhamos sido criados numa família, numa vizinhança ou numa sociedade de alta confiança. Talvez tenhamos tido modelos e mentores positivos enquanto crescemos. Talvez tenhamos nos envolvido numa amizade ou casamento de alta confiança ou tenhamos tido a oportunidade de trabalhar para um chefe que acreditou em nós ou numa equipe de alta confiança ou numa empresa de alta confiança, onde vivenciamos pessoalmente os benefícios valiosos da confiança. Talvez tenhamos ficado cientes de exemplos de confiança que nos inspiraram, que nos levaram a decidir a confiar e que abriram a porta a possibilidades que não existiriam sem a confiança.

Independentemente de nossa situação, a escolha de acreditar na confiança aumenta nossa propensão a confiar. É a ação básica que leva a todas as outras ações da Confiança Inteligente, e aquelas ações são o que leva à prosperidade, à energia e à alegria que desejamos. Não é suficiente falar da boca para fora a respeito da ideia de confiança. Não é suficiente utilizar a confiança como uma técnica pragmática em certas situações, quando é vantajoso para nós. Não é suficiente confiar só em alguns momentos, quando achamos que não há riscos envolvidos. Os dividendos maiores e duradouros da confiança chegam somente quando a escolhemos como nossa abordagem subjacente – o sistema operacional, por assim dizer, que governa de maneira consistente nossas escolhas e decisões diárias.

A boa notícia é que, independentemente de nossa experiência roteirizada ou passada, temos a capacidade de fazer essa escolha e transformar os resultados que estamos obtendo em nossas vidas. É com esse fim que compartilhamos as histórias deste livro de líderes e indivíduos de todo o mundo que fizeram essa escolha. É nossa intenção que, quando você ler as histórias deles, comece a desenvolver uma crença mais exata e poderosa na confiança.

## Três crenças acerca da confiança

Quando trabalhamos e interagimos com indivíduos, equipes e organizações de alta confiança de todo o mundo, fica cada vez mais claro para nós que suas ações se originam de três crenças específicas a respeito da confiança:

- 1
  - . A crença em ser digno de confiança;
- 2
  - . A crença de que a maioria das pessoas merece confiança;
- 3
  - . A crença de que confiar é a melhor maneira de liderar.

Consideremos cada uma dessas crenças, em sequência:

### 1. A crença em ser digno de confiança

Na origem da crença na confiança está a crença na confiabilidade ou credibilidade; na importância de agir com caráter e competência, para que tanto você quanto os outros saibam que você merece confiança. Essa crença se manifesta em alguns exemplos de pessoas e empresas bem-sucedidas que já destacamos, tais como Azim Premji, que demitiu um gerente geral da Wipro devido a uma pequena imprudência de inflar o valor do recibo das despesas de viagem e se recusou a subornar servidores públicos para a liberação de uma remessa importante com uma taxa alfandegária menor. Ou Jon Huntsman, Sr., que decidiu fechar um negócio com termos menos favoráveis, em vez de criar estresse para um homem cuja mulher estava morrendo de câncer, e que vendeu uma empresa com uma perda de 3 milhões de dólares, em vez de pagar "comissões" para o governo, que ele considerava "nada mais do que extorsão". Ou Warren Buffett, que disse aos seus funcionários: "Certifiquemo-nos de que tudo que fazemos no negócio possa ser veiculado na primeira página de um jornal de

circulação nacional, num artigo escrito por um jornalista inamistoso, mas inteligente.”

Outro destaque é Isadore Sharp, fundador e CEO da cadeia hoteleira Four Seasons. Em seu livro, *Four Seasons*, ele conta a história da decisão de seu pai de se tornar um empreiteiro de serviços de reboco. Seu pai emigrara da Polônia para o Canadá e estava se esforçando para aprender inglês. De acordo com Sharp:

*Em seu primeiro serviço, ele entendeu errado as plantas. Ele não percebeu que as plantas mostravam somente metade da construção, porque a outra metade, como as plantas explicavam, era idêntica; na ocasião, era uma prática comum. Em consequência, seu orçamento – imediatamente aceito, é claro – era 50% menor.*

*Ele não entendeu isso até ter feito boa parte do serviço. Meu pai podia ter pego suas ferramentas e desistido do trabalho, deixando alguém para terminar a obra. No entanto, ele tinha se comprometido e se sentia na obrigação de continuar. Assim, terminou a casa sem diminuir a qualidade do serviço e trabalhou nos anos seguintes pagando a dívida resultante. Eu só soube disso tempos depois, mas essa história virou uma lição inestimável de ética nos negócios, de que não me esqueci nunca em toda a minha carreira.*<sup>151</sup>

Como resultado dessa experiência, Sharp adquiriu a crença em ser digno de confiança, que o ajudou a desenvolver sua cadeia de hotéis de luxo de muito sucesso.

Como as experiências desse e de outros inúmeros líderes demonstram, aqueles que têm uma crença básica na confiabilidade não consideram a crença como uma opção simplesmente prática ou como uma técnica de obter o que eles querem numa situação específica. Em vez disso, eles estão comprometidos com o fato de serem confiáveis mesmo quando é difícil, até quando há um preço a pagar. De fato, podemos afirmar que o teste real de confiabilidade e credibilidade é fazer a coisa certa, especialmente quando há um custo ou consequência.

## 2. A crença de que a maioria das pessoas merece confiança

As pessoas e as empresas de alta confiança bem-sucedidas criam seu sucesso escolhendo acreditar que a maioria das pessoas merece confiança; isto é, não *todas* as pessoas (o que não seria inteligente), mas *a maioria* das pessoas. Elas se recusam a permitir que a pequena minoria que não merece confiança defina a grande maioria que merece. Como parte de sua análise, acham maneiras de isolar aquela pequena minoria, para que possam avançar com uma crença de alta confiança na maioria. E aplicam essa crença a todos os grupos envolvidos: clientes, parceiros, investidores, membros da equipe e também familiares e amigos.

Você é capaz de observar isso nas histórias que mencionamos anteriormente, como aquela de Muhammad Yunus, que – contra todas as recomendações – criou microempréstimos de alta confiança para pessoas pobres e sem garantias para dar, mas que alcançou uma taxa de 98% de pagamento de dívidas. Yunus expressou a crença nos seus clientes da seguinte maneira: “O Grameen assume que todo devedor é honesto.”<sup>152</sup> Você pode ver isso em Pierre Omidyar, que criou a eBay sobre a premissa de que a maioria das pessoas é basicamente boa, possibilitando mais de um milhão de transações diárias bem-sucedidas entre compradores e vendedores, que são estranhos completos uns aos outros.<sup>153</sup> Meg Whitman, ex-CEO, captou a essência da crença da eBay com essas palavras: “Pierre me mostrou que escolher enxergar nossa comunidade como cheia de boas pessoas, que, em geral, queriam criar um lugar honesto para fazer negócios, era fundamental para nosso empreendimento... Isso ficou profundamente entrelaçado em nossa cultura: um componente fundamental de como tratamos uns aos outros internamente e também de como tratamos os usuários e parceiros da eBay.”<sup>154</sup>

Você pode observar isso na Netflix, que não só confia em seus milhões de assinantes, enviando via correio DVDs retornáveis diretamente para suas casas, mas que também confia em seus funcionários, que escolhem como receber seus salários (em dinheiro ou estoque) e que tiram férias durante o tempo que consideram

necessário. Ou na Google, que confia em seus engenheiros, que dedicam 20% de seu tempo trabalhando em projetos de sua escolha. Como a vice-presidente Marissa Meyer afirma: “Vinte por cento de tempo envia uma mensagem poderosa de confiança para os engenheiros.”<sup>155</sup> Ou na L. L. Bean, que confia em seus clientes com uma garantia de serviço de “100% de satisfação de qualquer maneira” e que os estimula a “devolver qualquer coisa comprada de nós, a qualquer momento, se for preciso”. Ou na Zappos, que confia que os funcionários do serviço de atendimento ao cliente lidem com os clientes sem roteiros e que confia nos clientes com sua política de devolução de 365 dias, com frete grátis ida e volta.

A W. L. Gore & Associates, empresa especializada em produtos derivados de fluoropolímeros, como os tecidos Gore-Tex, é outra organização que acredita muito na confiança. Diane Davidson, que trabalha em desenvolvimento de mercado, afirmou: “Quando ingressei na Gore, não sabia quem fazia o quê. Queria saber como alguma coisa conseguia ser feita ali. Estava ficando louca. ‘Quem é o meu chefe?’, ficava perguntando.”<sup>156</sup> “Pare de usar essa palavra”, seu responsável respondeu. O motivo da confusão de Davidson era que, nos primeiros tempos da empresa, seu fundador, Bill Gore, acreditava tanto em confiança que criou uma “organização em treliça”, que persiste até hoje na empresa. Os funcionários são considerados “associados”, cujas contribuições são esperadas por 30 colegas, que avaliam as contribuições uns dos outros, muito como uma parceria profissional num escritório de advocacia. Leva tempo para ganhar confiança e credibilidade em relação às responsabilidades dadas na Gore. Como um associado explicou: “Demonstramos nossa insatisfação. Se você convocar uma reunião e ninguém aparecer, você provavelmente não é um líder, pois ninguém está disposto a segui-lo.”<sup>157</sup>

Claro que a Gore tem um CEO. Em 2005, quando Chuck Carroll aposentou-se desse cargo, a diretoria perguntou para diversos funcionários da Gore a respeito de quem eles estavam dispostos a seguir. Como Gary Hamel, da London Business School, observou em *The Future of Management*, uma das funcionárias, Terry Kelly, ficou surpresa quando soube que havia sido escolhida como a nova CEO.

Atualmente, Kelly lidera a empresa, que continua a crescer com mais de 9 mil funcionários, em 30 países, gerando quase 3 bilhões de dólares de receita anual, sendo frequentemente considerada a “empresa mais inovadora do mundo”.<sup>158</sup> Além disso, a Gore é constantemente citada como uma das melhores empresas para se trabalhar em todo o mundo.

Quando as empresas e os líderes escolhem acreditar que a maioria das pessoas merece confiança, isso se manifesta no projeto organizacional, influenciando sistemas, processos, estruturas e até estratégias. Imagine a diferença em elaborar uma organização do nada sobre a presunção da alta confiança – como Bill Gore fez –, em vez da baixa confiança ou da falta dela. Que tipo de sistema de reembolso de despesas você elaboraria para pessoas em quem você confia, em contraste com pessoas em quem não confia? Que tipos distintos de normas, políticas e procedimentos você criaria? Que efeito a presunção de alta confiança tem sobre as políticas associadas à edição de blogs e envio de tuítes? E quanto à estrutura?

Ao falar a respeito da estrutura de gestão do estilo da Gore, Hamel ofereceu esse *insight*:

*Como um peixe que não consegue conceber um mundo não imerso na água, a maioria de nós não consegue imaginar práticas de gestão que não correspondem às normas de nossa própria experiência. Mesmo nossa linguagem é refém de nossas crenças paradigmáticas. Considere, por exemplo, o quão a fundo a ideia de hierarquia se infiltrou no léxico da administração. “Cadeia de comando.” “Pirâmide.” “Chefe.” “Subordinado.” “Subordinados diretos.” “Nível da organização.” “De cima para baixo.” “De baixo para cima.” “Cascata.” Todos esses termos conotam uma escala formal de poder e autoridade.*<sup>159</sup>

As estruturas hierárquicas de cima para baixo tendem a se basear no controle e na crença de que a maioria das pessoas não merece confiança; ou, talvez de maneira mais exata, na crença de que,

porque não podemos confiar na pequena minoria, também não podemos confiar na grande maioria. Isso ocorre porque as pessoas às vezes confundem controle e confiança, achando que, se confiarmos, não estaremos no controle. Em consequência, a resposta mais comum contra violações de confiança é lançar mais normas em relação ao problema, que, predominantemente, pune a maioria por causa das ações de poucos.

Mas, como Jeff Jarvis assinalou em *What Would Google Do?*, “Há uma correlação inversa entre controle e confiança”.<sup>160</sup> Na realidade, a maior forma de controle resulta de se ter uma cultura de alta confiança e não da existência de um excesso de normas. Quando começamos com a crença de que a maioria das pessoas merece confiança, temos opções que não tínhamos antes, como o exemplo da W. L. Gore mostra claramente.

*Quanto mais você controlar, menos você merecerá confiança; quanto mais você transferir o controle, mais confiança você merecerá.*<sup>161</sup>

– JEFF JARVIS,  
JORNALISTA E ESCRITOR

Outro exemplo importante é a abordagem “Uma regra” da Nordstrom, que, melhor do que milhares de normas, estimula os funcionários a permanecerem dignos de confiança e a assegurarem que seus colegas não só “entendam”, mas “cumpram”. Ainda outro exemplo é a Chaparral Steel, cujo ex-CEO, Gordon Forward, afirmou:

*Achamos que muitos procedimentos em diversas organizações foram elaborados para pegar os 3% que tentaram trapacear de uma forma ou de outra. Decidimos elaborar nossas regras para os 97% que merecem confiança. Os outros saltariam aos olhos, imaginamos, e acabariam pedindo demissão. Foi exatamente o que aconteceu.*<sup>162</sup>

Outra vez estamos falando acerca de Confiança Inteligente, e não de Confiança Cega. Assim, nossa análise da situação e do risco

numa circunstância específica pode nos dizer se estamos lidando com o equivalente a submarinos nucleares, em vez de jornais, e se praticar o bom julgamento demanda uma resposta mais condicionada pela confiança. E, evidentemente, existem culturas (quer uma organização como a Enron, ou um país classificado entre os piores pelo Índice de Percepção de Corrupção), onde a proporção de “a maioria das pessoas merece confiança” pode ter mudado o suficiente para garantir um emprego inicial diferente de Confiança Inteligente. No entanto, na grande maioria das situações, começar com a crença de que a maioria das pessoas merece confiança é um ponto de partida muito melhor que o contrário.

### 3. A crença de que confiar é a melhor maneira de liderar

Os líderes de alta confiança bem-sucedidos acreditam que confiar é a melhor maneira de liderar, principalmente porque a confiança inspira o desempenho das pessoas, é retribuída e acaba levando a maior prosperidade, energia e alegria.

Essa crença foi claramente manifestada pela BestBuy.com, que teve um salto de 35% de produtividade após os funcionários receberem a confiança de que trabalhariam quando e onde quisessem, desde que suas tarefas fossem realizadas bem e no prazo. E por Warren Buffett, que disse aos diretores com respeito às 257 mil pessoas, das 77 empresas que integram a Berkshire Hathaway: “Hoje, alguém está fazendo alguma coisa na Berkshire que se vocês e eu soubéssemos, nos deixaria descontentes”; no entanto, ainda escolhe atuar com base na “confiança merecida”, em vez de na falta de confiança. E pela Wegmans, cuja cultura de alta confiança permite que a empresa envolva os funcionários de tal maneira que a rotatividade de pessoal é menor que 3%, num setor onde a média é de 47%.

Em 2007, Ross Smith agiu de acordo com sua crença de que a confiança poderia fazer uma grande diferença na produtividade dos 85 membros da Microsoft Windows Security Test Team (Equipe de teste de segurança do Microsoft Windows). Ele mudou o nome da equipe para “42Projects”, para ajudar a transpor o fosso geracional,

capturando a imaginação dos jovens de vinte e poucos anos familiarizados com o livro *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy* (*O guia do mochileiro das galáxias*), de Douglas Adams, em que o número 42 é definido como a verdade universal. Ross descreveu o desafio com essas palavras:

*Sabíamos que não podíamos simplesmente enviar um memorando para a equipe, convidando seus membros a "confiar em nós". Naquele estágio, a confiança era um tópico muito novo, embaraçoso e potencialmente emocional. Como podíamos convencer as pessoas de que a confiança era uma coisa à qual seria bom elas dedicarem um tempo? Ninguém discordou da ideia de que mais confiança era melhor do que menos, mas, na realidade, dedicar um tempo longo de "trabalho real" para desenvolver a confiança era uma proposta questionável. Já tínhamos estabelecido um fórum semanal onde comprávamos pizza e convidávamos os membros da equipe para aparecer e compartilhar: ideias, projetos, propostas e pesquisas. Assim, utilizamos uma dessas reuniões com pizza para fazer um brainstorm a respeito da lista de comportamentos que influenciam a confiança. Os participantes sugeriram cerca de 150 comportamentos que influenciam a confiança.*<sup>163</sup>

A equipe também sugeriu diversos jogos para medir a pontuação de seu progresso, melhorar a colaboração e priorizar comportamentos. O projeto era totalmente voluntário e os membros da equipe criaram um *wiki* (site colaborativo) para estimular a participação. Ross relata o impacto: com base em diversas métricas, um aumento de 20 a 50% na capacidade de manter os funcionários dentro da organização,<sup>164</sup> em comparação com o histórico da equipe e com as equipes congêneres, e um aumento de 10 a 60% na produtividade.<sup>165</sup> A equipe também melhorou sua posição na guerra por talentos, criando o que Ross denominou "um círculo virtuoso". De acordo com Roos, "pessoas talentosas e contentes contribuem com grandes ideais, e as novas ideias atraem novos recrutas".<sup>166</sup>

Marc McDonald, membro da equipe, primeiro funcionário da Microsoft e amigo do ensino médio de Bill Gates, disse: “O 42Projects procura recapturar o sentimento e a paixão que temos numa pequena startup ou no início de um setor, derrubando a estratificação de uma grande organização.”<sup>167</sup> 20<sup>168</sup>

Você pode enxergar a crença na confiança manifestada numa escala maior no livro *I Love You More than My Dog*, de Jeanne Bliss, especialista em serviço de atendimento ao cliente, em que ela identifica decisões de líderes e organizações que tornam as empresas “queridas” e condicionam a fidelidade extrema do cliente nos bons e maus tempos. Uma das decisões é aquela que ela denomina “Decida acreditar”. Ela afirma:

*As empresas amadas decidem acreditar. Elas acreditam em seus funcionários e acreditam em seus clientes. A confiança e a crença são os pilares de seus relacionamentos. Ao decidir confiar nos clientes, livram-se de regras, políticas e níveis de burocracia extras, que criam uma barreira entre elas e seus clientes. E, ao decidir acreditar que os funcionários são capazes e farão a coisa certa, as críticas posteriores, a revisão de cada ação e a capacidade decrescente dos funcionários de reagirem rapidamente são substituídas pela energia, pelas ideias e pelo desejo compartilhados de permanecer na empresa. Há uma energia que resulta de ser acreditado, de receber confiança e de devolver essa confiança para os clientes e funcionários.*<sup>169</sup>

Também podemos observar isso numa história inspiradora compartilhada por nosso colega Jose Gabriel “Pepe” Miralles, que comanda a FranklinCovey Latin America:

*Quando eu tinha cerca de 12 anos, meus pais se mudaram para Puerto Armuelles, no Panamá, uma cidadezinha cujo principal negócio era a exportação de bananas. Era o lugar de origem de minha família, e meus pais sempre tiveram vontade de voltar. Economizaram dinheiro e começaram seu negócio próprio: um pequeno supermercado, onde todos nós trabalhávamos.*

*Na época em que eles montaram a loja, havia um grupo de meninos de rua, cerca de 25, no total, com idades entre 8 e 16 anos. Eles perambulavam sem rumo dia e noite e eram conhecidos como guias de marinheiros e ladrões. Eram considerados escória por quase todos, como uma mancha escura desagradável sobre uma camisa branca.*

*Todos os comerciantes eram muito cautelosos em relação àqueles meninos. Eles não eram admitidos em nenhuma loja, exceto na nossa. Desde o início, minha mãe conversava com eles; às vezes, em grupos pequenos, outras, individualmente. A mensagem era consistente: "Vocês são pessoas dignas. Vocês têm permissão de entrar em minha loja sempre que quiserem, e não serão vigiados. No entanto, vocês deverão honrar a confiança que estou depositando em vocês." Foi a primeira vez que algumas dessas crianças foram reconhecidas como dignas.*

*Os resultados foram imediatos e positivos. Aqueles meninos que roubavam de outras pessoas apareciam em nosso supermercado e eram respeitosos e honrados. Nenhum deles roubou nada de nós. De fato, eles até nos avisavam se viam alguém suspeito entrar na loja.*

*Com o tempo, muitos daqueles meninos tomaram o caminho certo. Atualmente, alguns deles são funcionários de escritório. Outros são operários. A maioria é constituída de cidadãos decentes com família. O ato inicial de confiança de minha mãe abriu-lhes o caminho para que pudessem receber mais palavras de estímulo e conselhos e agir de acordo com eles, o que os meninos fizeram.*

*O motivo pelo qual minha mãe confiou naqueles meninos foi sua crença na confiança. Ela acreditava que a maioria das pessoas se inspira ao merecer confiança e que aqueles meninos retribuiriam a confiança depositada neles. E eles retribuíram.*<sup>170</sup>

Como a experiência de Miralles demonstra, um dos mais importantes motivos pelos quais confiar é uma maneira melhor de liderar é que isso inspira a confiabilidade e a reciprocidade. Quando

os outros confiam em nós, queremos viver à altura daquela confiança. Quando confiamos nos outros, eles tendem a devolver aquela confiança.

*Se você respeitar, será respeitado. O mesmo acontece em relação à lealdade, confiança e todas as outras virtudes que acredito que os grandes líderes têm a oferecer.*<sup>171</sup>

JOHN WOODEN,  
TÉCNICO LENDÁRIO DO TIME DE BASQUETE DA UCLA

## **Crença na confiança como uma filosofia de gestão**

Em julho de 2005, o doutor Kai-Fu Lee, vice-presidente corporativo dos serviços interativos da Microsoft, ganhou destaque na mídia quando deixou a empresa para se tornar presidente da Google Greater China. Lee resumiu o que achava que eram os elementos de força da Google numa fórmula que ele colocou em um site chinês, lido por milhares de jovens estudantes de engenharia: "Juventude + liberdade + transparência + novo modelo + benefício público geral + *crença na confiança* = o Milagre da Google."<sup>172</sup>

Em relação à Google, assim como a todas as pessoas e organizações de sucesso, cujas histórias compartilhamos neste capítulo e em todo este livro, a crença na confiança não é uma técnica ou prática situacional, mas sim um sistema operacional básico, que gera prosperidade, energia e alegria. A figura a seguir é um resumo de como alguns líderes e empresas que já mencionamos, e também outros, expressaram sua filosofia com respeito a suas vidas e organizações.

<b>Líderes/Empresas</b>	<b>Filosofia de gestão/Sistema operacional</b>
-------------------------	--

<p>Isadore Sharp, Four Seasons Hotels and Resorts</p>	<p>A confiança era o capital emocional da Four Seasons, nosso imperativo ético para o sucesso a longo prazo, um código e uma bússola cultuados na cultura corporativa... Era o motivo principal de nosso sucesso, crucial para a reputação que nos precede em todos os negócios, em todas as aberturas de hotel e em todas as nossas operações... Como a mão invisível que regula o livre mercado, a mão invisível da confiança era nosso guia e nossa dinâmica. E, todos os anos, à medida que a confiança crescia, nossa reputação crescia junto.<a href="#">173</a></p>
<p>Al Carey, Frito-Lay</p>	<p>Os membros de nossa equipe confiam uns nos outros. Nós agimos rápido em relação a decisões difíceis. Assim, quando há confiança mútua, não há necessidade de burocracia extra. Isso permite uma redução dos níveis administrativos. Permite a tomada de decisões diretamente e com mais rapidez, pois há confiança mútua. Não temos diversos grupos supervisionando uns aos outros para verificar se as pessoas estão fazendo as coisas da maneira certa.<a href="#">174</a></p>
<p>Andrea Jung, Avon</p>	<p>Todo o nosso modelo construiu-se em torno de relacionamentos pessoais com nossos clientes e se baseia na confiança. O poder desses relacionamentos é a chave de nosso sucesso e de nosso futuro.<a href="#">175</a></p>
<p>Charlie Munger, Berkshire Hathaway</p>	<p>Nosso modelo é uma rede de confiança contínua, que é merecida por ambas as partes. É o que estamos visando... Poucas normas, apenas pessoas totalmente confiáveis, confiando corretamente umas nas outras...<a href="#">176</a></p>
<p>Meg Whitman, eBay</p>	<p>Mais de uma década depois, ainda acredito que Pierre [Omidyar] tinha razão: o motivo fundamental pelo qual o eBay funcionou foi que as pessoas de todos os lugares são basicamente boas. Fornecemos as ferramentas e reforçamos os valores, mas nossos usuários construíram o eBay. A disposição de nossa comunidade de confiar no eBay – e em nenhum outro site – foi o alicerce do sucesso do eBay... O eBay é todo uma questão de confiança.<a href="#">177</a></p>
<p>Muhammad Yunus, Grameen Bank</p>	<p>Nós nos convencemos de que o banco devia ser desenvolvido com base na confiança, e não com base em contratos de papel sem sentido... <a href="#">178</a> As pessoas de todos os lugares preferem viver num ambiente de confiança.<a href="#">179</a></p>

Jim Goodnight, SAS Institute	<p>Acredito que a administração deve confiar nas pessoas que trabalham para ela. Temos de tratar as pessoas como se elas fizessem a diferença. Se fizermos isso, elas farão a diferença...  <a href="#">180</a> Quando confiamos que as pessoas darão o melhor de si, a receita cuida de si mesma, inclusive em momentos de crise econômica.<a href="#">181</a></p>
Azim Premji, Wipro	<p>Os valores são uma questão de confiança. Devem estar refletidos em cada uma de suas ações. A confiança leva muito tempo para ser desenvolvida, mas pode ser perdida rapidamente, apenas por meio de uma ação incompatível.<a href="#">182</a></p>
Terri Kelly, W. L. Gore & Associates	<p>Há algumas coisas fundamentais que mantêm a Gore coesa. Uma delas são os valores que todos endossam, em termos de como vamos tratar uns aos outros; há um grande elemento de confiança na cultura da Gore.<a href="#">183</a></p>
Tony Hsieh, Zappos	<p>Confiamos que nossos funcionários utilizam sua melhor capacidade de discernimento quando lidam com os clientes.<a href="#">184</a></p>
Ken Chenault, American Express	<p>A vantagem competitiva da confiança nunca foi mais importante ou mais valiosa.<a href="#">185</a></p>
John Wooden, UCLA	<p>Acredito no seguinte: "É melhor confiar e se decepcionar de vez em quando do que desconfiar e ser infeliz o tempo todo."<a href="#">186</a></p>
Google	<p>Muitas empresas foram desenvolvidas com base em não confiar nas pessoas, mas criando regras e proibições, dizendo aos clientes o que eles não podem fazer e os penalizando por se portarem mal. A Google desenvolveu seu império confiando em nós. (Jeff Jarvis, <i>What Would Google Do?</i>)<a href="#">187</a></p>

## Um salto de confiança

Se você viu o filme *Indiana Jones e a última cruzada*, de 1989, você provavelmente se lembra da cena culminante e angustiante em que Jones, arqueólogo e aventureiro extraordinário, está parado, transpirando na beira de um abismo que se estende por centenas de metros abaixo. Para salvar seu pai agonizante, que foi baleado pelos vilões, ele tem de cruzar rapidamente o abismo e

pegar o Santo Graal. Mas não há nenhum caminho visível para cruzar. Enquanto Jones, apressadamente, consulta algumas pistas que seu pai (também arqueólogo) registrou numa pequena agenda, ele vê as palavras “Somente no salto a partir da cabeça do leão ele provará seu valor”.<sup>188</sup> Quando ele entende o significado, sua expressão registra choque e medo. No entanto, em seguida, sua expressão muda para determinação e, diante do espectador sem fôlego, ele dá um passo – um salto de fé – sem aviso prévio. Milagrosamente, uma ponte aparece de repente sob seus pés. Para imenso alívio do espectador, Jones é capaz de cruzar o abismo e resgatar o Santo Graal.

Como observamos no capítulo 3, há vezes em que confiar exige um salto. E, embora um salto de confiança seja raramente tão dramático quando o salto sem aviso prévio de Indiana Jones, é, não obstante, um momento às vezes difícil e frequentemente definidor.

Por exemplo, em 2007, Ted Morgan, CEO da Skyhook, empresa de tecnologia de descoberta de localizações desconhecidas, tentou durante meses conseguir que as principais empresas utilizassem sua tecnologia. Então, certo dia, quando Morgan consultou seu correio de voz, percebeu que alguém tinha deixado a seguinte mensagem: “Ted, aqui é Steve Jobs, da Apple. Gostaria de conversar com você a respeito da Skyhook. Ligue para mim, no...” Achando que a mensagem era uma piada de alguém da sua equipe, Morgan a excluiu. Naquele dia, mais tarde, Morgan disse para Mike Shean, cofundador da Skyhook: “Boa tentativa, mas você se entregou fingindo ser Steve Jobs. Você devia ter dito que era Scott ou um dos diretores que acabamos de conhecer na Apple.” Shean respondeu que não sabia de nada acerca da mensagem. Quando Morgan entendeu que a chamada fora realmente de Steve Jobs, CEO da Apple, pedindo para marcar uma reunião com ele, foi se sentar, apressado.<sup>189</sup>

Morgan retornou a ligação, marcou um encontro com Jobs e as coisas começaram a acontecer rapidamente. Parecia que um grande negócio estava em formação. Então, certo dia, Jobs ligou para Morgan e disse que a Apple teria em breve um grande evento Macworld, que estava perto de fechar negócio com a Skyhook, cuja

tecnologia ele queria apresentar no evento, mas que não poderia fazer isso sem o código da Skyhook. Então, Jobs pediu para Morgan fornecer-lhe o código. Ainda no telefone, Morgan se virou para sua equipe e sussurrou: "Ele está querendo o nosso código." A resposta imediata da equipe foi: "Não! Não! Não!" Morgan disse para Jobs: "Steve, como você é capaz de imaginar, nunca divulgamos nosso código. O código é nossa propriedade intelectual. É tudo o que temos." Jobs respondeu: "Eu sei disso. Você simplesmente vai ter de confiar em mim."<sup>190</sup>

Contra os conselhos de sua equipe, Morgan forneceu o código para Jobs. Tempos depois, perguntamos para Morgan: "O que você acha que teria acontecido se você tivesse dito: 'Steve, não posso?'" Ele respondeu: "Não sei. Mas, pessoalmente, não acho que ele teria fechado o negócio. Acho que Steve teria desistido." Em vez disso, Jobs recompensou Morgan, demonstrando pessoalmente a tecnologia da Skyhook na Macworld, em janeiro de 2008, dando uma explicação animada de como a tecnologia funcionava e adicionando: "Não é bacana? É muito bacana." Morgan considerou o foco de Jobs sobre a Skyhook "o maior evento de publicidade que uma empresa pode ter".<sup>191</sup>

O WPS da Skyhook tornou-se o principal mecanismo de localização do Google Maps e de outros aplicativos utilizados pelo iPhone e pelo iPod Touch até abril de 2010, e a empresa continua a fornecer serviços baseados em localização para a Apple e também para outros gigantes da tecnologia, como Samsung, Motorola, Dell, Qualcomm e Texas Instruments. Seu software aciona milhares de aplicativos de celulares e está sendo utilizado em dezenas de milhões de dispositivos em todo o mundo. O salto de confiança de Morgan acabou se revelando uma imensa revolução positiva para a Skyhook. Também confirma que, embora haja um risco na confiança, frequentemente existe um risco maior em não confiar.

*O homem que confia nos homens cometerá menos erros do que aquele que não confia.*

O McDonald's deu um salto de confiança com Cordia Harrington, atualmente conhecida como "the Bun Lady" ("a dama do pãozinho doce com passas"), pois ela comanda uma panificação de 60 milhões de dólares, que fornece pãezinhos para o McDonald's e outros restaurantes. Na década de 1990, Harrington era uma mãe lutando para criar três filhos e pagar as contas. Ela comprou uma franquia do McDonald's, em Illinois, mas por causa da localização insatisfatória, o negócio andava devagar. Para não desanimar, comprou a franquia de uma linha da empresa de ônibus Greyhound e mudou seu itinerário, para que passasse em seu restaurante, proporcionando de 68 a 100 ônibus diariamente, cheios de clientes com fome.

Quando Harrington soube que o McDonald's precisava de um fornecedor de pãezinhos doces com passas, começou a trabalhar para convencer a diretoria da empresa de que ela poderia prestar o serviço, ainda que não tivesse experiência prévia em panificação. Quatro anos e 32 entrevistas depois, ela conseguiu ganhar a confiança do McDonald's, e o negócio foi fechado com um aperto de mão. O negócio já dura 16 anos. Harrington revela: "Esse relacionamento é muito sagrado. Não temos contrato; temos um aperto de mão. É importante que meu aperto de mão seja digno da confiança do McDonald's."<sup>192</sup>

*Quando um aperto de mão é dado, deve ser honrado; a todo custo. Os regateios difíceis ocorrem somente antes de o negócio ser fechado. Quando você aperta a mão, a negociação está acabada. Sua palavra é seu maior ativo; a honestidade é sua maior virtude.*<sup>193</sup>

Para bancar seu empreendimento, Harrington pegou dinheiro emprestado do banco. Com base em sua ética de trabalho e na credibilidade estabelecida por ela, o banco emprestou-lhe 13 milhões de dólares, novamente com um aperto de mão. Numa palestra para a Maryland Women's Conference, Harrington disse para as mulheres: "Consiga um banqueiro em quem você confia e que confia em você e desenvolva um plano."<sup>194</sup> Ela também disse: "Nem sempre envolve dinheiro. Envolve criatividade... Recebi 31 'nãos', mas se você tiver um sonho de verdade, você não desiste. Achei que aqueles banqueiros estavam doidos quando me deram 13 milhões de dólares, com base num aperto de mãos, para uma padaria." Da perspectiva dos banqueiros, eles não estavam totalmente doidos. A análise deles mostrou que Harrington tinha muita credibilidade, um histórico de resultados incrível e um acordo com o McDonald's que incluía pedidos prévios consideráveis.

A Novartis, terceiro maior laboratório farmacêutico do mundo, deu um salto de confiança anunciando planos de investir 1,25 bilhão de dólares nos próximos cinco anos em dois centros de pesquisa e desenvolvimento na China. Arriscado? Sim, especialmente por causa da atitude tradicionalmente indiferente da China em relação aos direitos de propriedade intelectual. Confiança Inteligente? Talvez. Sem dúvida, a Novartis combinou sua propensão a confiar com uma análise meticulosa. Na China, suas vendas têm crescido a uma taxa de 30% por ano, e uma expansão massiva da cobertura do sistema de saúde está em curso. De acordo com Daniel Vasella, presidente do conselho de administração da Novartis, a China estará entre os três principais mercados dentro de cinco a sete anos. Nas palavras de Vasella:

*Observe o quadro global: os Estados Unidos estão muito endividados, investiram uma grande porcentagem no sistema de saúde e têm uma população que está envelhecendo; assim, a conta da saúde aumentará. Portanto, um movimento contrário será o de contenção de gastos. A China possui uma economia dinamicamente em crescimento e tem muito dinheiro*

*e nenhuma dívida. E, então, você tem a disposição do governo de atender muito mais cidadãos. Haverá crescimento.*<sup>195</sup>

Além disso, as iniciativas governamentais de estimular as pessoas a estudarem inglês (o idioma internacional do comércio) e ciências, como química e engenharia, criou uma forte base de talentos, da qual a Novartis pode recrutar. Além disso, embora a proteção dos direitos de propriedade intelectual fosse tradicionalmente um desafio, o governo chinês começou a reprimir a pirataria farmacêutica. Como Vasella afirma: "Em última análise, localizar nosso novo centro de P&D na China é uma manifestação de confiança – confiança de que o governo e as pessoas que contratamos respeitarão nossa propriedade e trabalharão em conjunto para desenvolver um centro científico global de excelência."<sup>196</sup>

Será fascinante acompanhar se a China retribuirá a confiança da Novartis. Também será fascinante observar o que acontecerá nos próximos anos quando uma quantidade crescente de pessoas e empresas, como a Novartis, começar a dar saltos de confiança calculados não só na China, mas em todo o mundo.

## **A decisão de acreditar**

Talvez a crença mais importante para muitos de nós seja a de que *podemos* desenvolver uma crença na confiança – apesar do roteiro ou experiência negativa que podemos ter tido e apesar da crise de confiança que nos cerca, *podemos* decidir tornar a confiança nosso paradigma fundamental – nosso sistema operacional pessoal – e de que podemos, assim, aumentar a prosperidade, energia e alegria em nossas vidas e em nossos relacionamentos.

Um de nossos colegas nos contou sobre sua experiência ao dar um curso de dois dias para um grupo de gerentes, administradores e equipes de enfermeiros que trabalham com veteranos de guerra:

*Na primeira manhã, perguntei para todos o que esperavam do curso. Clint, que trabalha com veteranos sem-teto, disse:*

*"Gostaria de aprender a confiar de novo." Quando lhe pedi para falar mais a respeito, ele respondeu: "Depois do que aconteceu no Afeganistão, é difícil para mim confiar em alguém." Então, Clint nos contou sua história.*

*Após 22 anos de carreira militar, duas missões no Iraque, e duas no Afeganistão, ele foi enviado para uma missão final no Afeganistão, onde liderava uma unidade que estava treinando o exército afegão para assumir o comando da segurança quando as tropas norte-americanas deixassem o país. Clint e seus homens trabalharam lado a lado com os afegãos durante semanas, treinando, comendo, dormindo e combatendo juntos. Então, certo dia, os soldados afegãos viraram suas armas contra os instrutores norte-americanos. Clint ficou gravemente ferido no tiroteio. "Eis por que não confio em mais ninguém", ele concluiu. "Pode deixar você morto." A partir desse relato, posso dizer que seus problemas relativos à confiança estavam afetando muito seu relacionamento doméstico, principalmente com seu filho.*

*Sobriamente, disse para Clint que ainda não conseguia entender o que ele tinha passado, mas lhe pedi para permanecer aberto, com a esperança de que, nos próximos dois dias, ele talvez encontrasse algumas ferramentas e linguagem que poderiam ajudá-lo a se sentir mais seguro para começar a confiar de novo. Ele concordou. Clint trabalhou duro nos dois dias, compartilhando suas opiniões e ideias e interagindo com o grupo. Deixei que ele dirigisse alguns exercícios e desejei saber o quanto aquela classe poderia mudar alguém com aquela experiência de traição.*

*No final do segundo dia, perguntei para os alunos o que tinha funcionado para eles. As respostas vieram: o tempo juntos para compartilhar preocupações comuns, os vídeos, os exercícios, as placas descrevendo comportamentos que desenvolvem a confiança. E, então, Clint levantou a mão e disse: "Vou lhe dizer o que penso. Há quatro dessas placas esperando sobre a cama de meu filho quando ele chegar da escola hoje. E nós vamos conversar." A classe deu um grande aplauso.*

*Alguns meses depois, encontrei Clint por acaso, e a mudança nele era perceptível. Ele tinha acabado de voltar de uma viagem com seu filho, onde os dois, acampados, divertiram-se muito. No geral, Clint parecia outra pessoa. Ele tinha se transformado de um homem ríspido, agourento e ameaçador num cordial, aberto e acessível, e ficou evidente que desenvolvera um grande relacionamento de confiança com seu filho; e, provavelmente, com as outras pessoas também.*

Às vezes, é muito difícil superar experiências intensas, que podem criar um roteiro para toda a nossa vida. Mas é possível. Mesmo se tudo o que somos capazes de dar início é uma tendência de acreditar, podemos trabalhar na construção dessa tendência. Podemos pôr nossas lentes de confiança e olhar com mais ponderação para o mundo ao nosso redor. Podemos analisar como a confiança se manifesta nas vidas e nos relacionamentos das pessoas e também na nossa vida e em nossos relacionamentos. Podemos estudar isso. Podemos testar isso. Podemos tomar providências para desenvolver a confiança e talvez até dar um ocasional salto de confiança e observar os resultados. Com base em tudo que nós dois observamos e vivenciamos pessoal e profissionalmente em nosso trabalho com indivíduos, líderes e organizações em todos os lugares, estamos convencidos de que desenvolver a crença na confiança é a coisa mais poderosa que as pessoas podem fazer para começar a acessar os benefícios da confiança em suas vidas.

*Se tiver a crença de que posso fazer, vou certamente adquirir a capacidade de fazer, mesmo que possa não tê-la no início.*

– MAHATMA GANDHI

Quando você ler os próximos quatro capítulos e tomar conhecimento das quatro ações adicionais que os líderes estão adotando para desenvolver a alta confiança nos relacionamentos,

nas equipes, nas organizações e nos países, nós o incentivamos a pensar acerca de como a crença deles na confiança está na raiz de cada uma dessas ações. Nós também o incentivamos a pensar a respeito das oportunidades que eles poderiam ter perdido – de fato, talvez nem mesmo as teriam percebido – se não adotassem como primeira ação escolher acreditar na confiança.

## PERGUNTAS A CONSIDERAR

- O que suas ações revelam a respeito de suas crenças fundamentais acerca da confiança? Como suas crenças podem estar afetando os resultados que você está colhendo em sua vida?
- Que evidência você percebe – ou talvez os outros percebam – que sugere que você acredita em uma ou mais das afirmações a seguir?
- É importante ser digno de confiança.
- A maioria das pessoas merece confiança.
- Confiar é a melhor maneira de liderar.
- Que evidência você percebe que pode fazer você ou os outros acharem que vocês têm crenças diferentes?
- Que efeito você acha que suas crenças estão tendo sobre a maneira pela qual você interage com os outros e sobre sua prosperidade, energia e alegria?

[148](#) Isadore Sharp, *Four Seasons: The Story of a Business Philosophy* (New York: Portfolio, 2009), Introduction.

[149](#) Demi, *The Empty Pot* (New York: Henry Holt and Company, 1990).

[150](#) Bruce H. Lipton, *The Biology of Belief* (Carlsbad, Calif.: Hay House, 2008), 257.

[151](#) Sharp, *Four Seasons*, 8.

[152](#) Muhammad Yunus, *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty* (New York: Public Affairs, 2003), 70.

[153](#) Scott Wingo, "Fun eBay Math What Does 1.4 Million Cyber Monday Transactions Mean?", 7 de dezembro de 2009, <http://ebaystrategies>

.blogs.com/ebay\_strategies/2009/12/fun-ebay-math-what -does -14-million-cyber-monday-transactions-mean.html.

[154](#) Meg Whitman, *The Power of Many: Values for Success in Business and in Life* (New York: Three Rivers Press, 2010), 31.

[155](#) Ben Casnocha, "Success on the Side", *The American Magazine*, 24 de abril de 2009.

[156](#) Alan Deutschman, *Change or Die: The Three Keys to Change at Work and in Life* (New York: ReganBooks, 2007), 113.

[157](#) Gary Hamel com Shirley Spence, "Innovation Democracy: W. L. Gore's Original Management Model", 29 de dezembro de 2010, [www.managementexchange.com/story/innovation-democracy-wl-gores-original-management-model](http://www.managementexchange.com/story/innovation-democracy-wl-gores-original-management-model).

[158](#) Gary Hamel, *The Future of Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 65.

[159](#) Ibid., 128.

[160](#) Jeff Jarvis, *What Would Google Do?* (New York: HarperCollins, 2009), 82.

[161](#) Ibid.

[162](#) Gordon Forward, "Conversation with Gordon Forward", *Organizational Dynamics* 20, no. 1, 63–72.

[163](#) Ross Smith, "Organizational Trust 2.0: 42projects", 11 de abril de 2010, [www.managementexchange.com/story/organizational-trust-20-42projects](http://www.managementexchange.com/story/organizational-trust-20-42projects).

[164](#) Ibid.

[165](#) Ibid.

[166](#) Ibid.

[167](#) Para um Índice de Confiança de cortesia, para ajudá-lo a avaliar o nível atual de confiança em sua equipe, acesse [SmartTrustBook.com](http://SmartTrustBook.com).

[168](#) Julian Birkinshaw e Stuart Crainer, "Game On: Theory Y meets Generation Y", *Business Strategy Review*, inverno de 2008, 4–10.

[169](#) Jeanne Bliss, *I Love You More than My Dog: Five Decisions That Drive Extreme Customer Loyalty in Good Times and Bad* (New York: Portfolio, 2011), 27.

[170](#) E-mail de Jose Gabriel "Pepe" Miralles para Stephen M. R. Covey, 8 de julho de 2011.

[171](#) "John Wooden's Leadership Lessons That Work on and off the Court", 7 de junho de 2010, <http://hr.blr.com/whitepapers/Staffing-Training/Leadership/Acclaimed-Coach-Offers-Leadership-Lessons-That-Wor/>.

[172](#) Dan Farber, "Kai Fu Lee: I Need to Follow My Heart", 9 de agosto de 2005, [www.zdnet.com/blog/btl/kai-fu-lee-i-need-to-follow-my-heart/1697](http://www.zdnet.com/blog/btl/kai-fu-lee-i-need-to-follow-my-heart/1697).

[173](#) Sharp, *Four Seasons*, 262.

[174](#) Transcrição do vídeo da entrevista com Dean W. Collinwood e Al Carey, FranklinCovey, 2009.

[175](#) Hollie Shaw e Jonathon Gatehouse, "Avon to Peddle Lawyers, Roofers, Doctors and More in Canadian Test", *National Post*, 3 de agosto de 2001.

[176](#) Liz Claman, "Berkshire Weekend: Buffett, Munger on Contracts Versus Understandings", 2 de maio de 2009, <http://seekingalpha.com/instablog/315877-the-manual-of-ideas/2654-berkshire-weekend-buffett-munger-on-contracts-versus-understandings>; também Charlie Munger, discurso de paraninfo, USC Law School, 13 de maio de 2007.

[177](#) Whitman, *The Power of Many*, 27; ver também Adam Cohen, *The Perfect Store: Inside eBay* (Boston: Little, Brown and Company, 2002), 310.

[178](#) Yunus, *Banker to the Poor*, 70.

[179](#) [www.grameen-info.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=215&Itemid=541&limit=1&limitstart=7](http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=215&Itemid=541&limit=1&limitstart=7).

[180](#) Jason Chow, "For SAS, Asia Presents Risks and Potential", 21 de novembro de 2010, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704170404575623952475539676.html>.

[181](#) "SAS CEO Jim Goodnight Will Participate in The Economist's Ideas Economy", 25 de agosto de 2010, [www.sas.com/news/preleases/the-economists-ideas-goodnight.html](http://www.sas.com/news/preleases/the-economists-ideas-goodnight.html).

[182](#) Azim Premji, discurso proferido no Indian Institute of Technology, Chennai, 2002.

[183](#) Gary Hamel, "W. L. Gore: Lessons from a Management Revolutionary, Part 2", 2 de abril de 2010, <http://blogs.wsj.com/management/2010/04/02/wl-gore-lessons-from-a-management-revolutionary-part-2/>.

[184](#) Tony Hsieh, *Delivering Happiness* (New York: Business Plus, 2010), 145.

[185](#) Sarah Chong, "50 Most Admired Brands in the World", *Fortune*, 26 de março de 2010.

[186](#) "John Wooden's Leadership Lessons That Work on and off the Court", 7 de junho de 2010, <http://hr.blr.com/whitepapers/Staffing-Training/Leadership/Acclaimed-Coach-Offers-Leadership-Lessons-That-Wor/>.

[187](#) Jarvis, *What Would Google Do?*, 87.

[188](#) "Memorable Quotes for Indiana Jones and the Last Crusade", [www.imdb.com/title/tt0097576/quotes](http://www.imdb.com/title/tt0097576/quotes).

[189](#) Stephen M. R. Covey, entrevistas com Ted Morgan, 8 de fevereiro de 2010 e 23 de agosto de 2011.

[190](#) Jefferson Graham, "Jobs, iPhone Have Skyhook Pointed in Right Direction", 23 de janeiro de 2008, [www.usatoday.com/tech/products/2008-01-22-skyhook\\_N.htm](http://www.usatoday.com/tech/products/2008-01-22-skyhook_N.htm).

[191](#) Para ver o vídeo da apresentação da Skyhook por Jobs, na Macworld, acesse [SmartTrustBook.com](http://SmartTrustBook.com).

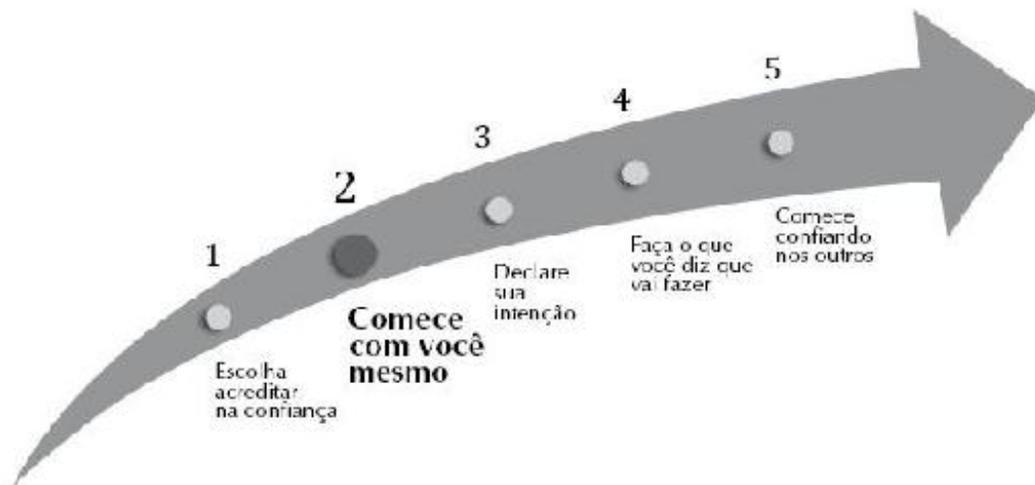
[192](#) "25 Top Women Business Builders", *Fast Company*, 1 de maio de 2005.

[193](#) Jon M. Huntsman, *Winners Never Cheat: Everyday Values We Learned as Children* (New York: Pearson Education, 2005), 37.

[194](#) Ike Wilson, "Speaker Stresses Dreams in Spite of Recession", 21 de novembro de 2009, [www.fredericknewspost.com/sections/storyTools/print\\_story.htm?storyID=98054&cameFromSection=bus](http://www.fredericknewspost.com/sections/storyTools/print_story.htm?storyID=98054&cameFromSection=bus).

[195](#) Dexter Roberts, "Novartis Unveils \$1.25 Billion China Investment", *Bloomberg Businessweek*, 3 de novembro de 2009, [www.businessweek.com/globalbiz/content/nov2009/gb2009113\\_520982.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/nov2009/gb2009113_520982.htm).

[196](#) Andrew O'Connell, "Novartis's Great Leap of Trust", *Harvard Business Review*, março de 2007.



## CAPÍTULO 5

# Ação 2 da Confiança Inteligente: Comece com você mesmo

*Confie em você, e você saberá como viver.*

– GOETHE

*A única maneira pela qual podemos esperar que os outros confiem em nós é: precisamos ser confiáveis; especialmente, para nós mesmos.*

– SIDNEY MADWED,

ESCRITOR E ESPECIALISTA EM COMUNICAÇÕES

**R**ecentemente, Roger Merrill, amigo e colega de negócios nosso, compartilhou essa experiência:

*Na minha juventude, meu pai era o CEO de uma empresa de alimentos desidratados que fundou na Califórnia. Em certo momento, a empresa tinha investido pesadamente num novo produto que estava dando muito certo, mas, de repente, o mercado entrou em crise. Diversos consultores sugeriram que meu pai declarasse falência, mas ele não concordou. Embora fosse levar muito tempo, ele pessoalmente garantiu que cada centavo que era devido seria pago, mais cedo ou mais tarde, de uma forma ou de outra.*

*Depois de me formar na faculdade, voltei para a Califórnia para trabalhar com meu pai em outra empresa. Durante o tempo em que ele me treinou, firmamos um grande contrato com o governo para fornecer achocolatado em pó para as tropas no Vietnã. Certo dia, a fim de assegurar os recursos para cumprir o contrato, ele me levou ao banco com ele. Quando ficamos diante do gerente da agência, que também era alto executivo do banco, ele perguntou: "De quanto você precisa?" Meu pai revelou a quantia para ele, e o gerente afirmou: "Tudo bem. Para quando você precisa do dinheiro?" Meu pai respondeu: "O quanto antes." O gerente perguntou: "Amanhã de manhã está bom?" Meu pai falou: "Excelente." E a conversa acabou aí. Quando começamos a sair da agência, o gerente me puxou para o lado e disse: "Filho, você tem de entender que daria ao seu pai qualquer quantia dentro do meu poder, em qualquer momento e sob quaisquer circunstâncias, por causa do que eu vi ele fazer quando não precisaria fazer. Esse é um legado que ele conquistou."<sup>197</sup>*

Por mais importante que seja escolher acreditar na confiança, isso não é suficiente. Os indivíduos, os líderes, as equipes e as organizações que atuam com sucesso no mundo atual também se

comportam de maneira a se desenvolverem como resultado dessa crença. Eles desenvolvem o caráter e a competência que lhes permite confiar em si mesmos e conquistar a confiança dos outros. E a credibilidade que emerge fornece a força e a confiança que abrem a porta para uma maior prosperidade, energia e alegria.

Em nosso trabalho com os clientes, desenvolvemos os Processos das Seis Chaves para ajudar as pessoas e as organizações a estabelecerem, desenvolverem, estenderem e restaurarem a confiança. Embora cada um desses processos envolva diversas etapas, a primeira etapa em cada um deles é sempre a mesma: *Comece com você mesmo*. Em outras palavras, olhe-se no espelho. Avalie sua própria credibilidade. Você é capaz de confiar em si? Você está dando aos outros uma pessoa, um líder, uma equipe, uma empresa, um país em que eles podem confiar? O ato de começar consigo mesmo e formular essas duas perguntas essenciais afetará todas as outras etapas que você seguir e todas as decisões que você tomar no desenvolvimento e restabelecimento da confiança, pois sua credibilidade é o alicerce de todas as outras ações da Confiança Inteligente.

“Começar com você” se baseia nos princípios de responsabilidade e credibilidade. O *oposto* é esperar que os outros mudem ou assumam a responsabilidade. É falhar em assumir a responsabilidade pela própria credibilidade e sucesso. As *falsificações* incluem o fingimento (parecer em vez de ser), a falsidade de uma credibilidade que você não conquistou (“Confie em mim!”), a assunção do crédito pelo sucesso e a responsabilização dos outros pelo fracasso (“Fiz o que devia fazer; é culpa deles, o nosso fracasso”), o começo egoísta (fazer o que você quer fazer, independentemente das consequência ou dos efeitos sobre os outros) e o uso do ego e da arrogância como prótese da autoconfiança genuína.

## **Caráter e competência**

Como assinalamos na parte I, a credibilidade é uma das três variáveis vitais da análise da Confiança Inteligente. E, além disso, a credibilidade é função de duas coisas: caráter e competência. O *caráter* envolve a integridade (honestidade e coerência) e a intenção (motivo e agenda). Evidentemente, é mais fácil a pessoa confiar em você se percebê-lo como honesto, sincero, confiável e genuinamente interessado no bem-estar dela, em vez de desonesto, insincero, manipulador e egoísta. Mas o caráter sozinho é insuficiente. A credibilidade também requer *competência*, que envolve suas capacidades (talentos, habilidades e expertise) e seus resultados (histórico e desempenho). Igualmente, é mais fácil a pessoa confiar em você se percebê-lo como instruído, qualificado, bem-sucedido e intensamente envolvido na melhoria contínua, em vez de alguém que não realiza as coisas, que é irrelevante ou inexperiente ou cujas habilidades estão superadas.

Assim, tanto o caráter como a competência são necessários. É a combinação dos dois que torna uma pessoa, uma equipe, uma organização ou um governo confiável. Consideremos como a emergência de Cingapura como um país desenvolvido deu-se através do desempenho do governo e do país. Nas últimas décadas, tanto seu caráter (demonstrado por seu baixo índice de corrupção e pela mentalidade do serviço nacional) quanto sua competência (demonstrada pela maneira como o país se reinventou, aumentando a produtividade e a competitividade) tornaram Cingapura muito confiável, dando aos seus cidadãos e ao mundo um país em que podem confiar.

*Precisamos de uma nova liderança: líderes autênticos, pessoas de alta integridade, comprometidas na construção de organizações duradouras... líderes que têm a coragem de criar empresas que atendem as necessidades de todos os grupos envolvidos e que reconhecem a importância de seu serviço para a sociedade.*<sup>198</sup>

– BILL GEORGE,  
PROFESSOR DA HARVARD BUSINESS SCHOOL E EX-CEO DA MEDTRONIC

É a combinação de caráter e competência que nos dá a segurança de confiar em nós e nos capacita a inspirar os outros a confiar em nós. Essa combinação desempenha uma função essencial em nossa capacidade de responder às duas perguntas-chave deste capítulo: “Confio em mim?” e “Dou aos outros uma pessoa em quem eles podem confiar?”

## Confio em mim?

No intervalo de uma de nossas apresentações, um homem se aproximou de nós e disse: “Tenho de dizer como a apresentação foi importante para me ajudar a identificar meu problema. Durante anos, as coisas não aconteceram do jeito que eu queria em minha carreira, em minha organização, na minha vida pessoal. E culpei muita gente por isso. ‘Não confio no meu gerente.’ ‘Não confio na empresa.’ ‘Não confio no meu pessoal.’ ‘Não confio no meu chefe.’ ‘Não confio na minha mulher.’ Porém, ao pensar no que vocês diziam, finalmente entendi que esse não é o problema.” Ele olhou em volta para se certificar de que ninguém estava observando e, então, inclinou-se e sussurrou: “O problema é que *não confio em mim*. E isso é o que estou projetando nos outros. É difícil para mim ver outras pessoas tão confiáveis e saber que eu não sou. O problema sou eu e se reflete na maneira como enxergo e interajo com os outros.”

*Frequentemente, a falta de confiança é uma projeção de autoconfiança ausente.*<sup>199</sup>

– FERNANDO FLORES E ROBERT SOLOMON,  
AUTORES DE LIVROS DE NEGÓCIOS

Consideremos o impacto que o *insight* desse homem pode ter na vida dele. Sua epifania não foi somente acerca de alguma técnica ou habilidade para lidar com uma situação de maneira diferente; literalmente, consistiu em enxergar *tudo* – *todas* as situações, *todos*

os problemas, *todas* as oportunidades, *todos* os relacionamentos, incluindo o relacionamento consigo mesmo – através de lentes diferentes. É porque a autoconfiança afeta não só nosso merecimento de confiança, mas também a maneira como enxergamos e interagimos com os outros – e, de forma recíproca, como os outros nos enxergam e interagem conosco.

Pense a respeito da diferença que faria se aquele homem tivesse a segurança de que poderia confiar em si – se ele soubesse que poderia fazer e manter promessas para si e para os outros; se soubesse que poderia agir com base em seus princípios e valores, em vez de reagir aos humores ou circunstâncias; se soubesse que poderia ser honesto e ficar à vontade na transparência; e se tivesse desenvolvido o conhecimento e as habilidades para ser competente, junto com um histórico de resultados para validar aquela segurança. Você pode imaginar em que grau esse tipo de autoconfiança afetaria a maneira como ele enxergaria e interagiria com os outros?

*Um homem que não confia em si mesmo nunca conseguirá confiar de verdade em qualquer outra pessoa.*

– CARDEAL DE RETZ,  
SACERDOTE FRANCÊS DO SÉCULO XVII

A coerência pessoal que leva à autoconfiança infunde em nós a segurança e a credibilidade para inspirar os outros. Nós dois vimos inúmeros exemplos de líderes – muitas vezes, informais – que voltam-se para dentro de si mesmos, e então emergem prontos para mudar as coisas, liderando uma equipe ou uma organização. Uma das histórias mais inspiradoras que recordamos para ilustrar essa questão é do campeonato de basquete da NBA de 1980. O Los Angeles Lakers ganhava do Philadelphia 76ers por três jogos a dois numa melhor de sete partidas. Kareem Abdul-Jabbar, estrela do Lakers, com 2,18 metros de altura, tinha torcido o tornozelo com gravidade na quinta partida e não viajaria com o time para a

Filadélfia para a sexta partida, na esperança de que poderia se recuperar para disputar a sétima partida, se necessário.

Um herói improvável apresentou-se na forma de um novato de dezenove anos, recém recrutado na Universidade de Michigan: Earvin "Magic" Johnson. Johnson sentiu o medo e a desesperança de seus companheiros de equipe, mais experientes e um tanto estafados, que tinham dependido de Kareem durante toda a temporada e que tinham acabado de vê-lo marcar milagrosamente quatorze pontos no último período com uma torção de tornozelo muito grave, levando o time à vitória na quinta partida. Nas palavras do técnico Pat Riley, como registradas em *Tell to Win*, de Peter Gruber, quando Johnson escutou seus companheiros dizendo que eles iriam perder, ele disse: "Sei qual é o problema. Todos vocês estão receosos porque Kareem não está aqui. Bem, eu serei Kareem." Riley continuou: "Embarcamos no avião para a Filadélfia e o 1A era o assento de Kareem. Mesmo quando ele estava lesionado, ninguém nunca sentou no 1A. Ele colocou um aviso ali: 'Não sente no meu assento. Sou Kareem.' Mas Magic sentou no assento de Kareem e disse: 'Ei, eu sou Kareem. Estou aqui'."<sup>200</sup> De acordo com a enciclopédia da NBA:

*A confiança de Johnson elevou o moral da equipe e, depois, ele arrasou em um dos jogos mais incríveis da história das finais da NBA. Ocupou o lugar de Abdul-Jabbar no lance inicial da partida e, em seguida, jogou em todas as posições da quadra, desde sua função habitual de armador até a de pivô de Abdul-Jabbar. Johnson marcou 42 pontos, pegou 15 rebotes e fez 7 assistências. Os Lakers derrotaram o 76ers por 123 a 107 e Johnson conquistou o primeiro de seus cinco títulos da liga. Depois do jogo, ele procurou as câmeras da tevê e enviou uma mensagem para Abdul-Jabbar, em sua casa em Bel-Air: "Esse título é para você, companheiro."<sup>201</sup>*

A confiança de Magic não era a respeito de si mesmo; consistia em seu desejo de se mostrar à altura da ocasião e de se valer da confiança em seu próprio caráter e competência para inspirar a

equipe. Como Guber comentou: “A ironia é: o maior ato de magia de Earvin Johnson foi a história que ele contou para motivar a equipe a acreditar que ele era o herói dela. Foi uma história bem corajosa para um novato, mas ele a levou a cabo porque sabia que estava pronto para o papel e porque seu objetivo final era beneficiar a equipe.”<sup>202</sup> O caráter e a competência de Johnson que o caracterizaram ao longo do tempo se evidencia num artigo do *New York Times* escrito onze anos depois: “Magic Johnson ganhou o respeito de muita gente porque, entre outras coisas, dedicou boa parte de seu tempo fora das quadras a conseguir dinheiro para obras de caridade. Na quadra, ele continuou se aprimorando em sua profissão, independentemente de quão bom ele fosse. E isso também pareceu indicar o coração e a mente do homem.”<sup>203</sup>

Para ser claro, a autoconfiança não é ego, arrogância ou bravata injustificável. É uma confiança interior que reflete nossa consciência do tipo mais importante de prosperidade que teremos alguma vez: um equilíbrio elevado de nossa própria conta pessoal de confiança. E, independentemente de nosso equilíbrio corrente (ou do equilíbrio de nossa equipe ou organização), a boa notícia é que podemos aumentá-lo significativamente, fazendo depósitos regulares por meio de comportamentos que desenvolvem e demonstram caráter e competência.

Lembre-se de que ações e comportamentos são coisas que podemos escolher mudar. Como Marshall Goldsmith, renomado *coach* de executivos, afirmou: “Quando as pessoas me perguntam se os líderes que oriento conseguem realmente mudar seus comportamentos, minha resposta é essa: conforme avançamos em nossas carreiras, as mudanças comportamentais são muitas vezes as únicas mudanças significativas que somos capazes de fazer.”<sup>204</sup>

*A autoconfiança é o primeiro segredo do sucesso... a essência do heroísmo... na autoconfiança, todas as virtudes estão englobadas.*

– RALPH WALDO EMERSON

## **Dou aos outros uma pessoa em quem eles podem confiar?**

A segunda pergunta-chave – dou aos outros uma pessoa em quem eles podem confiar? – pode ser formulada de diversas maneiras. Um gerente de equipe pode perguntar: “Dou à minha equipe um líder em quem ela pode confiar?” Uma empresa pode perguntar: “Dou aos nossos funcionários, aos nossos clientes e aos nossos parceiros uma empresa em que eles podem confiar?” Os líderes de um país podem perguntar: “Dou aos nossos cidadãos e ao mundo um país em que eles podem confiar?” E um pai pode perguntar: “Dou aos meus filhos um pai em que eles podem confiar?” O grau em que demonstramos caráter e competência por meio do comportamento é o grau em que damos aos outros uma pessoa, uma equipe, uma organização, um país ou um pai em que eles podem confiar.<sup>205</sup>

*No fim, o grau em que você tem sucesso em formar parcerias confiáveis é menos um reflexo da... confiabilidade dos parceiros do que de sua própria confiabilidade.*<sup>206</sup>

– RODD WAGNER E GALE MULLER,  
EXECUTIVOS DO GALLUP E ESCRITORES

No restante deste capítulo, gostaria de compartilhar alguns poucos exemplos entre centenas. Esperamos que essas histórias não só o inspirem, mas também deem a você uma maior percepção de como a credibilidade dos outros permite que você confie neles e como sua própria credibilidade pode inspirar os outros a confiar em você. Eis por que a credibilidade é crítica para a análise da Confiança Inteligente. Além disso, esperamos que essas histórias desencadeiem *insights* pessoais conforme você se envolve no pensamento criativo. Surpreende-nos constantemente ver como as pessoas de um setor aplicam criativamente os princípios do desenvolvimento da confiança utilizados por pessoas de um setor

completamente diferente, como os médicos sobre os quais você lerá, que reduziram consideravelmente os erros nas cirurgias cardíacas, implementando o sistema baseado na confiança que viram demonstrado numa corrida de Fórmula 1. Assim, ainda que alguns exemplos possam estar fora de seu domínio – sua área de estudo, seu ramo de atividade, seu nível salarial, seu país –, nós o estimulamos a manter seus olhos abertos para os *insights* que podem ser úteis em sua situação.

## **Dando aos funcionários um líder em quem podem confiar**

Peter Aceto é presidente e CEO da ING Direct Canada, divisão importante da maior empresa financeira/bancária do mundo. Um ano depois de Aceto se tornar o CEO, ele enviou o seguinte e-mail para os cerca de mil funcionários da empresa. No campo dedicado ao assunto, estava escrito: “Liderança: o chamado de vocês.”

*Prezados companheiros de equipe,*

*Os líderes verdadeiros não são escolhidos pela diretoria e pelos acionistas. Os líderes verdadeiros são escolhidos por seus companheiros de equipe com base no respeito que ganharam, nos resultados alcançados e na confiança da equipe que ganhará muito com aquele líder. Fui escolhido pelos acionistas e pela diretoria para ser o líder de vocês. Não fui escolhido por vocês. O dia primeiro de maio foi meu primeiro aniversário como CEO de vocês e tempo suficiente transcorreu para que vocês decidissem se gostariam que eu liderasse essa grande equipe da ING Direct.*

*Cliquem nesse link e me digam se vocês querem que eu continue como CEO e também façam comentários construtivos a respeito de nosso negócio ou de minha liderança. Se eu não tiver um voto de confiança coletivo de vocês, eu renunciarei.*

*A consulta é anônima. Portanto, sejam honestos. Se vocês quiserem que eu continue, será pela livre escolha de vocês, e eu me sentirei honrado de continuar liderando com toda a minha energia e capacidade.*

*Envie sua resposta antes de terça-feira, 12 de maio, para seu voto ser válido.*

*Obrigado,  
Peter<sup>207</sup>*

O índice de resposta para o e-mail de Aceto foi maior que 95%, e, entre os que responderam, um impressionante índice de 97% afirmou que ele deveria continuar como CEO, enquanto 3% afirmaram que ele deveria renunciar. (Quando nós dois refletimos acerca dessas porcentagens, ficamos impressionados; especialmente, ao pensarmos que, se fizéssemos a mesma coisa em nossas famílias, teríamos sorte se 50% de nossos filhos quisessem nossa permanência.) Como ex-procurador geral da Justiça dos Estados Unidos, Robert F. Kennedy disse certa vez: “Cerca de um quinto das pessoas estão sempre contra tudo!”<sup>208</sup>

Então, o que permitiu que Peter Aceto agisse de maneira tão destemida? Depois de falarmos com ele, ficou claro para nós que ele confiava em si e dava aos seus funcionários um líder em quem eles podiam confiar. Ele sabia disso e eles sabiam disso. Sua credibilidade foi comprovada. Ele não pediu aos seus funcionários uma avaliação cega. Aceto fez isso com grande consciência e com o tipo de autoconfiança resultante de credibilidade significativa e comportamento consistente. Também ficou claro que ele acreditava que, ao envolver seu pessoal dessa maneira – de certa forma, dando-lhe a chance de selecioná-lo como seu líder –, aqueles que votaram a favor dele se comprometeriam ainda mais com ele, e aqueles que votaram contra provavelmente teriam algum conselho muito bom para ele sobre o que ele poderia fazer melhor. Outro motivo relativo ao destemor de Aceto foi que sua organização, a ING Direct, tinha credibilidade e autoconfiança significativa. Ao falar numa conferência sobre mídia social, Aceto afirmou:

*Se você ou o seu negócio estiver disposto a ser autêntico, se você estiver disposto a falar a verdade, se você estiver disposto a ser real e for capaz de cumprir essa promessa todos os dias, então isso... desenvolverá a confiança e o ajudará em todos os relacionamentos...*

*Sinto-me honrado de trabalhar num negócio em que posso abrir a porta da frente, a porta dos fundos e as portas laterais e compartilhar aquilo que fazemos. Você tem de ter aqueles valores. Você tem de estar disposto a ser aberto e honesto, e você consegue descobrir coisas que não sabia e estar disposto a fazer algo a esse respeito. Se você não é capaz de viver à altura daquele compromisso, então você provavelmente não deve estar ali.*<sup>209</sup>

O e-mail de Aceto ofereceu aos seus funcionários a mesma oportunidade que os parlamentares eleitos de diversos países têm de manifestar confiança (ou falta de confiança) em sua liderança por meio de uma moção parlamentar ou de um voto de confiança/desconfiança. Em certas circunstâncias, as moções ou os votos de desconfiança resultam na renúncia ou substituição de um líder ou na dissolução do parlamento e na convocação de uma eleição geral. Evidentemente, o “voto de confiança” em Aceto refletiu a grande confiança que o pessoal da ING Direct tinha nele e na sua liderança.

## **Dando aos jogadores e aos torcedores um técnico em quem podem confiar**

John Wooden é um dos técnicos mais bem-sucedidos e reverenciados da história dos esportes. Em sua carreira de 27 anos como técnico da equipe de basquete da UCLA, ele liderou uma campanha de 88 vitórias consecutivas no início da década de 1970 e venceu 10 campeonatos nacionais da NCAA num período de 12 anos, incluindo a inigualável conquista de 7 campeonatos seguidos.

Foi agraciado seis vezes com o título de melhor técnico do ano e incluído no Hall da Fama do basquete como jogador e técnico – a primeira pessoa (e uma entre apenas outras três) a ser honrada nas duas categorias. A ESPN elegeu Wooden como “O maior técnico do século XX”.

Ainda mais impressionante que *aquilo que* John Wooden realizou foi *como* ele realizou. Ele ensinou seus jogadores a como serem bem-sucedidos não só no basquete, mas também na vida. Estimulou o trabalho em equipe (“A estrela da equipe é a equipe. O ‘nós’ suplanta o ‘eu.’”), a lealdade (“Seja verdadeiro para si mesmo. Seja verdadeiro para aqueles que você lidera.”), o caráter (“Preocupe-se mais com seu caráter do que com sua reputação, pois seu caráter é o que você realmente é, enquanto sua reputação é meramente o que os outros acham que você é.”) e a generosidade desprendida (“Você não pode ter um dia perfeito sem fazer algo por alguém que nunca será capaz de retribuir.”). Sem pestanejar, ele acreditava na confiança (“Acredito no seguinte: ‘É melhor confiar e se decepcionar de vez em quando do que desconfiar e ser infeliz o tempo todo.’”), e o que ele ensinou – e viveu – gerou confiança de maneira consistente.

Um exemplo de confiabilidade pessoal demonstrada no início de sua carreira foi relatada numa breve análise de sua vida, divulgada pela Associated Press depois de sua morte, aos 99 anos, em 2010:

*O ex-professor do ensino médio que usava óculos acabou na UCLA quase por acaso. Wooden estava esperando uma ligação da Universidade de Minnesota para o emprego de técnico principal e achou que tinha sido preterido. Enquanto isso, a UCLA ligou, e ele aceitou o emprego em Los Angeles.*

*Um funcionário da Universidade de Minnesota ligou mais tarde naquela noite, dizendo que não pôde entrar em contato antes por causa de uma tempestade de neve e lhe ofereceu o emprego. Ainda que Wooden quisesse aquele emprego mais do que o da UCLA, ele disse que já tinha dado sua palavra para a universidade californiana e que não iria voltar atrás.*

Embora a prosperidade que John Wooden conquistou em sua carreira com o técnico não fosse principalmente econômica (ele nunca ganhou mais do que 35 mil dólares por temporada e no começo de sua carreira trabalhava em dois empregos para conseguir se sustentar),<sup>210</sup> ele conquistou uma riqueza imensa em termos de respeito e apreço que obteve de seus jogadores e das pessoas de todas as esferas da vida. Depois de sua morte, manifestações de apreço vieram de pessoas de todos os lugares. Nas palavras de Mike Krzyzewski, técnico da equipe masculina de basquete da Universidade Duke: “Muitos chamaram o técnico Wooden de ‘o padrão ouro’ dos técnicos. Acredito que ele foi o ‘padrão ouro’ dos seres humanos.”<sup>211</sup>

Além disso, Wooden encontrou grande energia e alegria no que fazia. Bill Walton, um dos jogadores de Wooden, que, depois, fez uma carreira de muito sucesso como jogador da NBA e comentarista esportivo, escreveu o seguinte a respeito de Wooden, em 2000:

*Aos 89 anos, John Wooden está mais feliz, mais positivo e mais otimista do que nunca...*

*A alegria e felicidade na vida de John Wooden resultam hoje, como sempre resultaram, do sucesso dos outros. Regularmente, ele nos diz que o que ele aprendeu de seus dois professores favoritos, Abraham Lincoln e Madre Teresa, é que a vida não vivida para os outros não é vida...*

*Ele ainda tem o entusiasmo, a energia, a diligência, a iniciativa e o amor pela vida que lhe permitem levantar todos os dias – bem cedo, devo acrescentar –, ainda que as pernas estejam agora fraquejando, com a atitude de “temos de jogar basquete hoje. Vamos lá”...*

*Agradeço a John Wooden todos os dias por todas as suas doações desprendidas, suas lições, seu tempo, sua visão e, especialmente, sua paciência.*

*Eis por que nós o chamamos de técnico.*<sup>212</sup>

*A habilidade pode levá-lo ao topo, mas o caráter o mantém ali.*<sup>213</sup>

– JOHN WOODEN

## **Dando aos pacientes uma médica em quem eles podem confiar**

Todos os anos, a revista *Reader's Digest* australiana realiza uma pesquisa para determinar "A pessoa mais confiável da Austrália". Por cinco anos seguidos, a honra coube à doutora Fiona Wood, chefe da unidade de queimados do Royal Perth Hospital. Em 2002, a doutora Wood ganhou destaque internacional quando 28 pessoas foram encaminhadas com urgência para a unidade de queimados em consequência do atentado terrorista em Bali. Ela liderou uma equipe que trabalhou dia e noite para salvar os pacientes, que estavam com queimaduras em todo o corpo, infecções fatais e em grave estado de choque. Milagrosamente, todas as 28 pessoas sobreviveram. Wood afirmou: "É emocionante... ver que, no fim do dia, conseguimos realmente influenciar o resultado da cicatrização. E, para mim, a cicatrização não tem a ver com sua aparência, mas sim com como você se movimenta, como você funciona."<sup>214</sup>

Wood desenvolveu uma técnica de pulverizar células epidérmicas cultivadas a partir da própria pele do paciente diretamente sobre a queimadura, o que reduz o tempo de cultura da nova pele de semanas para apenas cinco dias. Ela também afirma: "Acredito firmemente que, em todos os dias de trabalho, devemos procurar oportunidades de aprimorar o resultado, para que o amanhã seja um dia melhor. O dia que você achar que 'Isso é o máximo que se consegue' é o dia da aposentadoria."<sup>215</sup>

Imagine que você fosse uma vítima de queimadura. Se você tivesse que fazer uma escolha, em quem você confiaria para trabalhar no seu caso?

## **Dando à comunidade um líder em quem ela pode confiar**

Geoffrey Canada cresceu no South Bronx, em Nova York, nas décadas de 1950 e 1960, no meio da pobreza e violência. Criado por uma mãe divorciada, ele aprendeu pessoalmente o que é para uma criança crescer “pobre, segregada de outras raças, grupos étnicos e classes econômicas”. Com a ajuda de um amigo adolescente, aprendeu a lutar sozinho, a ocultar sentimentos de fraqueza e a sobreviver. Quando Canada fez quinze anos, sua mãe o mandou para Freeport, em Long Island, para viver com seus avós. Nadando contra a corrente de seu passado, foi capaz de obter boas notas e ganhar uma bolsa para a faculdade. Formou-se em psicologia e sociologia na Bowdoin College, no Maine, cursou o mestrado na Harvard Graduate School of Education, em Massachusetts, e acabou com um desejo imenso de ajudar outras crianças de origem carente e violenta.

Em 1990, Canada tornou-se presidente e CEO do Rheedlen Centers for Children and Families, em Nova York. Sete anos depois, criou a HCZ (Harlem Childre’s Zone – Zona Infantil do Harlem).<sup>216</sup> Escolheu 24 quarteirões (agora, quase 100)<sup>217</sup> no Harlem, uma das áreas mais carentes dos Estados Unidos, e começou, um quarteirão por vez, uma casa por vez, uma criança por vez, a envolver a comunidade num programa radical, para terminar com o ciclo de pobreza geracional. Ele disse aos pais: “Se seu filho frequentar nossa escola, garantiremos que vamos colocá-lo na faculdade. Estaremos com vocês e com seu filho desde o momento em que ele ingressar na nossa escola até o momento em que ele se formar na faculdade.”<sup>218</sup>

Chamado por alguns de “o milagre do Harlem”, o programa de Canada produziu resultados impressionantes, elevando o nível de ensino de uma imensa porcentagem de estudantes. Surpreendente para muitos, o programa praticamente eliminou o que foi denominado “diferença de resultados acadêmicos entre brancos e negros”. Além dos serviços acadêmicos, a HCZ oferece serviços sociais, incluindo orientação para perdão de dívida, solução para crise doméstica, acesso a orientação legal e assistência médica, além de iniciativas especiais contra obesidade infantil e asma; quase uma em três crianças com menos de treze anos do Central Harlem

sofre de asma. Todos os serviços são oferecidos aos moradores da HCZ gratuitamente. De acordo com a *The New York Times Magazine*:

*O novo programa de Canada combina serviços educacionais, sociais e médicos. Começa no nascimento e acompanha as crianças até a faculdade. Une esses serviços numa rede integrada e, então, lança essa rede sobre toda uma comunidade... O objetivo é criar uma rede de segurança, tecida de maneira tão justa que as crianças da comunidade não conseguem escapar.*<sup>219</sup>

A HCZ recebeu significativa atenção da mídia nacional, incluindo o reconhecimento da *The New York Times Magazine* como “uma das experiências sociais mais ambiciosas de nosso tempo”,<sup>220</sup> e serve como modelo para 21 novas “Promise Neighborhoods” sendo agora planejadas nos Estados Unidos, com a expectativa da criação de outras. Canada ganhou diversos prêmios prestigiosos e títulos honorários e foi considerado um dos melhores líderes norte-americanos pela revista *U.S. News & World Report*, em 2005.<sup>221</sup>

O impressionante histórico de resultados de Geoffrey Canada, combinado com sua intenção comprovada de elevar os outros, torna-o confiável. Ele dá à comunidade do Harlem um líder em quem ela pode confiar. Sua responsabilidade em relação aos outros é fazer o mesmo: “Há tantas crianças que precisam de ajuda que cada um de nós pode achar o casamento certo, muito provavelmente perto de casa, indo trabalhar para gerar confiança e oferecer apoio, para fazer uma diferença real na vida de uma criança.”<sup>222</sup>

*Não acreditamos em nós mesmos até alguém revelar que, bem no fundo de nós, algo é valioso, digno de escutar, digno de nossa confiança, sagrado ao nosso toque. Uma vez que acreditamos em nós mesmos podemos arriscar a curiosidade, a maravilha, o prazer espontâneo ou qualquer experiência que revela o espírito humano.*<sup>223</sup>

— E. E. CUMMINGS,  
POETA, ENSAÍSTA, ESCRITOR E DRAMATURGO

## **Dando à sociedade um líder empresarial/ de ideias inovadoras em quem ela pode confiar**

Bill George, da Harvard Business School, é o ex-presidente do conselho de administração e CEO da Medtronic, empresa que produz aparelhos médicos. Em 2004, ele foi considerado um dos 25 líderes empresariais mais influentes dos últimos 25 anos pela PBS. Em 2011, ele contou para seus alunos do MBA que, quando obteve o MBA dele, tinha dois objetivos: primeiro, ser um líder centrado em valores de uma organização capaz de dar contribuições significativas à sociedade; segundo, ter alguma influência modesta sobre outros líderes empresariais enquanto líderes centrados em valores. Ele também descreveu um momento pessoal de desenvolvimento de autoconfiança:

*Meu momento decisivo chegou no outono de 1988, enquanto eu voltava para casa, perto do Lake of Isles [em Minneapolis, no Minnesota], quando me olhei no espelho e vi uma pessoa muito infeliz. Exteriormente, estava me saindo bem: Penny e eu estávamos casados há quase vinte anos, nossos filhos, Jeff e Jon, estavam indo bem na escola, e fazíamos parte da comunidade Twin Cities desde 1970. Eu era um dos principais candidatos ao cargo de CEO da Honeywell. No entanto, naquele "instante no espelho", reconheci que estava me esforçando tanto para me tornar CEO, tentando impressionar os outros, que estava perdendo de vista o meu norte verdadeiro – minha bússola moral interior –, sem conseguir ser aquele líder centrado em valores. Não estava entusiasmado com meu trabalho e estava ainda menos feliz comigo mesmo. No caminho para casa, contei isso para Penny, que concordou com minha autoavaliação crítica. Ela recomendou que eu*

*reconsiderasse a oferta de entrar na Medtronic como presidente, que havia recentemente recusado. Meses depois, quando atravessasse a porta da Medtronic pela primeira vez, senti que estava voltando para casa; voltando para um lugar onde podia ser aquele líder centrado em valores, trabalhando com as pessoas notáveis da Medtronic, para fazer contribuições significativas no restabelecimento da vida e da saúde plenas de milhões de pessoas.*<sup>224</sup>

Não só George e a Medtronic fizeram contribuições significativas para a saúde de milhões de pessoas por meio de seu trabalho com tecnologia e aparelhos médicos, mas a empresa também alcançou resultados financeiros extraordinários. Sob a liderança de George, a capitalização de mercado da Medtronics passou de 1,1 bilhão de dólares para 60 bilhões de dólares; um espantoso crescimento médio de 35% por ano em valor de mercado.<sup>225</sup>

Tempos depois, para alcançar seu segundo objetivo, George aposentou-se de sua carreira bem-sucedida na Medtronic para ensinar liderança na Harvard Business School. Atualmente, ele atua como diretor de diversos conselhos e também como diretor do Carnegie Endowment for International Peace e do Fórum Econômico Mundial. Escreveu diversos livros de negócios conceituados, incluindo *Authentic Leadership* e *True North*. Como prolífico líder de ideias inovadoras, George também escreveu diversos artigos e posts de blogs, ensinando princípios de liderança de alto nível.

A influência inspiradora de confiança de George está refletida também em outro comentário que ele fez para calouros do MBA:

*Também aprendemos que os CEOs que são celebridades, selecionados por seu carisma, estilo e imagem, especialmente aqueles vindos de fora da organização, resultam na escolha de líderes errados. Os líderes atuais estão sendo selecionados pelo seu caráter, substância e integridade, com mais de 80% deles vindo de dentro da empresa. Esses novos líderes estão se concentrando em alcançar um alto desempenho por meio de*

*uma atitude focada nos valores e nos clientes, em vez de satisfazer aos anseios de curto prazo dos acionistas.*<sup>226</sup>

## **Dando ao mundo um líder de organização sem fins lucrativos em quem ele pode confiar**

Anos atrás, o falecido Peter Drucker, “pai da administração moderna”, foi solicitado a identificar a pessoa que achava que era o maior líder dos Estados Unidos. Sua resposta imediata foi “Frances Hesselbein”. Na época, Hesselbein era CEO da Girl Scouts of the USA (Escoteiras dos Estados Unidos). Quando o jornalista que fez a pergunta questionou se ele talvez estivesse se referindo ao maior líder do mundo das organizações sem fins lucrativos, Drucker contestou: “Frances Hesselbein é capaz de dirigir qualquer empresa norte-americana.”

Hesselbein aceitou a função de CEO da Girl Scouts num momento em que a organização ainda estava lutando contra o impacto das mudanças sociais dos anos 1960 e do início dos anos 1970. Apesar do fato de que a Girl Scouts era a maior organização para meninas e mulheres do mundo, estava ficando irrelevante e se esvaindo na insignificância. As afiliações tinham declinado durante oito anos seguidos. No entanto, Hesselbein assumiu o desafio de tornar a organização relevante, liderando uma “transformação total de um grande movimento”,<sup>227</sup> renovando o currículo e replanejando o manual, para que toda jovem que o abrisse, desde uma “menina Navajo numa reserva indígena até uma garota de olhos azuis numa casa da Nova Inglaterra com cercas de estacas”,<sup>228</sup> pudesse se ver nele. Em 1990, quando ela se aposentou, a organização tinha a maior filiação da história e havia triplicado o número de sócias pertencentes a minorias. Refletindo sobre seu papel como líder dessa transformação, Hesselbein nos disse: “Confiaram em mim, e eu confiei em todos. Quando a confiança não é só uma palavra, mas está presente em todas as ações, em tudo o que fazemos, vivemos por meio de nossos valores. Nosso pessoal nos observa. E, quando

entendem que podem confiar em nós, as possibilidades não têm limites.”<sup>229</sup>

Hesselbein tornou-se presidente fundadora da Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management (atualmente, Leader to Leader Institute) e, hoje em dia, atua como sua presidente e CEO. Em 1996, foi agraciada com a Presidential Medal of Freedom, a maior condecoração civil norte-americana, em reconhecimento pelos seus serviços como “pioneira para as mulheres, o voluntariado, a diversidade e a oportunidade”. Também foi designada para duas comissões presidenciais, recebeu inúmeros prêmios, foi coautora de dois livros sobre liderança, coeditou 27 livros e foi agraciada com vinte títulos de doutora honorária.

O compromisso de Hesselbein com a importância do desenvolvimento da confiança e de se iniciar por si próprio é evidente não só em sua vida, mas também em seus textos. Ela coeditou um livro publicado pelo Leader to Leader Institute que sustentou o seguinte:

*Como podemos... recuperar a confiança e o respeito do qual as empresas norte-americanas desfrutaram durante anos e também a liberdade que os negócios tinham para se autoregulamentar? As iniciativas atuais de denunciadores ou de CEOs divulgando alguns memorandos por ano estão muito aquém das expectativas da revolução ética necessária para preservar o sistema de livre iniciativa, que nos atendeu tão bem por tanto tempo. A responsabilidade pela reforma deve começar na sala da diretoria e no escritório do CEO.*<sup>230</sup>

A vida e as palavras de Hesselbein refletem sua consciência sobre a prosperidade, energia e alegria resultantes dos relacionamentos e das organizações de alta confiança; não só em seu entusiasmo e brilho quando ela fala a respeito da própria alegria em seu trabalho, mas também em seu conselho para os líderes:

*Será o líder de trabalhadores desmotivados e desmoralizados que lidera o grupo ou será o novo líder, que constrói a partir da*

*visão, dos princípios e dos valores, que gera a confiança e libera a energia e criatividade dos trabalhadores?...*

*Desafio-nos a medir o desempenho de uma equipe cujo trabalho é ressaltado pela confiança, civilidade e boas maneiras, em relação a uma equipe onde a desconfiança, o desrespeito e a falta de consideração são a regra do dia. Não há controvérsias. O espírito, a motivação, o respeito e o apreço sempre vencem. Os trabalhadores desanimados, desmotivados e sem apreço não conseguem competir num mundo extremamente competitivo.*<sup>231</sup>

*Poucos prazeres conseguem se igualar à mera presença de alguém em quem confiamos completamente.*

– GEORGE MACDONALD

## **Dando para os filhos uma mãe em quem eles podem confiar**

Em 7 de maio de 2010, Emeril Lagasse, *chef* celebridade, levou uma equipe de produção de tevê até o saguão do Saint Vincent Health Center, em Erie, na Pensilvânia, onde surpreendeu uma arrumadeira etíope chamada Almaz Gebremedhin com o anúncio de que, entre milhares de candidatas, ela fora escolhida como a mulher do ano pelo programa *Good Morning America* e receberia um café da manhã na cama no Dia das Mães. Tendo sido eleita pelas enfermeiras do berçário da maternidade onde trabalhava, Gebremedhin ficou tão surpresa e tímida que quase não conseguiu olhar para Emeril ou para a câmera.<sup>232</sup>

À medida que a história veio à tona, os telespectadores souberam que Gebremedhin passara sua infância como refugiada no Sudão e, aos quinze anos, contraiu matrimônio num casamento arranjado. Ela logo teve cinco filhos e, em 1993, quando a família emigrou para a

Pensilvânia, seu marido a abandonou. Gebremedhin ficou sozinha num novo país com cinco filhos e um jovem sobrinho para cuidar. Decidida a não viver de auxílio-desemprego, ela pegou três empregos de limpeza e passou a trabalhar mais de dezesseis horas por dia. No entanto, apesar da batalha contínua para conseguir o sustento, seus filhos disseram a respeito da mãe:

*"Ela nos ensinou a respeitar as pessoas."*

*"Ela nos ensinou a trabalhar duro."*

*"Ela nos ensinou a amar incondicionalmente."*

*"Ela nos ensinou a dar."*

*"Ela nos ensinou a nunca desistir e seguir nossos sonhos."*

Em consequência, todos os seus cinco filhos se formaram no ensino médio com notas excelentes e todos cursaram a Universidade Estadual da Pensilvânia com bolsas de estudo. Em 2005, ela e seus filhos se tornaram cidadãos norte-americanos. Como muitas pessoas de todo o mundo, por meio de seu sacrifício e dedicação, Almaz Gebremedhin deu aos seus filhos uma mãe em quem eles podiam confiar.

## **"Comece com você mesmo" para desenvolver a confiança do cliente**

"Começar com você mesmo" é uma ação básica para desenvolver a confiança não só em nós mesmos como indivíduos, mas também em nossas organizações. Isso é evidente no desenvolvimento da confiança dos clientes. Consideremos a Apple, uma das empresas mais inovadoras do mundo. Começando com computadores e softwares, a Apple se reinventou muitas vezes na última década, tornando-se extremamente importante para os consumidores de todas as faixas etárias e para as empresas e organizações de todos os lugares. Atualmente, é uma das duas empresas mais valiosas do

mundo em termos de capitalização de mercado<sup>233</sup> e foi considerada a marca número um do mundo por diversos avaliadores de marcas globais.<sup>234</sup>

Após a Apple ser classificada como a empresa mais admirada do mundo, a revista *Fortune* fez o seguinte comentário:

*O que torna a Apple tão admirada? Produto, produto, produto. É a empresa que mudou a maneira como fazemos tudo, de comprar música a projetar produtos, passando pelo ato de se envolver com o mundo ao nosso redor. Seu histórico de inovação e fidelidade ardente do consumidor se converte num respeito imenso através dos níveis mais elevados dos negócios.*<sup>235</sup>

Como Norbert Reithofer, CEO da BMW, afirma:

*Todo o mundo segurou a respiração antes de o iPad ser anunciado. Isso é gestão de marca do mais alto nível.*

Além de criar produtos inovadores e de alta qualidade, conhecidos pelo design elegante (“*insanely great*” é o termo utilizado pela empresa para descrever seus produtos), a Apple presta excelente suporte ao cliente, prático e em tempo real, por meio de seus Genius Bar, onde “gênios” interagem com os clientes, respondem suas dúvidas e os ajudam a solucionar seus problemas; quase sempre como cortesia. A empresa também fornece aulas e treinamento nas lojas e, em geral, contrata mais funcionários que o necessário para ajudar os clientes com rapidez. E o *layout* das lojas estimula os compradores a experimentar os produtos. Em consequência, a Apple possui as maiores vendas por metro quadrado em relação a qualquer loja física do mundo, de longe.<sup>236</sup> As lojas norte-americanas da Apple faturam, em média, 46.483 dólares por metro quadrado, por ano, em comparação com os 4.150 dólares por metro quadrado, em média,<sup>237</sup> das lojas de shopping centers. Ainda que a empresa não divulgue números de lojas específicas, ao menos um analista estima que a loja da Apple na

Fifth Avenue, em Nova York, fatura 376.344 dólares por metro quadrado, por ano.<sup>238</sup>

O benefício mais significativo de todas as inovações da Apple é a imensa confiança do cliente. Todas as vezes que a Apple faz o lançamento de um novo produto ou o aprimoramento de um existente, o lançamento, em geral, gera grande expectativa, pois os clientes descobriram que, quando a Apple lança algo, eles podem confiar que será, como Steve Jobs gostava de dizer, *pretty cool* (“muito legal”).<sup>239</sup> Jobs afirma: “Um dos segredos da Apple é que nós criamos produtos que realmente nos excitam.”

Outro destaque é o Great Ormond Street Hospital for Children, em Londres, na Inglaterra. O doutor Martin Elliott, diretor da unidade cardiorrespiratória, contou-nos a respeito da experiência de sua equipe em reduzir a mortalidade infantil depois de cirurgias cardíacas. A partir de estudos, descobriram que o período de tempo mais crítico para os pacientes era aquele durante a transferência da equipe cirúrgica para a equipe de cuidados intensivos. Elliot afirma:

*Tínhamos de desligar o bebê de diversos aparelhos e transferir rapidamente muitas informações sobre a criança de uma equipe cansada para uma equipe descansada. Você pode fazer a melhor cirurgia que já realizou e ter a melhor equipe de cuidados intensivos esperando para receber o bebê, mas você pode cometer um erro grave no período de dois minutos em que transfere a criança de um lugar para outro.*<sup>240</sup>

Certa noite, quando Elliot e sua equipe estavam na sala de descanso ao lado da sala de cirurgia, a tevê começou a mostrar uma corrida de Fórmula 1. Quando o carro da Ferrari entrou no box para um *pit stop* (parada técnica), Elliot percebeu como a equipe de multiespecialistas de alta confiança trabalhou junta de maneira eficaz para trocar os pneus, abastecer, trocar informações com o piloto e liberar o carro em 6,8 segundos. Ele afirmou:

*O que aconteceu no pit stop nos pareceu muito similar ao que acontecia no hospital, mas havia uma grande diferença: quando um paciente era transferido da sala de cirurgia para a*

*unidade de tratamento intensivo, todos nós corríamos ao redor da cama, falávamos rápido e atrapalhávamos uns aos outros. Os mecânicos do boxe da Fórmula 1, por outro lado, trabalhavam evidentemente como uma equipe de alta confiança. Cada um sabia sua tarefa, fazia isso em silêncio e não atrapalhava os outros membros da equipe, confiando neles para realizarem suas tarefas.*<sup>241</sup>

Elliott conseguiu agendar a ida de sua equipe a Maranello, na Itália, para um encontro com os mecânicos da Ferrari. Em consequência da implantação do que aprenderam do encontro, o fluxo de informações e a velocidade com que as crianças conseguiam ser transferidas com segurança do centro cirúrgico para a unidade de terapia intensiva no Great Ormond Street Hospital melhorou muito. Os erros durante a transferência diminuíram 42%<sup>242</sup> e as omissões na transmissão de informações se reduziram em 49%.<sup>243</sup> Quando perguntamos para Elliott a respeito de sua maior lição a partir dessa experiência, ele respondeu: “Acho que a confiança é fundamental. Tenho de confiar que a outra pessoa fará seu trabalho bem, e minha demonstração pública dessa confiança é não atrapalhar a outra pessoa.”<sup>244</sup>

A Costco também dá aos clientes uma empresa em que eles podem confiar. Atuando em nove países, é a nona maior rede varejista do mundo. De acordo com o CEO Jim Sinegal, o segredo do sucesso da Costco ao longo dos anos é a confiança que a empresa criou com os sócios-clientes e as ligações que desenvolveu com seus funcionários. Para Sinegal, “Nossos sócios-clientes confiam em nós; assim, estamos sempre procurando maneiras de superar suas expectativas. Quanto aos nossos funcionários... Sempre acreditei que, se você tiver boas pessoas e lhes oferecer bons salários e oportunidades de carreira, então as boas coisas acontecerão no negócio”.

Sinegal é linha-dura acerca de oferecer preços baixos aos 44 milhões de sócios-clientes. De acordo com um artigo do *The New York Times*:

*Tim Rose, vice-presidente sênior da Costco para comercialização de alimentos, recordou de um tempo em que a Starbucks não repassou aos clientes o ganho representado pela queda dos preços do café em grão. Ainda que fosse amigo de Howard Schultz, presidente do conselho de administração da Starbucks, o senhor Sinegal advertiu Schultz que tiraria a Starbucks de suas lojas se ele não baixasse seus preços.*

*A Starbucks hesitou.*

*"Howard disse: 'Quem você pensa que é? A polícia de preços?'"*, o senhor Rose lembrou, acrescentando que o senhor Sinegal respondeu enfaticamente que ele era.<sup>245</sup>

Sinegal também é linha-dura acerca de oferecer altos salários e muitos benefícios para seus funcionários. Em resposta aos críticos que disseram que é melhor ser cliente ou funcionário da Costco do que acionista, Sinegal afirmou: "Em Wall Street, estão no negócio de ganhar dinheiro entre agora e a próxima quinta-feira. Não digo isso com amargor, mas não podemos assumir essa visão. Queremos construir uma empresa que ainda existirá daqui a 50, 60 anos." (Ele também pode sorrir a respeito do fato de que o preço da ação da Costco dobrou num período de cinco anos, entre 2005 e 2010, e de que a empresa apresenta a menor rotatividade de pessoal do setor de varejo.) Sinegal dá um exemplo pessoal que inspira confiança, usando um crachá que simplesmente diz "Jim", atendendo pessoalmente o telefone e registrando seu nome em ordem alfabética (e, portanto, perto do fim) na lista de diretores executivos no site da empresa. Ele é um dos poucos CEOs citados por Warren Buffett como o que há de melhor. Quando Charlie Munger, sócio de Buffett, foi inquirido a respeito de sua empresa favorita fora da Berkshire, respondeu: "É fácil. É a Costco. É uma das instituições capitalistas mais admiráveis do mundo. E seu CEO, Jim Sinegal, é um dos varejistas mais admiráveis de todos os tempos."<sup>246</sup>

## **“Comece com você mesmo” para desenvolver a confiança do funcionário**

Como a Costco e outras organizações demonstram, “Comece com você mesmo” é a ação básica para se desenvolver confiança dos funcionários e também dos clientes. Ao definir a confiança do funcionário, um gerente geral do Ritz-Carlton disse:

*Tudo começa com “Confio em você? Confio em você para criar um ambiente e um local de trabalho que me façam sentir que faço parte e que faço a diferença? Confio em você para expressar a verdade e demonstrar um estilo de liderança honesto? Você dedicará um tempo a me conhecer e ir além de impedir meu descomprometimento, perseguindo, ao invés disso, minha forças, porque as forças de uma equipe compensarão nossas fraquezas individuais?” Podemos tornar a liderança algo muito complicado, mas, na realidade, ela se resume a se estamos ganhando a confiança de nosso pessoal ou se estamos simplesmente pedindo a obediência dele como resultado de nossa autoridade atribuída.*<sup>247</sup>

Consideremos a SAS, a maior empresa de software de capital fechado do mundo, cujos sistemas são utilizados em praticamente todos os ramos de atividade. O CEO, Jim Goodnight, gosta de dizer: “Meus ativos como chefe saem pelo portão todos os dias. Meu trabalho é assegurar que eles voltem.”<sup>248</sup> De acordo com essa prioridade, a liderança da empresa trabalha para assegurar a prosperidade, a energia e a alegria de cada funcionário da empresa. A empresa possui belas instalações para exercícios físicos e também consultórios médicos; creches, estacionamentos e restaurantes estão disponíveis em base idêntica para altos executivos e funcionários. A empresa enfatiza a comunicação livre e aberta e a apreciação de inovações e contribuições dos funcionários.

Em consequência, a rotatividade de pessoal fica significativamente abaixo da média do setor (2%, em comparação com a média de 22%), a quantidade de candidatos a emprego é muita alta (26.432

para 156 empregos oferecidos em 2010) e a SAS foi bem-sucedida financeiramente todos os anos durante os 34 anos de sua existência. Na crise econômica global, quando as empresas de tecnologia estavam dispensando os funcionários, Goodnight declarou claramente para seu pessoal: "Não vai haver demissões... É aceitável para mim ter um lucro um pouco menor a fim de manter nosso pessoal."<sup>249</sup> Nunca houve uma demissão na história de 34 anos da empresa.

Diversas empresas tentaram reproduzir a cultura notável da SAS sem sucesso. De acordo com o relatório Great Place to Work de 2010:

*A diferença na SAS é que o que é "dito" com respeito às pessoas, à qualidade e ao serviço é apoiado pelo comportamento que reforça cada mensagem. As palavras não são vazias, são cumpridas. E, por serem cumpridas, os funcionários confiam em seus líderes. Têm confiança no sucesso de longo prazo de sua organização e são capazes de se concentrar na qualidade de seu trabalho. Sabem que serão tratados de modo correto, terão desenvolvimento profissional e oportunidades de aprendizados e serão apoiados em suas vidas pessoais. Os funcionários sabem que são decisivos para o sucesso da SAS e dão ideias, criatividade e consideração criteriosa ao trabalho, aos colegas e a toda a organização.*<sup>250</sup>

Os funcionários também se orgulham de saber que estão contribuindo para a sustentabilidade e o bem-estar social por meio das iniciativas de responsabilidade social corporativa extensiva da empresa, incluindo o software de sustentabilidade da SAS.

Outra organização atípica é a Mayo Clinic, grupo de pesquisa e prática médica sem fins lucrativos, especializado em doenças de difícil tratamento. Fundada em 1889, a Mayo Clinic possui uma cultura de alta confiança inconfundível, enraizada nos atributos duradouros de seus fundadores, incluindo foco no paciente, colaboração, informação e aprimoramento por meio de pesquisa e educação médica e compromisso com o desenvolvimento

profissional mediante o melhor uso dos últimos avanços para melhoria da saúde pública.

Essa cultura é a chave para engajar os corações e as mentes de todos os funcionários. A filosofia da Mayo Clinic é que é necessária uma equipe para cuidar de um paciente e que cada tarefa tem importância. Em 2007, quando Charlie Munger, da Berkshire Hathaway, fez o discurso de paraninfo da faculdade de direito da Universidade da Carolina do Sul, ele encerrou seus comentários com o seguinte: "A forma mais elevada que uma civilização é capaz de alcançar envolve a confiança mútua correta. Essa é a maneira pela qual uma sala de cirurgia funciona na Mayo Clinic."<sup>251</sup>

Esse tipo de confiança com o funcionário colocou a Mayo na lista da revista *Fortune* das 100 melhores empresas para se trabalhar durante oito anos seguidos. Em 2010, a Mayo foi classificada como o hospital número dois dos Estados Unidos pelo vigésimo segundo ano consecutivo.<sup>252</sup> Além disso, o estudo EquiTrend da Harris Interactive classificou a Mayo como a número três entre as marcas de organizações sem fins lucrativos, medindo a confiança em mais de mil marcas de 42 categorias.<sup>253</sup> Além de inspirar a confiança do funcionário, esse tipo de credibilidade desempenha um papel importante quando os doadores decidem para quem eles assinarão seus cheques.<sup>254</sup>

*Se você tiver trabalhadores que se gostam, que apresentam confiança mútua, que confiam na administração, que sentem orgulho do lugar onde trabalham, então eles fornecerão um bom produto. Você pode dar aulas e treinar, mas, a menos que eles realmente acreditem naquele para quem trabalham, apresentem confiança mútua e confiem na administração, você não terá um bom produto.*<sup>255</sup>

– JEFF SMISEK,  
CEO DA UNITED AIRLINES

## **“Comece com você mesmo” para desenvolver a confiança do investidor**

Laura Rittenhouse, fundadora da Rittenhouse Rankings, empresa de relações com o investidor sediada em Nova York, revelou-nos que as empresas com CEOs que falam francamente com os investidores merecem maior confiança do investidor e proporcionam resultados melhores. A pesquisa da empresa revela uma diferença direta no resultado financeiro entre as empresas cujas cartas anuais dos CEOs para os acionistas explicam claramente os objetivos e metas da empresa e também seu histórico de desempenho e solução de problemas e as empresas que não fazem isso. Rittenhouse sugere: “Se a carta estiver cheia de jargões, generalidades e palavras ininteligíveis, talvez seja o momento de procurar outro investimento. Se você, como leitor, não conseguir entender o que o CEO está falando, você terá de se perguntar se os funcionários conseguem. Faça um teste de nevoeiro. Se o nevoeiro for tão espesso que você tem de ouvir uma buzina para se guiar em meio à neblina, provavelmente será o momento de partir.”<sup>256</sup> As avaliações de sinceridade de CEOs pela Rittenhouse em relação a nove das melhores empresas dos últimos dez anos,<sup>257</sup> cujas cartas tiveram melhor avaliação a respeito das qualidades do desenvolvimento de confiança, como sinceridade e responsabilização, superaram em desempenho as empresas pior classificadas em 18%,<sup>258</sup> em média, em retornos para o investidor. Em 2010, as empresas do quartil superior superaram em desempenho as empresas do quartil inferior em 31%.<sup>259</sup>

## **“Comece com você mesmo” também funciona com países**

Alguns podem não pensar sobre a importância de um país oferecendo aos seus cidadãos e ao mundo um país em que eles podem confiar, mas isso possui um impacto enorme, não só sobre as decisões econômicas e políticas tomadas pelos outros países,

empresas e turistas com respeito àquele país, mas também sobre a prosperidade, energia e alegria dos cidadãos do próprio país.

Consideremos a Dinamarca. Dizer que os dinamarqueses acreditam na confiança é uma meia verdade. A confiança define literalmente como eles veem o mundo. De acordo com o Índice de Percepção de Corrupção de 2011, a Dinamarca une-se à Nova Zelândia e a Cingapura como o país com menos corrupção do mundo e, todos os anos desde a criação do índice, classificou-se de maneira consistente entre os dez primeiros colocados. A confiabilidade refletida por esse e por outros índices permite que os dinamarqueses confiem à vontade uns nos outros e em toda a sociedade. De acordo com o estudo da OCDE de 2008, 88,8% dos dinamarqueses,<sup>260</sup> a maior porcentagem entre todos os países, manifestam um alto nível de confiança nos outros.

O que é particularmente notável acerca do Reino da Dinamarca é como os resultados da prosperidade, energia e alegria se manifestam de maneira abundante na sociedade. Apesar de ter uma população de apenas 5,5 milhões de habitantes, a Dinamarca está entre os países mais produtivos do mundo, classificando-se perto do topo em relação ao Placar de Competitividade Mundial divulgado todos os anos pela IMD (com sede na Suíça, uma das melhores escolas de negócios do mundo). O país também apresenta um PIB extremamente elevado, o quinto maior do mundo, e foi classificado em segundo lugar pelo índice de prosperidade Legatum de 2010. Em termos de energia, a Dinamarca chega perto do topo em relação à maioria das medições sobre saúde e engajamento. A IMD classificou a Dinamarca em primeiro lugar mundial no quesito motivação: "Motivação do trabalhador é muito alta."<sup>261</sup> A alegria é onde o país realmente se destaca. A Dinamarca foi reconhecida como o país mais alegre do mundo pela Gallup World Poll e está perto do topo em diversos outros estudos e índices.

Há muitos motivos pelos quais a confiança é tão alta na Dinamarca: históricos, culturais, demográficos, políticos, ambientais e comportamentais. Em todo caso, sendo confiável e confiando, a Dinamarca dá aos seus cidadãos e ao mundo um país em que eles podem confiar.

## **A oportunidade constante / o desafio constante**

Manter a credibilidade e dar às pessoas uma pessoa, um líder ou uma empresa em que elas podem confiar é um desafio constante no mundo atual. Alguns que conseguem isso numa situação fracassam em outra. Outros que alcançam isso por meio de um comportamento exemplar em certo momento perdem isso por meio de um comportamento impróprio em outro.

Em 1982, quando sete pessoas morreram tomando o analgésico Tylenol contaminado com cianeto, a Johnson & Johnson tornou-se um caso exemplar de gestão de uma crise de confiança. A empresa assumiu total responsabilidade; entre outras coisas, alertou imediatamente os clientes, fez um *recall* avaliado em mais de 100 milhões de dólares de Tylenol, oferecendo-se para trocar milhões de dólares adicionais de cápsulas que já tinham sido compradas por comprimidos, e desenvolveu um selo de segurança para todos os produtos Tylenol. Mas, em 2008, quando a empresa descobriu um possível problema em alguns comprimidos de Motrin que se dissolviam incorretamente, fabricados por sua divisão McNeil, a empresa reagiu de maneira totalmente diferente. Segundo um editorial do jornal *USA Today*, “os executivos se esqueceram de ler o próprio manual”.<sup>262</sup> Em vez de a empresa fazer uma comunicação pública e promover um *recall*, a liderança procurou ocultar o problema contratando uma empresa terceirizada para instruir os funcionários a agirem como clientes normais e comprarem todo o produto defeituoso sem chamar atenção. Em 2010, quando um problema mais sério surgiu, resultando no *recall* de 130 milhões de frascos de remédios líquidos para crianças e bebês,<sup>263</sup> uma investigação também revelou o problema com o Motrin. Em seu testemunho para o House Committee on Oversight and Government Reform (Comitê do Congresso de Supervisão e Reforma do Governo), William Weldon, CEO da Johnson & Johnson afirmou:

*Sei que desapontamos o público. Não mantivemos nossos padrões de alta qualidade, e, em consequência, as crianças não*

*têm acesso aos nossos remédios importantes... Reconhecemos, neste momento, que precisamos agir melhor e trabalharemos duro para restaurar a confiança e a fé do público na Johnson & Johnson e nos esforçaremos para assegurar que algo assim não volte a acontecer.*<sup>264</sup>

Outro exemplo é a Toyota. Com sua história notável de qualidade e confiabilidade, em 2010, a Toyota obteve o primeiro lugar no estudo EquiTrend da Harris Interactive sobre fabricantes de automóveis. No entanto, o estudo foi realizado pouco antes do *recall* da Toyota de 2,3 milhões de carros e caminhões por causa de um problema com o pedal do acelerador que travava e provocava a aceleração não intencional dos veículos. O *recall* foi seguido de perto por outro *recall* de 4,2 milhões de veículos devido ao mesmo problema.

Num *press release* de 24 de fevereiro de 2010, a Harris Interactive observou: “Uma empresa a ser monitorada com atenção é a Toyota, que está lidando com problemas sem precedentes relacionados com segurança de produto e confiança do consumidor. Como o estudo EquiTrend foi realizado pouco antes do principal *recall* da Toyota, o estudo fornece parâmetros valiosos para monitorar a mudança de patrimônio líquido.”<sup>265</sup>

No mês seguinte, o *press release* afirmava: “Vamos monitorar com atenção os níveis de confiança do consumidor em marcas de automóveis, especialmente aqueles relacionados a percepções de segurança pessoal e qualidade do produto. A recente crise destaca o quão rapidamente uma base de confiança pode ser destruída.”<sup>266</sup>

Em janeiro de 2011, discursando no Fórum Econômico Mundial, em Davos, na Suíça, Akio Toyoda, CEO da Toyota, neto do fundador da empresa, assumiu a responsabilidade e pediu desculpas aos clientes pela preocupação causada. “Minhas mais sinceras desculpas. Realmente, consideramos nossos clientes uma prioridade e garantimos sua segurança. Gostaria que as pessoas confiassem em nós.”<sup>267</sup>

Em geral, restabelecer a confiança é muito mais difícil do que estabelecer a confiança. No entanto, durante anos – até décadas –,

os comportamentos da Toyota e da Johnson & Johnson geraram confiança e resultados. Dessa maneira, essas empresas acumularam um capital de confiança considerável com os consumidores, os parceiros e o público, e esse capital acumulado as colocou em posição de agir para eliminarem os problemas causados por seus comportamentos.

Esse é o princípio operacional por trás do restabelecimento da confiança: você não resolve com palavras um problema criado por um comportamento errado. A única maneira de resolvê-lo é se comportar da maneira certa.

Uma pessoa que fez isso de maneira notável foi Frank Abagnale, Jr. Aos dezesseis anos, depois do divórcio de seus pais, Abagnale fugiu de casa e se tornou um dos impostores mais famosos de todos os tempos. Antes de sua prisão, aos 21 anos, ele representou com sucesso o papel de piloto de companhia aérea. A Pan American World Airways estimou que ele voou mais de 1,6 milhão de quilômetros, em mais de 250 voos para 26 países, fingindo-se de funcionário da empresa para voar de cortesia. Por quase um ano, ele representou o papel de médico, substituindo temporariamente um pediatra de um hospital da Geórgia até que um substituto permanente pudesse ser encontrado. Aos dezenove anos, ele falsificou um diploma da faculdade de Direito de Harvard, foi aprovado no exame da Ordem e trabalhou no escritório do promotor geral do estado da Louisiana. E, durante os cinco anos em que se dedicou a essa série de crimes, ele passou cerca de 2,5 milhões de dólares em cheques falsificados em todo o mundo.

No entanto, em 1969, depois de sua captura e períodos de prisão na França, Suécia e Estados Unidos, a vida de Abagnale sofreu uma reviravolta, e, surpreendentemente, ele foi capaz de restabelecer a confiança. Aceitando a condição de sua soltura antecipada, que era ajudar as autoridades federais em relação a crimes cometidos por impostores e apresentar relatórios uma vez por semana, ele conseguiu que alguns bancos o contratassem como consultor de segurança. Ainda que céticos em princípio, no final ficaram convencidos de sua competência em detectar fraudes e de suas repetidas ações confiáveis para reavaliar sua credibilidade. Isso lhe

permitiu ganhar confiança para si próprio e para a empresa que fundou depois, a Abagnale & Associates, que assessora empresas em prevenções contra fraudes. Atualmente, Abagnale é um consultor de segurança confiável, assessor e palestrante do FBI, marido dedicado e pai de três filhos e milionário legítimo. Suas proezas foram tema de seu livro *Prenda-me se for capaz* e também do filme de 2002 e da peça da Broadway de 2011, com o mesmo nome. Ao escrever sobre seu passado, ele disse:

*Todos nós crescemos. Com esperança, ficamos mais sábios. A idade traz sabedoria e a paternidade muda a vida de uma pessoa completamente. Considero meu passado imoral, não ético e ilegal. É algo de que não me orgulho. Orgulho-me de ter sido capaz de dar uma reviravolta na minha vida nos últimos 25 anos, ajudado o governo, clientes, milhares de empresas e consumidores a lidarem com os problemas do crime do colarinho branco e das fraudes.*<sup>268</sup>

Uma empresa que começou consigo mesma para restabelecer a confiança é a Nike, a maior fornecedora mundial de tênis e vestuário esportivo e importante fabricante de equipamentos esportivos. Na década de 1990, a Nike foi violentamente criticada por não ser socialmente responsável, pois as condições de trabalho em algumas de suas fábricas terceirizadas no exterior eram precárias. Inicialmente defensiva, a empresa finalmente decidiu assumir o problema de frente. Phil Knight, presidente do conselho de administração, pediu desculpas pela atitude defensiva inicial, denominando-a “uma resposta original inaceitável, um erro pelo qual fomos verdadeiramente responsáveis”.<sup>269</sup> No entanto, indo além de meras palavras, a Nike converteu sua resposta em ações e comportamentos. A empresa pôs em prática padrões superiores, insistiu na conformidade e elevou a transparência. Esses comportamentos não só melhoraram a Nike, como também melhoraram todo o setor. Atualmente, a Nike é líder amplamente reconhecida em responsabilidade social corporativa, classificando-se em décimo lugar na lista de 2011 da *Corporate Responsibility*

*Magazine* dos 100 Best Corporate Citizens (Cem Melhores Cidadãos Corporativos).<sup>270</sup> Por meio de seu comportamento, a Nike restabeleceu a confiança ao maior nível de sua história.

Em certas situações, a oportunidade de restabelecer a confiança pode nunca chegar. Mas, na maioria dos casos, o restabelecimento da confiança é possível. Não é fácil e não pode ser feito somente por meio de palavras. Ainda que as palavras sejam úteis no anúncio da intenção, o restabelecimento da confiança acaba requerendo comportamento consistente de desenvolvimento da confiança ao longo do tempo.

## **Momentos de confiança**

Quase diariamente, a maioria de nós tem o que denominamos “momentos de confiança”, ou seja, momentos únicos em que nosso comportamento nos permite desenvolver, estender ou restabelecer a confiança ou diminuí-la. Como respondemos nesses momentos-chave, grandes ou pequenos, frequentemente possui um impacto desproporcional; às vezes, além de nossa imaginação mais desenfreada.

Um momento extraordinário de confiança ocorreu para Mark Zuckerberg pouco depois que o Facebook (então denominado Thefacebook), seu serviço de rede social, foi lançado em 2004. Zuckerberg tinha entrado num acordo verbal com Donald Graham, presidente do conselho de administração e CEO da Washington Post Company, para um financiamento extremamente urgente. Apenas algumas semanas depois, a Accel Partners, empresa de capital de risco, melhorou a oferta em 4 milhões de dólares. Num jantar com um dos sócios da Accel, que estava tentando fechar o negócio, Zuckerberg pareceu indiferente à conversa. Ele saiu para ir ao banheiro e não voltou. No livro *The Facebook Effect*, David Kirkpatrick escreveu:

*Cohler [um dos primeiros executivos contratados por Zuckerberg] se levantou para ver se estava tudo bem. Então, no banheiro masculino, com a cabeça inclinada para baixo, estava Zuckerberg. Ele estava chorando. "Em lágrimas, ele estava dizendo: 'Isso não está certo. Não posso fazer isso. Eu dei minha palavra'", recorda-se Cohler... "Então, eu disse: 'Por que você não liga para Don e lhe pergunta o que ele acha?'" Zuckerberg levou um tempo para se recompor e voltou para a mesa.*

*Na manhã seguinte, ele ligou para Donald Graham. "Don, não falei com você desde que entramos em acordo e, nesse tempo, tive uma oferta muito maior de uma empresa de capital de risco. E acho que tenho um dilema moral", Zuckerberg começou.*

*Graham já tinha conversado com Breyer. Assim, ficou desapontado, mas não surpreso. Mas ele também ficou impressionado. "Pensei comigo mesmo: 'Uau, para um rapaz de vinte anos, isso é impressionante. Ele não está ligando para me dizer que está pegando dinheiro do outro sujeito. Ele está me ligando para conversar.'" Graham sabia que mesmo sua primeira oferta era muito alta para uma empresa tão pequena e tão nova...*

*"Mark, o dinheiro é importante para você?", Graham perguntou. Zuckerberg disse que sim. Ele prosseguiu, afirmando que podia ser algo que impediria o Thefacebook de entrar no vermelho ou ter de pedir dinheiro emprestado...*

*"Mark, eu vou resolver seu dilema moral", disse Graham após uma conversa de vinte minutos. "Vá em frente. Pegue o dinheiro deles, desenvolva a empresa, e tudo de bom." Para Zuckerberg, foi um grande alívio. E aumentou ainda mais seu respeito e admiração por Graham.*<sup>271</sup>

Evidentemente, Zuckerberg ainda possui muitos anos à frente dele, mas o que aconteceu depois daquele "momento de confiança" foi não menos que espantoso. Atualmente, o Facebook possui mais

de 800 milhões de usuários ativos em todo o mundo<sup>272</sup> e está redefinindo literalmente nosso mundo de maneiras pequenas e grandes, desde permitindo que jovens compartilhem pensamentos diários com amigos até alimentando grandes movimentos sociais, como o levante por democracia no Egito, em 2011. Em 2010, Zuckerberg foi eleito o homem do ano pela revista *Time*, e, atualmente, a empresa é avaliada em mais de 80 bilhões de dólares<sup>273</sup> e continua a se valorizar.

No entanto, como o exemplo de Zuckerberg e os exemplos de empresas como a Johnson & Johnson e a Toyota demonstram claramente, manter o caráter, a competência e a credibilidade é um desafio constante, mas é um que podemos e devemos promover. Nossa credibilidade é decisiva para a disposição das pessoas a confiarem em nós e em nossas organizações. E nossa capacidade de avaliar a credibilidade dos outros é fundamental para o exercício de nosso julgamento acertado de oferecer a Confiança Inteligente.

Esperamos que ao compartilhar muitos dos exemplos positivos notáveis que existem no mundo atual – tanto no desenvolvimento da confiança como no restabelecimento da confiança – ajudaremos a aumentar a confiança no mundo do amanhã. Independentemente de outros *insights* que podem ser colhidos das pessoas e empresas cujas histórias estão incluídas neste capítulo, fica claro que o lugar para começar é com você mesmo: ser capaz de se olhar no espelho, confiar no que vê e dar aos outros uma pessoa, um líder, uma organização ou um país em que podem confiar.

## **PERGUNTAS A CONSIDERAR**

- Até que ponto você está dando às pessoas (incluindo você mesmo) uma pessoa, um progenitor, uma empresa, uma instituição de caridade ou um governo em que elas podem confiar?
- Que passos você pode dar para melhorar seu caráter ou competência (ou o caráter e competência de sua equipe ou

organização) e aumentar a probabilidade de que as pessoas confiem em você?

[197](#) Greg Link e Stephen M. R. Covey, entrevista com Roger Merrill, abril de 2011.

[198](#) William W. George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), 5.

[199](#) Robert Solomon e Fernando Flores, *Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life* (New York: Oxford University Press, 2003), 15.

[200](#) Peter Guber, *Tell to Win: Connect, Persuade, and Triumph with the Hidden Power* (New York: Crown Business, 2011), 125.

[201](#) "Magic Fills In at Center", *NBA Encyclopedia, Playoff Edition*.

[202](#) Guber, *Tell to Win*, 126.

[203](#) Ira Berkow, "Sports of The Times; Magic Johnson's Legacy", *The New York Times*, 8 de novembro de 1991.

[204](#) Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful* (New York: Hyperion, 2007), 44.

[205](#) "Mereceu confiança?" Descubra quem confia em você fazendo seus amigos e colegas responderem a sete perguntas breves em nosso aplicativo do Facebook. Acesse [SmartTrustBook.com](http://SmartTrustBook.com).

[206](#) Rodd Wagner e Gale Muller, *Power of 2: How to Make the Most of Your Partnerships at Work and in Life* (New York: Gallup Press, 2009), 76.

[207](#) Stephen M. R. Covey, entrevista com Peter Aceto, 25 de agosto de 2009. A data do e-mail é 5 de maio de 2009.

[208](#) Robert F. Kennedy, discurso para os estudantes de direito da Universidade da Pensilvânia, Associated Press, 7 de maio de 1964.

[209](#) Empire Club of Canada, "Social Media and Corporate Trust", 7 de maio de 2009, <http://speeches.empireclub.org/69578/data>.

[210](#) "John Wooden, Former UCLA Coach, Dies at 99", *The Press-Enterprise*, 4 de junho de 2010.

[211](#) David Wharton e Chris Foster, "John Wooden's Words Live On in the Hearts of His Admirers", 6 de junho de 2010, <http://articles.latimes.com/2010/jun/06/sports/la-sp-0606-john-wooden-20100606>.

[212](#) "John Wooden, like UCLA, Simply the Best", [www.billwalton.com/component/content/article/47;Itemid=55](http://www.billwalton.com/component/content/article/47;Itemid=55).

[213](#) "Wooden on Leadership", [www.johnlutz.com/uplifting-quotes/john-wooden.htm](http://www.johnlutz.com/uplifting-quotes/john-wooden.htm).

[214](#) "Fiona Wood", *George Negus Tonight*, 25 de junho de 2003.

[215](#) Estudo de caso em vídeo da FranklinCovey, 2006.

[216](#) "About Geoffrey Canada", [www.hcz.org/about-us/about-geoffrey-canada/144](http://www.hcz.org/about-us/about-geoffrey-canada/144).

[217](#) Ibid.

[218](#) Daniel Schorn, "The Harlem Children's Zone", *60 Minutes*, 11 de fevereiro de 2009, [www.cbsnews.com/stories/2006/05/11/60minutes/main1611936.shtml](http://www.cbsnews.com/stories/2006/05/11/60minutes/main1611936.shtml).

[219](#) "About Geoffrey Canada", [www.hcz.org/about-us/about-geoffrey-canada/144](http://www.hcz.org/about-us/about-geoffrey-canada/144).

[220](#) Rosetta Thurman, "28 Days of Black Nonprofit Leaders: Geoffrey Canada", 7 de fevereiro de 2010, [www.rosettathurman.com/2010/02/28-days-of-black-nonprofit-leaders-geoffrey-canada/](http://www.rosettathurman.com/2010/02/28-days-of-black-nonprofit-leaders-geoffrey-canada/); também "About Geoffrey Canada", [www.hcz.org/about-us/about-geoffrey-canada/144](http://www.hcz.org/about-us/about-geoffrey-canada/144).

[221](#) Ibid.

[222](#) Geoffrey Canada, *Reaching Up for Manhood: Transforming the Lives of Boys in America*, 156.

[223](#) William Watson Purkey e Betty L. Siegel, *Becoming an Invitational Leader* (Atlanta, Ga.: Humanic Trade Group Publishing, 2003), 152.

[224](#) Bill George, "Values-Centered Leadership: The Key to Success in the 21st Century", discurso de paraninfo, Opus College of Business, University of St. Thomas, 21 de maio de 2011, [www.stthomas.edu/Business/events/commencement/speakerinfo/commencementAddress\\_George.html](http://www.stthomas.edu/Business/events/commencement/speakerinfo/commencementAddress_George.html).

[225](#) "National Magazine Selects 10 Manufacturing Leaders into the IW Manufacturing Hall of Fame", 18 de novembro de 2009, [www.prnewswire.com/news-releases/national-magazine-selects-10-manufacturing-leaders-into-the-iw-manufacturing-hall-of-fame-70359252.html](http://www.prnewswire.com/news-releases/national-magazine-selects-10-manufacturing-leaders-into-the-iw-manufacturing-hall-of-fame-70359252.html).

[226](#) Bill George, "Values-Centered Leadership: The Key to Success in the 21st Century".

[227](#) Frances Hesselbein, *My Life in Leadership: The Journey and Lessons Learned Along the Way* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 72.

[228](#) Ibid., 79.

[229](#) Greg Link, entrevista com Frances Hesselbein, abril de 2011.

[230](#) Frances Hesselbein e Marshall Goldsmith, eds., *Leader of the Future 2: Visions, Strategies and Practices for the New Era* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), 154

[231](#) Frances Hesselbein, *Hesselbein on Leadership* (New York: Jossey-Bass, 2002), 10, 34.

[232](#) "Almaz Gebremedhin Worked 3 Jobs to Support 5 Kids", *Good Morning America*, 7 de maio de 2010.

[233](#) Nick Bilton, "Apple Is the Most Valuable Company", *The New York Times*, 9 de agosto de 2011.

[234](#) Tom Brewster, "Apple Topples Google in Brand Value Rankings", [www.itpro.co.uk](http://www.itpro.co.uk), 9 de maio de 2011, [www.itpro.co.uk/633319/apple-topples-google-in-brand-value-rankings](http://www.itpro.co.uk/633319/apple-topples-google-in-brand-value-rankings); ver também Randy, "Apple No. 1 in the 2011 BrandZ Top Brands Ranking", 13 de maio de 2011; ver também "BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2011", [www.millwardbrown.com/libraries/optimor\\_brandz\\_files/2011\\_brandz\\_top100\\_chart.sflb.aspx](http://www.millwardbrown.com/libraries/optimor_brandz_files/2011_brandz_top100_chart.sflb.aspx).

[235](#) "World's Most Admired Companies", *Fortune*, 2010.

[236](#) Yukari Iwatani Kane e Ian Sherr, "Secrets from Apple's Genius Bar: Full Loyalty, No Negativity", *The Wall Street Journal*, 15 de junho de 2011.

[237](#) Linda Humphers, "U.S. Outlet Center and Owners Report", *Value Retail News*, novembro de 2009, [www.valueretailnews.com/pdfs/09State\\_of\\_Industry\\_Part2.pdf](http://www.valueretailnews.com/pdfs/09State_of_Industry_Part2.pdf).

[238](#) Allison Schwartz e Oshrat Carmiel, "Apple May Be Highest Grossing Fifth Avenue Retailer (Update2)", 24 de agosto de 2009, [www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aK4TfewPa37M](http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aK4TfewPa37M).

[239](#) Betsy Morris, "What Makes Apple Golden", *Fortune*, 3 de março de 2008.

[240](#) vídeo de treinamento da FranklinCovey, 2006.

[241](#) Ibid.

[242](#) Ibid.

[243](#) Ibid.

[244](#) Ibid.

[245](#) Steven Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Wal-Mart", *The New York Times*, 17 de julho de 2005.

[246](#) Morgan Housel, "Charlie Munger's Love Affair with Costco", 7 de julho de 2011, <http://money.msn.com/investment-advice/article.aspx?post=7f0e084a-3473-41cc-b7e9-f4353e0deeb3&ucsort=2>.

[247](#) Joseph A. Michelli, *The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience* (New York: McGraw-Hill, 2008), 106.

[248](#) Maureen Bridget Rabotin, *Culture Savvy: Working and Collaborating Across the Globe* (Washington, D.C.: ASTD Press, 2011), 161.

[249](#) Rick Smith, "Having Pledged No Layoffs, Goodnight Still Sees Record Year for SAS", 27 de outubro de 2009, [http://wraltechwire.com/business/tech\\_wire/news/blogpost/6290817/](http://wraltechwire.com/business/tech_wire/news/blogpost/6290817/).

[250](#) David A. Kaplan, "SAS: A New No. 1 Best Employer", *Fortune*, 21 de janeiro de 2010.

[251](#) Charlie Munger, discurso de paraninfo na USC Law School, 14 de maio de 2007.

[252](#) Paul Walsh e Maura Lerner, "Mayo Clinic Slips to 3rd in U.S. News Rankings", [Minneapolis] *StarTribune*, 19 de julho de 2011.

[253](#) "Harris Poll Finds: St. Jude's Research Hospital and Susan G. Komen for the Cure Are Among Most Trusted Non-Profits", [www.harrisinteractive.com/NewsRoom/PressReleases/tabid/446/ctl/ReadCustomDefault/mid/1506/ArticleId/52/Default.aspx](http://www.harrisinteractive.com/NewsRoom/PressReleases/tabid/446/ctl/ReadCustomDefault/mid/1506/ArticleId/52/Default.aspx).

[254](#) Para um Índice de Confiança de cortesia, para ajudá-lo a medir o nível corrente de confiança em sua organização, acesse [SmartTrustBook.com](http://SmartTrustBook.com).

[255](#) Geoff Colvin, "United Continental's King of the Skies", *Fortune*, 21 de abril de 2011.

[256](#) David Robinson, "Shareholder Letter: Annual Reports Can Tell a Lot About a Company", *Buffalo News Business*, 25 de maio de 2002.

[257](#) "Rittenhouse Rankings CEO Candor Survey Reports Top-Ranked Companies Outperform Bottom-Ranked Companies for Fifth Consecutive Year", 29 de abril de 2011, <http://newyork.citybizlist.com/18/2011/4/29/Rittenhouse-Rankings-CEO-Candor-Survey-Reports-TopRanked-Companies-Outperform-BottomRanked-Companies-for-Fifth-Consecutive-Year.aspx>; ver também Stephen Dandrow, "Rittenhouse Rankings CEO Candor Survey Reports Top-Ranked Companies Outperform Bottom-Ranked Companies for Fifth Consecutive Year", 28 de abril de 2011, [www.rittenhouserankings.com/2010\\_Rittenhouse\\_Rankings\\_CEO\\_Candor\\_Survey\\_Release.pdf](http://www.rittenhouserankings.com/2010_Rittenhouse_Rankings_CEO_Candor_Survey_Release.pdf).

[258](#) Ibid.

[259](#) Ibid.

[260](#) Mike Alberti, "Being a Citizen, Danish style", 21 de setembro de 2011, [www.remappingdebate.org/article/being-citizen-danish-style](http://www.remappingdebate.org/article/being-citizen-danish-style). Dados da OCDE.

[261](#) IMD World Competitiveness Yearbook.

[262](#) "Our View on Drug Safety: J&J Loses Its Way with Secret Buy-up of Defective Drug", *USA Today*, 4 de outubro de 2010.

[263](#) Ibid.

[264](#) "Opposing View on Drug Safety: 'We Let the Public Down'", *USA Today*, 4 de outubro de 2010.

[265](#) "Harris Poll Finds That Consumers Love Kisses: Hershey's Ranks", February 24, 2010, [www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=a1jqU1tq2Xo8](http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=a1jqU1tq2Xo8).

[266](#) "Hyundai and Subaru Mark Significant Growth in Brand Equity and Sales. Coincidence?", 16 de março de 2010, [www.bloomberg.co.jp/apps/news?pid=90970900&sid=apjCJVMWRNuM](http://www.bloomberg.co.jp/apps/news?pid=90970900&sid=apjCJVMWRNuM).

[267](#) Brian Ross, "Toyota CEO Apologizes to His Customers: 'I Am Deeply Sorry'", 29 de janeiro de 2010, <http://abcnews.go.com/Blotter/toyota-ceo-apologizes-deeply/story?id=9700622>.

[268](#) Harvey A. Hook, *The Power of an Ordinary Life: Discover the Extraordinary Possibilities Within* (New York: Tyndale Press, 2007), 165.

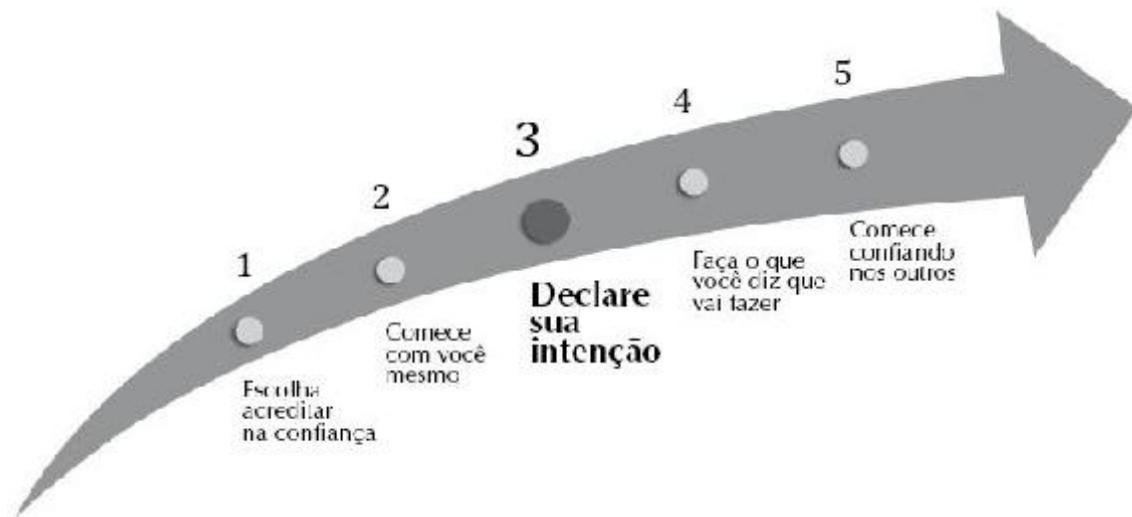
[269](#) "Corporate Responsibility Report", 2004, [www.nikebiz.com/responsibility/documents/Nike\\_FY04\\_CR\\_report.pdf](http://www.nikebiz.com/responsibility/documents/Nike_FY04_CR_report.pdf), 9

[270](#) "Corporate Responsibility Magazine's '100 Best Corporate Citizens List'", *CR Magazine*, 2011.

[271](#) David Kirkpatrick, *The Facebook Effect: The Inside Story of the Company That Is Connecting the World* (New York: Simon & Schuster, 2011), 123.

[272](#) Vittorio Hernandez, "Facebook Members Exceed 800 Million Mark", *International Business Times*, 5 de outubro de 2011.

[273](#) Dave Manuel, "Facebook Continues to Surge in Value", 12 de março de 2011, [www.davemanuel.com/2011/03/12/facebook-now-valued-at-around-79-billion/](http://www.davemanuel.com/2011/03/12/facebook-now-valued-at-around-79-billion/).



## CAPÍTULO 6

# Ação 3 da Confiança Inteligente: Declare sua intenção... e assuma a intenção positiva dos outros

*Qual é a qualidade de sua intenção?*<sup>274</sup>

– THURGOOD MARSHALL,  
EX-JUIZ DA SUPREMA CORTE DOS ESTADOS UNIDOS

### **Stephen:**

*Recentemente, tive a experiência excitante de trafegar pelas ruas de Bangalore, na Índia. Embora nunca tenha presenciado um acidente, testemunhei centenas de quase colisões de tirar o fôlego. Não havia sinalizações claras de faixas de rolamento; os motoristas faziam movimentos abruptos, percebendo vazios e*

*acelerando. Nunca sabia ao certo se alguém ia costurar na nossa frente; assim, o melhor era assumir que provavelmente costuraria.*

*Dada a regra, a expertise dos motoristas locais era incrível, e suponho que se eles fossem muito cautelosos, seriam um perigo para todos. No entanto, para estrangeiros como eu, a situação parecia totalmente caótica. Depois de um tempo, percebi que a maioria dos motoristas pelo menos buzina enquanto costurava, mas isso não me serviu de grande consolo. Na maior parte das vezes, fechava os olhos, apertava meu cinto de segurança e esperava não morrer.*

*Num momento mais mentalmente são, comparava aquela experiência com o ato de dirigir na Suíça, onde as estradas e as pistas são sinalizadas com exatidão, e as regras são muito claras. Entre outras coisas, os motoristas suíços tendem a ligar o pisca-pisca antes de mudarem de faixa. Eles não sinalizam para si mesmos; eles já sabem o que vão fazer. Eles sinalizam para comunicar a intenção deles, para que os outros motoristas possam antecipar o movimento, preparar-se para isso e se adaptar de maneira apropriada.*

*Quanto mais eu comparava as duas experiências, mais percebia que os motoristas dos dois países estavam comunicando suas intenções; através da buzina ou do pisca-pisca. A intenção era simplesmente mais clara e mais compreensível para mim na Suíça do que era em Bangalore.*

**N**um sentido muito real, “declarar sua intenção” é sinalizar seu comportamento para os outros. É como ligar seu pisca-pisca ou buzinar. É dizer para as pessoas o que você pretende fazer; e, feito de maneira mais efetiva, também é lhes dizer *por que* você pretende fazer.

Há duas partes nessa ação. A primeira (declarar sua intenção) se baseia nos *princípios* do propósito e da intenção. O *oposto* é não

conseguir declarar a intenção ou simplesmente supor que sua intenção é clara. A *falsificação* inclui ocultar ou disfarçar sua intenção, atuando com agendas secretas, “enrolando” ou induzindo ao erro, fingindo, criando ilusões e prometendo em demasia.

A segunda parte (assumir a intenção positiva dos outros) se baseia nos *princípios* da confiança e da expectativa positiva. O *oposto* é supor intenção negativa. A *falsificação* inclui fazer um elogio insincero em relação à intenção positiva e, ao mesmo tempo, cultivar secretamente suspeitas ou má vontade, aparentando confiar nas pessoas pessoalmente e, ao mesmo tempo, controlá-las furtivamente pelas costas.

De maneira consistente, constatamos que os dois comportamentos equivalentes de *declarar a intenção e assumir a intenção positiva* são duas das ações mais negligenciadas, mas de maior potencial que os líderes e as organizações podem adotar para desenvolver a Confiança Inteligente. Contudo, essas ações não são um atalho para a confiança; são, sim, *aceleradores* extraordinários da confiança. Vejamos por quê.

## **As duas metades da declaração de intenção: *O que e Por quê***

Há duas partes para declarar a intenção de maneira efetiva: afirmando *o que* queremos fazer e afirmando *por que* queremos fazer. As duas metades são fundamentais. A maioria dos administradores é muito boa em declarar o *o que* (por exemplo, “Eis nosso plano de ação para cortar gastos”), mas muito deficiente em declarar o *porquê* (“Eis nosso motivo e a intenção por trás de nossa ideia”). Compartilhar o “por quê” por trás do “o que” faz uma grande diferença na maneira como os outros interpretam nossa comunicação no início e também em como interpretam nosso comportamento subsequente.

A realidade é que tendemos a julgar nós mesmos pela nossa intenção e os outros pelo comportamento observável deles. Portanto, quando as pessoas desconfiam de nós, é, com muita

frequência, por causa das conclusões que tiram acerca do que nos enxergam fazendo. Ao declarar nossa intenção – tanto o “o que” como o “por quê” – podemos influenciar ativamente as conclusões tiradas pelos outros e, portanto, aumentar a probabilidade de que seremos capazes de conquistar e manter a confiança deles.

Declarar a intenção de maneira inteligente nas negociações é uma revolução poderosa. Os líderes de uma empresa em que trabalhamos nos contaram de uma experiência que tiveram quando estavam prestes a negociar um contrato significativo com um parceiro importante. Eles já haviam passado por experiências desse tipo antes, e as negociações anteriores foram basicamente transacionais; o típico olho por olho, dente por dente; o ritual de acasalamento do tipo “você dá algum, e eu darei algum”. Em geral, chegavam a um acordo, mas, diversas vezes ao longo do caminho, as duas partes se perguntavam se tinham levado a pior na negociação.

Nesse caso, os líderes da empresa que era nossa cliente tinham acabado de participar de um curso de Confiança Inteligente e decidiram testá-la. Logo de início, declararam ao parceiro sua intenção de negociar de maneira diferente. Em vez de praticar o tradicional jogo de reter informações e estimar o que seria o maior compromisso aceitável, deliberadamente começaram com uma revelação completa de seus objetivos e com a melhor oferta possível. Compartilharam o que tinha mais importância para eles, por que tinha mais importância, e até o que não tinha importância. Revelaram ao parceiro que não queriam fazer um acordo, a menos que ele representasse um ganho importante para as duas partes, e, em vez de começar no alto e acabar no meio, apresentariam a melhor oferta logo de início; um negócio que ficariam estimulados a fechar. Então, o parceiro deles tinha uma escolha: eles podiam enxergar essa revelação como uma fraqueza e tentarem utilizar a informação em seu benefício, negociando um valor melhor para si mesmos, ou podiam retribuir a confiança, declarando a própria intenção, o que tinha importância para eles, o que não tinha e por quê. O parceiro escolheu a última opção, e o resultado foi que as duas empresas acabaram com o que consideraram como o melhor

negócio já fechado entre elas, muito mais rápido e, além disso, com uma maior relação de confiança. Esses resultados emergiram do fato de que as duas partes declararam suas intenções, abriram suas agendas e agiram com transparência.

Sim, há algum risco nesse tipo de abordagem, mas também há a possibilidade de um retorno muito maior. O que não funcionaria numa situação como essa seria entrar na estratégia de negociação sem primeiro sinalizar sua intenção; isto é, ser transparente em cada ponto da transação unilateralmente sem primeiro ter declarado sua intenção de negociar de uma maneira completamente diferente.

## **Como a declaração de intenção é capaz de desenvolver a confiança**

Anos atrás, Doug Whitaker, administrador das escolas públicas do condado de Charlotte, na Flórida, compartilhou a seguinte experiência conosco.

*O nosso distrito escolar assumiu o compromisso de mudar a maneira pela qual fazia acordos com os sindicatos, mas, antes de conseguir chegar a um acordo para o ano vindouro, o furacão Charley alcançou a região. Sabíamos que estávamos enfrentando um grande desastre. Oito de nossas 21 instalações ficaram imprestáveis. Tínhamos crianças fora da escola, professores sem trabalho e pessoas cujas casas ficaram destruídas.*

*O doutor Dave Gaylor, nosso superintendente, marcou uma reunião. Além do administrador do distrito, ele convidou outras pessoas, incluindo os presidentes dos dois sindicatos, o que foi um passo ousado. Ele declarou que nossa principal prioridade era assegurar que todos fossem pagos o mais breve possível, ainda que não estivessem trabalhando. Também assumiu o compromisso de que, independentemente do acontecido, não iríamos reduzir a força de trabalho. Depois da reunião, o doutor Gaylor foi aos canais de tevê e rádio que estavam funcionando*

*e anunciou que pagaria nossos funcionários na terça-feira. Equipes do sindicato e representantes administrativos se uniram e garantiram o pagamento dos salários.*

*Quando as avaliações dos danos chegaram, constatamos que teríamos uma perda permanente de seis escolas e que duas poderiam ser recuperadas. Pedimos a dispensa do cumprimento de algumas disposições do contrato com o sindicato, constituímos um memorando de entendimento para lidar com as mudanças críticas que tinham de ser feitas e definimos um plano para ter períodos letivos duplos imediatamente. Duas semanas depois do furacão, as crianças estavam de volta à escola, e os professores e os administradores estavam de volta ao trabalho. Em três meses, fomos capazes de introduzir construções pré-fabricadas, reconstruir instalações provisórias e abrir mão do período letivo duplo.*

*Como resultado de todas essas coisas, o distrito escolar desenvolveu uma confiança incrível dos funcionários. Também desenvolvemos a confiança da comunidade, à medida que as pessoas enxergavam o sistema escolar como ponto central da recuperação. E quando chegou o momento de negociações financeiras com o sindicato, nosso diretor financeiro apresentou os números e disse: "Eis o que temos disponível, e qual será o aspecto disso ao longo de uma implementação de três anos." A partir desse ponto, a negociação, que normalmente levaria meses, levou somente duas horas. Não houve convocações de assembleias. Não houve ameaças. Não houve questionamento a respeito dos números. A discussão se deu simplesmente em torno de ajustes secundários.*

*Acho que todos nós prevíamos que o desenvolvimento da confiança com os nossos funcionários e com os sindicatos seria um processo muito lento, durante um longo período de tempo. No entanto, quando o furacão nos atingiu, essa presunção sumiu. Não era mais "Eu sou um administrador, e você é um professor", mas sim "Eu sou Joe, dono da casa que acabou de ser destruída", e "Você é Sam, dono da casa cujo telhado*

*desabou". Todos nós nos unimos. Dissemos: "Temos um interesse mútuo aqui. É o nosso emprego. É nossa contribuição para a comunidade. Temos que pensar nas crianças. Temos que pensar nos pais. Temos de deixar de lado as velhas rixas." E foi incrível; os dois lados realmente chegaram a um acordo.*<sup>275</sup>

Quando Whitaker compartilhou sua experiência, ficou evidente para todos que um dos principais motivos do sucesso dos administradores escolares – tanto no curto prazo como nas negociações futuras com os sindicatos – foi a clara declaração de intenção do doutor Gaylor. Logo de saída, ele afirmou que a prioridade máxima era o pagamento a todos os professores, a não demissão de nenhum deles e a não redução dos salários. Além de fazer essa declaração na reunião, ele também foi para a tevê e rádio para declarar a intenção diretamente aos professores e ao público em geral. De imediato, a declaração reduziu o estresse e deu esperança às pessoas, numa situação muito desafiadora. Também comunicou que as pessoas se importavam. Em seguida, a ação imediata dos administradores validou o fato de que as pessoas que faziam promessas eram dignas de confiança, criando um relacionamento de alta confiança, que possibilitou uma velocidade incrível na negociação do contrato.

*Eu, por exemplo, começo com a intenção.*<sup>276</sup>

– TOMMY FRANK,  
GENERAL DO EXÉRCITO NORTE-AMERICANO

A experiência dos administradores do distrito escolar do condado de Charlotte demonstra claramente como a declaração de intenção desenvolve a confiança. Outro exemplo é a maneira pela qual a Illinois State Toll Highway Authority (Autoridade das Rodovias com Pedágio do Estado de Illinois) concluiu a conversão, no valor de 729 milhões de dólares,<sup>277</sup> para um sistema de cobrança eletrônica, um feito que nunca tinha sido tentado antes em tão grande escala. Com

base nos padrões do setor, um projeto dessa magnitude levaria dez anos para ser concluído. Logo no início do projeto, porém, os líderes do departamento afirmaram: “Queremos fazer isso de maneira diferente. Queremos colaborar. Queremos desenvolver um relacionamento de confiança e parceria e queremos ter um tipo distinto de intercâmbio entre os diversos participantes envolvidos.” Eles forjaram parcerias colaborativas com projetistas, engenheiros, fornecedores e o pessoal de pedágio para agilizar e otimizar o conceito, o projeto, a licitação e a construção. Dessa maneira, foram capazes de gerenciar vinte projetos simultaneamente, coordenando o desenvolvimento de novos conceitos de construção, infraestrutura, geometria da praça de pedágio, processos de autenticação e revisão e gerenciamento de contratos. Com colaboração baseada na confiança como paradigma operacional desde o início, conseguiram evoluir muito mais rápido do que sob condições normais, e o projeto foi concluído em inauditos 22 meses,<sup>278</sup> para a grande alegria dos 1,3 milhão de usuários que, atualmente, desfrutam de um corredor de viagem ininterrupto de Wisconsin para Indiana.

## **Um multiplicador de desempenho**

A declaração de intenção multiplica o desempenho de diversas maneiras. Cria contexto. Inspira esperança. É autêntica e transparente, ligando-nos com as pessoas não só intelectualmente, mas também emocionalmente. Dá-nos a segurança de que estamos atuando com intenção e propósito. Estimula a reciprocidade. Facilita e acelera o cumprimento de nossos objetivos. Mostra respeito pelos outros e os envolve no processo. Em geral, faz as pessoas nos escutarem de maneira mais plena e com maior empatia.

Quando não declaramos nossa intenção, deixamos os outros adivinhando ou se perguntando: “Onde ela quer chegar com isso?”, “O que ele está tramando?” Esse medo do desconhecido, na pior das hipóteses, provoca conflitos e, na melhor, prejudica a capacidade dos outros de ouvirem abertamente o que está sendo dito.

As pessoas precisam descobrir a própria linguagem para descrever a intenção de seus esforços, de maneiras que funcionem no próprio contexto, como parte do desenvolvimento das próprias estratégias e práticas de liderança. Como falamos a respeito de nosso trabalho tem importância.<sup>279</sup>

– PETER SENGE,  
THE FIFTH DISCIPLINE

A realidade é que quando as pessoas confiam no motivo ou agenda de alguém (ou, no mínimo, a compreendem), reagem de maneira diferente do que quando não confiam. Assim, como podemos inspirar confiança com nosso motivo ou agenda? Declarando o motivo. Sendo transparentes a respeito dele. Informando as pessoas que nossa agenda é aberta, e não oculta.



DILBERT © 2009 Scott Adams. Utilizado com permissão da UNIVERSAL UCLICK. Todos os direitos reservados.

John F. Kennedy, ex-presidente norte-americano, é lembrado por declarar sua intenção em 25 de maio de 1961, quando disse: "Acredito que esse país deve se comprometer com o objetivo, antes do final desta década, de pousar um homem na Lua e trazê-lo de volta com segurança para a Terra."<sup>280</sup> Esse foi o *o quê*. Posteriormente, ele declarou o *por quê*: "Escolhemos ir à Lua nesta

década... não porque [é] fácil, mas porque [é] difícil, porque esse objetivo servirá para organizar e medir o melhor de nossas energias e habilidades, porque esse desafio é um que estamos dispostos a aceitar, um que não estamos dispostos a adiar e um que temos a intenção de vencer.”<sup>281</sup>

Para muitos, a intenção de Kennedy pareceu estranha e inexecutável, mas pouco menos de uma década depois, Neil Armstrong e Buzz Aldrin saíram do módulo lunar e caminharam sobre a superfície da Lua, a quase 400 mil quilômetros de distância da Terra. De acordo com a Administração Nacional de Aeronáutica e do Espaço, “as iniciativas dos voos espaciais tripulados da NASA foram orientadas pelo discurso de Kennedy”.

Babe Ruth, lendário jogador de beisebol, é lembrado por declarar sua intenção ao fazer um gesto com seu taco apontando para as arquibancadas do meio de campo quando estava pronto para rebater durante o quinto *inning* do terceiro jogo da World Series, de 1932. Para o deleite da mídia e dos fãs, no lançamento seguinte ele conseguiu um *home run*, mandando a bola a uma distância de 150 metros, que pousou nos assentos provisórios nas ruas.

Em 1999, Muriel Summers era a diretora da escola de pior desempenho do sistema de escolas públicas do condado de Wake, na Carolina do Norte. Recentemente, ela nos contou sobre o impacto de declarar sua intenção quando encarou o desafio de salvar, em apenas uma semana, o status de *magnet school* (escola-ímã),<sup>282</sup> propondo um novo modelo de aprendizado, diferente do de qualquer outra escola do país, e não usando nenhum orçamento ou pessoal adicional. O desafio era particularmente difícil porque a escola A. B. Combs incluía estudantes de 58 países, que falavam 27 idiomas diferentes, com somente 67% deles na série certa ou acima dela, e 45% deles recebendo ajuda federal para merenda escolar.

Depois de estudar o assunto, Summers declarou a intenção de converter a A. B. Combs na primeira escola de *liderança* do ensino fundamental do país. A missão declarada da escola se tornou “desenvolver líderes, uma criança por vez”. Devido às iniciativas de Summers e de seu pessoal para cumprir aquela intenção, a escola logo se tornou a de melhor desempenho do distrito e foi reconhecida

pela Magnet Schools of America como a melhor *magnet school* do país, em 2006, com 97% dos alunos na série certa ou acima dela e com os alunos surpreendendo os adultos com sua capacidade de articular e implementar princípios de liderança poderosos, tanto na escola como em casa. Atualmente, a missão da A. B. Combs foi ampliada: “desenvolver líderes *globais*, uma criança por vez.”<sup>283</sup>

Em 2010, Warren Buffett e Bill e Melinda Gates juntaram forças pedindo para centenas de bilionários declararem a intenção de distribuir, no mínimo, metade de suas riquezas para caridade em vida ou no momento da morte.<sup>284</sup> No primeiro aniversário da “Giving Pledge” (“Promessa de Dar”), 69 bilionários tinham assinado; Dustin Moskovitz e Mark Zuckerberg, cofundadores do Facebook, foram os mais jovens. Embora Ted Turner, fundador da CNN, contribuísse de forma semelhante e desafiasse os outros a fazerem o mesmo há uma década, o que Buffett e os Gates fizeram de maneira diferente foi elevar o desafio a uma declaração formal de intenção, que está criando um impacto maior e um alcance adicional. Ao pedir para seus companheiros bilionários assinarem a Giving Pledge,<sup>285</sup> Buffett afirmou:

*Acho que é apropriado que eu reitere minhas intenções e explique a ideia subjacente a elas.*

*Primeiro, minha promessa. Mais de 99% de minha riqueza irá para filantropia durante minha vida ou no momento de minha morte...*

*A minha reação e a da minha família à nossa extraordinária boa fortuna não é de culpa, mas sim de gratidão. Se utilizássemos mais de 1% do dinheiro em nosso benefício, nem nossa felicidade nem nosso bem-estar melhorariam. Em contraste, os 99% restantes podem ter um efeito imenso na qualidade de vida dos outros. Essa realidade define um rumo óbvio para mim e para minha família: manter tudo que podemos precisar e distribuir o resto para a sociedade, para suas necessidades. Minha promessa nos coloca nesse rumo.*<sup>286</sup>

Declarações de intenção como essa envolvem as pessoas e permitem que elas tomem decisões mais acertadas a respeito das pessoas e das organizações a que escolhem confiar seu tempo, dinheiro e energia.

## **Declarando a intenção: um acelerador da confiança**

Além de gerar esperança e nos ajudar a alcançar nossos objetivos, declarar a intenção também multiplica nosso desempenho, permitindo-nos aumentar a confiança de maneira mais rápida. A liderança de uma empresa de produtos de consumo com quem trabalhamos decidiu desenvolver a confiança em sua cultura, declarando a intenção de abrir seus registros contábeis, disponibilizando suas informações financeiras para todos da empresa e pedindo a ajuda deles na melhoria dos negócios. Como era uma empresa particular, isso não era algo que os líderes tinham necessidade de fazer, mas eles acreditaram que sendo transparentes desenvolveriam a confiança, aumentariam o compromisso, melhorariam o desempenho e criariam uma experiência de trabalho mais recompensadora para todos.

Inicialmente, as pessoas ficaram intrigadas, querendo saber o que os líderes estavam tramando. Questionaram a exatidão dos dados financeiros. Projetaram possíveis motivos. No entanto, os líderes persistiram. Foram abertos, honestos e transparentes e continuaram reiterando sua intenção, dizendo para as pessoas o que eles estavam fazendo e por quê. Em poucos meses, as pessoas perceberam que os números eram reais. Não existia agenda secreta. De maneira sincera, os líderes queriam envolver as pessoas no negócio, engajá-las como grupo de interesse e obter suas ideias de aprimoramento. Ainda que a abertura dos registros contábeis possa não ser uma abordagem apropriada de construção de confiança para algumas organizações, os líderes dessa empresa relataram que essa prática simples de franqueza e transparência desenvolveu a

confiança de maneira melhor e mais rápida do que qualquer coisa que já tinham feito antes.

*Aprendemos que a melhor maneira de desenvolver a confiança é deixando as pessoas verem o que estamos fazendo.*<sup>287</sup>

– JOHN LECHLEITER,  
PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E CEO DA ELI LILLY

## **Quando não declaramos a intenção**

Quando as pessoas trabalham com interdependência, a maioria quer ter consciência das intenções e dos motivos dos outros envolvidos. A melhor maneira de lidar com a questão é simplesmente declarar a intenção. Dessa maneira, a consciência se eleva e a suspeita se reduz.

Quando não contamos para as pessoas o que vamos fazer, elas frequentemente não se tornam conscientes disso nem procuram se tornar. Portanto, elas podem não reconhecer sua realização como promessa mantida de desenvolvimento de confiança ou como evidência de que nós (ou nossa equipe ou nossa organização) nos comportamos de maneira em que elas podem confiar. Além disso, estão perdendo uma parte importante da informação que precisam para avaliar a credibilidade e tomar decisões acertadas. Ainda que seja claramente melhor não declarar a intenção e realizar do que declarar a intenção e não realizar, nosso fracasso em declarar a intenção pode ter o efeito de sermos percebidos como alguém que não representa nada: alguém sem compromisso, sem propósito, sem esperança para oferecer, sem marca ou sem valor. E, no mercado atulhado de hoje em dia, isso reduz a confiança.

Além disso, quando não declaramos a intenção, as pessoas, em geral, reagem de duas maneiras possíveis: ou elas *imaginam* nossa intenção, ou elas *projetam* sua própria intenção no nosso comportamento. Dessa maneira, procuram preencher a parte que

está faltando. Infelizmente, numa organização carente de confiança, as pessoas, em geral, imaginam o pior caso, em vez do melhor caso. Num relacionamento carente de confiança, elas projetam medos, suspeitas e preocupações mais frequentemente do que esperanças, sonhos e desejos. As pessoas estão imaginando e projetando diariamente, em todas as dimensões da vida: nas famílias, nos relacionamentos pessoais, nas empresas, nas equipes e nos governos. Em consequência, julgam e tomam decisões com base em informação errada; e, na maioria dos casos, isso prejudica a confiança.

*Quando existem suspeitas acerca dos motivos de uma pessoa, tudo o que ela faz se torna ilegítimo.*

– MAHATMA GANDHI

Anos atrás, um tradutor da CNN traduziu de forma incorreta uma palavra importante de um discurso do presidente Mahmoud Ahmadinejad, do Irã.<sup>288</sup> Ele traduziu desenvolver “*armas nucleares*” quando, na realidade, o presidente disse desenvolver “*tecnologia nuclear*”. No ambiente político já bastante carregado que cerca os interesses nucleares iranianos, a CNN foi imediatamente expulsa do Irã. Hossein Shariatmadari, editor chefe do jornal *Kayhan*, disse: “*A distorção foi deliberada, com o objetivo de evitar o impacto dos comentários do presidente sobre a opinião pública.*”<sup>289</sup> Depois de um pedido público de desculpas, a CNN teve permissão de voltar ao Irã, mas foi interessante como, no ambiente carente de confiança e na ausência de uma declaração de intenção, uma intenção maliciosa foi instantaneamente atribuída ao incidente.

Em maio de 1997, a atribuição por engano de intenção negligente despertou um debate internacional quando uma mulher dinamarquesa foi presa por deixar sua filha de quatorze meses num carrinho de bebê do lado de fora de um restaurante do East Village, em Nova York, enquanto tomava um drinque.<sup>290</sup> Respondendo a um chamado de um cliente, a polícia entrou no restaurante e algemou,

prende e entrou com uma acusação criminal contra a mulher e colocou a criança sob a proteção de uma família de acolhimento. Depois de quatro dias, ela teve permissão de ver sua filha, mas acompanhada de uma autoridade. Muitos dias depois, um juiz da corte criminal lhe disse que as acusações seriam retiradas se ela “ficasse longe de confusões por seis meses”. Tanto a mulher como muitas pessoas da Dinamarca ficaram furiosas. Segundo o que se revelou, pais deixando os filhos do lado de fora enquanto comem ou fazem compras não é incomum no ambiente de alta confiança da Dinamarca, pois eles acreditam que o *frisk luft*, ou ar fresco, é uma das coisas mais importantes que podem dar a uma criança. A mulher sustentou que podia ver facilmente o carrinho do outro lado da janela do restaurante e achou que estava cuidando muito bem de sua filha.

Qual foi a intenção da polícia? Proteger a criança contra abusos. Qual foi a intenção do cliente que ligou para a polícia? Assegurar a segurança da criança. Qual foi a intenção da mulher? Evitar a presença de seu bebê num restaurante abafado e lotado, como era o costume de muitos bons pais na Dinamarca.<sup>291</sup> Todos estavam bem intencionados, mas como não entenderam as intenções uns dos outros, atribuíram erroneamente más intenções.

Quando não declaramos a intenção, nós nos arriscamos não só à *possibilidade*, mas muito provavelmente à *probabilidade* de nossos motivos serem incompreendidos. Quando declaramos a intenção, eliminamos a necessidade de atribuir motivos por meio da adivinhação ou projeção. Não deixamos as pessoas intrigadas, pois elas escutam direto de nós. Se o relacionamento for de baixa confiança, inicialmente elas podem não acreditar em nós. Elas podem dizer coisas como “O que eles estão tramando agora?” ou “Qual é a prioridade deles nesse caso?” ou “O que eles estão *realmente* tentando fazer?”. No entanto, os melhores líderes persistem, fazendo esforços sinceros para se comunicar com autenticidade, transparência e clareza, para que ninguém fique em dúvida. Eles criam agendas abertas, e não agendas secretas, pois não há nada a esconder. Além de serem transparentes, declaram

abertamente a transparência. Sinalizam um comportamento transparente.

*Falo a respeito dessa empresa 7 dias por semana, 24 horas por dia, sem nada a esconder. Somos uma empresa de 130 anos, que possui um histórico notável de liderança de alta qualidade e cultura de integridade.*<sup>292</sup>

– JEFFREY IMMELT,  
PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E CEO DA GE

Como o medo infantil de “monstros debaixo da cama”, que desaparece quando a luz é acesa, o medo das pessoas a respeito do que você pode estar tentando fazer, e do porquê, se dissipa quando você declara de maneira transparente sua intenção e lança luzes sobre sua agenda e seus motivos.

## **O motivo tem importância**

*Há três pessoas no meu departamento em quem não confio, e pensei muito a respeito do motivo. Elas cumprem os prazos, fazem o que dizem que vão fazer e são muito competentes como professores e coordenadores de cursos. No entanto, não confio nelas porque, invariavelmente, sempre cuidarão de si mesmas antes de cuidar de alguma outra pessoa, e até mesmo à custa de alguma outra pessoa. Seus motivos são muito claros. Elas querem o que é melhor para elas, e, esperançosamente, isso não interferirá naquilo que é melhor para os outros. Nunca se sacrificam por outra coisa, mesmo que isso beneficie alguém ou algo mais do que a si mesmas. Seus motivos são egoístas. É difícil para mim confiar que elas representarão meu curso de maneira exata, desejarão as grandes coisas que eu quero para minha equipe ou farão qualquer favor para mim. Não confio que tenham o melhor interesse de alguém em mente, com exceção de seus próprios interesses.*<sup>293</sup>

– PAM MCGEE,  
PROFESSORA E CONSULTORA

Claro que a declaração de intenção desenvolve a confiança mais rapidamente se ela se baseia na preocupação e no benefício mútuo. Se você realmente não se preocupar ou se tiver interesses egoístas ou agendas secretas que o constrangeriam se os revelasse (“Minha intenção é ganhar tudo, e, de fato, não me preocupo se você ganha ou perde”), será, em geral, melhor você *não* declarar sua intenção até refiná-la. Sem dúvida, não há problema em você ganhar. Ninguém se ressentir disso. As pessoas só não querem que você ganhe às custas delas. Elas também querem saber que você se preocupa sinceramente com elas como indivíduos ou como clientes ou como uma equipe e também com seus interesses e seus objetivos. Nenhum motivo desenvolverá a confiança tão rápida e profundamente quanto o motivo do cuidado. Como exemplo: em geral, as enfermeiras são avaliadas com notas maiores que as dos médicos em termos de confiança.<sup>294</sup> Os dois profissionais são considerados competentes, mas as enfermeiras são, geralmente, vistas como tendo mais intenção de cuidado. Além disso, por anos consecutivos, os bombeiros foram avaliados como os profissionais mais confiáveis do mundo.<sup>295</sup> Ninguém questiona a intenção ou motivo de cuidado dos bombeiros, que colocam suas vidas em risco para ajudar os outros por um salário muito baixo.

Um motivo de cuidado é um multiplicador de desempenho poderoso. Um grande exemplo é a experiência de Erik Weihenmayer, o único cego a alcançar o topo do monte Everest. Sua escalada em maio de 2010 foi considerada talvez a escalada mais bem-sucedida de todos os tempos, quando dezenove alpinistas conseguiram alcançar o topo, o máximo de uma equipe a conseguir o feito num único dia. Tempos depois, Erik nos disse: “Ser amarrado junto ao atravessar uma geleira cheia de fendas é o cenário último de confiança. Nas montanhas, minha vida está muitas vezes nas mãos dos meus companheiros de equipe e a deles nas minhas.”<sup>296</sup> Michael Brown, cineasta que documentou o evento, afirmou:

*O que achei realmente fascinante a respeito desse evento foi que todos da equipe deixaram de lado sua necessidade egoísta*

*de chegar ao topo e apoiaram a escalada de Erik. E quando a equipe foi capaz de apoiar aquela visão singular, todos nós conseguimos chegar ao topo. Assim, tivemos aquele sucesso imenso como equipe porque fomos capazes de deixar de lado nossas necessidades individuais. No Everest, a maior parte do tempo, todos os homens ou mulheres dizem para si mesmos: "Quero estar no topo." Todos querem estar no topo; assim, eles não são encorajadores, apoiadores, nem querem que a expedição realmente funcione. Eles estão mais preocupados a respeito de "Bem, vou alcançar meus objetivos?"... Nossa equipe tinha um objetivo mais nobre, qual seja, apoiar Erik e assegurar que ele fosse capaz de chegar ao topo e descer com segurança. Em consequência, todos da equipe foram capazes de alcançar o topo.*<sup>297</sup>

## **Greg**

*Há alguns anos, participei de um curso de liderança de seis dias, e, na primeira manhã, todos nós saímos para correr. As instruções foram simples: "Corram por um quilômetro e meio e cronometrem seus tempos." Era mais fácil falar do que fazer. A maioria de nós estava totalmente fora de forma. Não obstante, a pressão coletiva garantiu o esforço geral.*

*No segundo dia, as instruções foram as mesmas, com um pequeno acréscimo: "Dessa vez, tratem de animar e encorajar os outros corredores." Contrariamente à intuição, e para nossa surpresa coletiva, apesar da torturante dor muscular do dia anterior, nossos tempos melhoraram. Ao nos esquecermos de nós mesmos e enfocarmos as necessidades dos outros, apresentamos um desempenho melhor e com um esforço aparentemente menor.*

Você pode observar um motivo de cuidado – e seus resultados – expresso nas ações de empresas bem-sucedidas, como a GlaxoSmithKline, laboratório farmacêutico que se comprometeu a manter os preços de seus remédios nos países pobres em 25% dos

valores cobrados nos países ricos, doando um quinto de todos os lucros auferidos nos países pobres para o desenvolvimento de seus sistemas de saúde pública e abrindo seu banco de dados gratuitamente para pesquisas das causas e cura da malária. Foi uma declaração de intenção extraordinária de um laboratório farmacêutico. Qual foi seu motivo? Fazer negócios, é claro, mas também fazer uma diferença. O CEO Andrew Witty declarou:

*Quero que o GSK seja um laboratório farmacêutico bem-sucedido, mas sem abandonar a população africana. No hospital de qualquer vilarejo, você pode ver os leitos cheios de mulheres e bebês com malária, gravemente febris, olhando para o vazio, e você se pergunta: quem está tomando conta dos outros filhos? É muito evidente o estrago que está sendo feito.*<sup>298</sup>

John Mackey, CEO da Whole Foods Market, manifestou uma intenção de desenvolvimento de confiança e de muito cuidado em sua carta de 2006 para seus funcionários. Ele escreveu:

*O grande sucesso da Whole Foods Market proporcionou-me muito mais dinheiro do que jamais sonhei ter e muito mais do que é necessário para minha segurança financeira ou felicidade pessoal... Atualmente, tenho 53 anos e alcancei um lugar em minha vida em que não quero mais trabalhar por dinheiro, mas simplesmente pela alegria de trabalhar e para melhor responder ao chamado para o serviço que sinto muito claramente em meu coração. Começando em primeiro de janeiro de 2007, meu salário será reduzido a um dólar, e não mais receberei qualquer outra compensação em dinheiro... A intenção da diretoria é que a Whole Foods Market doe todas as opções futuras de compra de ações a que eu teria direito de receber para nossas duas fundações.*

*Outro item importante a comunicar para vocês é que, em consideração a minha decisão de renunciar a qualquer futura [remuneração], nossa diretoria decidiu que a Whole Foods*

*Market contribuirá com 100 mil dólares por ano para um novo fundo global de emergência para os membros da equipe. Esse dinheiro será distribuído aos membros da equipe de toda a empresa com base na necessidade... Os primeiros 100 mil dólares serão depositados em primeiro de janeiro de 2007, e os pedidos serão considerados depois desta data.*

*Com muito amor,  
John Mackey<sup>299</sup>*

A intenção da Whole Food é expressa claramente no título de sua declaração de missão: sua "Declaração de Interdependência".<sup>300</sup> Num artigo para o site *Huffington Post* intitulado "Criando uma organização de alta confiança", Mackey observou que o cumprimento dessa missão requer um motivo de cuidado. "Em última análise, não podemos criar organizações de alta confiança sem criar culturas baseadas no amor e na preocupação."<sup>301</sup> Então, ele fez diversas sugestões para estimular o pensamento sobre a questão, incluindo as seguintes:

*A liderança deve incorporar o amor e a preocupação genuínos. Não podem ser falsos. Se a liderança não expressar o amor e a preocupação em suas ações, então o amor e a preocupação não florescerão na organização. Como Gandhi afirmou: "Devemos ser a mudança que queremos ver no mundo"...*

*Devemos considerar as virtudes do amor e da preocupação em todas as nossas decisões de promoção da liderança. Não devemos só promover o mais competente, mas também o mais amoroso e mais atencioso. Nossas organizações precisam de ambas as virtudes, e devemos promover os líderes que incorporam as duas.<sup>302</sup>*

No livro *Delivering Happiness*, Tony Hsieh, CEO da Zappos, declarou a intenção de cuidado de sua empresa: "A Zappos se ocupa de levar felicidade ao mundo."<sup>303</sup> A intenção da empresa de deixar os clientes felizes se manifesta claramente em suas políticas de "frete grátis de ida e volta" e "devolução de 365 dias", em seu encorajamento dos representantes do serviço ao consumidor a dedicarem o tempo necessário para deixar o cliente feliz e nas inúmeras respostas positivas dos clientes no blog da empresa. Sua intenção de deixar os funcionários felizes se manifesta em sua cultura de alta confiança, orientada pela participação de todos, "peculiar, feliz",<sup>304</sup> onde os "funcionários desfrutam de almoços grátis, máquinas de venda automática de cortesia, orientadores para a vida de tempo integral e 'cria diversão e pequenas esquisitices' como um dos princípios orientadores da empresa".

Hsieh também declarou uma intenção de cuidado ao escrever seu livro:

*Quis escrever este livro... para contribuir para um movimento de felicidade, para ajudar a tornar o mundo um lugar melhor.*

*Espero que, por meio deste livro, as empresas estabelecidas procurem mudar a maneira como estão fazendo as coisas e os empreendedores se inspirem em criar novas empresas com a felicidade no cerne de seus modelos de negócios, levando com eles algumas das lições que aprendi pessoalmente e também as lições que aprendemos coletivamente na Zappos. Espero que cada vez mais empresas comecem a aplicar alguns dos resultados da pesquisa da ciência do campo da felicidade para melhorarem seus negócios e deixarem seus clientes e funcionários mais felizes.*

*Espero que isso não traga felicidade só a você, mas também permita que você traga mais felicidade aos outros.*

*Se a felicidade é o objetivo último de todos, não seria incrível se conseguíssemos mudar o mundo e fazer todas as pessoas e todas as empresas pensarem nesse contexto e nesse sistema?*

Talvez a declaração de intenção de cuidado mais notável de Hsieh tenha vindo como resultado da crise financeira global iniciada no outono de 2008. A Zappos reagiu à crise cortando relutantemente 8% de sua força de trabalho. Em vez de “enrolar”, Hsieh declarou de maneira aberta e transparente sua intenção e seu raciocínio: o “porquê” por trás do “o que” que tinha levado à decisão. Numa carta aos funcionários (que também foi publicada para o público em seu blog), ele comunicou um pesar sincero e uma preocupação genuína. Além disso, compartilhou uma explicação a respeito dos benefícios rescisórios consideravelmente maiores que os normalmente concedidos para os demitidos, incluindo o pagamento de dois meses de salário (em vez do típico pagamento de duas semanas de salário) e o reembolso de até seis meses dos pagamentos de previdência. Ele também forneceu um endereço eletrônico contendo informações sobre uma reunião importante com um dos principais investidores da Zappos que levou à decisão das demissões e outro sobre como lidar com a situação em geral. Finalmente, Hsieh afirmou:

*Sei que muitas lágrimas rolaram hoje, tanto da parte dos funcionários dispensados como dos que permanecem conosco. Dada nossa cultura de família, nossas demissões são muito mais doídas emocionalmente do que seriam em muitas outras empresas... São tempos difíceis para todos, e tenho certeza de que haverá muitas perguntas na sequência do envio deste e-mail. Se você tiver perguntas a respeito de seu trabalho ou departamento específico, fale com seu gerente de departamento. Para todas as outras perguntas, comentários ou ideias, sinta-se à vontade de enviar um e-mail para mim.*

A impressionante quantidade de respostas ao blog de Hsieh incluiu não só simpatia e pesar, mas também muito respeito, compreensão e apoio à decisão da Zappos por parte tanto de clientes como dos funcionários.

Quando você dá toda atenção a isso, uma das poucas coisas que podemos realmente garantir é o motivo. Um líder nem sempre pode garantir um desempenho específico ou que o mercado não vai mudar, que os bancos não vão falhar ou que alguém não vai lançar um novo produto ou serviço que força uma empresa a se reinventar e se reestruturar. No entanto, os líderes *podem* garantir que eles se preocupam com a empresa, as pessoas, o ramo de atividade, o mundo e que eles empreenderão todo esforço razoável para converter essa preocupação em ação e comportamento que criarão prosperidade, energia e alegria para todos os interessados. E declarar essa intenção gera confiança.

*Quer você seja CEO, vendedor, voluntário ou pequeno empresário, seus ouvintes nunca se ligarão totalmente a você, aceitarão sua proposição ou se juntarão ao seu desfile, a menos que possam confiar em você. E só se eles respeitarem seus motivos e simpatizarem com você como um ser humano amigo, eles sentirão essa confiança.*<sup>305</sup>

– PETER GUBER,  
EX-CEO DA SONY ENTERTAINMENT

## A conclusão

A conclusão – em bons e maus tempos – é que o motivo que melhor desenvolve a confiança é a preocupação; o motivo que destrói a confiança é o interesse pessoal exclusivo. A agenda que melhor desenvolve a confiança é o benefício mútuo; a agenda que destrói a confiança é “ganhar a qualquer preço”. E o teste tanto da preocupação como da agenda é a transparência: como as pessoas se sentiriam – e como você se sentiria – se suas intenções verdadeiras fossem divulgadas para todo o mundo? E como isso afetaria a disposição das pessoas de confiar em você?

Dito isso, há vezes em que declarar a intenção em causa própria de maneira aberta e transparente pode ser melhor do que não declará-la, simplesmente porque a transparência e a autenticidade desenvolvem a confiança. Mesmo se as pessoas não concordarem

com seu motivo ou sua abordagem, o fato de você estar aberto e transparente acerca de suas intenções estimulará, em certos casos, as pessoas a terem mais confiança em você, porque sabem qual é a realidade e que não estão lidando com uma fraude. Recentemente, um blogueiro escreveu para outro de quem discordou: “Sua decisão de NÃO ocultar as coisas torna-o confiável.” Embora a maioria das pessoas concorde que “confiável” seria um termo muito positivo para descrever alguém com intenção egoísta, a maioria também concorda que o comportamento de criar transparência influencia a confiança que as pessoas têm em nós. Uma reflexão cômica a respeito da intenção em causa própria está num letreiro pendurado fora do restaurante Giggling Marlin, em Cabo San Lucas, no México: “Se nossas comidas, bebidas e serviços não estiverem à altura de seus padrões, reduza seus padrões.”

*Uma intenção fraudulenta, por mais que cuidadosamente escondida no princípio, geralmente, no fim, se revelará.*

TITO LÍVIO,  
HISTORIADOR DA ROMA ANTIGA

Mas, em geral, a melhor abordagem para declarar a intenção de maneira a desenvolver a confiança é essa: se você acredita que sua intenção vai gerar confiança, então declare-a. Caso contrário, mas se você ainda quer gerar confiança, refine sua intenção e, em seguida, declare-a. Como refinamos nossa intenção? Podemos começar fazendo um teste de autoverificação da realidade para questionar nossas intenções e investigar nossos motivos reais. Uma maneira é utilizar o processo dos “cinco porquês”<sup>306</sup> desenvolvido por Taiichi Ohno, empresário japonês, para a Toyota. De acordo com Ohno, ao perguntar “Por quê?” e, depois, perguntar “Por quê?” para aquela resposta e para cada resposta subsequente, até você ter feito isso cinco vezes, “a natureza do problema e também sua solução ficam claras”. A ideia é que, com cada “por quê?” sucessivo, chegamos

cada vez mais perto de verdadeiramente compreender e, então, ser capazes de refinar ou declarar nossa intenção.

Quando declaramos a intenção confiável com franqueza e transparência – e, em seguida, seguimos em frente com base naquela intenção (que é o tema de nosso próximo capítulo) –, as pessoas ficam muito mais dispostas a confiar em nós. As chaves são: sermos sensatos, para não prometermos em excesso e fornecermos aquém da expectativa, assim diminuindo a confiança, e sermos claros na comunicação – em outras palavras, comunicarmos nossa intenção tão claramente que não poderemos ser incompreendidos. Ao assegurarmos que nossa intenção é clara, possibilitamos que as pessoas que estão avaliando nossa credibilidade tomem decisões mais acertadas.

## **Declarando a intenção por meio de declaração de propósito, missão, visão e valores**

Uma maneira eficaz que muitos líderes de organizações, empresas, ONGs e entidades governamentais encontraram para declarar a intenção é por meio de declarações de missão, visão e valor. Ao formular essas declarações, os líderes não só dão às pessoas as bases para um julgamento acertado, mas também criam visão, esperança e possibilidades que não existiriam de outra forma. Quando essas declarações são respaldadas por ações e comportamentos coerentes, a confiança floresce.

Ainda que muitas organizações tenham se tornado bastante boas em declarar sua intenção para seus clientes e acionistas, e um número crescente delas estão se tornando muito boas em declarar sua intenção para seus parceiros – e progressivamente para a sociedade –, muitas ainda são medíocres em declarar sua intenção para seu próprio pessoal. No entanto, com a ênfase atual em relação a “todos os grupos envolvidos”, os líderes estão descobrindo que esse também é um elemento crítico na declaração eficaz da intenção.

A PepsiCo é um bom exemplo de uma empresa que declara sua intenção para seus grupos envolvidos. Ela é a maior empresa de alimentos e bebidas da América do Norte e a segunda maior do mundo. Sob a liderança da CEO Indra Nooyi, a PepsiCo está no meio de uma transformação de ser vista basicamente como um empresa de *junk food* (comidas de baixo valor nutritivo) para uma que proporciona diversas opções aos consumidores, incluindo uma grande variedade de produtos mais saudáveis. Atualmente, 10 bilhões de dólares das receitas resultam de sua categoria “good for you” (“bom para você”), e, nesse momento, a PepsiCo tem como meta aumentar essa receita para 30 bilhões de dólares, até 2020.<sup>307</sup> O novo mantra da PepsiCo é “Desempenho com propósito”, em contraste com o mantra “desempenho a qualquer custo” que orienta muitas organizações.

### **A promessa da PepsiCo**

*Na PepsiCo, “Desempenho com propósito” significa proporcionar desenvolvimento sustentável investindo num futuro mais saudável para as pessoas e para o nosso planeta.*

*Como empresa global de alimentos e bebidas, com marcas que representam qualidade e são nomes respeitados nos lares – Quaker Oats, Tropicana, Gatorade, Frito-Lay e Pepsi-Cola, para citar alguns –, continuaremos a desenvolver um portfólio de alimentos e bebidas agradáveis e saudáveis, a encontrar maneiras de reduzir o uso de energia, água e embalagens e a proporcionar um local de trabalho incrível para nossos colaboradores. Além disso, respeitaremos, apoiaremos e investiremos nas comunidades locais em que atuamos, contratando pessoal local, criando produtos elaborados para os gostos locais e fazendo parcerias com fazendeiros, governos e grupos comunitários locais. Pois um futuro mais saudável para todas as pessoas e para o nosso planeta significam um futuro mais bem-sucedido para a PepsiCo. Essa é a nossa promessa.<sup>308</sup>*

Além da promessa geral da PepsiCo para todos os grupos envolvidos, em seu relatório anual de 2009, a empresa declarou explicitamente sua intenção para cada um de seus grupos envolvidos, com promessas muito específicas:

- **Para seus investidores: Desempenho:** *"Esforçar-se para proporcionar desempenho financeiro superior, sustentável."* Essa promessa é acompanhada de uma lista de objetivos mensuráveis com respeito a certos elementos como melhoria de receitas, participação de mercado, valor de marca e fluxo de caixa.
- **Para as pessoas de todo o mundo: Sustentabilidade humana:** *"Estimular as pessoas a levar uma vida mais saudável, oferecendo um portfólio de alimentos e bebidas agradáveis e saudáveis."* Essa promessa é acompanhada de uma lista de objetivos nutricionais de ponta do setor (o que é raro para uma empresa de salgadinhos).
- **Para o planeta que todos nós compartilhamos: Sustentabilidade ambiental:** *"Ser um bom cidadão do mundo, protegendo os recursos naturais da Terra por meio da inovação e do uso mais eficiente da terra, da energia, da água e embalagens em nossas operações."* Essa promessa é acompanhada de uma lista de objetivos e compromissos mensuráveis e com prazos, incluindo o provimento de acesso à água potável em países em desenvolvimento, a intenção de evitar a criação de milhões de toneladas de resíduos e a redução das emissões de gás carbono e de gases do efeito estufa da empresa.
- **Para os funcionários da PepsiCo: Sustentabilidade do talento:** *"Investir em nossos funcionários para ajudá-los a ter sucesso e desenvolver as habilidades necessárias para orientar o crescimento da empresa, enquanto criamos oportunidades de emprego nas comunidades em que atuamos."* Essa promessa é acompanhada de objetivos e compromissos específicos, permitindo que a empresa forneça uma cultura de apoio e habilitadora, proporcione

oportunidades para o desenvolvimento de habilidades e capacidades e contribua para melhores padrões de vida nas comunidades atendidas.

Desde que Nooyi tornou-se CEO, a PepsiCo não só teve um bom desempenho financeiro (superando em desempenho numa base de dois para um o índice S&P 500), mas também ascendeu de forma mensurável no estudo Reputation Quotient (Índice de Reputação) do instituto Harris Interactive e na lista dos 100 Best Corporate Citizens (Cem Melhores Cidadãos Corporativos). Além disso, Nooyi foi considerada a mulher mais poderosa do mundo dos negócios pela revista *Fortune*,<sup>309</sup> nos últimos cinco anos, e a quarta mulher mais poderosa do mundo pela revista *Forbes*, em 2011.

Outra empresa que declara a intenção para todos os grupos envolvidos é a Procter & Gamble – uma empresa global de 175 anos, que produz mais de 50 marcas líderes para o lar, para uso pessoal e para cuidados dos bebês. Os PVPs (Propósito, Valores e Princípios) da empresa não são apenas um conjunto impecável de superficialidades; descrevem a realidade de como os negócios são feitos e de como as pessoas se comportam (e devem se comportar) na P&G. Um funcionário ficar fora de sincronia com os PVPs é um delito grave, mesmo se ele estiver apresentando um bom desempenho. Enquanto muitas organizações falam de forma a impressionar, a P&G fala sério. Como o ex-CEO A. G. Lafley afirmou: “Embora valorizemos e esperemos resultados comerciais, damos valor igual à maneira como alcançamos esses resultados.”<sup>310</sup>

A P&G declara sua intenção de fornecer produtos para “melhorar a vida dos consumidores de todo o mundo agora e nas gerações vindouras”. Essa declaração tornou-se não só o propósito orientador da P&G, mas também a orientação para sua estratégia de crescimento geral – o que o atual CEO, Bob McDonald, denomina “crescimento inspirado no propósito”. Um exemplo extraordinário de como a P&G executa essa intenção está nas iniciativas da empresa de criar um mercado comercial para seu pó de purificação de água. Quando o projeto se mostrou relativamente malsucedido no

mercado, a empresa decidiu doar o produto, criando o Children's Safe Drinking Water Program (programa de água potável para crianças),<sup>311</sup> iniciativa sem fins lucrativos, visando milhões de crianças no mundo em desenvolvimento, que morrem todos os anos bebendo água não potável. O pó Pur e os filtros de água da P&G transformam rapidamente água contaminada em água potável e, desde 2004, forneceram quase 4 bilhões de litros de água potável para pessoas carentes.<sup>312</sup> A empresa declarou corajosamente sua intenção de "salvar uma vida por hora, fornecendo mais de 2 bilhões de litros de água potável por ano, até 2020". Pode haver melhor exemplo da intenção declarada da P&G de "melhorar a vida dos consumidores de todo o mundo agora e nas gerações vindouras"?<sup>313</sup>

A Southwest Airlines também declara sua intenção para diversos grupos envolvidos, sendo particularmente boa em declarar a intenção aos seus funcionários. Isso se evidencia na maneira como Herb Kelleher, um dos fundadores da empresa, colocou os funcionários em primeiro lugar na hierarquia corporativa, com os clientes em segundo lugar e os acionistas em último. No entanto, mais do que qualquer outra companhia aérea, a Southwest também proporcionou aos seus acionistas inigualáveis 38 anos seguidos de lucratividade num ramo de atividade ocasionalmente brutal.<sup>314</sup> Kelleher afirmou:

*Eu costumava ser considerado uma espécie de... enigma de analista ou de escola de negócios. As pessoas me perguntavam quando eu estava falando numa escola de negócios ou num grupo de analistas: "O que vem primeiro: seus funcionários, seus clientes ou seus acionistas?" E, sabe, por muito tempo... tenho dito a eles que não é um enigma. Que se você tratar seus funcionários direito, eles ficam felizes e orgulhosos e participam com respeito daquilo que estão fazendo. Eles manifestam aquela atitude para seus clientes e seus clientes voltam. E no que consiste um negócio senão em ter clientes voltando, deixando os acionistas felizes?*<sup>315</sup>

Recentemente, a Southwest atualizou sua missão, incluindo declarações de intenção para seus funcionários e também “para nossas comunidades, para nosso planeta e para nossos grupos envolvidos”.<sup>316</sup> De certa forma, a intenção declarada para os funcionários é ter uma experiência divertida ao realizar o trabalho, criando experiências de viagem divertidas para os clientes, como se manifesta em toda a cultura da empresa, no que denominam “Fun-LUving Attitude” (“Atitude amorosa e de diversão”). Gary Kelly, o atual CEO, afirma: “Nós creditamos nosso sucesso aos nossos funcionários.”<sup>317</sup>

Ao declarar de maneira transparente sua intenção para todos os grupos envolvidos, empresas como PepsiCo, P&G e Southwest estão oferecendo contexto e perspectiva para as pessoas, ajudando-as a decidir que produtos e serviços elas querem comprar, onde elas gostariam de trabalhar e onde elas querem investir seu dinheiro.

## **Tornando a criação de confiança um objetivo explícito**

Os melhores líderes e organizações aprenderam que uma das coisas mais eficazes que podem fazer na declaração de intenção é tornar a criação da confiança um objetivo explícito. Eles não querem que a confiança seja vista meramente como um subproduto ou uma consequência natural do que eles estão fazendo, mas sim como um resultado específico que estão visando, da mesma forma que eles visariam a participação de mercado ou a margem de lucro. Declaram sua intenção para desenvolver uma equipe de alta confiança ou uma cultura de alta confiança e, depois, concentram-se nisso de maneira deliberada. Envolvem todas as pessoas nisso. Medem isso e observam a evolução até o centro da meta. Em outras palavras, desenvolvem a confiança com base no propósito.

Um ótimo lugar para definir a criação da confiança como objetivo explícito é na negociação. Outro ótimo lugar é em vendas. A abordagem mais eficaz nos dois casos é sempre buscar dois

resultados: (1) obter um negócio mutuamente benéfico e (2) desenvolver uma relação de confiança. Se fecharmos o negócio, mas não gerarmos confiança, o valor do negócio ficará consideravelmente reduzido. De fato, a falta de confiança dificultará a execução do negócio e também a oportunidade de futuros negócios e negociações. No entanto, se fecharmos o negócio de uma maneira a desenvolver uma relação de confiança, nossa capacidade de executar o negócio e negociar de modo eficaz mudanças e/ou negócios futuros cresce consideravelmente. Em 2011, o presidente da Coca-Cola das Filipinas nos disse que, devido à sua relação de confiança extraordinária, seus negócios com seu maior cliente, o McDonald's, continuam a existir na forma de um aperto de mão.<sup>318</sup>

Fazer negócios desenvolvendo relações de confiança é especialmente crítico no mundo fluido e mutável atual, onde é difícil determinar a previsibilidade. Nos negócios de terceirização, por exemplo, ficou cada vez mais difícil prever e captar no início todos os pormenores que precisarão ser abordados num relacionamento de longo prazo; especialmente com tecnologias novas e disruptivas, como a computação em nuvem. Assim, o que é ainda mais necessário que um contrato impossivelmente preciso é uma relação de confiança, permitindo que as pessoas lidem com realidades em transformação de maneira mutuamente benéfica. Um estudo do Reino Unido mostra que os negócios de terceirização baseados principalmente numa relação de confiança superam em desempenho os que se baseiam principalmente em contratos (acordo em nível de serviço) em até 40% do valor total do contrato.<sup>319</sup>

Doug Conant, CEO da Campbell Soup Company, foi capaz de obter alto nível de compromisso dos funcionários, declarando deliberadamente sua intenção de desenvolver a confiança e, no processo, promoveu uma reviravolta na icônica empresa de alimentos, revertendo um declínio sério do valor de mercado da Campbell e "proporcionando retornos cumulativos aos acionistas, no nível superior da indústria global de alimentos". Conant nos revelou que tanto no relacionamento novo como no já existente com funcionários, clientes, fornecedores e até investidores, ele

frequentemente declara sua intenção – o que ele denomina “Declare-se!”<sup>320</sup> – com palavras com esse objetivo: “É importante para mim o desenvolvimento de relações de confiança. É um objetivo explícito meu, pois se conseguirmos confiar um no outro, tudo será melhor para nós dois. Assim, quero que você seja capaz de confiar em mim, e eu, por meu lado, quero confiar em você. No entanto, começarei antes.”

Então, Conant sinaliza seu comportamento; em outras palavras, ele fala para as pessoas a respeito do que esperar:

*Então, eis o que você deve saber a meu respeito. Se eu lhe disser algo, saiba que estarei lhe dizendo a verdade. Falarei francamente e não enrolarei. Se tiver uma agenda, será uma agenda aberta, transparente; não será secreta. Se assumir um compromisso, saiba que vou mantê-lo; caso contrário, não assumirei um compromisso. Assim, você pode contar com esses e outros comportamentos como esse da minha parte. Saiba que me comportarei com você de maneira a ganhar sua confiança. Espero que a recíproca seja verdadeira, pois meu objetivo é desenvolver um relacionamento de alta confiança, que beneficiará nós dois.*<sup>321</sup>

Em seguida, Conant concretiza sua declaração. Ele faz o que fala. Agora, imagine se você estiver do outro lado de um relacionamento com Doug Conant, como funcionário, fornecedor, cliente ou investidor. Ele é um líder que você gostaria de seguir? Ele é um líder com o qual você gostaria de fazer negócios? O resultado da abordagem de Conant pode ser visto no alto nível de compromisso dos funcionários da Campbell e nos retornos cumulativos totais aos acionistas no nível superior da indústria global de alimentos.

Outro CEO que declara a intenção de desenvolver a confiança é Barry Salzberg, da Deloitte LLP. Reconhecendo os desafios de desenvolver a confiança inerente na era digital, quando os boatos e os rumores assumem a condição de verdade, e são transmitidos rapidamente por meio de tuítes e blogs, Salzberg observa: “Em tempos difíceis, com as demissões nas manchetes e martelando nas

mentes dos funcionários, a verdade está sempre mais em risco. Nesses tempos, os líderes precisam redobrar seus esforços para contar a verdade aos funcionários, equilibrando a sinceridade com a compaixão e a esperança com a honestidade.”<sup>322</sup> Em resposta ao desafio, Salzberg investiu tempo significativo no programa *Straight Talk* (“Conversa Franca”) da empresa, viajando aos escritórios regionais e realizando reuniões abertas em que “nenhuma pergunta é impropriedade”. De acordo com Salzberg:

*Valia tudo. Todos os funcionários da empresa são convidados a participar e escutar. E as sessões e as perguntas e respostas adicionais são postadas no site, disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana...*

*As pesquisas on-line e os e-mails mostram que a reação é muito positiva, especialmente pela sinceridade das respostas, pela oportunidade de os funcionários oferecerem feedback direto e pela disposição do CEO de estar aberto e disponível.*

Com respeito à importância da confiança, Salzberg observa:

*A confiança é como oxigênio para uma empresa. Quando é escassa, o efeito – para os funcionários e clientes – pode ser como a depressurização da cabine de um avião. E nunca o perigo foi tão grande quanto é atualmente, nas condições virais da época do Twitter.*

*Em oposição a essas forças aparentemente irreversíveis da alta tecnologia, sinto que, mesmo hoje, a confiança e a transparência ainda podem emanar do mais moderno em baixa tecnologia: um líder teimoso, numa sala, escutando e oferecendo, da melhor forma possível, a verdade simples, sem retoques.*

## **Outras maneiras de declarar a intenção**

Entre outras maneiras de declarar a intenção, incluem-se juramentos, declarações oficiais, constituições e votos. O MBA Oath (Juramento do MBA) é uma promessa voluntária criada pela turma de formandos de 2009 da Harvard Business School, para ajudar a restaurar a responsabilização e a confiança na liderança empresarial. Atualmente, é apoiado por mais de 300 escolas de negócios e foi assinado por milhares de estudantes de MBA de todo o mundo.

Antecedendo o MBA Oath em três anos, a Thunderbird International Business School instituiu um Oath of Honor (Juramento de Honra) que afirma: "Como um Thunderbird e cidadão global, prometo: eu me esforçarei em agir com honestidade e integridade, respeitarei os direitos e a dignidade de todas as pessoas, me esforçarei para criar prosperidade sustentável mundial, me oporei a todas as formas de corrupção e exploração e assumirei a responsabilidade por meus atos. Enquanto me mantiver fiel a esses princípios, espero que possa desfrutar de reputação honrosa e paz de consciência. Essa promessa, faço livremente e pela minha honra."

Da mesma forma, a Columbia Business School criou uma promessa para defender seu sucinto Código de Honra: "Como membro permanente da comunidade da Columbia Business School, ligo-me aos princípios da verdade, integridade e respeito. Não mentirei, trapacearei, roubarei ou tolerarei aqueles que fazem isso."

Muitos formandos das escolas de medicina fazem o Juramento de Hipócrates, que proporciona uma oportunidade para que eles declarem sua intenção de praticar eticamente a medicina. O juramento olímpico é feito durante a cerimônia de abertura dos Jogos Olímpicos por um atleta que representa todos os atletas participantes e por um juiz que representa todos os juizes participantes. Para os atletas, é o compromisso de uma participação com obediência às regras, sem uso de drogas e com espírito olímpico. Para os juizes, é o compromisso de imparcialidade e respeito às regras olímpicas. O atleta e o juiz são do país anfitrião, e cada um segura uma extremidade da bandeira olímpica durante o juramento.

Além disso, as declarações de intenção existem nos juramentos realizados por líderes políticos, militares e religiosos e outras pessoas que ingressam no serviço público e também nas plataformas políticas e nas constituições nacionais. As declarações eficazes de intenção também podem ser realizadas em expressões como declarações de missão pessoal, votos matrimoniais e declarações de missão familiar ou em toda situação onde alguém comunica claramente propósito, motivo e comportamento planejados.

Assim como em relação a um propósito geral, um relacionamento, um cargo ou uma função, uma declaração de intenção pode se aplicar a um evento ou situação específica. Um exemplo é a “Intenção do Comandante”,<sup>323</sup> que foi articulada pela primeira vez pelos prussianos depois de uma derrota inequívoca para Napoleão, em 1806, e adotada pelo exército norte-americano na década de 1980. É uma declaração orientada por resultados, que define o propósito de uma operação específica, para que um subordinado não só possa entender rapidamente o objetivo final e seu papel para alcançá-lo, mas também dá flexibilidade ao subordinado no planejamento e na execução, permitindo a resposta mais eficaz a tudo que as tropas possam enfrentar, incluindo manobras inesperadas do inimigo e desafios criados pelo clima ou pelo terreno.

De acordo com o general Gordon Sullivan, chefe aposentado do estado-maior do exército norte-americano:

*A vantagem competitiva é anulada quando você tenta transmitir decisões para cima e para baixo na cadeia de comando. Todos os pelotões e tripulações de tanque têm informações em tempo real sobre o que está acontecendo perto deles, a localização do inimigo e a natureza e posição do sistema de armas do inimigo. Quando a intenção do comandante é entendida, as decisões devem ser delegadas ao nível mais baixo possível, permitindo que esses soldados da linha de frente explorem as oportunidades criadas.*<sup>324</sup>

Thomas Kolditz, coronel da academia militar de West Point, destaca outra vantagem poderosa da Intenção do Comandante:

“Como comandante, posso passar muito tempo enumerando todas as missões específicas, mas assim que as pessoas sabem qual é a *intenção*, elas começam a criar suas próprias soluções.” Os resultados desse tipo de compromisso podem ser vistos nos exemplos que mencionamos anteriormente neste capítulo, como o discurso do presidente John F. Kennedy a respeito do “Homem na Lua” e a transformação promovida por Muriel Summers na escola de ensino fundamental A. B. Combs.

## **Assumindo a intenção positiva dos outros**

*Trate as pessoas como se elas fossem o que deveriam ser, e você as ajudará a se tornarem o que elas são capazes de ser.*

– GOETHE

Até este ponto deste capítulo, enfocamos como declarar a intenção capaz de desenvolver a confiança. Neste momento, consideremos o outro lado da moeda: de que maneira assumir a intenção positiva dos outros também pode desenvolver a confiança. Assim como não queremos que os outros assumam o pior a nosso respeito, os outros não apreciam quando assumimos automaticamente o pior a respeito deles. Isso prejudica a confiança. Especialmente na ausência de uma declaração de intenção, o melhor lugar para começar com uma pessoa – e a maneira como queremos que os outros comecem conosco – é assumindo a intenção positiva.

Quando perguntaram para Indra Nooyi, CEO da PepsiCo, “Qual é o melhor conselho que você já recebeu?”, ela respondeu:

*Meu pai era um ser humano maravilhoso. Dele, aprendi a sempre assumir a intenção positiva. O que quer que alguém diga ou faça, assumo a intenção positiva. Você ficará surpreso ao ver como toda a sua aproximação em relação a uma pessoa ou problema se torna muito diferente. Quando você assume a intenção negativa, você fica irritado. Se você eliminar aquela raiva e assumir a intenção positiva, você ficará surpreso. Sua inteligência emocional cresce, pois sua reação deixa de ser*

*aleatória. Você não fica na defensiva. Você não grita. Você está tentando entender e escutar, pois em seu cerne você está dizendo "Talvez eles estejam me dizendo algo que eu não estou escutando". Assim, "assumir a intenção positiva" foi um conselho muito importante para mim.*<sup>325</sup>

Os líderes mais eficazes assumem a intenção positiva. É uma extensão da confiança. Deriva de nossa propensão a confiar. Abre possibilidades que podem não ser vistas de outra forma. Assumir a intenção positiva não significa que eliminamos a análise, mas sim que a suspendemos como nosso ponto de partida na maioria das situações.

Muhammad Yunus assumiu a intenção positiva acreditando que o motivo pelo qual as pessoas pobres de Bangladesh queriam pegar dinheiro emprestado era o desejo de sair da pobreza, e que elas queriam sinceramente devolver seus empréstimos de maneira responsável e no prazo. Mesmo quando não conseguiam pagar, ele não assumiu que eram negligentes e trapaceiros; ele assumiu que existiam algumas circunstâncias válidas que estavam as impedindo de pagar e que elas pagariam assim que possível. A suposição de Yunus a respeito da boa intenção permitiu-lhe avançar do paradigma míope através do qual a maioria das pessoas enxergava um problema social sem solução para um paradigma visionário que mudou o mundo. A suposição de Pierre Omidyar de que a "maioria das pessoas é basicamente boa" permitiu que o eBay mudasse a maneira pela qual o mundo realiza transações para uma dimensão totalmente nova, e a suposição da Google a respeito da boa intenção do funcionário levou à prática dos "20% do tempo" e a outras, que geraram alguns dos produtos mais lucrativos da empresa. A suposição da boa intenção abre a porta para relacionamentos de alta confiança, parcerias criativas e práticas de melhoria da produtividade, como horas de trabalho flexíveis e trabalho a distância.

É claro que há um risco quando se assume a boa intenção. Algumas pessoas podem ter segundas intenções. Elas podem tentar enganá-lo. Podem tentar relegá-lo, sabotá-lo ou roubar suas ideias e

reivindicar a autoria. Eis por que este livro trata da “Confiança Inteligente”; trata de mobilizar sua propensão a confiar e de análise eficaz na realização de escolhas de confiança. No entanto, lembre-se que os atos da pequena porcentagem de infratores, que recebem grande porcentagem de cobertura da mídia e notoriedade, não são necessariamente representativos da norma. Lembre-se também que, embora haja um risco em assumir a boa intenção, geralmente existe um risco maior em assumir a má intenção. Desta maneira, você se tolhe das infinitas possibilidades criativas e da produtividade, prosperidade, energia e alegria inerentes em relacionamentos de alta confiança.

O próprio ato de assumir a boa intenção transforma a dinâmica de um relacionamento. Inspira a reciprocidade. Conduz a comportamentos de desenvolvimento da confiança. Cria um ciclo virtuoso ascendente de confiança e segurança, em vez de um ciclo vicioso descendente de suspeição e desconfiança.

Indra Nooyi, CEO da PepsiCo, revelou-nos: “Tenho uma equipe incrível de alta direção, todos os seus treze membros. E a melhor coisa a respeito deles é que eu sei que cada um deles quer que eu tenha sucesso.”<sup>326</sup> Sem dúvida, isso não é típico numa organização de baixa confiança, onde os CEOs, frequentemente, confiam desconfiando dos membros ambiciosos da alta direção que estão interessados no cargo de CEO. Mas como Nooyi assume a intenção positiva e confia irrestritamente nos membros de sua equipe, eles retribuem de forma correspondente. Um comportamento de desenvolvimento de confiança que se origina da suposição de Nooyi é sua prática de enviar cartas para os pais dos membros de sua equipe. Ela afirma: “Aqueles pais nunca receberam boletins sobre seus filhos desde que eles saíram da escola e, agora, os recebem, quando os filhos estão na casa dos 40 anos, dos 50 anos. Aqueles pais precisam saber a respeito de todas as coisas maravilhosas que seus filhos estão fazendo. Nas cartas, enfoco o positivo; a respeito dos motivos pelos quais os tenho em minha equipe, e como sou grata a eles, como pais, por terem criado um filho maravilhoso, que se tornou uma influência tão positiva para mim e para nossa empresa.”<sup>327</sup> O ciclo ascendente cresce ainda mais, pois Nooyi

estimula sua equipe a fazer o mesmo em relação a seus subordinados diretos.

## **Um melhor lugar para começar**

Quando as pessoas de um departamento de uma organização são solicitadas a interagir com as de outro departamento, as pessoas dos dois departamentos, frequentemente, começam com a suposição da intenção negativa: “Qual é sua agenda secreta? Qual é o seu motivo real aqui? Acho que você está tentando conseguir uma fatia maior (leia-se ‘orçamento’). Você está procurando posicionar você mesmo, seu grupo, sua equipe de uma maneira que você terá mais e nós teremos menos.” No entanto, pense a esse respeito: quando você está trabalhando em equipes interdependentes, com pessoas que foram contratadas pela mesma empresa que o contratou, não é um ponto de partida melhor assumir a intenção positiva – assumir que eles têm caráter e competência da mesma forma que você tem e que vocês estão tentando ajudar a empresa a ter êxito para que todos possam ganhar?

*Temos confiança nas capacidades e intenções uns dos outros.*

– DA DECLARAÇÃO DE INTENÇÕES PROPÓSITO,  
VALORES E PRINCÍPIOS DA P&G

Algumas pessoas podem dizer que essa abordagem é ingênua. No entanto, nossa reflexão é que os melhores líderes, as melhores equipes, as melhores empresas começam dessa premissa e, assim, criam o próprio comportamento que estão procurando. Aqueles que, inicialmente, assumem a intenção negativa criam muitas vezes a própria coisa de que têm medo. Eles torpedeiam a oportunidade de criar prosperidade, energia e alegria e, frequentemente, acabam afundando o navio.

Ao analisar uma situação específica, podemos descobrir que a falta de credibilidade de alguém ou o nível de risco envolvido pode tornar inteligente o fato de *não* assumirmos a boa intenção ou de sermos cautelosos a respeito de quão longe e rápido nos movemos. Contudo, como regra geral, assumir a intenção positiva dos funcionários, das equipes, das organizações, dos parceiros, dos fornecedores, dos cônjuges, dos filhos e de outros é, sem dúvida, um melhor lugar – um lugar mais próspero, dinâmico e alegre – para se começar.

## PERGUNTAS A CONSIDERAR

- Você teve uma experiência como criança ou como adulto em que sua intenção não foi compreendida? Como você se sentiu? Que diferença faria se sua intenção tivesse sido compreendida corretamente?
- Você já supôs motivos negativos em relação a alguém? Você já se surpreendeu descobrindo que sua suposição talvez estivesse errada?
- Qual foi sua experiência ao trabalhar com outras pessoas quando elas assumiram uma boa intenção? Qual foi sua experiência quando elas não assumiram?
- Se você não estiver satisfeito com sua intenção, como você poderá mudá-la? Vale a pena o custo da mudança? Vale a pena o custo de *não* mudar?

[274](http://www.education.com/magazine/article/life-lessons-civil-rights-movement/) Merry Gordon, "Four Life Lessons from the Civil Rights Movement", [www.education.com/magazine/article/life-lessons-civil-rights-movement/](http://www.education.com/magazine/article/life-lessons-civil-rights-movement/).

[275](#) Stephen M. R. Covey e Rebecca Merrill, entrevista com Doug Whitaker, julho de 2005.

[276](http://archive.newsmax.com/archives/articles/2003/11/20/185048.shtml) John O. Edwards, "Gen. Franks Doubts Constitution Will Survive WMD Attack", 21 de novembro de 2003, <http://archive.newsmax.com/archives/articles/2003/11/20/185048.shtml>.

[277](http://www.burnsmcd.com/Resource_/PageResource/Open-Road-Tolling-Plazas/article-OpenRoadTolling-Folta.pdf) Mike Folta, "Open Road Tolling Spells Instant Relief for Chicago and Suburbs", 29 de outubro de 2006, [www.burnsmcd.com/Resource\\_/PageResource/Open-Road-Tolling-Plazas/article-OpenRoadTolling-Folta.pdf](http://www.burnsmcd.com/Resource_/PageResource/Open-Road-Tolling-Plazas/article-OpenRoadTolling-Folta.pdf).

[278](#) "Project Achievement Awards 2007", CMAA, [cmaanet.org/project-achievement-awards-2007](http://cmaanet.org/project-achievement-awards-2007).

[279](#) Peter Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Currency/Doubleday, 2006), 316.

[280](#) John F. Kennedy, discurso para o Congresso dos Estados Unidos, 25 de maio de 1961.

[281](#) John F. Kennedy, discurso na Rice University, 12 de setembro de 1962.

[282](#) Uma magnet school (escola-ímã) oferece currículo especial, idealizado para atrair alunos de fora dos limites geográficos normais definidos pelas autoridades.

[283](#) site de A. B.Combs; também Greg Link, entrevista com Muriel Summers, maio de 2011.

[284](#) Gregory Lamb, "Giving Pledge: A Big-Hearted Billionaires Club, Led by Bill Gates and Warren Buffett, Keeps Growing", *The Christian Science Monitor*, 11 de maio de 2011.

[285](#) Ibid.

[286](#) [http://givingpledge.org/#warren\\_buffett](http://givingpledge.org/#warren_buffett).

[287](#) Lilly Set to Become First Pharmaceutical Research Company to Disclose Physician Payments", 24 de setembro de 2008, <http://newsroom.lilly.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=336444>.

[288](#) "CNN in Trouble with Iran over Mistranslation", Canadian Broadcasting Association, 17 de janeiro de 2006.

[289](#) Ibid.

[290](#) Tony Marcano, "Toddler, Left Outside Restaurant, Is Returned to Her Mother", *The New York Times*, 14 de maio de 1997; ver também David Rohde, "Court Ruling Favors 2 Who Left Baby Outside", *The New York Times*, 23 de julho de 1999; ver também, Benjamin Weiser, "Danish Mother's Claim of False Arrest Is Rejected", *The New York Times*, 15 de dezembro de 1999.

[291](#) Anastasya Partan, "Let Your Baby Sleep Outside? Surprising Parenting Wisdom from Scandinavia", 27 de dezembro de 2010, [www.babble.com/baby/baby-health-and-safety/baby-sleep-parenting-wisdom-scandinavia/](http://www.babble.com/baby/baby-health-and-safety/baby-sleep-parenting-wisdom-scandinavia/).

[292](#) "Jeff Immelt, CEO", [www.ge.com/company/leadership/ceo.html](http://www.ge.com/company/leadership/ceo.html).

[293](#) Pam McGee, "Trust: A Competitive Advantage", *The Partner Channel Magazine*, 22 de fevereiro de 2010.

[294](#) "Nurses and Pharmacists More Trusted than Doctors", 17 de abril de 2009.

[295](#) Mark Hofmans, "Trust in Charities and Judges Rising Internationally", 17 de junho de 2011, [www.gfk.com/group/press\\_information/press\\_releases/008190/index.en.html](http://www.gfk.com/group/press_information/press_releases/008190/index.en.html).

[296](#) Stephen M. R. Covey, *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything* (New York: Free Press, 2006).

[297](#) "Interview with Michael Brown, Farther than the Eye Can See", 7 de maio de 2009, [www.hulu.com/farther-than-the-eye-can-see?forums=1&post\\_id=216408&topic\\_id=54961](http://www.hulu.com/farther-than-the-eye-can-see?forums=1&post_id=216408&topic_id=54961).

[298](#) Donald McNeil Jr., "Ally for the Poor in an Unlikely Corner", *The New York Times*, 8 de fevereiro de 2010.

[299](#) John Mackey, "I No Longer Want to Work for Money", *Fast Company*, 1 de fevereiro de 2007.

[300](#) [www.wholefoodsmarket.com/company/declaration.php](http://www.wholefoodsmarket.com/company/declaration.php).

[301](#) John Mackey, "Creating a High Trust Organization", 14 de março de 2010, [www.huffingtonpost.com/john-mackey/creating-the-high-trust-o\\_b\\_497589.html](http://www.huffingtonpost.com/john-mackey/creating-the-high-trust-o_b_497589.html).

[302](#) Ibid.

[303](#) Tony Hsieh, *Delivering Happiness* (New York: Business Plus, 2010), Introduction.

[304](#) Fredric Paul, "A Business Is Not a Family", *InformationWeek*, 17 de dezembro de 2008.

[305](#) Peter Guber, *Tell to Win: Connect, Persuade, and Triumph with the Hidden Power* (New York: Crown Business, 2011), 96.

[306](#) Taiichi Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* (New York: Productivity Press, 1988), 123.

[307](#) J. Mangalindan, entrevista com Indra Nooyi, "PepsiCo CEO: If All Consumers Exercised . . . Obesity Wouldn't Exist", *Fortune*, 27 de abril de 2010.

[308](#) "Performance with Purpose: The Promise of PepsiCo", Annual Report, 2009, [www.pepsico.com/Download/PEPSICOAR.pdf](http://www.pepsico.com/Download/PEPSICOAR.pdf).

[309](#) "50 Most Powerful Women in Business", 18 de outubro de 2010, [http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostpowerfulwomen/2010/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostpowerfulwomen/2010/full_list/).

[310](#) "Linking Opportunity with Responsibility", *Procter & Gamble Sustainability Report – Executive Summary*, 2004.

[311](#) "Children's Safe Drinking Water", [www.purwater.com/childrens-safe-drinking-water.html](http://www.purwater.com/childrens-safe-drinking-water.html).

[312](#) "PUR Packets at Work", 17 de junho de 2011, [www.csdw.com/csdw/pur\\_packet\\_at\\_work.shtml](http://www.csdw.com/csdw/pur_packet_at_work.shtml).

[313](#) Ibid.

[314](#) "2010 Southwest Airlines One Report", [www.southwestonereport.com/\\_pdfs/SouthwestOne Report2011.pdf](http://www.southwestonereport.com/_pdfs/SouthwestOneReport2011.pdf).

[315](#) J. B. Bird, entrevista com Herb Kelleher, 9 de julho de 2002.

[316](#) "The Mission of Southwest Airlines", [www.southwest.com/html/about-southwest/index.html](http://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html).

[317](#) "2010 Southwest Airlines One Report", [www.southwestonereport.com/\\_pdfs/SouthwestOneReport2011.pdf](http://www.southwestonereport.com/_pdfs/SouthwestOneReport2011.pdf).

[318](#) Stephen M. R. Covey, discussões com William Schultz, 23 de fevereiro de 2011 e 1 de abril de 2011.

[319](#) Estudo sobre terceirização da LogicaCMG e Warwick Business School

[320](#) Stephen M. R. Covey, entrevista com Doug Conant, 12 de julho de 2011

[321](#) Douglas R. Conant e Mette Norgaard, *TouchPoints: Creating Powerful Leadership Connections in the Smallest of Moments* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 157; também Stephen M. R. Covey, entrevista com Doug Conant, 12 de julho de 2011.

[322](#) Barry Salzberg, "Trusting a CEO in the Twitter Age", Bloomberg Businessweek, 7 de agosto de 2009, [www.businessweek.com/managing/content/aug2009/ca2009087\\_680028.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/aug2009/ca2009087_680028.htm).

[323](#) Robert Kreitner, *Management* (New York: Houghton Mifflin, 2009), 192.

[324](#) *Harvard Business Review on Turnarounds*, 1999, 73.

[325](#) Indra Nooyi, "The Best Advice I Ever Got", *Fortune*, 30 de abril de 2008.

[326](#) Stephen M. R. Covey, entrevista com Indra Nooyi, 28 de julho de 2011.

[327](#) Ibid.



## CAPÍTULO 7

# Ação 4 da Confiança Inteligente: Faça o que você diz que vai fazer

*Realize o que você diz que vai fazer. Sua credibilidade só pode se desenvolver com o tempo e se desenvolve a partir da história de suas palavras e ações.*

– MARIA RAZUMICH-ZEC,  
VICE-PRESIDENTE REGIONAL DE  
THE HONGKONG AND SHANGAI HOTELS

*O poder só é efetivado quando a palavra e a ação não estão separados.*

– HANNAH ARENDT,  
CIENTISTA POLÍTICA ALEMÃ

**T**ão importante quanto a ação de declarar sua intenção é desenvolver a confiança; não funcionará – de fato, certamente sairá pela culatra – se você não concretizar sua declaração. Em outras palavras, se você não fizer o que disse que faria; se você não ligar o gesto à palavra. Numa recente conversa conosco, o CEO de um grupo de tecnologia com sede na Europa compartilhou um *insight* instigante. Ele disse:

*Fazemos negócios em 180 países e empregamos pessoas de mais de 50 nacionalidades diferentes. Ainda que todos possam concordar com um valor, como, por exemplo, fazer o que é certo, nem todos necessariamente concordam com o que "certo" significa, pois a compreensão varia com base na cultura e circunstância. Assim, o que descobrimos que funciona para nós na avaliação do pessoal é simplesmente perguntar: "O funcionário faz o que diz que vai fazer?" Esse é um comportamento específico, que é valioso em todas as culturas, em todos os sistemas de crenças e em todas as nacionalidades. Isso é o que nos permite saber se podemos confiar nele ou não. É a melhor maneira que encontramos para julgar o desempenho de nosso pessoal e de nossa empresa em relação a todas as distintas expectativas culturais e globais.*

O *insight* desse CEO coincide com nossa experiência. Constatamos isso em quase todos os países, culturas, religiões e filosofias de vida em vigor do mundo. "Fazer o que você diz que vai fazer" é reconhecido como valor importante e indicador significativo do comportamento de criação de confiança nas interações com os outros.

<b>Em todo o mundo</b>	
Islamismo:	"Cumpra suas promessas e compromissos." <sup>328</sup>
Judaísmo:	"[O homem] fará tudo o que sair de sua boca." <sup>329</sup>

Cristianismo:	"Nem todo aquele que fala... entrará no reino... mas aquele que faz..." <sup>330</sup>
Hinduísmo:	"Agirei como falo e cumprirei minhas palavras na ação." <sup>331</sup>
Budismo:	"Independentemente de quantas palavras sagradas você... diga, que bem elas farão se você não agir de acordo com elas?" <sup>332</sup>
Confucionismo:	"O homem superior é modesto na fala, mas se supera nas ações." <sup>333</sup>
Humanismo:	"Em primeiro lugar estão os bons costumes que envolvem... manter as promessas, honrar os juramentos, cumprir os acordos." <sup>334</sup>
Filosofia grega:	"Primeiro diga.. o que você pretende e, em seguida, faça o que você tem de fazer." <sup>335</sup>
Provérbio árabe:	"A promessa é uma nuvem; o cumprimento dela é a chuva."

## Um padrão global

Como "fazer o que você diz que vai fazer" é um padrão global no desenvolvimento da confiança, essa ação tornou-se um indicador-chave do desempenho e um capacitador da parceria e colaboração multinacional e cultural do mundo atual. Também é um elemento crítico da satisfação do funcionário em todo o mundo. Anita Borate e Joyoti Banerji, do Great Place to Work Institute, identificaram essa conexão como uma das lições-chave do estudo de 2010 das melhores empresas para se trabalhar na Índia:

*As melhores empresas para se trabalhar se diferenciaram assegurando o nível mais elevado de credibilidade da administração. Os funcionários querem trabalhar para uma administração que é confiável e que cumpre seus compromissos. Curiosamente, a pontuação das 25 melhores empresas avaliadas é 92% mais alta que a pontuação das 25 piores com respeito à afirmação "As ações da administração correspondem às suas palavras" e 90% mais alta com respeito à afirmação "A administração cumpre suas promessas".<sup>336</sup>*

“Fazer o que você diz que vai fazer” baseia-se nos *princípios* da integridade e da coerência. O *oposto* dessa ação é *não* fazer o que você disse que faria. As *falsificações* incluem promessas em demasia e realizações de menos; negligências na manutenção dos compromissos, justificando a falta de realizações com desculpas; compromissos “soft” que criam esperança, mas evitam a responsabilização real; e a entrega de atividades em vez de resultados.

*Fazemos o que dizemos que vamos fazer.*

– CÓDIGO DE CONDUTA DA LEVI STRAUSS & CO.

Os líderes e as organizações mais eficazes têm muita consciência da importância dessa ação de Confiança Inteligente. De fato, um histórico de fazer o que dizem que vão fazer permite que as pessoas façam coisas com velocidade muito maior. Quando perguntamos para Grady Rosier, CEO da McLane Company, como Warren Buffett tinha tido o arrojo de fazer um acordo para adquirir sua empresa de serviços de alimentação de 23 bilhões de dólares com base num aperto de mão – e em menos de um mês e sem nenhuma auditoria formal –, Rosier nos respondeu:

*Buffett conhecia minha reputação. E minha reputação é algo muito simples. Sempre faço exatamente o que digo que vou fazer, bem ou mal. E todos na empresa sabem que, bem ou mal, vou fazer exatamente o que dissemos que iríamos fazer como empresa. Se nos custar dinheiro, faz parte do jogo. Essa é a nossa reputação... Depois que fechamos o acordo, um grupo nosso saiu para jantar, simplesmente para sacramentar o negócio. E, no jantar, Buffett disse o seguinte a nosso respeito: “São bons rapazes e confio neles. E nós vamos seguir em frente, devagar e sempre, e o relacionamento vai funcionar”, e funcionou.*<sup>337</sup>

John Mackey observa:

*Como um dos fundadores e CEO da Whole Foods Market, sou a pessoa mais visível da empresa... Sei que em praticamente tudo que digo e faço, os membros de nossa equipe estão sempre me analisando, procurando determinar se podem confiar em mim e na missão da empresa. Sempre estou no palco. Assim, fazer o que se fala é muito importante.*<sup>338</sup>

Entregar os resultados prometidos – fazer o que você disse que ia fazer – gera confiança mais rapidamente do que qualquer outra ação. Isso é particularmente verdadeiro quando as circunstâncias dificultam.

Em *It's Not What You Say... It's What You Do*, Laurence Haughton, consultor de gestão, conta sobre uma ocasião em que a Level 3 Communications, grande provedor de serviços de Internet, fez o que disse que ia fazer, ainda que fosse muito difícil. Em 1998, a Level 3 foi considerada "a melhor startup financiada da história",<sup>339</sup> tendo levantado 14 bilhões de dólares num setor que atraía 757 bilhões de dólares de investimentos entre 1996 e 2000. No entanto, quando a bolha de tecnologia estourou, o mercado despencou, e diversas empresas de comunicação por fibra ótica foram arrasadas, quase todas tendo declarado falência. Teria sido fácil para a Level 3 fazer a mesma coisa, mas a liderança da empresa determinou que tinha responsabilidades em relação aos grupos envolvidos. O CEO James Crowe explicou: "Tínhamos uma obrigação. Devíamos para nossos investidores. Devíamos para nossos clientes. Devíamos para nossos funcionários... Você faz o que disse que vai fazer."<sup>340</sup> E a Level 3 fez. Embora a capitalização de mercado da empresa nunca tenha se aproximado do que foi antes do estouro da bolha, a Level 3 manteve sua palavra. Em consequência, atualmente, a Level 3 é um dos únicos seis provedores de Internet Tier 1 do mundo, com uma das maiores redes de tráfego de IPs na América do Norte e na Europa, e receitas superiores a 3,5 bilhões de dólares.

Depois de compartilhar a história da Level 3, Haughton observou: "Compromisso significa nunca pedir para o outro lado 'entender'. Todos os gestores devem estar dispostos a se exporem... e dizerem:

'A robustez e vigor da realização são minha responsabilidade. Todas as nossas promessas têm meu nome nelas'."341

Entregar os resultados prometidos mesmo diante de dificuldades fez uma diferença quantitativa para Firoz "King" Husein, o proprietário indiano da Span Construction, de Madera, na Califórnia. Anos atrás, Husein defrontou-se com um difícil teste de confiança com um cliente importante, a Costco Wholesale. Atrasos inesperados haviam criado um desafio para sua empresa entregar um armazém nos 110 dias anteriores à data de abertura anunciada pela Costco. Os princípios operacionais pessoais de Husein incluíam não trabalhar aos domingos. No entanto, ele assegurou à equipe de construção da Costco que faria o que tinha dito que ia fazer e entregaria o projeto no prazo. Para isso, contrataria mais trabalhadores e faria horas extras. Essa postura preocupou seriamente os executivos da Costco, que acharam que o trabalho aos domingos seria indispensável. No entanto, Husein manteve-se tão firme em sua convicção e autoconfiança que os executivos da Costco decidiram confiar nele. E a Span cumpriu o objetivo. Nas palavras de Husein: "Ainda que não fosse minha intenção na ocasião, desde aquele dia, o respeito e a confiança da administração da Costco cresceram consideravelmente. Nós cumprimos nosso prazo, mas não trabalhamos nos domingos. Eles sabem que não abriremos mão de nossos princípios para cumprir nossos compromissos."342

A confiança e credibilidade que Husein estabeleceu fazendo o que disse que faria e, ao mesmo tempo, honrando seus princípios, resultou na assinatura de contratos para a construção de mais de 5,5 milhões de metros quadrados para a Costco na América do Norte, Ásia, Europa e Austrália nas próximas duas décadas.

*Manter minha palavra é um compromisso em que me baseio. Não sou capaz de dizer a você a quantidade de vezes que me comprometi em fazer alguma coisa. Então, posteriormente, quis não ter de fazer, mas acabei fazendo, porque, para mim, voltar atrás nunca é uma opção. Se concordar em fazer algo, só não o farei se ficar muito doente para me mexer.*343

## O poder da combinação falar/fazer

As ações 3 e 4 da Confiança Inteligente são um dueto comportamental poderoso. São como um golpe duplo: você declara sua intenção e, em seguida, você faz o que disse que vai fazer. É a combinação que possui o maior poder de neutralizar a suspeita e a desconfiança.

Uma das maneiras mais fáceis de entender o poder dessa abordagem de ação dupla é levar em consideração as quatro opções possíveis que você tem na combinação de "falar" e "fazer". Quando você considerar cada opção, lembre-se de que *falar* é declarar a intenção e *fazer* é executá-la. *Falar* são palavras; *fazer* são ações. *Falar* é conversar; *fazer* é caminhar. *Falar* é promessa; *fazer* é entregar. Nas palavras de nosso colega Roger Merrill: "Assumir compromissos (*falar*) cria esperança; cumprir compromissos (*fazer*) gera confiança." Conforme você ler abaixo, pense a respeito de como cada opção pode afetar a avaliação de uma pessoa na decisão de confiar ou não em você; ou de como pode afetar sua avaliação na decisão de confiar ou não em alguém.

### Opção 1: Falar pobre/Fazer pobre – Promessas de menos e realizações de menos

Essa opção ocorre quando as pessoas não falam muito e não fazem muito, não gerando esperança nem confiança. Isso inclui funcionários que ficam quietos e procuram evitar atribuições ou realizam de menos intencionalmente, para que não sejam designados novamente. São trabalhadores desmotivados, que "se encostam", fazendo o mínimo necessário para permanecer na folha de pagamento. Não têm uma marca, não se comprometem, não defendem nada e não criam expectativas. Em geral, o

comportamento deles cria uma lenta perda de confiança, e não uma súbita perda.

### Opção 2: Falar rico/Fazer pobre – Promessas demais e realizações de menos

Essa opção ocorre quando as pessoas fazem todos os tipos de promessas e assumem todos os tipos de compromissos, mas não os realizam. As pessoas não fazem o que falam. São incoerentes; suas ações não correspondem às suas palavras; não fazem o que dizem que valorizam. Como se diz: é algo só para inglês ver. Ironicamente, embora a Opção 1 não faça nada para criar confiança, de muitas maneiras é melhor do que a Opção 2, que, na realidade, destrói a confiança, convertendo em cinismo qualquer esperança que se tenha inspirado por meio de promessas.

O exemplo mais destacado de promessas demais e realizações de menos são os políticos que fazem diversas promessas para serem eleitos, mas não cumprem suas promessas no cargo. De acordo com o índice de confiança de 2011 divulgado pelo GfK, maior instituto de pesquisa de mercado da Alemanha, os políticos integram a profissão menos confiável de longe entre vinte profissões avaliadas em dezenove países.<sup>344</sup> Outro exemplo são organizações cujas declarações de missão/valor são nada mais do que superficialidades penduradas na parede. De forma compreensível, há empresas que ainda não cumprem suas declarações de missão/valor plenamente, mas estão trabalhando duro para reduzir a diferença. Suas iniciativas sinceras e focadas geram confiança. No entanto, criar uma declaração de missão e, em seguida, negligenciá-la não é uma atitude inofensiva; na realidade, destrói a confiança. Da mesma forma que seria melhor não declarar sua intenção em primeiro lugar do que declará-la e não realizá-la, seria melhor para uma empresa não criar uma declaração de missão/valor em primeiro lugar do que criá-la e ignorá-la.



DILBERT © 2009 Scott Adams. Utilizado com permissão da UNIVERSAL UCLICK. Todos os direitos reservados.

*Os líderes podem fomentar a confiança sendo confiáveis. "Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço" não funciona melhor nas organizações do que em qualquer outro lugar. As declarações de missão que prometem integridade, franqueza e justiça (como a Enron fez) não significam nada quando as ações dos líderes são desonestas e corruptas.* [345](#)

– KAZUO ICHIJO E IKUJIRO NONAKA,  
AUTORES DE LIVROS DE NEGÓCIOS

### Opção 3: Falar pobre/Fazer rico – Promessas de menos e realizações demais

Essa opção ocorre quando as pessoas não falam muito, mas entregam resultados. Na realidade, é uma opção bastante boa, pois, de fato, gerará confiança. Somente não a criará de maneira tão rápida quanto a Opção 4, pois os outros não estão muito conscientes do que está acontecendo e muitas vezes não identificam o desempenho como uma promessa cumprida. Além disso, em geral, as promessas de menos não abrem caminho através do barulho e aglomeração de um mercado apinhado, nem geram muita esperança. Ainda que possam gerar alguma esperança na possibilidade da repetição de uma realização no futuro, não chegam perto da esperança (ou energia e alegria) criada por indivíduos e organizações que defendem alguma coisa, declaram isso com clareza e cumprem isso com excelência.

Novamente, é muito melhor prometer de menos e realizar demais do que o contrário; mas nenhuma abordagem trará os resultados de alta confiança da Opção 4.

*O antigo clichê em negócios é que as empresas inteligentes prometem de menos e realizam demais. No entanto, num mercado lotado, prometer de menos é uma passagem só de ida para o esquecimento.*<sup>346</sup>

– RICK BARRERA,  
AUTOR DE LIVROS DE NEGÓCIOS

#### Opção 4: Falar rico/Fazer rico – Promessas e Realizações/Realizações demais

Essa opção ocorre quando as pessoas *falam* o que vão fazer e, em seguida, *fazem*. Cumprem o que prometem. Sinalizam sua intenção (o que cria esperança) e, então, realizam (o que gera confiança). É quando você encontra a empresa que diz que vai entregar o produto para você no dia 15 e o entrega no dia 15. Ou o diretor de recursos humanos que promete rever o pacote de benefícios do funcionário na próxima reunião de diretoria e volta da reunião com a revisão feita e com uma proposta à mão. Ou o cônjuge, parceiro, colaborador ou amigo que concorda em se encontrar às seis e meia em ponto e chega às seis e meia ou até alguns minutos antes. Ou o pai que promete para o filho um passeio no parque no sábado e, independentemente do que possa ter acontecido no meio tempo, cumpre a promessa.

“Prometer e cumprir” combina a força do *falar* e do *fazer*, aumentando a confiança de maneira muito mais rápida do que as outras abordagens, pois permite que as pessoas criem esperança em torno do que você planeja fazer e reconheçam e celebrem isso quando você realiza. E quando o *falar* – ou a declaração de intenção – inclui um *porquê* transparente, atencioso e também o *o que*, isso desenvolve a confiança em relação ao seu caráter e também à sua competência.

Um exemplo organizacional de “prometer e cumprir” é a Wipro, cujo *modus operandi*, de acordo com a *BusinessWeek*, é “oferecer algo chocante – qualidade acentuadamente maior com um preço absurdamente menor – e, então, entregar muito a mais”.<sup>347</sup> Outro destaque é a Apple. Pense simplesmente na reação quando Steve Jobs transmitia sua frase característica “e mais uma coisa...”<sup>348</sup> perto do final da apresentação na Macworld ou na Apple Worldwide Developers Conference, quase certamente sinalizando o anúncio de outro produto. Quase todo lançamento de produto da Apple traz muito interesse e agitação, e a Apple sempre atende essa excitação com produtos incríveis.

E há outras empresas. A BMW, fabricante alemã de automóveis, motocicletas e motores, gera entusiasmo e esperança com seu *slogan* “a máquina de dirigir definitiva” e, então, realmente fornece (de acordo com Greg) a máquina de dirigir definitiva. A rede hoteleira Ritz-Carlton Hotels declara: “Somos damas e cavalheiros atendendo damas e cavalheiros”<sup>349</sup>; e como a rede respalda isso com um acompanhamento que envolve três promessas explícitas de serviço e doze valores premeditados de serviço, possibilita que seus funcionários atendam as expectativas das damas e dos cavalheiros. A Visa nos diz “em qualquer lugar que você quiser estar” e, de fato, está sendo o cartão de crédito mais aceito e mais utilizado no mundo.<sup>350</sup> Sem dúvida, a combinação falar/fazer percorre um longo caminho para inspirar confiança e criar prosperidade, energia e alegria no mercado, e só temos de considerar nossa própria experiência para saber que ela faz a mesma coisa nos relacionamentos pessoais.

**Greg:**

*Há alguns anos, depois que meus pais morreram, meu irmão e eu herdamos a casa deles em Phoenix. Decidir o que fazer com a casa acabou se revelando um problema emocional para nós. Depois de meses, finalmente decidimos encarar a questão. Assim, conversamos a respeito das possibilidades. Tentar manter a casa quando nenhum de nós vivia no estado era impraticável. Por*

*diversos motivos, tentar alugá-la também não pareceu razoável. No fim, decidimos vender. No entanto, o mercado imobiliário no Arizona estava no nível mais baixo em 30 anos, e ficamos preocupados a respeito de como faríamos a venda.*

*Minha primeira ideia foi que deveríamos tentar vender a casa sozinhos e economizar a comissão. Sem pestanejar, minha mulher, Annie, disse que não era uma boa ideia. Ela sugeriu que entrássemos em contato com duas amigas da família, uma mãe e filha que trabalhavam com venda e compra de imóveis, e entregássemos a elas o trabalho. Tive dificuldade em aceitar a sugestão, mas confiei em Joan e Lynn totalmente, ainda que tenha rido ironicamente quando elas me disseram que venderiam a casa em menos de um mês. No fim, elas demonstraram que eu tinha subestimado muito o quão merecedoras as duas eram daquela confiança.*

*Falar a respeito de fazer o que você diz que vai fazer! Joan e Lynn assumiram meu penoso problema e me ensinaram que competência é tudo. Poucas horas depois de elas assumirem o projeto, o pessoal de uma instituição de caridade foi até a casa, esvaziando o que ficara nos móveis, um pintor estava me entregando seu orçamento, o rapaz do carpete estava tirando medidas para um novo carpete e o paisagista estava estudando o quintal. Em uma semana, o novo carpete estava colocado e as paredes estavam pintadas. Joan e Lynn trouxeram acessórios para os banheiros e a cozinha, plantas de seda e outros toques decorativos para "apresentar" a casa. Em nove dias, todo o trabalho estava concluído e uma placa de "Vende-se" foi colocada no quintal.*

*Mas fica ainda melhor! Lembremos que tudo isso aconteceu durante a pior crise imobiliária de Phoenix. Mas, em uma semana – uma semana! –, Joan e Lynn tinham não uma, mas duas ofertas pela casa. Elas realizaram uma concorrência silenciosa, e o valor extra da oferta vencedora superou em muitas vezes o dinheiro que meu irmão e eu investimos relutantemente na reforma da casa. Mãe e filha venderam nossa casa em sete dias por um valor maior que o de mercado. Essa experiência está na minha lista pessoal de*

*exemplos de Confiança Inteligente. Para mim, foi uma experiência totalmente euforizante.*

## **E se você não conseguir fazer o que disse que ia fazer?**

O que aconteceria se você não conseguisse cumprir uma promessa? O que aconteceria se as circunstâncias mudassem ou algo grave surgisse e você não conseguisse fazer o que disse que ia fazer?

Uma resposta é criar, em aditamento a um contrato, uma relação de confiança que reflete a realidade do mundo atual em rápida transformação. Como mencionamos no capítulo 6, devido às tecnologias mutáveis (tanto disruptivas como outras), os contratos de terceirização precisam ser redigidos de maneira diferente hoje do que eram no passado. Enquanto antes era possível prever com exatidão a grande maioria – talvez de 80 a 90% – dos serviços e custos contratuais sobre um período de cinco anos, atualmente essa porcentagem talvez seja menor do que a metade. Ao criar uma relação de confiança, podemos, no mínimo, proceder de boa-fé quando descobrimos que os compromissos não podem ser atendidos. Sem confiança – ou com baixa confiança – os novos desafios serão vistos através das lentes da falta de confiança e suspeição, e as novas soluções serão muito mais difíceis de serem previstas, quanto mais de serem criadas.

Outra resposta é ser sensato nos tipos de compromissos que assumimos. Lembremos que um líder nem sempre consegue garantir um desempenho específico ou que o mercado não vai mudar ou que alguém não aparecerá com uma nova tecnologia que força a empresa a se reinventar. Não obstante, declarar a intenção é fundamental para a Confiança Inteligente. Assim, podemos ser sensatos e cuidadosos declarando nossa intenção em termos de foco, iniciativa, cuidado e resultados possíveis. Uma pesquisa do

instituto Gallup revela que a confiança é fundamental para as boas parcerias, pois permite que as duas partes “concentrem-se em suas responsabilidades distintas, confiantes que a outra parte cumprirá o compromisso”<sup>351</sup>

Também podemos ser sensatos em relação ao número de compromissos que assumimos. Se dissermos que vamos fazer dezesseis coisas, mas, na realidade, fizermos quatro, poderemos nos sentir ótimos em relação a essas quatro coisas, mas as outras pessoas quase de modo indubitável prestarão atenção às doze que não foram feitas. Prometer quatro coisas – e realizar quatro coisas – gerará confiança de maneira melhor e mais rápida.

Nosso colega Alan Fine sugeriu para nós outra ideia útil que ele denomina “SayDoCo”: *Say (Fale)* o que você fará, *Do (Faça)* o que você disse e *Comunique* se você achar que não conseguirá fazer. Ao comunicar de maneira rápida e transparente quando você realmente não conseguir fazer o que você disse que ia fazer, você não só recompõe as expectativas, mas também pode envolver os outros produtivamente na renegociação ou na ajuda para encontrar soluções alternativas. Em *You Already Know How to Be Great*, Alan escreveu:

*SayDoCo é a razão de ser das organizações. É a chave para a velocidade da decisão (velocidade e exatidão na tomada de decisão) e execução. É como as pessoas interagem juntas para obterem resultados previsíveis, sustentáveis. Quando as pessoas SayDoCo, a participação, o compromisso, a confiança e a responsabilização se desenvolvem naturalmente ou aumentam. Quando elas não SayDoCo, esses elementos de alto desempenho se reduzem ou desaparecem.*<sup>352</sup>

Conclusão: estabeleça relações de confiança, assuma somente os compromissos que você tem segurança que pode cumprir, comunique de maneira clara e transparente se você não puder cumpri-los e re programe ou renegocie soluções alternativas. Isso preserva a confiança de um chefe, um membro da equipe, um cliente, um subordinado, um parceiro, um filho ou um amigo.

## Reputação e marca

A razão pela qual “fazer o que você diz que vai fazer” faz uma grande diferença em seu sucesso ou no sucesso de sua organização é que esse comportamento é o criador final de reputação. Defina sua marca pessoal. Defina a marca de sua empresa. E a marca nunca foi mais importante do que é na atual economia de reputação, onde fazermos o que dissemos que iríamos fazer – ou não – é crucial para o nosso sucesso ou fracasso. Uma marca confiável acelera muito o processo de tomada de decisão associado à Confiança Inteligente.

*A marca, para uma empresa, é como a reputação para uma pessoa. Você conquista reputação tentando fazer bem coisas difíceis.*<sup>353</sup>

– JEFF BEZOS,  
FUNDADOR E CEO DA AMAZON.COM

A franqueza e transparência desse mundo interligado responsabilizam mais as pessoas por suas ações, que, por sua vez, reforçam o comportamento mais responsável. Tom Haynes, especialista em tecnologia, afirma:

*Numa economia de rede global, onde bilhões de interações impessoais e anônimas ocorrem diariamente, a confiança é tudo: cada violação é uma crise...*

*É uma realidade de tirar o fôlego: três bilhões de pessoas comprando e vendendo uns dos outros... diretamente. Nenhum intermediário, árbitro ou entidades governamentais entre elas...*

*Os compradores e vendedores conquistam suas reputações. E a reputação é o cartão de visitas e o vínculo de uma pessoa.*<sup>354</sup>

Quando os entrevistados de um recente estudo sobre confiança, o Edelman Trust Barometer, foram solicitados a responder à pergunta “Quando você pensa a respeito de empresas boas e responsáveis, quão importante é cada um dos seguintes fatores para a reputação geral da empresa?”, 91% atribuíram muita importância para a resposta “É uma empresa em que confio”.

Então, o que cria uma marca que inspira confiança? Os especialistas em marcas apontam dois elementos-chave, que são representados nos comportamentos análogos de “falar” e “fazer”: *a promessa da marca* (ou a declaração de intenção que inspira esperança) e *a entrega daquela promessa* (o cumprimento da declaração ou fazer o que disseram que iam fazer). Uma empresa que desenvolveu uma sólida reputação em torno desse dueto comportamental é a FedEx, empresa global que fornece uma ampla variedade de serviços associados à cadeia de suprimentos, ao transporte, aos negócios e às informações. Em 1971, quando Frederick Smith fundou a companhia, ela era simplesmente uma empresa de remessa. A entrega em 24 horas não existia em escala nacional nos Estados Unidos. No entanto, aplicando de modo inovador o modelo dos setores de telecomunicações e dos bancos para o setor de transporte, Smith achou uma maneira de entregar ponto a ponto, em qualquer lugar dos Estados Unidos, absolutamente, positivamente de um dia para o outro, concretizando a promessa de seu slogan: “When it absolutely, positively has to get there overnight!” (“Quando absolutamente, positivamente, tem de chegar lá de um dia para o outro!”) De acordo com Smith:

*Achávamos que estávamos vendendo transporte de carga; de fato, estávamos vendendo paz de espírito. Quando finalmente entendemos isso, perseguimos nosso objetivo com ímpeto. Fornecemos a todos os nossos motoristas um computador portátil e um aparelho de transmissão. Possibilitamos que nossos clientes acompanhassem suas remessas direto de seus PCs.* <sup>355</sup>

A FedEx respaldou a promessa de seu slogan com suas ações. Fez o que disse que faria. Produziu resultados de forma consistente. Criou uma reputação de confiabilidade, que, repetidamente, conquistou a ela o reconhecimento como uma das empresas mais confiáveis do mundo. Atualmente, a FedEx está entre as dez primeiras colocadas na lista das empresas mais admiradas do mundo da revista *Fortune*.<sup>356</sup>

Se você estudar as listas das empresas nos estudos sobre Reputation Quotient (Índice de Reputação) do instituto Harris Interactive e sobre as empresas mais admiradas do mundo da revista *Fortune*, você verá diversas empresas que criaram reputações sólidas por meio de promessas claras de marca e cumprimento de forma consistente dessas promessas. Entre essas empresas, incluem-se a Google (que cumpriu tão bem sua promessa de marca de “oferecer acesso a toda informação do mundo por meio de um clique”<sup>357</sup> que nem mesmo precisou fazer anúncios), a Amazon.com (que passou de “Maior Livraria do Mundo” a maior loja do mundo,<sup>358</sup> concentrando-se em se tornar a empresa mais focada no cliente do mundo), e a Coca-Cola (que se vangloria de poder dizer que, embora os slogans mudem, “a promessa da marca continuou a mesma: inspirar momentos de otimismo e elevação”).<sup>359</sup>

*Em praticamente todos os ramos de atividade, a marca confiável é a mais lucrativa.*<sup>360</sup>

– SETH GODIN,  
ESCRITOR E GURU DE MARKETING

O estudo de Joachim Klewes e Robert Wreschiniok, da consultoria Ketchum Pleon, revela que, entre os benefícios da reputação para as empresas, destaca-se a vantagem competitiva significativa em diversas áreas, incluindo a fidelidade de clientes e funcionários, o desempenho no mercado acionário e a atração de talentos e investidores. De acordo com Wreschiniok, “um estudo recente da Harvard Business Manager coloca a reputação entre os cinco ativos

corporativos intangíveis mais importantes, junto com a satisfação do consumidor, a satisfação do funcionário, a marca e a cultura corporativa; bem à frente de patentes e licenças”<sup>361</sup>

Além disso, um estudo de 2009 do Concerto Marketing Group constatou que 83% das pessoas que confiam numa marca a recomendarão aos outros, enquanto 50% pagarão mais por seus produtos e serviços.<sup>362</sup> Esse fenômeno notável é corroborado pelo estudo de Peter Kollock, ex-professor da UCLA, sobre o impacto da reputação em mercados da Internet baseados em leilão, como no eBay. Kollock observa que, além de incentivar menos fraudes e um número maior de experiências de transação positivamente completadas, a boa reputação também afeta o preço que os consumidores estão dispostos a pagar pelos produtos. Ele afirma:

*Se, de fato, esses sistemas de reputação fornecem informações úteis e um incentivo para se comportar de maneira confiável, os compradores devem estar dispostos a pagar mais por um produto originário de um vendedor muito bem avaliado, ao menos quando a transação envolve risco significativo. A evidência preliminar de um estudo quantitativo de reputações no eBay sugere que esse é, de fato, o caso. Ao menos para alguns produtos de alto valor, a reputação do vendedor tem um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre o preço que os compradores pagam por produtos idênticos de qualidade equivalente.*<sup>363</sup>

Isso se evidencia pelo fato de que as marcas mais confiáveis (por exemplo, Mercedes, Rolex, Sony e McKinsey) obtêm preços maiores no mercado. Sem dúvida, a confiança também é muito importante no setor sem fins lucrativos, onde as reputações determinam o financiamento necessário para o cumprimento das missões: “sem margem, sem missão.” Barbara Stocking, CEO da Oxfam, confederação internacional de quinze organizações que trabalham para achar soluções para a pobreza e a injustiça, declarou: “A chave para merecer confiança é demonstrar integridade pessoal. Não falo

somente sobre ser honesto. Falo sobre ser o que você diz que é e fazer o que você diz que vai fazer.”<sup>364</sup>

*A confiança que o grande público tem nas organizações sem fins lucrativos é importante para seu sucesso como marcas duradouras e sólidas. Aquelas que cumprem bem suas promessas e missões resistem ao teste do tempo.*<sup>365</sup>

– JUSTIN GREEVES,  
VICE-PRESIDENTE SÊNIOR DO INSTITUTO HARRIS INTERACTIVE

Conclusão: a capacidade de uma empresa declarar uma intenção convincente e, em seguida, cumprir aquela intenção declarada ou ir além do prometido é fundamental para a reputação ou para a marca da empresa, e a reputação ou a marca da empresa é fundamental para a prosperidade, energia e alegria de seus grupos envolvidos. Eis por que os líderes e as empresas mais eficazes assumem a sério o desafio tanto de criar esperança declarando sua intenção como de gerar confiança ao fazerem o que falam (ou ainda mais do que falam) que vão fazer.

## **Reputações e marcas de cidades e países**

Num sentido muito real, as reputações ou marcas de cidades e países também têm impacto sobre seu nível de prosperidade, energia e alegria. Cidades com reputações positivas tendem a atrair talentos – aquilo que o sociólogo Richard Florida denomina “classe criativa” – que produzem comunidades sinérgicas, tais como a comunidade de alta tecnologia do vale do Silício, na Califórnia, e as comunidades de tecnologia, negócios e finanças de Cingapura. A reputação de um país influencia o tipo de “tributo relativo à confiança” ou “dividendo relativo à confiança” que pode receber quando interage com outros na sociedade global. (Ver a página 161). Em geral, uma empresa sediada na Suécia ou na Alemanha recebe dividendos relativos à alta confiança, enquanto uma

empresa sediada na Rússia paga um tributo relativo à baixa confiança.

Os comportamentos de construção de confiança de um país incluem declarar a intenção de criar condições para seus cidadãos terem sucesso e prosperarem e, então, desenvolver a legislação e as ações para cumprir aquela intenção. Em 2010, a *Newsweek* compilou indicadores em cinco categorias de bem-estar nacional – educação, saúde, qualidade de vida, competitividade econômica e ambiente político – em 100 países.<sup>366</sup> A pergunta a que a revista procurou responder foi a seguinte: “Se você nascesse hoje, que país lhe proporcionaria a melhor oportunidade de levar uma vida saudável, segura, razoavelmente próspera e com mobilidade social?” Ainda que algumas respostas de modo indubitável refletissem o que mais importava para os entrevistados e onde as lealdades se situavam, a classificação geral baseada nos critérios oferecidos apresentou os cinco melhores países, em sequência: (1) Finlândia, (2) Suíça, (3) Suécia, (4) Austrália e (5) Luxemburgo, com os Estados Unidos vindo em sétimo lugar. Warren Buffett disse: “Algo bom que aconteceu para mim remonta ao fato de eu ter nascido no país certo (os Estados Unidos), no momento certo.”<sup>367</sup> Evidentemente, outros países foram capazes de criar oportunidades e opções para seus cidadãos, que, da mesma forma, inspiram confiança.

## **Sua reputação/marca pessoal**

A reputação também desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da confiança em líderes, gerentes, cônjuges, parceiros, pais e amigos. Pense a respeito do tipo de reputação que está sendo criado pelas seguintes pessoas:

- Um chefe que marca reuniões de uma hora com a equipe, mas que sempre fala muito além de uma hora.
- Um gerente que sempre promete entregar seus relatórios no prazo, mas nunca o cumpre.

- Um pai que frequentemente diz para seu filho de três anos: “Você não tem permissão para assistir tevê pelo resto do dia”, mas, frequentemente, cede, pois é muito mais fácil do que fazer o filho obedecer.
- Um adolescente que, frequentemente, compromete-se a limpar o quarto, realizar uma tarefa ou levar algo para o vizinho, mas sempre “se esquece” de fazer isso.

Não fazer o que você disse que ia fazer como indivíduo cria uma reputação ou marca pessoal que reduz a confiança. Eis por que os indivíduos mais eficazes trabalham duro para declarar suas intenções e fazem o que falam que vão fazer, independentemente da função que exercem.

*Seja impecável com sua palavra.*<sup>368</sup>

– DON MIGUEL RUIZ,  
AUTOR DE *OS QUATRO COMPROMISSOS*

### **Stephen:**

*Certa vez, Jeri, minha mulher, e eu fomos forçados a lembrar como é importante (e como é difícil) fazer o que dissemos que faríamos como pais quando nosso filho Stephen violou um acordo que firmara conosco.*

*Para assegurar sua segurança e nossa sanidade quando ele tirou a carteira de motorista, redigimos um contrato de uma página contendo regras que esperávamos que ele seguisse, como “dirigir com segurança”, “usar o cinto de segurança” e “obedecer às leis de trânsito”. Acrescentamos que, para manter seus privilégios de motorista, ele teria de cumprir suas responsabilidades em casa e manter boas notas na escola. Menos de um mês depois, perto da meia-noite, recebemos um telefonema da polícia, que tinha parado nosso filho por excesso de velocidade. Não havia álcool envolvido, nem nada parecido com isso. Stephen e seus amigos tinham simplesmente ficado*

*chateados depois que o time de futebol deles foi eliminado dos jogos decisivos, e Stephen descontou pisando no acelerador.*

*Quando pensamos sobre a situação, sentimos pena de nosso filho. Nós nos perguntamos como ele iria pagar uma multa tão alta. Ficamos preocupados a respeito do que aquele fato causaria para sua reputação, para seu relacionamento com os amigos e também para seu relacionamento conosco. Pensamos acerca da inconveniência que criaria para nós, pois ele estava cuidando de seu próprio transporte e ajudando com as tarefas. Mas, no fim, entendemos que realmente não tínhamos escolha. Se nós não agíssemos, como Stephen iria achar que podia confiar em nós? E como nossos outros filhos poderiam confiar em nós? Evidentemente, foi um problema que teve impacto não só sobre Stephen, mas também sobre toda a cultura familiar.*

*Então, Stephen pagou a multa. Custou-lhe 555 dólares, o que representou quase todas as economias de seu trabalho de verão. O juiz não suspendeu sua habilitação, mas nós a suspendemos por um tempo, como tínhamos designado em nosso acordo. Foi muito difícil para ele. Mas Stephen aprendeu uma lição, e foi um motorista modelo desde então. De fato, ele conquistou a reputação de motorista seguro entre seus amigos. Na realidade, essa reputação virou piada entre seus amigos, que, sempre que iam para algum lugar e seus pais lhes pediam para ter cuidado, respondiam: "Não se preocupem. Estamos indo com Stephen." Isso evidentemente significava que eles respeitariam o limite de velocidade, usariam cintos de segurança e obedeceriam às leis de trânsito.*

## **Desenvolvendo a autoconfiança**

"Declarar sua intenção" e "Fazer o que você diz que vai fazer" não são somente as maneiras mais rápidas de desenvolver a reputação e a confiança em relação aos outros; também são as maneiras mais rápidas de desenvolver a reputação e a confiança em você mesmo.

*O motivo pelo qual raramente não cumpro as promessas em relação às outras pessoas? Isso quebra a confiança. Sem confiança, não há relacionamento. O mesmo vale para os relacionamentos com nós mesmos. Não cumpra algumas promessas em relação a si mesmo, e, em pouco tempo, você não acredita mais em você quando diz: "Vou malhar uma hora todos os dias e nunca mais vou comer alimentos não saudáveis."*

– OPRAH WINFREY

No capítulo 5, compartilhamos a história do homem que se aproximou de nós durante um intervalo e apresentou sua epifania a respeito do motivo pelo qual não conseguia confiar nos outros, incluindo sua empresa, seu pessoal, seu chefe e sua mulher. O problema, ele afirmou, era que ele não conseguia confiar em si mesmo, e essa falta de autoconfiança estava se refletindo na maneira como ele enxergava e interagia com as outras pessoas. Quando o homem pediu nosso conselho, sugerimos uma abordagem "assumir/cumprir/repetir": que ele começasse onde estava e *assumis*se e *cumpris*se um compromisso pequeno consigo mesmo... depois outro... depois outro... e *repetis*se o processo até desenvolver a capacidade de assumir e cumprir compromissos maiores consigo mesmo com regularidade. Em nossa experiência, não há nada que as pessoas possam fazer para desenvolver a reputação pessoal e a autoconfiança de maneira mais rápida.

Quando as pessoas possuem um grau saudável de autoconfiança, elas tendem a confiar mais nos outros. Também dispõem de mais confiança nas próprias capacidades.

**Greg:**

*No início de minha carreira comercial, trabalhei vendendo condomínios para a Snowbird Realty, no Snowbird Ski Resort, nas Montanhas Rochosas. Na entrevista, o gerente me pediu para cortar os cabelos (que eram longos na época), para que eu*

*pudesse me relacionar melhor com os médicos, advogados e executivos de alta renda que frequentavam o resort e estavam mais propensos a investir. Em vez disso, ofereci-me para trabalhar sem remuneração para lhe provar que um jovem de 27 anos, com cabelos longos, podia ser tão confiável aos olhos de seus possíveis clientes como qualquer um dos outros quinze corretores de sua equipe de vendas. Ele aceitou a oferta. Em consequência, fiquei sob enorme pressão.*

*O que tornou o desafio ainda mais difícil do que minha aparência foi o fato de que diversos corretores veteranos tinham a tendência de exagerar e projetar benefícios futuros que eram um tanto especulativos, a fim de facilitar a tarefa de persuadir os clientes a investirem. Recentemente, eu havia dado uma reviravolta na minha vida e prometera a mim mesmo que sempre seria honesto em todos os meus assuntos comerciais. Perguntava-me como seria possível competir com as táticas de vendas dos outros corretores. No entanto, com um compromisso pessoal de não exagerar, e de focar os aspectos da compra que beneficiavam diretamente os clientes e suas famílias, dei o melhor de mim.*

*Rapidamente, descobri que a confiança que conquistara assumindo e cumprindo compromissos comigo mesmo – fazendo o que havia dito que ia fazer – deu-me muita segurança no trabalho com os clientes. Quando eu falava, sabia, sem nenhuma dúvida, que estava sendo sincero e que priorizava os interesses dos clientes. E os clientes conseguiam sentir isso. Para meu grande alívio (e para surpresa do meu gerente), rapidamente me tornei o melhor corretor da imobiliária. E como os clientes confiavam em mim, eles deram referências minhas para seus amigos, o que ampliou ainda mais a diferença de desempenho em relação aos outros corretores.*

*Quando eles perguntaram sobre o segredo de meu desempenho, disse-lhes simplesmente que era minha experiência de que você não pode mentir com a mesma intensidade que você pode usar para falar a verdade. Isso provou ser a base de meu futuro sucesso. Dei-me a confiança de que posso me disciplinar*

*para conseguir superioridade moral e ainda assim realizar qualquer coisa.*

Reconhecendo a importância de fazer o que você diz para si que vai fazer, Dean Karlan, Barry Nalebuff e Ian Ayres, da Universidade Yale, junto com um aluno, Jordan Goldberg, desenvolveram um site engenhoso denominado stickK, para ajudar as pessoas a assumirem e cumprirem compromissos para si mesmas através do que eles denominaram Commitment Contracts (Contratos de Compromisso). As pessoas são convidadas, sem nenhum custo, a participar de um processo de quatro etapas stickK:

- Defina um objetivo pessoal (como perder peso).
- Arrisque algum dinheiro (com um beneficiário designado, como uma instituição beneficente menos favorecida).
- Selecione um juiz para monitorar o progresso e confirmar os relatórios.
- Alicie apoiadores para que ajudem a incentivar.

De acordo com os criadores do site, arriscar alguma coisa faz uma grande diferença em motivar as pessoas a realmente fazerem o que elas dizem que vão fazer. Se as pessoas não cumprirem os objetivos, as apostas serão entregues aos indivíduos ou instituições beneficentes designados. Se cumprirem os objetivos, perderão 13,5 quilos... ou deixarão de fumar... ou alcançarão algum outro objetivo significativo, que ajudará a melhorar a vida delas. No processo, as pessoas desenvolveram a segurança pessoal e a autoconfiança.

*Se você fizer QUALQUER COISA que exige autorregulação, então isso deixará MAIS FÁCIL para você ter a autorregulação em TUDO.*

– ROY BAUMEISTER,  
ESCRITOR E PROFESSOR DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA FLÓRIDA

Marshall Goldsmith criou um processo parecido para ajudar altos executivos a mudarem de comportamento. Para aqueles que querem

se tornar ouvintes mais abertos a novas ideias, Goldsmith impôs uma multa de 20 dólares sempre que eles começarem uma frase com a palavra “não”, “mas” ou “porém”. Ao longo dos anos, Goldsmith arrecadou 300 mil dólares para instituições beneficentes por meio desse processo. Mais direta ao ponto, sua abordagem incentiva a mudança dos executivos, pois eles simplesmente não podem suportar a perda de dinheiro. Ainda que a quantia perdida seja uma relativamente pequena em relação ao seu nível salarial, ela tem o efeito motivador equivalente ao de uma aposta pequena e amigável no campo de golfe. Em última análise, essa abordagem motiva os líderes a mudarem realmente seu comportamento, tornando-se mais eficazes e aumentando sua autoconfiança. Goldsmith afirma:

*Há um motivo pelo qual dedico tanta energia para identificar desafios interpessoais em pessoas bem-sucedidas. É porque quanto mais alto você vai, mais seus problemas são comportamentais.*

*Nos níveis mais altos da vida organizacional, todos os principais participantes são qualificados tecnicamente. São todos inteligentes. Todos estão atualizados a respeito dos aspectos técnicos de seus trabalhos...*

*Eis por que as questões comportamentais se tornam tão importantes nos níveis superiores da hierarquia corporativa.*<sup>369</sup>

## **A maneira mais rápida de restabelecer a confiança**

Quando você assume uma nova função, como líder de equipe, gerente, CEO, padrasto ou cônjuge, você pode ingressar numa situação onde há um tributo relativo à confiança – às vezes, um tributo elevado – já em vigor. Denominamos isso de “tributo relativo à herança”. Isso é o que aconteceu com Gordon Bethune, em 1994, quando ele ingressou na Continental Airlines. Naquele momento, a Continental estava à beira de sua terceira concordata.

Em dez anos, tivera dez líderes, nunca cumprira uma previsão orçamentária e era considerada a pior empresa aérea segundo qualquer indicador de desempenho, incluindo reclamações de clientes, bagagens extraviadas e pontualidade. Gordon Bethune descreveu o ambiente que encontrou em seu livro *From Worst to First*:

*A cultura da Continental, depois de anos de demissões, congelamentos salariais, cortes salariais e promessas não cumpridas, envolvia difamação, desconfiança, medo e repugnância. Os funcionários, para dizer o mínimo, não se sentiam felizes de vir ao trabalho. Eram grosseiros em relação aos clientes, grosseiros uns com os outros e tinham vergonha da empresa.*<sup>370</sup>

Nomeado CEO só meses depois, Bethune iniciou um programa radical para restabelecer a confiança na Continental, entre os funcionários e também no mercado. Ele observou:

*Os funcionários de uma empresa cronicamente em dificuldades são como crianças abusadas, e qualquer nova equipe administrativa tem de se considerar um novo pai adotivo. Você pode ter as melhores intenções do mundo. Você pode ser a pessoa certa para equilibrar a vida daquelas crianças e fornecer-lhes três refeições por dia, bondade carinhosa, educação superior e um pônei Shetland, mas quando elas se encontrarem com você pela primeira vez, não vão confiar em você. A experiência delas com os adultos é muito ruim, e, simplesmente pelo fato de você ser um adulto, ganha a desconfiança e o desrespeito delas. Elas imaginam que você vai bater nelas, vai gritar com elas e vai fazer todo tipo de coisas terríveis com elas, exatamente como os outros adultos que elas conheceram. E elas têm razão de se sentir dessa maneira. Faz sentido. Tive de considerar isso. Tive de considerar que elas não iam se reunir em torno de minhas ideias sem algum bom motivo para acreditar que eu seria diferente.*<sup>371</sup>

Bethune deu aos funcionários um bom motivo para confiarem que ele ia ser diferente. Em certo momento, por exemplo, ele levou pilhas de manuais da política da empresa, que estavam cheios de regras de controle minuciosas, até o estacionamento e pediu para os funcionários botarem fogo neles. Bethune disse-lhes que, a partir daquele instante, em vez de seguirem manuais rígidos, deveriam utilizar seu próprio julgamento na solução de problemas, equilibrando o que era certo para o cliente e o que era certo para a empresa. Rapidamente, a Continental estava cumprindo as previsões orçamentárias e, em pouco tempo, a empresa era a líder em dois indicadores-chave do setor das companhias aéreas: pontualidade e manejo de bagagens. A melhoria contínua do desempenho da Continental restabeleceu a confiança do público de que a companhia iria fazer o que disse que faria.

Nos dez anos que Bethune liderou a Continental, a empresa foi do inferno (classificando-se em último lugar em todas as categorias de desempenho mensuráveis) ao céu (ganhando mais prêmios J. D. Power and Associates de satisfação do cliente do que qualquer outra companhia aérea do mundo). O preço da ação da Continental subiu de 2 dólares para mais de 50 dólares. No final do primeiro ano de Bethune como CEO, a *Fortune* considerou a Continental a companhia aérea mais admirada.

Geralmente, os tributos herdados existem porque a pessoa que desempenhou antes a função comportou-se de uma maneira que destruiu a confiança. Ou talvez o tributo tenha sido imposto por um ramo de atividade de baixa confiança ou um ambiente de alta conformidade. Em consequência, a cultura é cética. Você está começando no vermelho.

Por outro lado, talvez você tenha de lidar com um tributo que não é herdado, mas sim que se autoimpôs. Talvez você mesmo tenha se comportado de uma maneira que destruiu a confiança num relacionamento, numa equipe ou em sua organização. Em consequência, você e as demais pessoas não têm mais a prosperidade, energia e alegria que resultam da alta confiança.

Em ambos os casos, é importante saber que fazer o que você disse que ia fazer não é só o caminho mais rápido para gerar

confiança em você mesmo e nos outros, mas também é o caminho mais rápido para se restabelecer a confiança quando esta se perdeu. Como dissemos, embora você não resolva com palavras um problema criado por um comportamento errado, você pode resolvê-lo comportando-se da maneira certa, e a melhor maneira de se chegar a isso é fazendo o que você diz que vai fazer.

*Eu julgo as pessoas pelos pés, e não pela boca.*<sup>372</sup>

– GEORGE BUCKLEY,  
PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E CEO DA 3M

Um CEO com quem conversamos comprara uma empresa com cerca de 2 mil funcionários. Ele era o quarto dono num período de três anos, e a cultura da companhia tinha se tornado extremamente cética, pois os três proprietários anteriores não cumpriram o que disseram que iriam fazer, incluindo ficar com a empresa por um longo período de tempo. Identificando isso, o novo dono decidiu realizar uma reunião pública para ouvir as preocupações de todos os funcionários. Depois de captar os principais pontos de suas preocupações, ele assumiu quatorze compromissos para enfrentar aqueles pontos. As pessoas saíram da reunião muito céticas, pois, de fato, já tinham visto aquele filme antes e não gostaram do final dele.

No entanto, duas semanas depois, ele convocou outra reunião e fez uma retrospectiva em relação a cada um dos quatorze compromissos. Ele tinha cumprido doze, o que resultou em mudanças imediatas e significativas. Os outros dois ainda estavam em andamento por causa da natureza de mais longo prazo dos compromissos. As pessoas saíram da reunião com uma sensação renovada de esperança e crença. Não demorou muito para os funcionários da empresa confiarem plenamente em seu novo líder. Ele restabeleceu a confiança deles por meio de seu comportamento, fazendo o que ele disse que faria.

Quando as expectativas do cliente são violadas, é importante a ação rápida das empresas para o restabelecimento da confiança.

Como Vivian Deuschl, vice-presidente da rede Ritz-Carlton Hotels, afirma:

*Apren­di que a solução menos onerosa é aquela que acontece imediatamente. Quanto mais tempo a reclamação de um cliente perdura numa organização, mais esta cresce. No momento em que uma reclamação chega à liderança superior, o que poderia ter sido solucionado dando ao hóspede a comodidade pedida por ele por meio de uma pequena elevação de categoria transforma-se em medidas tais como a promoção do pernoite à categoria mais elevada do hotel.*<sup>373</sup>

Recentemente, a Coca-Cola da Europa demonstrou sua compreensão a respeito da importância do restabelecimento rápido da confiança quando mais de uma centena de pessoas na Bélgica e inúmeras na França relataram a ocorrência de problemas estomacais depois de beberem o refrigerante em lata. Rapidamente, a empresa assumiu a responsabilidade, pediu desculpas e se ofereceu para cobrir as despesas médicas de todos os afetados. Ainda que não houvesse uma evidência clara de que o refrigerante estivesse causando os problemas de saúde, a empresa também decidiu fazer o *recall* em cinco países europeus: 17 milhões de caixas, no total, tornando-se o maior *recall* da história da Coca-Cola. O CEO Douglas Ivester declarou publicamente que a qualidade de seus produtos é a prioridade máxima da Coca-Cola. Ele afirmou: "Durante 113 anos, nosso sucesso se baseou na confiança que os consumidores têm nessa qualidade. Essa confiança é sagrada para nós."<sup>374</sup> Posteriormente, comprovou-se que os problemas de saúde relatados não foram causados pelos produtos da Coca-Cola, mas, ao agir rapidamente e se comportar de maneira consistente com sua promessa de marca, a empresa ganhou, em vez de perder, a confiança dos clientes.

Outro exemplo de como a confiança pode ser restabelecida por meio do comportamento veio da história que apresentamos anteriormente a respeito da experiência de Stephen. Como ele resolveu o problema criado por seu comportamento errado (excesso

de velocidade), ele não só restabeleceu a confiança de seus pais, mas realmente a incrementou a um nível maior do que o existente anteriormente.

*Se as empresas quiserem restabelecer a confiança, precisarão adotar uma estratégia de Compromisso Público... A essência do Compromisso Público é o compromisso das empresas de falar... e fazer o que falam.*

– EDELMAN TRUST BAROMETER, 2009

## **O princípio do comportamento**

O motivo pelo qual fazer o que você fala que vai fazer incrementa a confiança é que o *comportamento* incrementa a confiança (ou a destrói). A realidade é que nos julgamos por nossas intenções, mas os outros nos julgam por nossas ações. Assim, quando nossas ações cumprem nossa intenção declarada, elas fecham o circuito da construção da confiança por meio das promessas feitas e cumpridas.

Numa escala ainda maior, isso também se aplica às expectativas criadas pelas promessas que estão implícitas, mas não necessariamente declaradas. Seus clientes esperam que você seja honesto e forneça um produto ou serviço de qualidade com um preço razoável. Seus subordinados esperam que você seja aberto e transparente com eles a respeito do trabalho deles. Sua esposa espera que você seja fiel. Seus filhos esperam que você seja justo. Quando você se comporta de maneira não honesta, razoável, aberta, fiel ou justa – *ainda que você possa não ter dito explicitamente que se comportaria* – isso também pode destruir a confiança. Eis por que os líderes e gerentes mais eficazes trabalham duro para criar uma cultura de esclarecimento das expectativas e, nas palavras de Dov Seidman, CEO da LRN, “comportando-se de forma a superar a concorrência”. Dessa maneira, eles criam uma vantagem sobre a concorrência que conduz mais rapidamente a uma maior prosperidade, energia e alegria. Em *The Speed of Trust*,

identificamos treze comportamentos comuns às pessoas de alta confiança de todo o mundo. A seguir, estão alguns que se aplicam particularmente ao ato de fazer o que você diz que vai fazer.

## **Alguns comportamentos de construção de confiança\***

### **Fale francamente**

*Seja honesto. Fale a verdade. Informe as pessoas a respeito de sua posição. Utilize linguagem simples. Chame as coisas pelo nome. Demonstre integridade. Não manipule as pessoas nem distorça os fatos. Não fuja da verdade. Não deixe falsas impressões.*

### **Crie transparência**

*Fale a verdade de uma maneira que as pessoas possam verificar. Seja sério e genuíno. Seja aberto e autêntico. Atue em favor da divulgação. Aja de acordo com a premissa de "O que você vê é o que você obtém". Não tenha agendas secretas. Não oculte informações.*

### **Esclareça as expectativas**

*Divulgue e revele as expectativas. Discuta-as. Valide-as. Renegocie-as, se necessário e possível. Não viole as expectativas. Não suponha que as expectativas são claras ou compartilhadas.*

### **Cumpra os compromissos**

*Assuma compromissos com cuidado e cumpra-os a quase todo custo – ou comunique e renegocie se você não for capaz. Assumir e cumprir compromissos é um símbolo de honra. Não quebre a confiança. Não recorra a "relações-públicas" como saída para um compromisso rompido.*

\* Para um resumo dos treze comportamentos comuns das pessoas de alta confiança de todo o mundo, acesse [SmartTrustBook.com](http://SmartTrustBook.com).

Outras promessas implícitas podem ser criadas como resultado das palavras ou ações dos outros que o precederam numa função específica, tais como líder de equipe, gerente, CEO, progenitor ou cônjuge – ou das palavras ou ações de outros em funções similares no seu ramo de atividade ou cultura. Apresentar essas expectativas, esclarecê-las e lidar com elas – talvez por meio de um exame do tipo “O que você acha que foi dito?” – pode ser suficiente para eliminar obstáculos relativos à confiança e consolidar sua integridade pessoal no ciclo falar/fazer. Também pode ser útil para tirar proveito das novas tecnologias que, atualmente, possibilitam que as empresas investiguem a Internet e avaliem o “zunzunzum virtual” sobre sua marca. Isso permite que as organizações ganhem consciência e determinem que passos podem ser dados para resolver os mal-entendidos que estão afetando a percepção pública de sua força falar/fazer.<sup>375</sup>

É importante lembrarmos que, em geral, as pessoas ficam satisfeitas na medida em que suas expectativas são satisfeitas. Se quisermos ter mais satisfação e gerar confiança, precisaremos esclarecer as expectativas, para assegurar que nossos compromissos e as expectativas das pessoas estão alinhados, e que, de maneira consistente, fazemos o que dissemos que íamos fazer.

## **PERGUNTAS A CONSIDERAR**

- Pense a respeito de uma ocasião em que você ficou decepcionado ou perdeu a confiança em alguém. Até que ponto sua reação foi consequência de aquela pessoa não ter feito o que dissera que ia fazer?
- Até que ponto a confiança das outras pessoas em você é afetada quando você faz o que disse que ia fazer – ou quando não faz?

- Quando você vê a frase “uma empresa em que você pode confiar”, o que você pensa? Você acha que é verdade? Por quê – ou por que não?
- Quanta segurança você tem que pode assumir e cumprir compromissos? Como você acha que isso pode afetar seu nível de prosperidade, energia e alegria? Como pode estar afetando sua capacidade de confiar e trabalhar com os outros?

[328](#) Corão 17:34.

[329](#) Bíblia, Números 30:2.

[330](#) Bíblia, Mateus 7:21.

[331](#) Basavanna, Vacana 440.

[332](#) Sidarta, Buda.

[333](#) Confúcio.

[334](#) Paul Kurtz, *Toward a New Enlightenment* (Transaction Publishers, 1991), 17

[335](#) Epiteto.

[336](#) Anita Borate e Joyoti Banerji, “Building a Great Place to Work”, *India Times*, 21 de junho de 2010.

[337](#) General Counsel Forum, “TGCF Panel Audio Transcription”, 19 de novembro de 2010.

[338](#) Jeremy Hope, Peter Bunce e Franz Rössli, *The Leader’s Dilemma: How to Build an Empowered and Adaptive Organization Without Losing Control* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 49.

[339](#) “A Network Built to Support the Silicon Economics Cycle”, [www1.level3.com/index.cfm?pageID=245](http://www1.level3.com/index.cfm?pageID=245).

[340](#) Laurence Haughton, *It’s Not What You Say – It’s What You Do: How Following Through at Every Level Can Make or Break Your Company* (New York: Currency, 2004), 236.

[341](#) Ibid.

[342](#) Lee Benson, “No-Sunday Stance Has Not Slowed Success of Costco Builder”, *Deseret News*, 1 de novembro de 2010.

[343](#) Oprah Winfrey, “Keeping My Word”, *O, The Oprah Magazine*, fevereiro de 2010.

[344](#) Mark Hofmans, "Trust in Charities and Judges Rising Internationally", 17 de junho de 2011, [www.gfk.com/group/press\\_information/press\\_releases/008190/index.en.html](http://www.gfk.com/group/press_information/press_releases/008190/index.en.html).

[345](#) Kazuo Ichijo e Ikujiro Nonaka, *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers* (New York: Oxford University Press, 2006), 247.

[346](#) Rick Barrera, *Overpromise and Overdeliver: The Secrets of Unshakeable Customer Loyalty* (New York: Portfolio, 2005), orelha da capa.

[347](#) Jack e Suzy Welch, "How to Bust into the Big Leagues: You Want A-List Clients? Begin with an Irresistible Proposition – Then Over-deliver", *BusinessWeek*, 15 de maio de 2008.

[348](#) Carmine Gallo, "How to Wow 'Em like Steve Jobs", *BusinessWeek*, 6 de abril de 2006.

[349](#) "Gold Standards", <http://corporate.ritzcarlton.com/en/about/goldstandards.htm>.

[350](#) "Visa Credit Cards", [www.creditcards.com](http://www.creditcards.com).

[351](#) Rodd Wagner e Gale Muller, *Power of 2: How to Make the Most of Your Partnerships at Work and in Life* (New York: Gallup Press, 2009), 77.

[352](#) Alan Fine, *You Already Know How to Be Great* (New York: Portfolio, 2010), 141.

[353](#) Robert D. Hof, "Jeff Bezos on Word-of-Mouth Power", *BusinessWeek*, 2 de agosto de 2004

[354](#) Tom Hayes, *Jump Point: How Network Culture Is Revolutionizing Business* (New York: McGraw-Hill, 2008), 141.

[355](#) John A. Byrne, *Fast Company: The Rules of Business: 55 Essential Ideas to Help Smart People Perform at Their Best* (New York: Currency, 2005), 25.

[356](#) "World's Most Admired Companies", 21 de março de 2011, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/index.html>.

[357](#) "Bridging the Gap Between Brand Promise and Expectation", 16 de setembro de 2009, [www.designdamage.com/bridging-the-gap-between-brand-promise-and-expectation/](http://www.designdamage.com/bridging-the-gap-between-brand-promise-and-expectation/).

[358](#) Michiel Maandag, "Amazon.com: What Happened to the Promise of Earth's Biggest?", 16 de junho de 2011, [www.mondaytalk.com/2011/06/16/amazon-com-what-happened-to-the-promise-of-earths-biggest/](http://www.mondaytalk.com/2011/06/16/amazon-com-what-happened-to-the-promise-of-earths-biggest/).

[359](#) "Happy Birthday, Coca-Cola!", 7 de maio de 2010, [www.thecoca-colacompany.com/presscenter/happy\\_birthday\\_coca-cola.html](http://www.thecoca-colacompany.com/presscenter/happy_birthday_coca-cola.html).

[360](#) Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers* (New York: Simon & Schuster, 1999), 91.

[361](#) "Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century", [www.ketchum.com/Reputation\\_Capital](http://www.ketchum.com/Reputation_Capital).

[362](#) "The New Social Economy & Currency of Trust", 16 de maio de 2011, [www.senseimarketing.com/Wisdom/Blog.aspx](http://www.senseimarketing.com/Wisdom/Blog.aspx).

[363](#) Paul Resnick, Richard Zeckhauser, John Swanson e Kate Lockwood, "The Value of Reputation on eBay: A Controlled Experiment", monografias de John F. Kennedy School of Government Harvard University Faculty Research, julho de 2002.

[364](#) Emma De Vita, "Trust and the Female Boss", *Management Today*, 1 de setembro de 2010.

[365](#) Kate Rogers, "Donors Pick St. Jude's, Komen as Most Respected", *Exempt Magazine*, março de 2010.

[366](#) Rana Foroohar, "How We Ranked the World", *Newsweek*, 16 de agosto de 2010.

[367](#) Ibid.

[368](#) Don Miguel Ruiz, *The Four Agreements: A Practical Guide to Personal Freedom* (San Francisco: Amber Allen, 2001), 32.

[369](#) Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful* (New York: Hyperion, 2007), 42.

[370](#) Gordon Bethune, *From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998), 14.

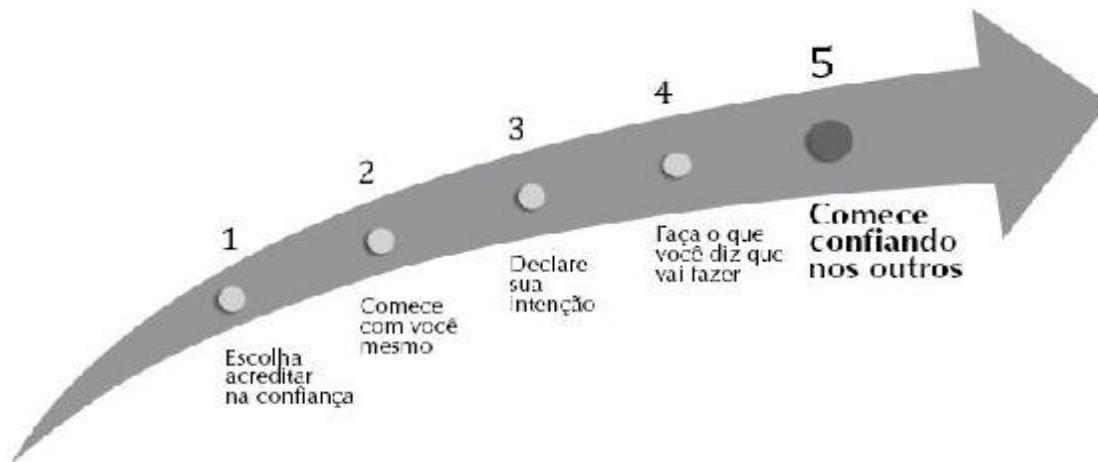
[371](#) Ibid., 29–30. Líder em dois indicadores-chave: "Company History 1991 to 2000", [www.continental.com/web/en-US/content/company/history/1991-2000.aspx](http://www.continental.com/web/en-US/content/company/history/1991-2000.aspx).

[372](#) Hal Weitzman, "3M Chief Warns Obama over Business Regulation", 27 de fevereiro de 2011, [www.ft.com/intl/cms/s/0/bd9b4100-429b-11e0-8b34-00144feabdc0.html#axzz1bBGEo1em](http://www.ft.com/intl/cms/s/0/bd9b4100-429b-11e0-8b34-00144feabdc0.html#axzz1bBGEo1em).

[373](#) *The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience* (New York: McGraw-Hill, 2008), 111.

[374](#) "Coca-Cola 'Regrets' Contamination", 17 de junho de 1999, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/371300.stm>.

[375](#) Para um relatório de amostragem que utiliza nossa Trust Brand Analytics ("Análise de confiança de marcas") para comparar os níveis de confiança em doze ramos de atividade e medir o "zuzuzum virtual" sobre sua marca sem a tendenciosidade das pesquisas, acesse [SmartTrustBook.com](http://SmartTrustBook.com).



## CAPÍTULO 8

# Ação 5 da Confiança Inteligente: Comece confiando nos outros

*Confie nos homens e eles serão verdadeiros para você;  
trate-os com grandeza, e eles se mostrarão grandes.*

– RALPH WALDO EMERSON

*Se você não for capaz de confiar nas pessoas,  
em quem você será capaz de confiar?*

– JOHN WIDDICOMBE

### **Greg:**

*Na minha adolescência, eu era um desordeiro – de fato, um delinquente juvenil. Felizmente, aos dezoito anos, tinha*

*endireitado um pouco, o suficiente para conseguir ingressar na faculdade e arrumar um emprego num supermercado local para ajudar a pagar a mensalidade.*

*Estava trabalhando ali já fazia alguns meses quando, certa tarde, Ralph, o gerente do estabelecimento, inesperadamente me jogou as chaves da loja e disse para eu trancar as portas na hora do fechamento. Fui pego de surpresa. Entendi que aquelas chaves significavam que eu supervisionaria os outros funcionários. Também significava que eu seria responsável por lidar com todo o dinheiro quando eu fechasse as gavetas e trancasse as caixas de dinheiro no cofre.*

*Evidentemente, eu não tinha acrescentado detalhes ao meu currículo duvidoso quando me candidatei ao emprego. Só posso imaginar a pista que meus cabelos longos e despenteados devem ter dado, mas, se Ralph tivesse alguma ideia de quão não confiável eu era naquela época da minha vida, ele provavelmente nunca teria me jogado aquelas chaves. No entanto, consigo me lembrar claramente (depois de me recuperar do choque da situação) da sensação estranha de responsabilidade que surgiu em mim e da gratidão e lealdade que senti repentinamente em relação àquele bom homem. Desejei muito provar ser digno de sua confiança e de modo nenhum quis desapontá-lo.*

*Em retrospectiva, percebo que a confiança de Ralph em mim naquele dia marcou um ponto de virada em minha vida, um evento marcante, que teve um impacto profundo em toda a minha carreira. Também me deu o desejo singular de procurar oportunidades de confiar nos outros. Entender pessoalmente quão assustados e despreparados os outros podem se sentir quando perguntados "se estão prontos para a ocasião" inspira-me a assumir o risco e esperar o melhor das pessoas. Isso me dá vontade de enxergar o potencial dos outros, o potencial que eles podem ainda não ver em si mesmos; da mesma forma que Ralph fez por mim.*

**E**m nosso trabalho, frequentemente pedimos para os líderes e executivos de todo o mundo refletirem sobre suas vidas ou carreiras e identificarem um momento em que alguém se arriscou em relação a eles, confiou neles ou acreditou neles ainda mais do que acreditava em si mesmo. Sempre que fazemos isso, o sentimento no recinto muda. As pessoas ficam muito comovidas e inspiradas quando se recordam de suas experiências e reconhecem com gratidão o impacto delas em suas vidas. E ficam ainda mais inspiradas quando as convidamos a compartilhar e entender as experiências uns dos outros.

Nós o incentivamos a dedicar um minuto agora e fazer a mesma coisa. Pense a respeito de alguém que confiou em você. Quem era? Qual era a situação? Que diferença fez em sua vida?

Os gerentes, os pais e os líderes associados à Confiança Inteligentes, em todas as esferas da vida, começam confiando nos outros. Dessa maneira, desenvolvem a capacidade e a segurança daqueles que merecem confiança. Desencadeiam o potencial humano e multiplicam o desempenho. Inspiram a confiança recíproca nos dois sentidos – para trás, para aqueles que confiaram, e para frente, para os outros que podem se beneficiar da confiança. Ajudam a criar culturas de alta confiança, que geram maior prosperidade, energia e alegria.

A ação da Confiança Inteligente de confiar se baseia nos *princípios* da liderança e da delegação de poder. O *oposto* é negar a confiança, tentar controlar os outros e/ou tentar fazer tudo por si mesmo. As *falsificações* incluem a “confiança falsa” (dar responsabilidade para as pessoas, mas sem autoridade ou recursos), a “confiança fraudulenta” (agir como se você confiasse nas pessoas, mas, então, controlá-las nos mínimos detalhes) e “gerenciar” ou “administrar” achando que está “liderando”.

Essa ação é mais do que escolher acreditar. É escolher agir de acordo com aquela crença: tomar medidas, dar o salto. A crença que surte efeito é aquela que dá à pessoa a coragem e a fé de fazer. E é a missão do líder ir à frente.

## Por que oferecer a Confiança Inteligente é inteligente?

Há três motivos principais que explicam por que oferecer a Confiança Inteligente é inteligente: (1) produz resultados, (2) aumenta a confiança e (3) gera reciprocidade. Consideremos com mais detalhes cada motivo.

### 1. Oferecer a Confiança Inteligente produz resultados.

Recordemos os resultados de desenvolver relações de confiança por meio de tíquetes positivos no destacamento Richmond da Real Polícia Montada do Canadá: uma redução de 50% nas citações de apresentação ao tribunal e das prisões de jovens, uma queda das reincidências para 5% e uma redução de 90% no custo de processar os infratores.<sup>376</sup>

Recordemos o resultado da confiança da BestBuy.com em seus funcionários, permitindo-lhes trabalhar quando e onde quisessem desde que fizessem o trabalho: um aumento de 35% na produtividade nas primeiras seis semanas.<sup>377</sup> O comando da BestBuy criou um "Results Oriented Work Environment" (ROWE – Ambiente de Trabalho Orientado por Resultados),<sup>378</sup> onde o desempenho se baseia nos resultados e não no tempo de contato face a face. Essa cultura foi descrita na capa da *BusinessWeek* como "Sem reuniões. Sem agenda. (Não é piada.)"<sup>379</sup> O que torna o sistema ROWE um exemplo de Confiança Inteligente são as expectativas e as responsabilizações cristalinas. O resultado? Uma redução de 50% na rotatividade de pessoal e funcionários trabalhando mais horas sem pagamento adicional, mas, ao mesmo tempo, relatando melhor saúde e mais felicidade. Por que oferecer a Confiança Inteligente cria esses tipos de resultados? Porque confiar nas pessoas as inspira. Extrai o melhor delas. Motiva-as. De fato, o motivo pelo qual confiar é tão poderoso é que *merecer confiança é a forma mais instigante e sustentável de motivação humana.*

*A desconfiança gera desconfiança; a confiança gera realização.*

**2. Oferecer a Confiança Inteligente aumenta a confiança.** É um tanto irônico que uma das melhores maneiras de aumentar a confiança seja simplesmente confiar. Há muitos motivos para isso. Confiar nas pessoas inspira-as a quererem ser merecedoras daquela confiança. Extrai o melhor delas. Ajuda-as a desenvolver suas capacidades. Como aconteceu quando Ralph, o gerente do supermercado, jogou as chaves para Greg e lhe confiou a responsabilidade de fechar a loja, as pessoas tendem a estar prontas para a ocasião. Elas atuam, e os resultados de suas atuações geram mais confiança, facilitando uma oferta ainda maior de confiança para elas. O resultado é maior confiança. Como Al Carey, CEO da Frito-Lay, contou-nos: “Se você confiar nas pessoas, elas começarão a agir e você verá o melhor delas. Você verá o bom trabalho delas. Elas trarão o melhor de suas capacidades para a ‘festa’. Se você tiver 50 mil pessoas trabalhando assim, será ótimo.”<sup>380</sup>

*Confiem uns nos outros frequentemente. Quando o nível de confiança ficar bastante alto, as pessoas transcenderão os limites aparentes, descobrindo habilidades novas e espantosas, de que elas não tinham consciência anteriormente.*

– DAVID ARMISTEAD

**3. Oferecer a Confiança Inteligente gera reciprocidade.** Como mencionamos anteriormente, quando confiamos nas pessoas, elas tendem a retribuir. Quando negamos confiança, elas também a negam. Nas equipes e organizações, confiar manifesta-se no maior compromisso e retenção do funcionário, na maior fidelidade e referências do cliente, além de outros benefícios econômicos. O estudo de Paul Zak que mencionamos no capítulo 3 demonstrou que enviar sinais intencionais de confiança criou uma reciprocidade que resultou num crescimento quase triplicado dos retornos econômicos.

Em geral, os líderes que confiam de maneira deliberada consideram as pessoas de suas organizações muito mais dispostas a confiar neles e em suas lideranças. Portanto, o processo recíproco torna-se um ciclo virtuoso ascendente, desencadeado por aquela primeira oferta (às vezes, salto) de confiança.

*As pessoas, quando recebem confiança justa e plena, a retribuem.*

– ABRAHAM LINCOLN

## **Os líderes vão à frente**

Para aumentar a influência e desenvolver a confiança numa equipe, numa organização, numa comunidade, numa família, num relacionamento, alguém tem de dar o primeiro passo. Isso é o que os líderes fazem. Eles vão à frente. Começam oferecendo confiança. De fato, a primeira tarefa de um líder é inspirar confiança, e a segunda, confiar. Isso é verdade, quer a pessoa tenha uma função formal de liderança, como CEO, gerente, líder de equipe ou progenitor ou uma função informal de influência, como colaborador de trabalho, namorado ou amigo.

No exercício que descrevemos anteriormente, depois de pedirmos aos líderes para refletirem sobre suas experiências quando alguém confiou neles, perguntamos: “Quando você começou a confiar em alguma outra pessoa?” Frequentemente, isso desconcerta as pessoas, pois percebem que perderam oportunidades – às vezes, muitas oportunidades – de confiar, de criar um ciclo ascendente, de gerar prosperidade, energia e alegria. Você talvez queira pensar a respeito de sua própria experiência. Houve vezes em que você confiou nos outros e isso realmente fez diferença na vida deles? Houve vezes em que você não confiou, mas agora talvez você confiasse?

Conclusão: se não inspirarmos confiança nem confiarmos, não lideraremos. Podemos gerenciar ou administrar, mas não vamos *liderar*. Gerenciamos coisas, mas lideramos pessoas. E a liderança

real requer confiança. Como Warren Bennis, renomada autoridade em liderança, resumiu: “Liderança sem confiança mútua é uma contradição em termos.”<sup>381</sup>

*Se você respeitar, você será respeitado. O mesmo acontece em relação à lealdade, à confiança e a todas as outras virtudes que acredito que os grandes líderes têm de oferecer... Também acredito que o líder, a pessoa responsável, é, em geral, aquela que deve iniciar o processo. Não espere que um funcionário o respeite antes de você respeitá-lo.*

– JOHN WOODEN,  
TÉCNICO LENDÁRIO DO TIME DE BASQUETE DA UCLA

Em *The Truth About Leadership*, James Kouzes e Barry Posner contam a história de Dawn Lindblom, que, recentemente, fora nomeada gerente regional da Cruz Vermelha norte-americana para a região leste do estado de Washington. Lindblom se perguntava se poderia confiar em Gail McGovern, a mulher que havia acabado de ser indicada presidente e CEO da Cruz Vermelha nacional. Quando alguém na turnê de apresentação de McGovern para os líderes regionais perguntou diretamente “Podemos confiar em você?”, McGovern respondeu: “Não posso responder isso para você, mas desejo informar que *eu confio em todos vocês.*”<sup>382</sup> Como Lindblom disse para Kouzes e Posner, isso fez toda a diferença para ela, ou seja, saber que McGovern estava disposta a ir à frente, que ela estava disposta a assumir o risco, confiando nos líderes regionais.

*A única pessoa que merece confiança é aquela que está preparada para oferecer confiança.*<sup>383</sup>

– GUSTAV HEINEMANN,  
EX-PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERAL DA ALEMANHA

Em 1948, William McKnight, então presidente e, depois, presidente do conselho de administração da 3M, liderou o que, na época, foi considerada uma filosofia radical para estimular a assunção de riscos

no ato de ofertar confiança nas organizações. De fato, era relaxar o controle, a fim de desenvolver a organização, acelerar a inovação e expandir a influência da empresa. McKnight afirmou:

*Com o desenvolvimento da empresa, torna-se cada vez mais necessário delegar responsabilidades e estimular os homens e as mulheres a tomarem a iniciativa. Isso exige tolerância considerável. Aqueles homens e mulheres, para quem delegamos autoridade e responsabilidade, se forem boas pessoas, vão querer fazer seus trabalhos à sua própria maneira.*

*Erros serão cometidos. Mas, se uma pessoa for basicamente correta, os erros que ela comete não serão tão sérios a longo prazo quanto os erros que a administração cometerá se tomar para si a responsabilidade de dizer para aqueles a quem deu autoridade como exatamente eles devem realizar seus trabalhos.*

*A administração que é destrutivamente crítica quando erros são cometidos acaba com a iniciativa. É fundamental que tenhamos muitas pessoas com iniciativa se quisermos continuar a nos desenvolver.*<sup>384</sup>

Atuando com base nessa filosofia, a 3M apresentou um crescimento de receita bruta de menos de 20 milhões de dólares, em 1948, para 2,6 bilhões de dólares, em 2010, sendo frequentemente citada como uma das empresas mais inovadoras do mundo. George Buckley, o atual CEO, reconhece a relevância permanente dessa filosofia baseada na confiança, afirmando: "Enquanto empresa, embora saibamos muito bem para onde estamos indo, devemos sempre nos lembrar de quem somos e de onde viemos."<sup>385</sup>

Em *Influencer*, nossos amigos da VitalSmarts compartilharam a história de uma mulher que começou dando um salto de confiança incrível, que resultou na reabilitação de milhares de pessoas que a maioria consideraria bandidos, prostitutas, ladrões e assassinos "não confiáveis". Ao proporcionar uma alternativa à prisão por meio do

trabalho na Delancey Street Foundation, em São Francisco, a doutora Mimi Silbert ajudou a transformar a vida deles. As regras são rígidas. Há meios de proteção no local. É “confie, mas confirme” no nível mais alto. Mas os resultados são incríveis.

*Os novos funcionários típicos da doutora Silbert tinham quatro condenações por crime doloso. Foram moradores de rua por anos, e a maior parte deles é constituída por dependentes de drogas há muito tempo. Poucas horas depois de ingressar na Delancey, estão trabalhando num restaurante, numa empresa de mudanças, numa oficina de carros, ou em uma das diversas empresas da Delancey. E, além da própria Silbert, aqueles criminosos e drogados constituem toda a população da Delancey. Nenhum terapeuta. Nenhum quadro profissional. Nenhuma doação, nenhum subsídio, nenhum guarda – somente uma estratégia de influência notável, que mudou profundamente a vida de 14 mil funcionários nos últimos 30 anos. Daqueles que ingressam na Delancey, mais de 90% nunca voltam para as drogas ou para o crime. Em vez disso, obtêm uma formação, tornam-se profissionais e mudam suas vidas. Para sempre.*<sup>386</sup>

Quando os líderes não ofertam confiança, as pessoas tendem frequentemente a perpetuar os ciclos viciosos descendentes de desconfiança e suspeição. Em consequência, ficam presas num mundo onde as pessoas não confiam umas nas outras, em que a administração não confia nos funcionários e vice-versa; em que os sindicatos não confiam na administração e vice-versa; em que os fornecedores não confiam nos parceiros e vice-versa; em que as empresas não confiam nos clientes e vice-versa; em que os cônjuges não confiam uns nos outros; e em que os pais não confiam nos filhos e vice-versa.

No entanto, quando os líderes assumem o comando de ofertar confiança – num relacionamento, numa equipe, numa organização ou num país –, os ciclos negativos e fraudulentos de desconfiança e

suspeição podem ser rompidos, e a porta pode ser aberta para maior prosperidade, energia e alegria de todos os grupos envolvidos.

## **Como um líder oferece “Confiança Inteligente”?**

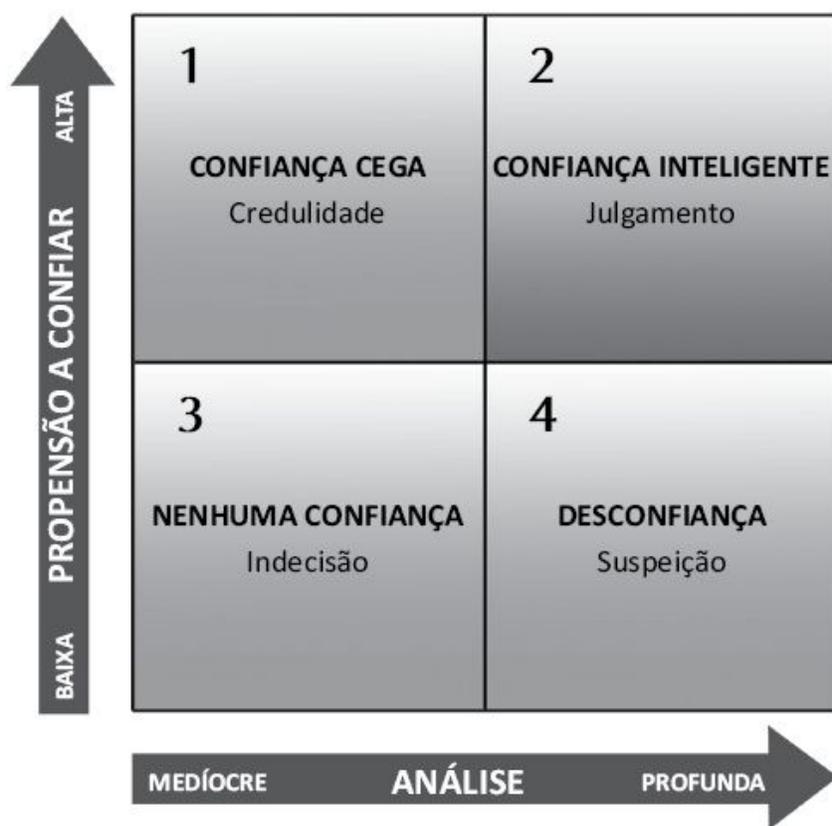
Como reconhecemos no início, há um risco em confiar. Eis por que requer coragem. No entanto, também há risco – muitas vezes, risco maior – em não confiar. Assim, como navegamos através do processo de tomada de decisão e determinamos se devemos ou não confiar, e – em caso afirmativo – quanto devemos confiar e sob que condições?

A matriz da Confiança Inteligente que apresentamos no capítulo 3 identifica os dois fatores que as pessoas acharam mais úteis na tomada de decisões relativas à Confiança Inteligente: a *propensão a confiar* e a *análise* de oportunidade, risco e credibilidade. Como explicamos, é a combinação dos dois fatores que cria o bom julgamento.

Porém, como também mencionamos, criar a maior sinergia entre esses dois fatores é mais arte do que ciência. Requer assumir a intenção positiva dos outros, a menos que exista um bom motivo para fazer o contrário. Requer determinar quando a verificação possibilitará a confiança – ou quando impedirá isso de acontecer. Requer discernimento e, às vezes, disposição de dar um salto de confiança, de vez em quando até mesmo quando a “lógica” indicar o contrário.

Isabel Blanco, ex-diretora adjunta da Georgia Division of Family and Children Services, compartilhou conosco a história notável de como ela foi capaz de superar os desafios de um sistema não confiável e de oferecer a Confiança Inteligente para beneficiar milhares de crianças em risco da Geórgia, seu estado. Ela começou sua história nos dizendo que qualquer entidade estadual de serviços de proteção à infância possui um padrão extraordinariamente alto de responsabilização, pois as vidas das crianças estão em risco. O alto risco impõe uma grande pressão nos assistentes sociais e nos líderes

do sistema social para fazerem as coisas direito. Quando um incidente é relatado aos serviços de proteção à infância, cabe ao assistente social determinar se o caso será encaminhado para avaliação ou se o trabalho será realizado diretamente com os grupos envolvidos – pais, professores, administradores e/ou parentes – para solucionar a situação. Por causa das consequências evidentes e sérias de uma criança ser maltratada num lar abusivo, a tendência predominante de um estado ou de qualquer burocracia de baixa confiança é desenvolver um sistema baseado em regras no sentido de eliminar o erro humano.



Após nos apresentar esse histórico, Blanco descreveu o sistema que ela herdou quando assumiu o papel de liderança no sistema da Geórgia em 2004:

*Tinham desenvolvido normas para tratar todos os erros que podiam ser cometidos e, assim, limitar a quantidade de avaliações que os profissionais podiam realizar, permitindo-lhes*

*somente se ater ao que a norma dizia. Tinham também um manual de 32 passos minuciosamente detalhados, para assegurar que o julgamento humano não poderia ser culpado.*

*Podemos imaginar o processo de baixa confiança, lento e incômodo, e o medo. E por causa da falta de confiança, não estávamos tomando as decisões que precisávamos. Para não corrermos riscos, estávamos encaminhando tudo para avaliação. Em consequência, quando cheguei, em 2004, existiam 3.711 avaliações atrasadas em 90 dias. Isso significava de 30 a 60 avaliações por assistente social em alguns centros urbanos. Com uma carga de trabalho tão alta, em certos casos, os assistentes sociais nem mesmo sabiam os nomes das crianças. Assim, se liam a respeito da morte de uma criança no jornal, tinham de consultar seus arquivos para ver se era sobre uma criança cujo caso estavam investigando.*<sup>387</sup>

Blanco reconhecia que aqueles que criaram o processo tiveram uma intenção positiva: proteger as crianças. Mas, infelizmente, o próprio sistema que fora idealizado para protegê-las estava colocando ainda mais crianças em risco por causa dos grandes atrasos. Além disso, o sistema deixou sequelas no nível de compromisso dos assistentes sociais, que começaram a perder a confiança em seu juízo profissional. Blanco afirmou:

*O que acontece quando você tem tantas diretivas e normas? Claramente, você envia uma mensagem para os profissionais: "Não confiamos em vocês." Então, o que acontece? Emocionalmente, os assistentes sociais deixam de lado sua responsabilidade, e a avaliação deles começa a refletir isso. Na realidade, o sistema estava estimulando exatamente o contrário em relação àquilo que todas aquelas normas foram idealizadas para assegurar. Os assistentes sociais ficaram amedrontados. Assim, o sistema não estava só provocando uma crise de confiança, mas também estava criando uma crise de autoconfiança. E os assistentes sociais não estavam captando*

*as sugestões das avaliações e decisões que fariam toda a diferença.*

*Aquela intuição humana de ser capaz de chegar a uma conclusão com base em conhecimentos e avaliações coletivos é a arte do bem-estar da criança. No entanto, com todo esse controle e falta de confiança visando a eliminação do risco, a maioria dos sistemas comunica por meio de normas absolutas que a parte artística da tomada de decisão relativa ao bem-estar da criança não é valiosa. Eu diria a vocês, porém, que ela é extremamente valiosa.*

O pensamento convencional na entidade prescrevia que a maneira de solucionar o problema das demandas não atendidas era contratar mais assistentes sociais. No entanto, não só não havia orçamento para isso como Blanco estava convencida de que aquilo não solucionaria o problema.

*A realidade era que eu não precisava de mais assistentes sociais. Precisava que aqueles que eu tinha atuassem a plena capacidade. Para que eu precisava de mais se eles atuariam com 20% de sua capacidade? Era um desperdício. Foi um momento de revelação quando entendemos que, de fato, estávamos subutilizando a capacidade dos assistentes sociais.*

A solução de Blanco foi confiar mais nos assistentes sociais existentes em relação ao uso de suas avaliações. Dada a baixa tolerância aos riscos, os diversos grupos envolvidos reagiram inicialmente com receio. Blanco teve de convencer a polícia e outros grupos envolvidos da comunidade de que confiar nos assistentes sociais para a tomada de decisões protegeria mais as crianças, e não menos. Foi uma ideia difícil de vender. Surpreendentemente, a venda mais difícil foi para os próprios assistentes sociais carentes de confiança. No fim, ela teve de pegar seu carro e visitar pessoalmente os assistentes na linha de frente, em 159 municípios, para convencê-los.

*No fim, consegui convencer os assistentes sociais, e eles foram capazes de ser mais corajosos a respeito de confiarem em si mesmos, provavelmente porque não confiavam de fato em sua má conduta. Os casos pendentes eram muitos, e eles sabiam que, em 60% das vezes, os assistentes não descobriam nada. Investigavam, destruíam a vida das pessoas e, então, não descobriam nada, encerrando o caso sem prestar nenhum serviço. Eles sabiam que o serviço estava falido e estavam mais dispostos a agir com coragem num sentido diferente.*

Blanco tinha duas coisas importantes a seu favor no esforço de mudar o sistema. A primeira era o relacionamento de alta confiança com seu chefe, o comissário B. J. Walker, que ela foi capaz de mobilizar em sua campanha. De acordo com Blanco, todas as vezes que alguém ligava para Walker e dizia "Você sabe o que sua líder está dizendo? Que nós vamos matar as crianças!", Walker respondia: "Não, isso é estratégico."<sup>388</sup>

A segunda coisa era o uso da Confiança Inteligente. Blanco disse:

*Não estava sugerindo que devíamos confiar cegamente em nossos assistentes sociais. Estabelecemos processos que apoiavam o que queríamos de maneira muito responsável e monitorávamos todas as decisões seguindo uma linha de tendência, avaliando nossa porcentagem na obtenção da decisão correta. A responsabilização que impusemos a nós mesmos era ainda maior do que a que o governo federal nos impôs. A norma federal considerava seis meses sem novos incidentes, o tempo necessário para validar uma decisão. Somente seis meses. Dissemos: "Não, de jeito nenhum. Vamos acompanhar aquela criança pelo resto do nosso tempo."<sup>389</sup>*

Blanco demonstrou uma capacidade de julgamento excelente, combinando sua vigorosa propensão a confiar com sua igualmente vigorosa análise da situação, do risco e da credibilidade. Sua determinação surtiu efeito, e a oferta da Confiança Inteligente para que os assistentes sociais utilizassem sua avaliação fincou raízes. Com essa nova abordagem baseada na confiança, e sem a

contratação de pessoal adicional, em apenas seis anos, a demanda não atendida passou de 3.711 casos com atrasos acima de 90 dias para nenhum caso. No mesmo período, as avaliações mensais caíram em 70%, e a conclusão delas no prazo subiu para 97%. Além disso, a segurança para as crianças cresceu 45%. Ao utilizar a Confiança Inteligente, Blanco e sua equipe salvaram vidas e deram início a um efeito propagador que continuará na Geórgia pelas próximas décadas.

### **Stephen:**

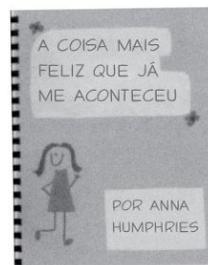
*Num nível mais pessoal, nas minhas apresentações, compartilho às vezes a história de Anna Humphries, a única menina de um time de flag football (versão de futebol americano) da Little League que treinei anos atrás. Anna era uma boa jogadora, mas não tinha a experiência e as habilidades dos outros jogadores. Eu tinha tomado a decisão de revezar todos os jogadores, mas essa decisão foi realmente posta à prova quando nosso time chegou ao jogo final, quando disputamos com outro time invicto o título do "campeonato" não oficial. Nossos adversários só estavam um ponto atrás e precisavam de dois pontos para vencer a partida. Então, tive de decidir se deixava Anna em campo até ela terminar sua vez de jogar ou a substituía por uma jogadora melhor.*

*No momento da decisão, decidi confiar em Anna e deixá-la em campo. Todos nós prendemos a respiração quando o time adversário correu na direção de Anna, mas ela executou a jogada planejada e puxou a fita (flag) do jogador oponente (somente a segunda vez que ela puxou uma fita em todo o ano) e o deteve bem perto do gol. Quando vi a expressão exuberante de Anna no momento em que ela percebeu o que tinha feito e sua alegria quando recebeu cumprimentos empolgados das companheiras de time e os aplausos da torcida, fiquei emocionado de ter decidido confiar.*

*Quando compartilho essa experiência, de vez em quando algumas pessoas se aproximam de mim e afirmam: "É muito*

*conveniente para você chamar isso de Confiança Inteligente porque funcionou, pois, se não tivesse, você talvez afirmasse: 'Ah, eu confiei demais.'" Sem dúvida, há algo a ser dito a respeito da questão de classificar com exatidão uma decisão como "Confiança Inteligente". Tomar essa decisão é uma questão de percurso através da vida e de aprender como fazer um bom julgamento de valor. Às vezes, confiamos muito; outras, pouco. No entanto, esperamos que quando nos tornarmos mais perspicazes e capazes na consideração da oportunidade, do risco e da credibilidade dos envolvidos, nosso julgamento de valor ficará melhor.*

*Em retrospecto, porém, tenho de dizer que, mesmo se Anna não tivesse feito aquela jogada vitoriosa e tivéssemos perdido a partida, ainda sinto que teria sido um exercício de Confiança Inteligente dar-lhe a oportunidade. Há mais coisas envolvidas do que ganhar o jogo. Mesmo se tivéssemos perdido, acredito que todos do time teriam emergido daquela experiência sabendo que eram importantes e que eram merecedores de confiança e apoiados como pessoas. Acho que teriam se sentido bem a respeito de seus esforços e de sua experiência geral em integrarem o time.*



*Atualmente, Anna é caloura numa universidade importante. Ela se tornou uma jovem muito talentosa, bela e confiante, uma soprano lírica, que já atuou local e nacionalmente. Cerca de um ano atrás, sua mãe veio ao meu escritório e disse: "Você precisa ver isso. Estava arrumando as coisas de Anna e encontrei essa redação que ela escreveu no quarto ano." Era a história do que tinha acontecido naquele ano com nosso time de futebol americano, e Anna a intitulou como "A coisa mais feliz que já*

*aconteceu comigo". Sou obrigado a acreditar que oferecer minha confiança a ela fez uma diferença positiva em sua vida.*

Sem dúvida, a Confiança Inteligente não resulta numa solução simplista, genérica, para todas as pessoas ou em todas as situações. O que é Confiança Inteligente para uma pessoa não é para outra. Por exemplo, para Warren Buffett, fechar o negócio da compra de uma empresa por 23 bilhões de dólares com um aperto de mão, sem uma auditoria formal, não é só notável, é também Confiança Inteligente para ele. Ele é uma pessoa altamente confiável. Tem um histórico incrível de avaliar a credibilidade de possíveis parceiros. Possui uma base significativa e, em termos de risco, pode se dar ao luxo de entrar em uma transação que não dê certo. A conclusão é que ninguém vai criar problemas com Warren Buffett. Mas, para nós dois, tentar fazer o mesmo tipo de negócio, da mesma maneira, provavelmente não seria Confiança Inteligente. Sem a base e o histórico de Buffett e com menos margem para riscos, nossa mistura de propensão a confiar e análise resultaria quase certamente numa abordagem diferente de Confiança Inteligente.

Em cada situação, a Confiança Inteligente requer julgamento. É uma combinação integral de sabedoria de coração e mente; uma sinergia entre a propensão de confiar e análise, que é muito maior do que a soma de suas partes. E há vezes em que os outros podem não compreender por que fazemos o que fazemos ou o rótulo "Confiança Inteligente" que colocamos sobre aquela ação. Não obstante, há poucas experiências na vida que proporcionam a energia e a alegria que sentimos quando sabemos que fizemos uma diferença significativa na vida dos outros pelo fato de confiar neles.

## **Oferecer a Confiança Inteligente em todos os níveis**

Neste momento, gostaríamos de compartilhar alguns dos julgamentos que pessoas e organizações fizeram ao confiar em diversos grupos envolvidos e como isso funcionou para elas. Enquanto ler, perceba como elas integraram sua propensão a confiar com a análise de oportunidade, risco e credibilidade e, dessa maneira, produziram resultados, aumentaram a confiança e inspiraram a reciprocidade.

### Oferecendo a Confiança Inteligente aos Clientes

Organizações bem-sucedidas foram precursoras em oferecer a Confiança Inteligente aos seus clientes. Além das companhias que já destacamos, você pode ver isso evidenciado em empresas como a Zane's Cycles, de Connecticut, uma das três maiores lojas de bicicleta dos Estados Unidos. A Zane's permite que seus clientes saiam da loja para testar as bicicletas sem pedir nenhuma identificação ou garantia. Quando os clientes se oferecem para deixar suas carteiras de motorista, a oferta é educadamente recusada. A mensagem que a Zane's transmite aos seus clientes é "Faça um passeio incrível. Confiamos em você". Como Chris Zane, seu fundador, afirma: "Por que começar esse relacionamento questionando sua integridade?<sup>390</sup> Escolhemos acreditar em nossos clientes."<sup>391</sup>

A mensagem de alta confiança da empresa também transmite claramente aos seus funcionários que a Zane's está no negócio de desenvolver relacionamentos com o cliente, e não só no de vender produtos. O resultado são vendas anuais de 13 milhões de dólares, com uma taxa média de crescimento anual de 23% desde a abertura em 1981 e uma perda de somente 5 por roubo das 5 mil bicicletas vendidas todos os anos. Zane afirma:



DILBERT © 2009 Scott Adams. Utilizado com permissão da UNIVERSAL UCLICK. Todos os direitos reservados.

*A maioria dos clientes fica admirada com nossa confiança neles, e isso fomenta muito o desenvolvimento da confiança deles em nós. Se começarmos a desconfiar de nossos clientes e tratá-los como potenciais ladrões, automaticamente colocaremos nosso relacionamento em perigo... Sem dúvida, podemos perder aquelas cinco bicicletas por ano, mas as outras 4.995 que são testadas voltam.*

Zane acredita firmemente que os clientes apreciam ser mercedores de confiança e retribuem aquela confiança tornando-se clientes permanentes, voltando muitas vezes e recomendando a loja à família e aos amigos. Assim, embora haja um risco, com a empresa perdendo cinco bicicletas por ano, Zane está convencido de que isso é Confiança Inteligente, pois está vendendo significativamente mais bicicletas do que venderia sem essa abordagem de alta confiança, que gera recomendações.

Outra empresa que confia nos clientes é a United Services Automobile Association (USAA), uma empresa que está na lista Fortune 500 e que presta serviços bancários, de investimento e de seguros com foco nas pessoas que servem e serviram nas forças armadas norte-americanas e em suas famílias. Ao longo dos anos, a USAA conseguiu um nível notável de confiança dos clientes por meio de seu extraordinário serviço ao consumidor. Nos últimos anos, a

empresa conquistou o primeiro lugar no índice anual Net Promoter, que mede a fidelidade do cliente, e o primeiro ou segundo lugar na lista das Customer Service Champs da Bloomberg Businessweek. A empresa também apresenta um inacreditável índice de retenção de clientes de 97% (o teste definitivo de criação de valor e confiança).<sup>392</sup>

O que distingue a USAA é sua oferta de confiança aos clientes em questões grandes e pequenas. Enquanto a maioria das empresas de serviços financeiros estabelece procedimentos incômodos para se proteger contra fraudes, a USAA oferta confiança permitindo que seus clientes tirem fotos de seus cheques e os “depositem” via e-mail.<sup>393</sup> Quando os clientes ligam para dizer que o filho tem dezesseis anos e é um estudante destacado, recebem um desconto no seguro do carro; a empresa não exige que eles enviem o boletim do filho ou uma carta do diretor da escola. Nas palavras de um vice-presidente recentemente aposentado: “Como membro da USAA, até você provar o contrário, acreditamos no que você diz. É uma questão de confiança. Nós confiamos nos clientes, e eles acreditam em nós.”

A Carglass, oficina de reparos de para-brisas da Bélgica, é outra empresa que confia no cliente. Em um seminário sobre Confiança Inteligente em Antuérpia, um funcionário da Carglass compartilhou com os participantes como a empresa foi capaz de melhorar a situação de lidar com as reclamações dos clientes por meio da oferta de confiança.<sup>394</sup> A Carglass acreditava que alguns clientes não eram honestos ao culpar a empresa por danos que diziam terem sido causados pelos técnicos de reparo da Carglass, quando o dano quase certamente tinha acontecido em acidentes subsequentes e não estava relacionado com o reparo do para-brisa. Como todas as reclamações envolviam horas de trabalho e custos administrativos significativos, o departamento de reclamações da Carglass tinha crescido bastante. Quando os líderes da empresa consideraram as opções para reduzir os custos, decidiram finalmente confiar nos seus clientes. Ofereceram reparos grátis para todos que tinham reclamações, mesmo se tinham motivo para acreditar que os clientes podiam estar tentando enganá-los. Em consequência, a Carglass foi

capaz de diminuir seu departamento de reclamações para duas pessoas e reduzir consideravelmente seus custos administrativos. Além disso, a quantidade de clientes tirando proveito diminuiu significativamente, e muitos que haviam inicialmente se aproveitado se transformaram em clientes regulares e vigorosos defensores da empresa.

Em nossas viagens, ocasionalmente encontramos restaurantes que adotaram a abordagem “pague o que você acha que a refeição vale”, em que os donos confiam nos clientes para determinar o que eles pagam com base na própria avaliação da comida, do serviço e da experiência. Às vezes, há um preço recomendado; outras, não. Como resultado dessa abordagem, alguns clientes não pagam nada, a maioria paga alguma coisa e alguns pagam significativamente mais do que o preço normal da refeição (provavelmente como reação satisfeita da confiança que receberam). Ainda que os detalhes variem, muitos restaurantes relatam receitas iguais ou, em certos casos, significativamente maiores do que tinham com o modelo tradicional. Por exemplo, o Kish, restaurante persa em Frankfurt, na Alemanha, aumentou seu faturamento em 54% depois da implantação desse modelo.<sup>395</sup> Quando perguntamos como isso aconteceu, o proprietário Pourya Feily afirmou: “Basicamente, as pessoas são honestas... A maioria das pessoas não quer enganar ninguém, assim como não quer ser enganada. E como elas definem os preços sozinhas, acham que é um bom negócio, mesmo que paguem tanto quanto pagariam do jeito convencional.”<sup>396</sup> Sobretudo, essa abordagem tende a atrair e manter mais clientes.

Em certos casos, o foco é menos sobre o lucro e mais sobre criação de energia e alegria. Esse é o caso da Honesty Coffee Shop, na ilha de Batam, nas Filipinas. A imprensa local disse:

*Essa pequena loja foi fundada por Aling Elena, professora aposentada, que decidiu fornecer comidas e bebidas para os moradores da cidade e os viajantes. Todos que entram no café podem consumir comidas e bebidas e pagar o que desejarem, depositando o dinheiro numa cesta. Os itens têm etiquetas de preços, mas a loja não tem funcionários. Algumas pessoas*

*pagam; outras, não. No entanto, para Aling Elena, está tudo bem; seu lucro final é a oportunidade de despertar a consciência de seus clientes em relação à honestidade e responsabilidade, ensinando-lhes a viver essas lições em outras áreas de suas vidas.*<sup>397</sup>

Nos Estados Unidos, A Panera Bread possui uma versão social de “pague o que você acha que a refeição vale”. O Panera Cares Community Cafes, que atende de maneira efetiva como uma cozinha comunitária (sem preços nem caixas registradoras), funciona numa base autossuficiente por causa das doações, utilizando o lema “Leve o que você precisa, deixe sua cota justa”.

### **Nas paredes do Honesty Coffee Shop em Batam**

Não podemos atendê-lo pessoalmente. Pegue o que você quiser e pague por isso. Volte para seu troco.

Esse estabelecimento é muito pequeno para gente desonesta.

Deus é meu segurança.

### **Oferecendo a Confiança Inteligente aos Funcionários**

Assim como aos clientes, as organizações bem-sucedidas também ofertam a Confiança Inteligente aos funcionários. Em *Power of We*, Jack Adler, presidente e diretor operacional da Loews, cadeia de hotéis de luxo, compartilhou sua experiência ao fazer a primeira apresentação à alta administração da Loews Corporation, incluindo o CEO Larry Tisch:

*Descrevi as perspectivas para o setor hoteleiro com alguns detalhes e falei um pouco sobre nossos planos. Então, Larry Tisch levantou-se de sua cadeira, na cabeceira da mesa. “Tudo*

*bem, dê o melhor de si”, ele disse, e deixou a sala. Esse foi o final da reunião.*

*Fiquei perplexo. Estava esperando recomendações um pouco mais detalhadas do que aquela. Assim, procurei Bob Hosman, que era meu chefe na época, e disse: “Larry Tisch me disse para dar o melhor de mim. O que isso significa?”*

*Bob sorriu e disse: “Significa que ele confia em você, e você deve utilizar sua capacidade de julgamento.”*

*Essa é a maneira como dirigimos os hotéis. Confiamos nas pessoas e lhes pedimos para usar suas capacidades de julgamento. Em geral, elas fazem isso, e os resultados comprovam que isso funciona.<sup>398</sup>*

Esses resultados incluem o fato de que cinco dos dezesseis hotéis Loews apareceram na lista de 2011 da *U.S. News & World Report* dos 86 melhores hotéis dos Estados Unidos.<sup>399</sup>

A Chubb Group of Insurance Companies, grande seguradora de bens e sinistros, conseguiu importantes benefícios ao confiar nos funcionários relativamente a horários flexíveis de trabalho. Inicialmente, o CEO John Finnegan ficou receoso a respeito da política. Ele disse ao *Financial Times*: “Para ser honesto, via os benefícios divulgados do horário flexível de trabalho com certo ceticismo. Como a maioria dos CEOs, considerava aquilo um programa de acomodação do funcionário com um custo. Não sabia se conseguiríamos manter ou aumentar a produtividade.”<sup>400</sup>

Essa política foi surpreendentemente benéfica para a Chubb, mesmo na recente crise econômica. Rolando Orama, vice-presidente sênior, que comanda a operação de Chicago da Chubb, onde 120 membros de sua equipe escolheram o horário flexível, relata um aumento de 82 para 91% de clientes contatados em 24 horas e de 90 para 100% de benefícios pagos aos requerentes em tempo hábil. Ele faz uma comparação com os ganhos da manufatura enxuta da Toyota. Afirma: “Deixa as pessoas mais responsáveis em relação ao que fazem.”<sup>401</sup> Empresas como a IBM, a British Telecom e a AT&T também ofertam confiança aos funcionários estimulando o trabalho

a distância, resultando em custos imobiliários reduzidos e ganhos de produtividade de até 30%. O que qualifica essas decisões empresariais como “Confiança Inteligente” é a configuração de expectativas cristalinas com a atribuição de responsabilidades também cristalinas sobre essas expectativas.

*As empresas deveriam confiar mais no trabalho das pessoas em casa. Os deslocamentos diários para o trabalho consomem um tempo que poderia ser dedicado à criação.*

– RICHARD BRANSON,  
CEO DO VIRGIN GROUP



DILBERT © 2009 Scott Adams. Utilizado com permissão da UNIVERSAL UCLICK. Todos os direitos reservados

Na rede Ritz-Carlton, o impacto de confiar nos funcionários é validado pelos relatos dos clientes a respeito de serviços heroicos e também pelos resultados finais verificados. Simon Cooper, presidente da Ritz-Carlton Hotel Company, relata a história de um membro da equipe que procurou um anel perdido de uma hóspede. Depois de não ter conseguido achar o anel, ele foi até a lavanderia. Depois de ainda não ter conseguido encontrá-lo, desmontou a máquina de lavar e, finalmente, achou o anel na área de captação do dreno. Cooper admite que, quando escuta relatos assim, percebe que ele mesmo poderia ter desistido antes nos esforços frequentemente heroicos de sua equipe. O resultado final desses

serviços, que vão bem além das expectativas, é o enorme compromisso do hóspede. E a pesquisa da empresa<sup>402</sup> mostra que um hóspede que está comprometido de maneira ativa com a rede Ritz-Carlton e seu pessoal gasta 23% mais dinheiro do que um que está comprometido de maneira moderada. Quando os funcionários produzem um aumento de 4% no comprometimento dos clientes em toda a empresa, a rede Ritz-Carlton alcança um faturamento extra de 40 milhões de dólares.

Alguns anos atrás, a oferta de Confiança Inteligente causou uma diferença profunda para funcionários da Procter & Gamble do exterior, quando a região do mundo em que estavam atuando ficou politicamente volátil e potencialmente perigosa. Um gerente regional muito preocupado telefonou para a matriz para perguntar o que ele deveria fazer. A resposta foi: “Confiamos em você. Você está na linha de frente. Equacione. Nós vamos apoiá-lo.” O gerente decidiu transferir todos os funcionários e suas famílias para um outro país às custas da empresa. Recentemente, quando alguns colegas nossos trabalharam com aqueles funcionários, descobriram que eles ainda contavam histórias de como o gerente arranjou a mudança para eles e suas famílias. A oferta significativa de confiança para o gerente regional, para que ele fizesse o que achasse melhor, resultou em lendas e fatos curiosos sobre a empresa e também muita fidelidade e compromisso entre os funcionários.

*Nenhum conjunto único de regras pode proporcionar orientação explícita para cada situação que pode ser enfrentada por uma empresa global complexa como a P&G. Assim, em última análise, a P&G confia que cada funcionário utilize sua capacidade de julgamento em tudo que faz.*<sup>403</sup>

– A. G. LAFLEY,  
EX-PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
E CEO DA PROCTER & GAMBLE

Numa escala ampla, uma das novas fronteiras para as organizações é a discussão a respeito da questão de dar acesso às

ferramentas e sites de redes sociais para os funcionários. Uma pesquisa de 2010<sup>404</sup> com 1,4 mil diretores de TI, realizada pela Robert Half Technology, mostrou que 54% das organizações bloqueiam totalmente sites como Facebook e Twitter e somente 10% das empresas dão aos funcionários pleno acesso para tais redes durante o dia. Basicamente, o motivo era desconfiança. As organizações expressaram preocupação que os funcionários perderiam tempo, seriam menos produtivos e, possivelmente, vazariam informações confidenciais ou fariam mal da empresa (o que poderiam facilmente fazer tendo acesso às redes sociais durante o horário comercial). Apesar dessas preocupações, organizações importantes estão começando a ver essa fronteira relativamente nova como uma oportunidade de ofertar a Confiança Inteligente aos funcionários – com expectativas claras e responsabilização em relação às mesmas –, acreditando que a confiança será retribuída. De acordo com uma reportagem especial sobre redes sociais na revista *The Economist*:

*Os funcionários são muito mais confiáveis do que as empresas pensam... Se você não confiar em seus funcionários, você tem um dos dois seguintes problemas: está contratando as pessoas erradas ou não está capacitando corretamente as pessoas que contrata... De modo geral, as empresas têm mais a ganhar do que perder permitindo o acesso dos funcionários às redes sociais.*<sup>405</sup>



DILBERT © 2009 Scott Adams. Utilizado com permissão da UNIVERSAL UCLICK. Todos os direitos reservados

## Oferecendo a Confiança Inteligente aos parceiros

As empresas bem-sucedidas também ofertam a Confiança Inteligente aos seus parceiros. Al Carey, CEO da Frito-Lay, contou-nos<sup>406</sup> sobre uma vez em que participou de uma reunião num hotel perto da sede da Frito-Lay, em Dallas. Ao chegar, ele notou que o quadro de avisos no saguão anunciava outra reunião da Frito-Lay em andamento no mesmo hotel. Curioso, foi até aquela sala de reuniões e se surpreendeu ao encontrar sua equipe de operações compartilhando os conceitos e comportamentos da Confiança Inteligente que a empresa tinha adotado internamente com seus parceiros de distribuição, incluindo Wal-Mart, Kroger, Target e outros. Carey nos disse que discutir confiança com aqueles parceiros de fora acabou se revelando um grande benefício mais tarde naquele ano, quando condições econômicas inesperadas forçaram a empresa a mudar seus preços de varejo. Nos vinte e tantos anos anteriores, a mudança de preços fora um processo demorado, levando um mínimo de dezesseis semanas para ser concluído. No entanto, por causa dos novos níveis de confiança interna e externa desenvolvidos, o processo pôde ser concluído em apenas cinco semanas.<sup>407\*</sup>

A UPS é um destaque na oferta de confiança ao parceiro. Não é somente uma empresa de entregas, mas também é parceria da cadeia de suprimentos, que possibilita que outras empresas ganhem a partir da escala, do escopo e da eficiência de uma empresa global. Desde o final da década de 1990, a empresa se envolveu no que denomina "soluções sincronizadas de comércio". Como a propaganda da UPS sugere, seus serviços de cadeia de suprimentos proporcionam condições iguais de competitividade, especialmente para organizações menores. No entanto, empresas maiores também utilizam os serviços. O modelo da UPS não é um modelo antiquado de fornecedor-cliente baseado em coordenação; é um novo modelo de parceria baseado em confiança e colaboração. Como Michael Eskew, ex-CEO da UPS, explicou:

*Não é mais uma relação fornecedor-cliente. Atendemos suas ligações, conversamos com seus clientes, armazenamos seu estoque e falamos para você o que vende e o que não vende. Temos acessos às suas informações e você tem de confiar em nós. Gerenciamos concorrentes, e a única maneira de isso funcionar, como nossos fundadores disseram para a Gimbels e Macy's, é "confie em nós". Não violaremos isso, porque pedimos para as pessoas para sermos parte dos negócios delas, e isso, realmente, requer confiança.*<sup>408</sup>

A UPS também foi útil em equipar pequenas e médias empresas para terem presença global. Kurt Kuehn, vice-presidente sênior de vendas e marketing da UPS, afirmou:

*O rapaz das peças de máquinas do Texas está achando que o cliente da Malásia representa um risco de crédito. Intervimos como intermediário confiável. Se temos o controle daquele pacote, podemos coletar os recursos financeiros sujeitos a aceite e eliminar as cartas de crédito. A confiança pode ser criada por meio de relações pessoais ou por meio de sistemas e controles. Se você não confiar, poderá recorrer a um transportador que não entrega [seu pacote] até ele ser pago. Temos mais capacidade que um banco para gerenciar isso, pois temos o pacote e a relação em andamento com o cliente como garantia; assim, temos dois pontos de apoio.*<sup>409</sup>

Em diversas situações, a confiança de parceria é criada, ou significativamente aprimorada, pelos relacionamentos pessoais das pessoas envolvidas. A colaboração da Universidade Yale e da Universidade Fudan, em Xangai, representa uma parceria significativa entre duas instituições importantes, que foi gerada pela confiança estabelecida pelos professores chineses que obtiveram seus doutorados em Yale. Como Richard C. Levin, presidente de Yale, disse a Thomas Friedman: "A maioria dessas colaborações institucionais resulta não de diretrizes de cima para baixo dos administradores universitários, mas sim de relacionamentos pessoais antigos entre acadêmicos e cientistas."<sup>410</sup>

## Oferecendo a Confiança Inteligente em relacionamentos pessoais e redes sociais

Num intervalo de uma apresentação, um homem se aproximou de nós e disse: “Foi muito útil para mim na minha empresa, mas quero falar para vocês sobre minha vida pessoal. Tenho um filho adolescente e, quando vocês falaram a respeito de confiar, e de como a confiança é recíproca, meus pensamentos se voltaram imediatamente para ele.” Nesse momento, o homem engasgou: “Escuto-me dizendo as palavras que digo quase todos os dias para ele: ‘Não confio em você’, ‘Você não é confiável’, ‘Não dá para confiar em você’ e ‘Não vou fazer nada para você até que você prove para mim que você é capaz.’ Percebi que sim, ele tinha se comportado de um jeito que me fez perder a confiança nele, mas estou perpetuando isso. Não estou lhe dando a chance de mudar. Sou o líder, sou o pai. É minha tarefa ir à frente, e não estou fazendo isso.”

Asseguramos para aquele homem que começar a oferecer a Confiança Inteligente não significa que ele deve ignorar o comportamento passado que lhe causou a perda de confiança. Dissemos a ele que, às vezes, você tem de considerar situações específicas, oportunidades específicas, onde você pode ser capaz de expressar confiança. Pode ser apenas em uma coisa ou em uma circunstância. Nós o encorajamos a achar alguma razão e alguma maneira de dizer para o filho dele “Confio em você nisso”, para expressar, classificar, evocar e declarar sua intenção. Reafirmamos que as pessoas, em geral, retribuem a confiança da mesma maneira que retribuem a desconfiança, e que as ações consistentes do líder (ou pai), em geral, direcionarão o ciclo: no sentido ascendente, em confiança, ou descendente, em desconfiança.

Evidentemente, a confiança – ou a falta dela – possui impacto profundo nos relacionamentos pessoais. Recentemente, conversamos com um empresário que vendeu 50% de sua participação na empresa para seu sócio com um desconto significativo, simplesmente porque ele queria sair da sociedade o mais rápido possível. Por quê? Porque seu sócio desconfiava tanto

dele, e de todos e de tudo, que estava drenando toda a alegria e felicidade de sua vida. Eliminar o impacto negativo que a desconfiança estava tendo sobre sua energia e alegria era muito mais importante para ele que a perda econômica representada pela saída da sociedade. Às vezes, a mesma coisa acontece em divórcios e em outras situações em que a desconfiança estragou tanto o relacionamento que somente a saída daquilo torna-se a força motora.

Como indicamos no capítulo 1, a conexão entre confiança e energia e alegria nos relacionamentos sociais está se tornando cada vez mais evidente em todos os sentidos. A pesquisa mais atual indica que a felicidade tende a condicionar o sucesso, e não o contrário; que o maior indicador de felicidade são os relacionamentos; e que o maior propulsor dos relacionamentos é a confiança. Como Shawn Achor escreveu em *The Happiness Advantage*:

*Quando estamos felizes – quando nossa atitude mental e nosso humor estão positivos – ficamos mais inteligentes, mais motivados e, portanto, somos mais bem-sucedidos. A felicidade é o centro, e o sucesso gira em torno...*

*Num estudo apropriadamente intitulado "Very Happy People" ("Pessoas muito felizes"), os estudiosos procuraram características dos 10% mais felizes entre nós... Revelou-se que havia uma – e somente uma – característica que distinguiu os 10% mais felizes em relação às demais pessoas: a força de seus relacionamentos sociais.<sup>411</sup>*

A qualidade de nossos relacionamentos influencia não só a felicidade, mas também a saúde. Em 2007, um estudo do *American Journal of Public Health* envolvendo 24 mil trabalhadores norte-americanos constatou que aqueles com poucos relacionamentos sociais tinham de duas a três vezes mais probabilidade de sofrer de depressão do que as pessoas que tinham muitos relacionamentos sociais fortes.

Mesmo os relacionamentos modernos associados à alta tecnologia revelam uma conexão com a confiança. Um estudo interessante divulgado pelo Pew Internet & American Life Project<sup>412</sup> mostrou que os usuários do Facebook tinham 43% mais probabilidade do que outros usuários da Internet de acreditar que “a maioria das pessoas merece confiança”. Os usuários do Facebook também tinham três vezes mais probabilidade de acreditar que “a maioria das pessoas merece confiança” do que as pessoas que não utilizavam a Internet. Assim, o que vem antes: a crença de que as outras pessoas merecem confiança ou o uso do Facebook e da Internet? Embora os efeitos causais não tenham sido verificados, fica claro que até mesmo as redes sociais engendram e ajudam a ofertar confiança.

*Se a história for um guia confiável, a tecnologia do estado-da-arte nunca substituirá a tecnologia do estado do coração.*<sup>413</sup>

– PETER GUBER,  
EX-CEO DA SONY ENTERTAINMENT

## Oferecendo a Confiança Inteligente na comunidade

Como você pôde ver nas histórias do supermercado dos Miralles, no Panamá, e do policiamento comunitário, no Canadá, desenvolver a confiança na comunidade paga dividendos reais em termos de prosperidade, energia e alegria. Um colaborador nosso compartilhou uma experiência pessoal que teve na geração de confiança na comunidade anos atrás quando trabalhava para uma ONG num país europeu. Ele e seus colegas utilizavam bicicletas como meio de transporte, mas ficavam preocupados com o fato de que, se entrassem numa loja e deixassem as bicicletas desacompanhadas, estas seriam roubadas pelos “baderneiros” locais. Finalmente, decidiram confiar nos rapazes locais tratando-os com respeito, envolvendo-os em conversas amistosas e respondendo às perguntas que eles tinham sobre a cultura norte-americana. Perceberam que quando tratavam os rapazes com confiança, em vez de desconfiança e suspeição, eram capazes de

deixar suas bicicletas do lado de fora com segurança de que estas estariam ali quando voltassem.

Os médicos da Cleveland Clinic, centro médico sem fins lucrativos em Cleveland, Ohio, ofertaram a Confiança Inteligente aos pacientes sendo muito transparentes com eles e lhes dando acesso on-line aos seus prontuários, incluindo as observações dos médicos. Além disso, aumentaram a confiança da comunidade apresentando as remunerações e avaliações dos médicos de uma maneira centrada no paciente. O CEO, doutor Delos Cosgrove, cirurgião cardíaco, que já realizou mais de 22 mil cirurgias, afirmou:

*Pouquíssimos hospitais são organizados dessa maneira... Primeiro, todos nós temos salários. É indiferente se eu, como cirurgião cardíaco, faço duas operações por dia ou quatro. Levo para casa a mesma quantia de dinheiro no fim de uma semana de trabalho. Assim, não há incentivos para a realização de testes extras ou coisas do gênero. Segundo, todos nós temos contratos com um ano de duração e temos avaliações profissionais anuais. Assim, a qualidade dos médicos é controlada, não há estabilidade no emprego, e, se você não tiver sucesso na avaliação, não terá aumento salarial ou poderá não ficar no hospital. Essa é uma das coisas mais importantes que fazemos. É bem diferente da maioria dos lugares, onde os médicos podem trabalhar pelo tempo que quiserem.*<sup>414</sup>

O hospital também é majoritariamente dirigido por médicos. O CEO, o diretor de TI e o diretor de RH são todos médicos. Quando perguntamos “Como vocês conseguem que os melhores médicos do mundo venham trabalhar por um salário?”, Cosgrove respondeu:

*É o ambiente em que os médicos querem trabalhar. Eles têm colegas que respeitam, são apoiados. Assim, podem fazer o trabalho médico. Quer dizer, a maioria de nós não é contratada para preencher formulários de planos de saúde. Nunca envio uma fatura. Tudo é feito para mim. Assim, faço o trabalho médico e acho que é o que mais os médicos querem fazer num ambiente com médicos do mesmo nível de qualidade.*

A Cleveland Clinic foi elogiada por oferecer assistência médica de alta qualidade com custos bem abaixo do padrão nacional. Entre os pacientes, incluem-se o rei Khalid da Arábia Saudita, o príncipe de Gales, Oprah Winfrey, Jack Nicklaus e muitos outros que poderiam se dar ao luxo de se tratar em qualquer lugar. A revista *U.S. News & World Report* classificou a Cleveland Clinic como o melhor hospital norte-americano para tratamento de doenças cardíacas nos últimos quinze anos.

### Oferecendo a Confiança Inteligente em um país

De modo crescente, as pessoas em nações em desenvolvimento estão reconhecendo a importância de aumentar a confiança em seus países e estão adotando medidas para fazer isso. Bo Xilai, ex-prefeito de Dalian, criou um movimento em favor da autonomia histórica das cidades-estado na China, introduzindo proativamente o comércio com o Japão. Ele desenvolveu o comércio até um ponto em que mais de 3 mil empresas japonesas estão atuando na cidade de Dalian, independentemente de Pequim. Quando Xilai foi, tempos depois, nomeado ministro do Comércio da República Popular da China, ele retribuiu a confiança que lhe permitiu realizar aquelas coisas concedendo a outros dirigentes de cidades uma autonomia similar. Em consequência, a quantidade de cidades-estado com mais de 1 milhão de habitantes passou de sete, no início da década de 1990, para 150, em 2011, e a economia explodiu, permitindo que a China fizesse a mudança sísmica de um sistema econômico rural para um urbano.<sup>415</sup>

Ainda que o Edelman Trust Barometer, de 2009, indique que o mundo ainda não tem alta confiança na China (os entrevistados globais afirmam que têm menos confiança nas empresas sediadas na China e na Rússia do que em outros países do mundo), os chineses possuem um alto grau de confiança entre eles. De fato, num Pew Global Attitudes Survey, de 2007, a China apresentou o maior nível de confiança social entre os 47 países pesquisados, com incríveis 79% dos chineses concordando com a afirmação "A maioria das pessoas dessa sociedade é confiável". Em *China's Megatrends*,

John e Doris Naisbitt descrevem a democracia vertical em desenvolvimento na China como sendo baseada na confiança, com ênfase especial na competência e nos resultados. Os autores observam que um aspecto tradicional do pensamento chinês é a ideia de que “todos os *insights* nascem da experiência prática”. Segundo os Naisbitt:

*O sentido do relacionamento entre forças de cima para baixo e de baixo para cima é definido para criar um sistema que se desenvolve com base na confiança: o governo confiando em seu povo e o povo confiando no governo. É um modelo que se ajusta à história chinesa, ao pensamento chinês e ao forte desejo do povo chinês em favor de uma sociedade harmoniosa e estável.*<sup>416</sup>

Aliás, em 1978, Deng Xiaoping – então, de fato, o líder da China após a morte de Mao Tsetung – recomendou a “emancipação” das mentes, resultando numa oferta de confiança para as pessoas, que, como os Naisbitts observaram, “liberou imensa energia”.<sup>417</sup> Embora a energia pudesse ter sido destrutiva, ao que se constatou foi construtiva. Como exemplo, em 1978, existiam 165 mil diplomados em universidades na China; em 2011, o número atingiu 6,6 milhões. Nós dois nunca nos esqueceremos da visão dos frutos dessa energia durante a viagem entre Pequim e Tianjin para o Fórum Econômico Mundial, em 2008, observando a nova e impressionante infraestrutura que fora construída, incluindo uma novíssima autoestrada de oito pistas, que atravessava 110 quilômetros de terras cultiváveis completamente inexploradas e ia do aeroporto de Pequim até Tianjin pela costa. Nem nos esqueceremos das novas e espetaculares instalações do centro para megaconferências que abrigou as reuniões do Fórum Econômico Mundial.

Como discutimos anteriormente, os índices de percepção de corrupção apresentam uma correlação direta entre confiabilidade e prosperidade. Uma correlação similar pode ser vista entre propensão a confiar e prosperidade. Como Paul Zak e Stephen Knack

observaram: "As sociedades de alta confiança produzem mais bens e serviços que as sociedades de baixa confiança."<sup>418</sup>

*Um alto nível de confiança é o recurso mais importante que uma sociedade aberta pode possuir. A confiança, de diversas maneiras, é o produto de todos os ingredientes do molho secreto americano.*<sup>419</sup>

– THOMAS FRIEDMAN,  
JORNALISTA GANHADOR DO PRÊMIO PULITZER

## **Criando uma cultura de Confiança Inteligente**

O bem supremo dos líderes que confiam sensatamente em equipes e organizações é a criação da cultura da Confiança Inteligente, que gera prosperidade, energia e alegria. No início deste livro, manifestamos nossa intenção de fornecer indícios convincentes do poder de ofertar a Confiança Inteligente num mundo carente de confiança. Esse poder é mais claramente manifestado numa cultura de alta confiança.

*A cultura come estratégia no café da manhã.*<sup>420</sup>

– PETER DRUCKER

Um exemplo de Confiança Inteligente é a Zappos, onde a administração confia nos funcionários, e vice-versa, e as pessoas em todos os níveis da organização começam confiando. Reflexo da cultura de alta confiança, a Zappos confia nos funcionários ainda antes de eles começarem a trabalhar. Todos os novos contratados passam por um processo de treinamento de quatro semanas, e, no fim da primeira semana, a Zappos oferece um pagamento de 4 mil dólares para aqueles que quiserem sair, mais salários proporcionais ao tempo que já trabalharam. Essa é uma oferta permanente até o final da quarta semana de treinamento. Hsieh afirmou: "Queremos ter certeza de que os funcionários estão aqui por algo mais do que apenas um salário. Queremos funcionários que acreditam em nossa

visão de longo prazo e que querem ser parte de nossa cultura.”<sup>421</sup> A Zappos confia que os novos contratados tomem a decisão que consideram correta para eles. “Na média, menos de 1% das pessoas acabam aceitando a oferta”, Hsieh revela. Além disso, ele nos contou que a Zappos confia e estimula os novos gerentes a dedicarem de 10 a 20% do tempo remunerado pela empresa fora do escritório com os membros da equipe, para que eles consigam se conhecer melhor. Confiança Inteligente? Hsieh acha que sim. Ele nos diz que, embora alguns gerentes respondam inicialmente “Isso parece divertido, mas tenho muito que fazer”, rapidamente descobrem que o tempo social juntos aumenta a confiança, e a equipe se torna “amigos fazendo coisas para amigos”, e não somente colegas de trabalho. A partir dessa atitude, os gerentes relatam aumentos de produtividade da equipe da ordem de 20 a 100%.<sup>422</sup>

Outras organizações que já descrevemos, como Google, Southwest Airlines, W. L. Gore e SAS também utilizam a Confiança Inteligente como filosofia de administração e sistema operacional na medida em que a confiança circula pelas veias da organização. Como Hsieh, John Mackey, CEO da Whole Foods, acredita que a chave é ter a confiança circulando em todas as direções:

*A confiança é otimizada quando circula entre todos os níveis da organização. Muitos líderes cometem o erro de acreditar que a chave para aumentar a confiança organizacional é conseguir que, de alguma forma, os trabalhadores confiem mais na liderança. Embora isso seja obviamente muito importante, também é importante que a liderança confie nos trabalhadores. Para merecermos confiança, é necessário, em geral, confiarmos nos outros. A organização em pequenas equipes entrelaçadas ajuda a assegurar que a confiança circule em todas as direções na organização: para cima, para baixo, dentro da equipe e através das equipes.*<sup>423</sup>

Quando os líderes começam ofertando sensatamente a Confiança Inteligente, suas ações possuem um efeito propagador, que circula pela equipe, pela organização, pela comunidade ou pela família e

começa a transformar o comportamento de toda a cultura da empresa. Às vezes, os atos dos líderes que ofertam confiança tornam-se famosos. Por exemplo, quando Gordon Bethune queimou os manuais de normas e procedimentos da Continental Airlines no estacionamento e disse aos seus funcionários que eles mereceriam confiança usando o próprio discernimento na solução dos problemas, o ato tornou-se o símbolo da nova cultura de confiança da Continental.

Um motivo pelo qual alguns líderes não confiam é que acham que terão maior controle numa cultura que depende de regras, normas e regulamentos para abordar todas as eventualidades. Como assinalamos, a relação entre confiança e controle é inversa: quanto maior o nível de confiança, maior o controle real. Émile Durkheim, sociólogo francês, afirmou: "Quando os hábitos [valores culturais] são suficientes, as leis são desnecessárias; quando os hábitos são insuficientes, as leis não são aplicáveis." Numa cultura de baixa confiança, é literalmente impossível pôr em vigor regras e normas para controlar todas as ações das pessoas. Num relacionamento de baixa confiança, o acordo legal não possui capacidade suficiente de abordar todas as possibilidades. Portanto, a melhor maneira de aumentar o controle é criar uma cultura de alta confiança.

*A tarefa de um chefe – a tarefa de um líder – é facilitar, em vez de controlar. Você tem de confiar que as pessoas executem suas tarefas. Essa é a liderança mais forte que existe. Confie em seus funcionários.*<sup>424</sup>

– GORDON BETHUNE,  
EX-CEO DA CONTINENTAL AIRLINES

Uma cultura de Confiança Inteligente é realmente uma cultura de ímpeto, possibilidade e poder imensos. A maior liberdade de expressão, a autonomia, a maior confiança e a maior velocidade pela qual as coisas podem ser realizadas fazem uma diferença enorme, tangível e mensurável na prosperidade, energia e alegria. Esse é um motivo pelo qual a Confiança Inteligente é inteligente. Não é

desenvolvida com base na suposição de que o que precisamos são mais regras, mais regulamento e mais árbitros; desenvolve-se com base na evidência de que confiar e criar uma cultura de alta confiança, em que o desempenho de alto nível é esperado, traz dividendos significativamente maiores para os grupos envolvidos de todos os níveis.

### **Stephen:**

*Aprendi muito a respeito do poder de uma forte cultura de alta confiança a partir (por incrível que pareça) do trabalho em meu gramado. Estava enfrentando um problema com ervas daninhas, e todas as pulverizações que fazia não funcionavam. Finalmente, fui perguntar ao meu vizinho, que tinha um gramado com uma aparência incrível, o que eu deveria fazer. Ele respondeu: "Você está brincando, não? Você é o rapaz "verde e limpo" dos 7 Hábitos;\* o rapaz que, supostamente, devia ter aprendido tudo isso de seu pai quando tinha sete anos de idade!" Com vergonha, admiti que, de alguma forma, tinha perdido a lição a respeito de ervas daninhas.*

*Meu vizinho sorriu e, em seguida, disse: "Bem, seu problema não são as ervas daninhas."*

*"Não?"; repliquei, com incredulidade.*

*"Não, seu problema é que seu gramado não é saudável. Se você só ficar pulverizando as ervas daninhas, elas vão continuar voltando. O que você precisa fazer é desenvolver um gramado saudável, para que não haja mais lugar para as ervas daninhas crescerem. Simplesmente, mate-as de fome."*

*Bem, fiz isso e funcionou. Uma grama vigorosa, saudável, tomou conta do terreno e não deixou lugar para as ervas daninhas crescerem.*

*Desde então, entendi que a mesma estratégia funciona numa equipe ou numa organização. Se você só "pulverizar" – se você simplesmente atacar o comportamento problemático com mais regras, regulamentos, normas e procedimentos –, as "ervas*

*daninhas” voltarão ou crescerão em novos lugares. Por outro lado, se você criar uma cultura robusta, saudável, de alta confiança, os infratores serão privados de alimento e acabarão saindo. Realmente, é uma questão de regar o que você quer desenvolver.*

**Fusões e aquisições.** Uma área importante em que o processo da Confiança Inteligente realmente torna-se revolucionário é a de fusões e aquisições. Um estudo da KPMG revela que 83% das fusões fracassam em criar valor<sup>425</sup> e mais de 50% realmente destroem valor, principalmente “por causa das pessoas e das diferenças culturais”. De forma lamentável, a primeira vítima da maioria das fusões é a confiança. E, embora a alta confiança não necessariamente salve uma estratégia medíocre, a baixa confiança quase sempre solapará uma boa estratégia.

O ingrediente secreto para executar fusões é a implementação de um processo que cria intencionalmente a confiança necessária para assegurar a integração bem-sucedida das culturas. Quando as entidades em fusão transformam a criação de confiança num objetivo explícito, elas aumentam significativamente a probabilidade de criação de uma cultura unificada de alta confiança. Quando atuam com esse objetivo e põem em prática um processo calculado que gera confiança, aumentam consideravelmente a probabilidade de realizar uma fusão criadora de valor.<sup>426</sup>

*A cultura se converte numa arma secreta que leva ao sucesso.*

– JON KATZENBACH,  
SÓCIO PRINCIPAL DA BOOZ & COMPANY

Para nós, a pessoa-símbolo da criação da cultura da Confiança Inteligente é Warren Buffett, da Berkshire Hathaway. Em 2011, a Berkshire se associou à Petrobras, a oitava maior empresa de capital aberto do mundo. A coisa mais notável a respeito da postura de Buffett é que o pessoal na sede da Berkshire que gerencia as 77

empresas distintas e os mais de 257 mil funcionários resume-se a meras 21 pessoas – algo sem precedentes, sob qualquer parâmetro. David F. Larcker e Brian Tayan, da Stanford Business School, denominam isso de “a menor proporção de despesas gerais corporativas em relação ao capital do investidor entre todas as principais corporações”<sup>427</sup> do mundo.

Quando perguntamos para Grady Rosier, All-Star de Buffett, que dirige um negócio de 33 bilhões de dólares, como Buffett é capaz de gerar confiança tão rapidamente, ele respondeu: “Você tem de entender a filosofia empresarial principal na Berkshire Hathaway: a confiança. A capacidade de Warren de adquirir empresas de qualidade é desenvolvida em torno da confiança... Warren deixa-os no comando de seus negócios, e eles ficam felizes a esse respeito, e ninguém quer desapontar Warren. E essa é a maneira pela qual isso circula pela organização, já que ‘essa é a expectativa e é o que vamos fazer’.”<sup>428</sup>

Como Buffett lida com uma amplitude de controle que inclui 77 subordinados diretos? Ele atua com a premissa do que ele e Charlie Munger, seu sócio, denominam “confiança merecida”; eles assumem que seu pessoal merece confiança, a menos que provem o contrário. Não é confiança cega. É Confiança Inteligente. Inclui a seleção exigente de pessoal, expectativas claras e altos padrões de responsabilização. As pessoas reagem a isso, prosperam com base nisso, inspiram-se nisso. Munger capta essa cultura de Confiança Inteligente com muita beleza:

*Todos gostam de ser valorizados e tratados de modo correto, e as personalidades dominantes, que são capazes de administrar um negócio, gostam de merecer confiança. Uma criança que merece confiança com a chave da sala de informática disse: “É maravilhoso ser merecedor de confiança.”*

*Eis como atuamos na Berkshire; uma rede contínua de confiança merecida. Nós nos livramos da loucura de pessoas controlando para garantir que as coisas são feitas da maneira certa. Quando você tem uma rede contínua de confiança merecida, obtém eficiências enormes...*

*A Berkshire Hathaway está sempre procurando criar uma rede contínua de confiança merecida. De vez em quando, não funciona, não porque alguém é mau, mas sim porque alguém deixa-se levar por um comportamento inadequado e, em seguida, racionaliza isso...*

*Como a Berkshire trabalha com somente 21 pessoas na sede? Ninguém consegue atuar dessa maneira. Mas nós conseguimos...*

*De vez em quando, somos surpreendidos por alguma coisa; talvez uma vez a cada dez anos. É o que todos nós queremos. Quem não quer pertencer a uma família com uma rede contínua de confiança merecida? Procuramos a mesma coisa na empresa. Não é nenhum bicho de sete cabeças; é elementar. Por que mais pessoas não fazem, não sei. Talvez porque seja elementar.*<sup>429</sup>

## **Criando um legado de Confiança Inteligente**

Como enfatizamos, o ato de uma pessoa ou de uma empresa de oferecer a Confiança Inteligente inspira muitas vezes aqueles na extremidade receptora a oferecer confiança aos outros. Frequentemente, essas experiências tornam-se parte de uma "genealogia da confiança". Em algum determinado momento, um progenitor, um professor, um gerente ou um líder confiou naquele primeiro indivíduo e o inspirou com o desejo de fazer uma diferença parecida na vida de alguma outra pessoa. Ao longo do tempo, cada ato de oferecer confiança torna-se parte de um legado de confiança que aumenta a prosperidade, a energia e a alegria nas famílias, nos relacionamentos, nas organizações, nas comunidades e até nos países por gerações.

### **Stephen:**

*Pouco depois de me formar na faculdade, fui contratado por um sócio-gerente da Trammell Crow Company e passei pelo*

*processo de ser designado para um escritório local. Depois de entrevistas com mais de doze parceiros diferentes, me senti desencorajado ao notar que ninguém parecia me querer. Tenho certeza de que o sócio-gerente pensou: "Por que eu contratei esse rapaz?" Em seguida, conheci outro parceiro: John Walsh. Depois de nossa entrevista, ele disse: "Gosto de Stephen. Acredito nele. Quero ele na minha equipe."*

*John confiou em mim quando ninguém confiou, e isso me inspirou e me motivou. Quis trabalhar duro para ele. De fato, quis que o sucesso dele fosse maior que o meu, pois queria provar que ele tinha razão, que a fé dele em mim se justificava. A confiança de John Walsh trouxe à luz o melhor em mim. Também me motivou a formular repetidamente a pergunta: "Para quem posso ser um John Walsh? Que pessoa precisa de alguém para acreditar nela, para se arriscar por ela, para ajudá-la a ter sucesso?" Sempre que ficava indeciso a respeito de confiar em alguém, minha experiência com John Walsh me motivava a aumentar minha propensão a confiar e a me arriscar a dar uma força àquela pessoa, da mesma forma que John se arriscou em meu favor.*

A pergunta que devemos nos fazer é essa: "Que tipo de legado estou transmitindo para as futuras gerações, para minha família, para meus colaboradores pessoais, para minha comunidade, para minha empresa, para minha organização, para meu país? É um legado de confiança que criará maior prosperidade, energia e alegria?" Isso é tudo que resume o renascimento da confiança. Consiste no efeito propagador de oferecer a confiança um gesto, uma pessoa, uma equipe, uma organização por vez.

Assim, se você escolher ser parte desse renascimento global, onde você pode começar a aprimorar seu legado de confiança? Há um membro da família para quem você pode ofertar a Confiança Inteligente e romper um padrão conivente de comportamento desconfiado? Há um amigo ou um sócio com quem você tem um relacionamento negativo que poderia ser transformado num

relacionamento de alta confiança, de prosperidade, energia e alegria? Há um colega de trabalho para quem, ou uma situação na qual, oferecer a Confiança Inteligente pode converter um ciclo vicioso descendente num ciclo virtuoso ascendente? Há uma oportunidade para você começar a criar uma cultura de Confiança Inteligente em sua equipe ou organização?

Sempre que você começar, sua decisão de oferecer a Confiança Inteligente aos outros fará diferença. Você pode não ver os resultados imediatamente. E você, sem dúvida, nunca verá o impacto completo, pois aqueles em quem você confia oferecem a confiança aos outros... que, por sua vez, oferecem a confiança aos outros... e assim por diante, ao longo do tempo. Mas você terá a imensa satisfação de saber que está investindo em algo muito maior do que em si mesmo; algo que pode afetar de verdade todos os relacionamentos em todas as equipes, em todas as empresas, em todas as organizações, em todas as famílias e em todos os países, por gerações. E, esperançosamente, você sairá pessoalmente enriquecido e usufruirá também a prosperidade, a energia e a alegria que acompanham essa iniciativa.

## **PERGUNTAS A CONSIDERAR**

- Pense a respeito de uma ocasião em que alguém confiou em você. Que resultados positivos isso produziu? Como ajudou a desenvolver sua confiabilidade? Inspirou-o a confiar na pessoa que confiou em você ou a estender a confiança para alguma outra pessoa?
- Pense a respeito de sua família, sua comunidade, sua equipe de trabalho ou sua empresa. Que diferença faria se você estivesse atuando com os outros numa cultura de alta confiança?
- Para quem você pode oferecer sua confiança visando aumentar a prosperidade, a energia e a alegria?

- [377](#) Daniel Schorn, "Working 24/7", 11 de fevereiro de 2009, [www.cbsnews.com/stories/2006/03/31/60minutes/main1460246.shtml](http://www.cbsnews.com/stories/2006/03/31/60minutes/main1460246.shtml).
- [378](#) Michelle Conlin, "Smashing the Clock", Bloomberg Businessweek, 11 de dezembro de 2006, [www.businessweek.com/magazine/content/06\\_50/b4013001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_50/b4013001.htm).
- [379](#) *BusinessWeek*, 11 de dezembro de 2006, capa.
- [380](#) Transcrição de vídeo de Dean W. Collinwood, entrevista com Al Carey, FranklinCovey, 2009.
- [381](#) Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (New York: Basic Books, 2009), 133.
- [382](#) James M. Kouzes e Barry Z. Posner, *The Truth About Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), 80.
- [383](#) Roy Ashworth, *Success: Utter Common Sense* (U.K.: Author House, 2011), 32.
- [384](#) Society for Human Resource Management, *Essentials of Strategy* (Boston: Harvard Business School Press, 2006), 116.
- [385](#) George Buckley, "To Our Shareholders", *Driven to Innovate*, 16 de fevereiro de 2011.
- [386](#) Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan e Al Switzler, *Influencer: The Power to Change Anything* (New York: McGraw-Hill, 2008), 14
- [387](#) Greg Link, entrevista com Isabel Blanco e B. J. Walker, 7 de junho de 2011.
- [388](#) Ibid.
- [389](#) Ibid.
- [390](#) Chris Zane, *Reinventing the Wheel: The Science of Creating Lifetime Customers* (Dallas: Benbella Books, 2011), 163.
- [391](#) Jeanne Bliss, *"I Love You More than My Dog": Five Decisions That Drive Extreme Customer Loyalty in Good Times and Bad* (New York: Portfolio, 2011), 40.
- [392](#) "Walk in Your Customer's Body Armor", 1 de março de 2010, [www.baldrige.com/criteria\\_customerfocus/walk-in-your-customers-body-armor/](http://www.baldrige.com/criteria_customerfocus/walk-in-your-customers-body-armor/).
- [393](#) James M. Kouzes e Barry Z. Posner, *The Truth About Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), 81.
- [394](#) Jan Vermeiren, comentários de um participante numa apresentação na Bélgica de Stephen M. R. Covey, The Networking Coach Blog.
- [395](#) Ju Young Kim, Martin Natter e Martin Spann, "Kish: Where Customers Pay as They Wish", *Review of Marketing Science*, vol. 8, no. 2, 2010.

[396](#) “Pay What You Want’ Trend Hits Euro Eateries”, *The Brunei Times*, 17 de fevereiro de 2008.

[397](#) Rose Anne Belmonte, “Honesty Café: Only in Batanes”, 25 de janeiro de 2009, [www.philstar.com/Article.aspx?articleid=434387](http://www.philstar.com/Article.aspx?articleid=434387).

[398](#) Jonathan M. Tisch, *The Power of We: Succeeding Through Partnerships* (New York: John Wiley, 2004), 56.

[399](#) “U.S. News & World Report: Best Hotels in the USA!”, 14 de junho de 2011, [www.loewshotels.com/blog/2011/06/u-s-news-world-report](http://www.loewshotels.com/blog/2011/06/u-s-news-world-report).

[400](#) Alison Maitland, “Managers Say: Suit Yourself”, *Financial Times*, 22 de dezembro de 2008.

[401](#) Ibid.

[402](#) Joseph A. Michelli, *The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience* (New York: McGraw-Hill, 2008), 115.

[403](#) Carta de A. G. Lafley, presidente e CEO da P&G, Values & Policy Manual.

[404](#) Caroline McCarthy, “Survey: Over Half of U.S. Workplaces Block Social Networks”, 6 de outubro de 2009, [http://news.cnet.com/8301-13577\\_3-10368956-36.html](http://news.cnet.com/8301-13577_3-10368956-36.html).

[405](#) Martin Giles, “A World of Connections”, *The Economist*, 28 de janeiro de 2010.

[406](#) Transcrição de vídeo de Dean W. Collinwood, entrevista com Al Carey, FranklinCovey, 2009.

[407](#) Para visualizar um vídeo a respeito do impacto de nosso programa Smart Trust na Frito-Lay como descrito pelo CEO Al Carey e sua equipe, acesse [SmartTrustBook.com](http://SmartTrustBook.com).

[408](#) Thomas Friedman, *The World Is Flat 3.0: A Brief History of the Twenty-First Century* (New York: Macmillan, 2007), 175.

[409](#) Ibid., 171.

[410](#) Ibid., 335.

[411](#) Shawn Achor, *The Happiness Factor* (New York: Crown Business, 2010), 176.

[412](#) Barbara Ortutay, “Report: Facebook Users More Trusting, Engaged”, *USA Today*, 16 de junho de 2011

[413](#) Peter Guber, *Tell to Win: Connect, Persuade, and Triumph with the Hidden Power* (New York: Crown Business, 2011), 245.

[414](#) Geoff Colvin, "Cleveland Clinic Chief on the Business of Health", *Fortune*, 18 de fevereiro de 2010.

[415](#) Gabe Collins e Andrew Erickson, "The 10 Biggest Cities in China That You've Probably Never Heard Of", 1 de junho de 2011, [www.chinainpost.com/2011/06/the-10-biggest-cities-in-china-that-you've-probably-never-heard-of/](http://www.chinainpost.com/2011/06/the-10-biggest-cities-in-china-that-you've-probably-never-heard-of/).

[416](#) John Naisbitt e Doris Naisbitt, *China's Megatrends: The 8 Pillars of a New Society* (New York: HarperCollins, 2010), 66.

[417](#) Ibid.

[418](#) Paul Zak e Stephen Knack, "Trust and Growth", *The Economic Journal* 111, no. 470 (abril de 2001), 296.

[419](#) Friedman, *The World Is Flat 3.0*, 334.

[420](#) "In a Turnaround Put Culture First", *Harvard Business Review*, 17 de maio de 2010.

[421](#) Tony Hsieh, *Delivering Happiness* (New York: Business Plus, 2010); também Greg Link, entrevista com Tony Hsieh, 7 de fevereiro de 2011.

[422](#) Greg Link, entrevista com Tony Hsieh, 7 de fevereiro de 2011.

[423](#) John Mackey, "Creating a High Trust Organization", 14 de março de 2010, [www.huffingtonpost.com/john-mackey/creating-the-high-trust-o\\_b\\_497589.html](http://www.huffingtonpost.com/john-mackey/creating-the-high-trust-o_b_497589.html).

[424](#) Gordon Bethune, *From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback* (New York: John Wiley, 1999), 43.

[425](#) Gene Gitelson, John W. Bing e Lionel Laroche, "The Impact of Culture on Mergers & Acquisitions", ITAP International, [www.itapintl.com/facultyandresources/articlelibrarymain/the-impact-of-culture-on-mergers-a-acquisitions.html](http://www.itapintl.com/facultyandresources/articlelibrarymain/the-impact-of-culture-on-mergers-a-acquisitions.html). (Este artigo apareceu originalmente em *CMA Management*, março de 2001.)

[426](#) Para visualizar um vídeo e fazer o download de um documento sobre por que a confiança é o "ingrediente secreto" relativo a fusões e aquisições bem-sucedidas, acesse SmartTrustBook.com

[427](#) "The Role of Trust in Governance", Stanford Business School, 28 de maio de 2010.

[428](#) General Counsel Forum, transcrição de áudio do painel TGCF, 19 de novembro de 2010.

[429](#) "Charlie Munger responds in Q & A Session", Wesco Annual Meeting, 2005.

## PARTE III

# **O que você pode fazer?**

## CAPÍTULO 9

# Criando o próprio renascimento da confiança

*Aumente o nível de confiança em qualquer grupo, empresa ou sociedade, e só coisas boas acontecerão.*<sup>430</sup>

– THOMAS FRIEDMAN,  
JORNALISTA GANHADOR DO PRÊMIO PULITZER

*Cause impacto no universo.*<sup>431</sup>

– STEVE JOBS

**E**m 1999, a Colômbia era considerada o lugar mais perigoso do mundo. Tomado pela anarquia e infestado de narcotraficantes, o país era o cenário de 80% dos sequestros mundiais e 55% dos atos terroristas mundiais. O turismo havia quase morrido, e o investimento estrangeiro tinha caído drasticamente.

Cerca de uma década depois, a Colômbia apresentava um quadro muito distinto.<sup>432</sup> Os sequestros tinham caído em 88%. Os atos terroristas haviam diminuído em 84%. O investimento estrangeiro direto passou de 500 milhões de dólares por ano para 10 bilhões de dólares por ano, e o turismo anual de cidadãos norte-americanos cresceu de 5 mil para 500 mil visitantes, um crescimento de 100 vezes. O que aconteceu durante aquele período de dez anos que criou mudança tão fenomenal?

Começamos com uma das influências mais evidentes. Em 2002, Álvaro Uribe foi eleito presidente. Durante seus dois mandatos, totalizando oito anos, sua plataforma principal era clara e direta: *restaurar la confianza* (restabelecer a confiança). Esse restabelecimento concentrava-se na melhoria de três áreas: segurança, investimento e coesão social. A premissa era que a Colômbia precisava restabelecer a confiança em si mesma como país, e que essa confiança precisava começar com os próprios cidadãos colombianos. Se as pessoas não confiassem no país, como o mundo exterior confiaria? Tanto em seus discursos como nas conversas conosco, Uribe disse repetidas vezes: “Na Colômbia, estamos trabalhando com base em uma palavra-chave para o nosso país: confiança. Confiança para as pessoas morarem na Colômbia, para investirem na Colômbia, para estudar na Colômbia, para desfrutar suas vidas em nosso país.”<sup>433</sup> O restabelecimento da confiança tornou-se o objetivo predominante de todo o governo de Uribe.

Em abril de 2010, no término do segundo mandato de Uribe como presidente (e seu mandato final, como determina a constituição colombiana), a Colômbia organizou a reunião do Fórum Econômico Mundial para a América Latina. Na época, Uribe afirmou: “Organizar com sucesso essa conferência mundial com recorde de comparecimento é um grande indicador do êxito que tivemos em restabelecer e recuperar a confiança na Colômbia e no cenário mundial. Todas as nossas iniciativas de focar isso estão se tornando realidade e estão sendo vistas e reconhecidas pela comunidade mundial dessa maneira.”<sup>434</sup>

Embora a Colômbia como país seja, evidentemente, uma “obra em progresso”, e continue a ter desafios e problemas significativos, não resta dúvida de que houve uma reviravolta radical na última década. A nova campanha de promoção do turismo destaca a reviravolta com o slogan “Colômbia, o único risco é querer ficar”.<sup>435</sup> E embora Uribe, sem dúvida, tenha sua cota de detratores, como qualquer político, Mauricio Cárdenas, economista colombiano da Brookings Institution, oferece a visão de consenso sobre a gestão de Uribe: “Estávamos cheios de problemas quando ele tomou posse.

Atualmente, recuperamos a autoestima, e, fundamentalmente, a Colômbia tornou-se um país maior.”<sup>436</sup>

*Quando a crise acabar, o investimento será feito nos países onde há maior confiança.*<sup>437</sup>

– ÁLVARO URIBE

Quando compartilhamos a história da transformação da Colômbia com pessoas de todo o mundo, uma reação comum, especialmente entre pessoas de países em desenvolvimento, é “Uau! Que bom se tivéssemos um líder como Álvaro Uribe”. Temos de concordar que um líder como esse, atuando em um cargo de autoridade formal, pode fazer uma diferença enorme. No entanto, desconhecidas por muitos, as iniciativas de Uribe foram precedidas por aquelas de outras pessoas – em particular, um cidadão que teve uma visão para a Colômbia, mas não estava numa posição comparável de poder ou influência. Ainda assim, as iniciativas daquele homem pavimentaram o caminho para o sucesso de Uribe. Seu nome era Pedro Medina.<sup>438</sup>

## **Yo Creo en Colombia**

Em 1999, Pedro Medina estava ocupado supervisionando as operações do McDonald’s para toda a Colômbia e dando aulas de estratégia na universidade em Bogotá. No entanto, no meio do caos devastador daquele ano, ele percebeu que a Colômbia que estava vendo era muito diferente do país que ele idealizava e amava. Certo dia, na sala de aula, ele perguntou aos seus alunos: “Quantos de vocês pretendem estar aqui, na Colômbia, em cinco anos?” Apenas 12 dos 39 alunos levantaram as mãos. “Quero perguntar aos 27 que não levantaram as mãos: por que não?” Eles responderam: “Diga para nós por que deveríamos ficar. O que há para nos obrigar a ficar aqui na Colômbia? Tudo se perde. Não há segurança. Não há esperança para esse país.” Tristemente, Medina percebeu que não podia dar respostas instigantes para aqueles

estudantes, porque ele também tinha começado a perder a fé e a esperança em seu país.

Como resultado de sua experiência, Medina começou a desenvolver uma apresentação que denominou "Por que devemos acreditar na Colômbia". No processo de criação, ficou claro para ele que a Colômbia perdera a confiança em si mesma e a confiabilidade como país e que, sem essas duas coisas, não sobreviveria. A confiança precisava ser restabelecida, mas Medina concluiu que isso não iria acontecer em meio ao caos; seria preciso foco calculado e a criação de uma massa crítica de pessoas com ideias afins.

Medina começou a fazer sua apresentação. Não era somente retórica, cheia de superficialidades agradáveis; era um apelo refletido, apaixonado, profundamente enraizado na análise baseada nas vantagens comparativas dos países. Ele esquematizou as forças naturais da Colômbia e afirmou sua grandeza. Explicou que a situação atual não tinha de definir o país e disse aos ouvintes como eles podiam recuperar o controle de dentro para fora, começando consigo mesmos. As pessoas repercutiram muito a apresentação. Muitas vezes, ele recebeu pedidos para apresentá-la, pois proporcionava muita esperança numa época em que não havia esperança. Num período de oito meses, ele fez 256 apresentações. Seus ouvintes ficaram comprometidos. Queriam ter esperança. Queriam acreditar. Queriam algo para ter fé.

Medina criou uma fundação chamada *Yo Creo en Colombia* (Eu acredito na Colômbia),<sup>439</sup> cujo único propósito era (e ainda é) aumentar a confiança e a segurança na Colômbia, primeiro em casa e, em seguida, fora dela. De maneira corajosa, deixou seu emprego no McDonald's e concentrou-se totalmente na sua iniciativa, pois sentiu que ela faria mais bem para seu país do que qualquer outra coisa que ele pudesse fazer. Em consequência de suas iniciativas, uma massa crítica de pessoas começou a adotar a mensagem segundo a qual restabelecer a confiança e a segurança tiraria o país do caos em que estava.

Então, embora seja verdade que quando Álvaro Uribe e seu governo chegaram ao poder, em 2002, eles fizeram muito para transformar a Colômbia, também é verdade que eles estavam

construindo sobre uma base forte de esperança e crença de uma massa crítica que fora criada por um cidadão: Pedro Medina. Como um único indivíduo, Medina literalmente ajudou a mudar o rumo de todo um país.

Em setembro de 2004, o presidente Uribe e o jornal *El Colombiano* concederam a Medina o prêmio *El Colombiano Ejemplar*. Até hoje, a fundação Medina desenvolveu seminários em mais de 157 cidades e 26 países, ajudando a desenvolver a confiança e a segurança na Colômbia.

## **Un Millón de Voces Contra Las FARC**

Outra pessoa que contribuiu significativamente para a transformação colombiana e para a causa da liberdade em todo o mundo foi Oscar Morales, eletricista de 33 anos. Como diversos outros colombianos, em janeiro de 2008, Morales ficou enfurecido com a notícia da descoberta de Emmanuel, menino de quatro anos que fora abandonado dois anos antes pelas Farc, grupo extremista que aterroriza a Colômbia há mais de 40 anos. As Farc sequestraram a mãe de Emmanuel em 2002, e o menino nasceu na selva, no cativeiro. As Farc anunciaram a libertação da mãe e do filho em 2007, mas os colombianos logo descobriram que as Farc mentiram a respeito do menino. Com o ombro lesionado e doenças relacionadas à vida na mata, Emmanuel foi tirado de sua mãe e deixado num posto de saúde quando tinha apenas dois anos. Sua mãe não o viu de novo até a libertação dela, e o menino foi finalmente encontrado num orfanato com outro nome.

Enojado com os repetidos sequestros, atentados com bombas e outras atrocidades cometidas pelas Farc, Morales decidiu que era o momento de contra-atacar. Em 4 de janeiro de 2008, começou uma campanha pelo Facebook denominada Um Millón de Voces Contra las Farc (um milhão de vozes contra as Farc),<sup>440</sup> para congregar pessoas a protestar contra a crueldade da organização terrorista. Essa decisão foi muito corajosa, pois, ao usar o Facebook, Morales sabia que ele e todos que se juntassem a ele estariam colocando suas

vidas em risco ao revelar seus nomes e rostos reais. Ainda que as atividades das Farc tenham diminuído sob o regime de Uribe, ainda havia um grande medo induzido por sua história violenta, e a organização ainda mantinha centenas de reféns. No entanto, Morales enviou a mensagem: "Chega de sequestros. Chega de mentiras. Chega das Farc." Na manhã seguinte, 1,5 mil pessoas já haviam se juntado em sua página no Facebook, número que subiu para 4 mil no fim do dia. No dia seguinte, o número cresceu para 8 mil pessoas, e a quantidade continuou a crescer rapidamente. Encorajado, Morales decidiu levar os protestos para as ruas. Ele reuniu voluntários para organizar as manifestações e, apenas um mês depois do lançamento da campanha no Facebook, as ruas de mais de 200 cidades, em 40 países, foram tomadas por mais de 12 milhões de manifestantes, criando a maior demonstração da história contra o terrorismo. Os reféns que foram libertados depois afirmaram que escutaram a respeito da manifestação no rádio, o que lhes deu a esperança de que poderiam sobreviver. O protesto também fez com que muitos integrantes das Farc percebessem que não tinham o apoio da população, e eles começaram a desertar massivamente. De acordo com Morales, no início de 2010, o efetivo das Farc caiu de 40 mil para 7 mil homens, e as forças remanescentes tiveram de recuar para a selva.

Morales seguiu adiante, criando a *Fundación Un Millón de Voces* (*Fundação Um Milhão de Vozes*), que trabalha para dar aos jovens colombianos uma maneira de se integrar na sociedade civil, para que eles não sejam atraídos a pegar em armas e a se juntar às Farc. Novamente, as iniciativas formais do presidente Uribe foram aprimoradas pelos esforços corajosos de um único indivíduo.

## **O poder de uma única pessoa**

O motivo pelo qual compartilhamos essas histórias é destacar o poder de um único indivíduo, como Pedro Medina ou Oscar Morales, que ajuda a fomentar o renascimento da confiança. E, às

vezes, não é só uma única pessoa, mas um pequeno grupo que cria uma impressionante mudança social.

Há cerca de 30 anos, no remoto vilarejo de Xiaogang, na China, um grupo de dezoito agricultores empobrecidos reuniu-se secretamente e “mergulhou seus dedos em tinta vermelha”, comprometendo-se a dividir a terra comunal em lotes individuais, para que cada família pudesse ser recompensada pelos esforços e sucessos próprios, em vez de repartir de maneira igual pelo vilarejo o que sempre acabava sendo muito pouco. Como John e Doris Naisbitt contam a história em *China's Megatrends*, esse acordo secreto foi tanto revolucionário como perigoso. Foi um desafio a décadas de regras e cultura de comando, e os participantes se arriscaram a ser “perseguidos, desapropriados ou até assassinados como ‘proprietários’ burgueses”.<sup>441</sup> No entanto, a busca por uma vida melhor levou esse pequeno grupo a prestar um juramento, declarando que “Se formos bem-sucedidos, não pediremos ao país nenhum dinheiro ou semente. Se não formos, nosso grupo estará disposto a se arriscar a ser preso ou a ser condenado à pena de morte”. Não só essa ação corajosa de um pequeno grupo teve um sucesso enorme, mas seu sucesso chamou a atenção de Deng Xiaoping, líder do Partido Comunista. Suas reformas econômicas posteriores resultaram no restabelecimento das fazendas familiares e levaram em conta a distribuição pelo mercado – o efeito acumulado do que “mudou o rumo da história chinesa”.

*Nunca duvide que um pequeno grupo de pessoas conscientes e engajadas possa mudar o mundo. De fato, foi sempre assim que o mundo mudou.*<sup>442</sup>

– MARGARET MEAD,  
ANTROPÓLOGA CULTURAL

A questão é que os atos de uma pessoa ou de um pequeno grupo podem mudar a história. Aqueles que estão envolvidos podem não perceber plenamente na ocasião. Alguns anos podem ser necessários para que os efeitos de suas escolhas se manifestem no

destino das pessoas, das famílias, das empresas e dos países. No entanto, ninguém pode negar que há o poder do “um” para provocar a mudança.

Como notamos com as outras histórias que compartilhamos, o que aconteceu na Colômbia e na China é meramente um instantâneo fotográfico. É o resultado das escolhas dos líderes e indivíduos envolvidos. Quando outros líderes e outros indivíduos fizerem outras escolhas, as coisas podem mudar. Remontando ao ano de 1999, quando a Colômbia estava em sérios apuros, a Venezuela, comparativamente, estava prosperando e era considerada pela maioria dos observadores o mais forte dos dois países. No entanto, atualmente, em consequência das escolhas dos líderes dos dois países, estes quase trocaram de posição: a Colômbia ganhou a vitalidade de um país em ascensão, com seus expatriados retornando com entusiasmo, enquanto a Venezuela, sob Hugo Chávez, entrou em declínio, apesar de seus recursos naturais, e passou por uma fuga de cérebros de mais de um milhão de cidadãos criativos durante o domínio de Chávez. Essa inversão é ainda outra manifestação do Grande Paradoxo – a justaposição do renascimento da confiança com a crise de confiança da sociedade mundial – e do impacto da escolha pessoal.

O potencial do renascimento da confiança cresceu muito no atual mundo interligado, conectado, interdependente, transparente, global e plano da comunicação instantânea. Como Mark Zuckerberg, fundador do Facebook, comentou de modo visionário em 2008:

*O caso da Colômbia é um indicador bastante pioneiro de que a governança está mudando – e de como poderosas organizações políticas podem se formar. Essas coisas podem realmente afetar a vida e a liberdade das pessoas, que é quase a intenção do governo... Em quinze anos, talvez existirão coisas como as que aconteceram na Colômbia quase todos os dias...*

*[A franqueza] impõe o ônus sobre as empresas e organizações de serem mais virtuosas e mais confiáveis... Realmente, está mudando a maneira de funcionamento dos*

*governos. Um mundo mais transparente cria um mundo mais bem governado e mais justo.*<sup>443</sup>

A tecnologia atual está criando uma mudança profunda, uma transformação verdadeira de como o mundo funciona, aumentando muito o comprometimento e a autonomia, especialmente entre os jovens. Considere o que está acontecendo no Egito, na Tunísia, na Síria, no Iêmen, na Líbia e em outros países na chamada Primavera Árabe, com seus levantes inspirados pela liberdade e autonomia e ativados pela mídia social. Embora os resultados finais não sejam claros, o processo de mudança social foi alterado para sempre. A Internet não só democratiza as informações, como também facilita um nível de transparência de espécie diferente. O resultado é a criação de condições em que as pessoas, as organizações e até os governos são responsabilizados de uma maneira que nunca foram antes, nem poderiam ser.

Na sociedade atual, onde a colaboração reina e nossas reputações nos precedem, tudo se concentra em torno da primazia da confiança. Como dissemos, é a nova moeda, o novo dinheiro. É o que possibilita o funcionamento dos mercados. Em *Jump Point*, Tom Haynes, de maneira perspicaz, propõe a pergunta-chave: “A Web global após o Jump Point (Ponto de Salto) [o ponto em que existirão 3 bilhões de pessoas na Web] será caracterizada pela confiança ou desconfiança?”<sup>444</sup> De acordo com Hayes, “numa economia de rede global, onde bilhões de interações impessoais e anônimas ocorrem diariamente, a confiança é tudo: cada violação é uma crise”.

*Historicamente, existiam somente duas maneiras básicas de agregar e amplificar as capacidades humanas. Eram a burocracia e os mercados. Então, nos últimos dez anos, adicionamos uma terceira: as redes.*<sup>445</sup>

– GARY HAMEL,  
ESCRITOR E PROFESSOR DA LONDON BUSINESS SCHOOL

## “Levante-se de onde você está”

Ainda que não sejamos um Pedro Medina, um Oscar Morales ou membros de um pequeno e corajoso grupo de fazendeiros chineses, cada um de nós atua dentro da própria esfera de influência para desenvolver, oferecer e restabelecer a confiança e para incrementar os benefícios da confiança no mundo. E, no atual mundo extraordinariamente interdependente, interconectado e socialmente responsável, nosso círculo de influência pode ser muito maior do que pensamos.

Assim, como podemos fazer isso? A ideia básica é belamente captada numa experiência compartilhada por Dieter Uchtdorf, líder religioso, ex-presidente do conselho de operações de voo da International Air Transport Association (Associação Internacional de Transporte Aéreo) e ex-comandante da Lufthansa:

*Há alguns anos, em nossa casa de culto em Darmstadt, na Alemanha, um grupo foi solicitado a mover um piano de cauda da capela para o auditório cultural adjacente, onde ele era necessário para uma apresentação musical. Ninguém do grupo era especializado em mudanças, e a tarefa de levar aquele instrumento pesado da capela para o auditório parecia quase impossível. Todos sabiam que aquela tarefa requeria não só força física, mas também coordenação cuidadosa. Muitas ideias surgiram, mas nenhuma conseguia manter o piano em equilíbrio correto. Eles se reposicionaram diversas vezes em torno do piano – por força, altura e idade. Nada funcionou.*

*Com todos parados ao redor do piano, um perto do outro, incertos do que fazer a seguir, um bom amigo meu falou: “Fiquem onde vocês estão e levantem o piano.”*

*Parecia muito simples. Então, cada um levantou o piano no lugar em que se encontrava, e o piano se ergueu do chão e foi levado para o auditório como por magia. Aquela foi a resposta ao desafio. Eles simplesmente precisaram ficar perto uns dos outros e erguer o piano onde se encontravam.*<sup>446</sup>

*Poucos terão a grandeza de mudar a história sozinhos. Mas cada um de nós pode trabalhar para mudar uma pequena parte dos eventos e, na soma de todos esses atos, será escrita a história dessa geração.*<sup>447</sup>

– ROBERT F. KENNEDY

Eis como cada um pode se tornar parte do renascimento da confiança. Onde quer que estejamos – em nossas vidas pessoais, equipes, organizações, comunidades, relacionamentos, famílias, países – podemos nos “levantar” adotando as cinco ações da confiança inteligente:

**Podemos escolher acreditar na confiança.** Podemos buscar inspiração no que Isadore Sharp aprendeu de seu pai, que acreditava em ser digno de confiança a qualquer custo; em Muhammad Yunus, que criou um novo ramo de atividade como resultado de sua crença de que a maioria das pessoas merece confiança, mesmo as mais pobres; e em Pierre Omidyar, Tony Hsieh e inúmeras outras pessoas, cujas ações se originaram de uma profunda convicção de que a maioria das pessoas é confiável e de que desenvolver a confiança traz prosperidade, energia e alegria. E podemos fazer a escolha de acreditar na confiança.

**Podemos começar com nós mesmos.** Podemos pensar na autoconfiança de Magic Johnson, na ousadia de Peter Aceto e na integridade de Frances Hesselbein, todos os quais deram aos seus grupos os líderes em quem eles podiam confiar. Podemos pensar em empresas como SAS, W. L. Gore, Wipro, Cleveland Clinic e outras que criam culturas de alta confiança e dão aos funcionários e aos clientes uma empresa em que podem confiar. E podemos escolher dar a nós mesmos e aos outros uma pessoa, um líder, uma empresa, um cônjuge, um progenitor, um amigo que é digno de confiança.

**Podemos declarar nossa intenção e assumir a intenção positiva dos outros.** Podemos pensar na extraordinária declaração de intenção de Warren Buffett e Bill Gates na criação da Giving Pledge, inspirando 69 bilionários a se comprometerem em dar, no mínimo, metade de suas fortunas para instituições beneficentes.

Podemos pensar no impacto da intenção de cuidado declarada por John Mackey, que reduz seu salário, mas continua a liderar, pois gosta da Whole Foods Market e de seu pessoal. Podemos pensar na declaração corajosa de Indra Nooyi e da PepsiCo por meio do Desempenho com Propósito, incluindo compromissos voluntários, que demonstram que *como fazemos o que fazemos* importa de verdade. Podemos reconhecer a importância da esperança criada por essas declarações. E podemos escolher analisar e refinar nossa intenção, declará-la com retidão e transparência e sempre assumir a melhor intenção dos outros, a menos que eles provem o contrário.

**Podemos fazer o que dizemos que vamos fazer.** Podemos pensar em Grady Rosier, cuja reputação muito confiável de “faz o que diz” deu a Warren Buffett a confiança de fazer com ele um acordo para adquirir sua empresa de serviços alimentícios de 23 bilhões de dólares em menos de um mês e com um aperto de mão. Podemos pensar em Firoz “King” Hussein, cujo compromisso de fazer o que disse que faria em sua vida tanto profissional como pessoal conquistou a confiança da Costco por duas décadas. Podemos pensar na FedEx, Lego, Apple, BMW e outras empresas que possuem promessas da marca fortes e, de maneira consistente, cumprem essas promessas. Podemos escolher fazer da própria palavra nossa obrigação moral, para cumprirmos ou irmos além de todas as promessas que fazemos. E podemos perceber que todas as vezes que cumprimos nossas promessas, independentemente do tamanho delas, estamos construindo contas de confiança que pagarão ricos dividendos ao longo do tempo.

**Podemos começar oferecendo a Confiança Inteligente aos outros.** Podemos pensar na doutora Mimi Silbert, da Delancy Street Foundation, em Isabel Blanco, da Georgia Division of Family and Children Services e na mãe de Pepe Miralles, todas as quais fazem uma grande diferença na qualidade de vida das gerações vindouras por meio da oferta de confiança. Podemos pensar em empresas como a Whole Foods, Zane’s Cycles e Cleveland Clinic, cuja imensa oferta de confiança aos clientes, funcionários e parceiros é retribuída, criando um círculo virtuoso ascendente. Podemos procurar oportunidades de ofertar confiança em nossos

relacionamentos pessoais, em nossas equipes, em nossas famílias, em nossas organizações; e podemos escolher agir em relação a essas oportunidades.

Quando fazemos escolhas para assumir essas cinco ações de Confiança Inteligente e nos erguemos de onde estamos, podemos fazer muito para aumentar e restabelecer a confiança, e nós, nossas famílias, nossas comunidades, nossas equipes, nossas organizações – até nossos países – colherão os dividendos da maior prosperidade, energia e alegria.

*Como é maravilhoso o fato de que ninguém precisa esperar coisa alguma antes de começar a melhorar o mundo.*<sup>448</sup>

– ANNE FRANK

## **A escolha da Confiança Inteligente requer coragem**

Não há dúvida de que a escolha da Confiança Inteligente requer coragem. Para alguns de nós, é mais fácil, a curto prazo, escolher a confiança cega; simplesmente, seguir nossa propensão a confiar sem ter a preocupação de desenvolver a excelência em nossa habilidade analítica. Para os outros, é mais fácil escolher a desconfiança; simplesmente, seguir nosso roteiro ou nossa tendência de analisar as coisas sem ter a preocupação de mudar um paradigma enraizado ou adquirir a força de dar um salto de confiança. Para muitos, às vezes, o medo associado com a oferta de confiança pode ser um empecilho significativo. Como David Rock, fundador do NeuroLeadership Institute, afirma: “O sistema límbico atua com mais intensidade quando percebe um perigo do que quando percebe uma recompensa... Os seres humanos *caminham* na direção de algo recompensador, mas fogem *correndo* de algo perigoso.”<sup>449</sup>

No entanto, nos últimos vinte anos, as oportunidades que tivemos para atacar problemas críticos de confiança com líderes e formadores de opinião de todo o mundo nos convenceram de modo inequívoco que aqueles que fazem a escolha de dominar a Confiança Inteligente são aqueles que vivenciaram maior prosperidade, energia e alegria. Nós nos inspiramos nas palavras de Helen Keller – e retiramos coragem delas: “Sou apenas uma, mas ainda sou uma. Não posso fazer tudo, mas ainda posso fazer alguma coisa; e, como não posso fazer tudo, não me recusarei a fazer alguma coisa que posso fazer.”<sup>450</sup>

Certa vez, George Bernard Shaw disse que para ele a vida não era uma “vela de curta duração”,<sup>451</sup> mas sim uma “tocha esplêndida”, que ele queria fazer “brilhar tão intensamente quanto possível antes de entregá-la para as futuras gerações”. Para nós, a Confiança Inteligente é uma tocha esplêndida, que queremos fazer brilhar o máximo possível, não só passando-a para as futuras gerações, mas também engajando a geração atual para alcançar resultados melhores, sentir paixões mais fortes e vivenciar maior felicidade; em outras palavras, criar prosperidade, energia e alegria. É nosso desejo e esperança que você se junte a nós como co-catalisador, junto com inúmeras outras pessoas, procurando viabilizar um renascimento global da confiança, para o benefício das pessoas de todo o mundo.

<sup>430</sup> Thomas Friedman, *The World Is Flat 3.0: A Brief History of the Twenty-First Century* (New York: Macmillan, 2007), 424.

<sup>431</sup> “The Magician”, *The Economist* (8 a 14 de outubro de 2011); ver também Jay Elliot, *The Steve Jobs Way* (New York: Vanguard, 2011), 5.

<sup>432</sup> Fundação “Yo Creo en Colombia; embaixador dos EUA na Colômbia; Fondelibertad; The World Factbook; Embaixada da Colômbia.

<sup>433</sup> Stephen M. R. Covey e Greg Link, entrevistas com Álvaro Uribe, 26 de maio de 2011 e 3 de agosto de 2011; ver também Álvaro Uribe, “Uribe: Colombia Investor-Friendly”, *Latin Business Chronicle*, 22 de setembro de 2008.

<sup>434</sup> Entrevista de Covey e Link com Uribe; ver também Camilla Pease-Watkin, “Uribe Closes ‘Record-breaking’ World Economic Forum”, *Colombia Reports*, 8 de abril de 2010, <http://colombiareports.com/colombia-news/news/9059-uribe-closes-world-economic-forum.html>.

[435](#) "Campaign Colombia, the Only Risk Is Wanting to Stay", [www.colombia.travel/en/international-tourist/colombia/tourism-campaign](http://www.colombia.travel/en/international-tourist/colombia/tourism-campaign).

[436](#) "Colombia's Uribe Gets Good Marks", United Press International, 7 de agosto de 2010, [www.upi.com/Top\\_News/US/2010/08/07/Colombias-Uribe-gets-good-marks/UPI-12401281200512/](http://www.upi.com/Top_News/US/2010/08/07/Colombias-Uribe-gets-good-marks/UPI-12401281200512/).

[437](#) World Economic Forum on Latin America, 14 a 16 de abril de 2009.

[438](#) I Believe in Colombia Foundation, "Our History", *Foundation*, [www.yocreoencolombia.com](http://www.yocreoencolombia.com), acessado em 2 de julho de 2011; ver também entrevista de Stephen M.R. Covey com Pedro Medina, em 18 de agosto de 2009 e 11 de agosto de 2011.

[439](#) Ibid.

[440](#) David Kirkpatrick, *The Facebook Effect: The Inside Story of the Company That Is Connecting the World* (New York: Simon & Schuster, 2011)

[441](#) John Naisbitt e Doris Naisbitt, *China's Megatrends: The 8 Pillars of a New Society* (New York: HarperCollins, 2010), 45.

[442](#) Geoffrey M. Bellman e Kathleen D. Ryan, *Extraordinary Groups: How Ordinary Teams Achieve Amazing Results* (San Francisco: Jossey-Bass, 2008), 14.

[443](#) Kirkpatrick, *The Facebook Effect*, 6.

[444](#) Tom Hayes, *Jump Point: How Network Culture Is Revolutionizing Business* (New York: McGraw-Hill, 2008), 141

[445](#) Kirkpatrick, *The Facebook Effect*, 298.

[446](#) Dieter Uchtdorf, "Lift Where You Stand", *Ensign*, novembro de 2008.

[447](#) Robert F. Kennedy, discurso do Dia da Afirmação, University of Capetown, África do Sul, 6 de junho 1966.

[448](#) Anne Frank, *Diary of a Young Girl*, 1952.

[449](#) David Rock, *Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus* (New York: HarperCollins, 2009), 107.

[450](#) Katharyne Mitchell, *Practicing Public Scholarship: Experiences and Possibilities Beyond the Academy* (New York: Wiley-Blackstone, 2008), 46.

[451](#) Tim Russert, "A Splendid Torch", 16 de junho de 2008, <http://ac360.blogs.cnn.com/2008/06/16/tim-russert-a-splendid-torch/>.

# Agradecimentos

Nossa gratidão ao apoio generoso que recebemos de diversas pes—soas que ajudaram a tornar realidade este livro. Nós nos sentimos afortunados e inspirados pelas contribuições dessas pessoas e sentimos aquilo que Albert Einstein disse certa vez: “Todos os dias lembro que minha vida interior e exterior dependem do trabalho de outros homens, vivos e mortos, e que devo me esforçar no sentido de dar na mesma medida que recebi e que ainda estou recebendo.”

Diariamente, sentimos entusiasmo e nos apoiamos nos ombros de muitos sábios “líderes de ideias inovadoras” – tanto aqueles que vieram antes de nós como aqueles que continuam conosco. Agradecemos a eles e estimamos o privilégio de ser influenciados por eles.

Nosso agradecimento especial vai a nossa querida amiga Rebecca Merrill por seu esforço incansável de converter nossa fala e escrita em uma forma muito mais elegante e legível. Sua sinergia criativa e seus dons literários melhoraram nossas iniciativas de maneira imensurável, e tivemos o privilégio de trabalhar com uma pessoa tão notável e uma escritora talentosa.

Nossos agradecimentos também para:

- Gary Judd, nosso querido sócio e amigo, por suas contribuições extraordinárias ao nosso trabalho. Seu sacrifício incansável e sua competência fora do comum, continuando a liderar e desenvolver os negócios enquanto pesquisávamos e escrevíamos, nos deu confiança e oportunidade para assumir o projeto deste livro. Sua capacidade de modelar e aplicar os princípios da Confiança Inteligente em relação a todos os grupos envolvidos num nível singularmente profundo aprimora e permeia de

maneira consistente nosso trabalho. Nós, assim como nossos clientes e colaboradores, somos favorecidos especialmente por suas ideias notáveis, por sua aplicação prática e por sua influência como mentor. Também agradecemos a Julene, mulher de Gary, e sua família maravilhosa.

- Barry Rellaford, nosso querido amigo e sócio, por sua capacidade notável de dar vida à Confiança Inteligente para os participantes de seminários de uma maneira rara e divertida e por nos ajudar a “fazer o que falamos”, transmitindo a magia para nossos clientes. Ele é um mestre para colegas e clientes e compartilha generosamente seus *insights* e suas habilidades de apresentação. Como ex-cliente da CLO, ele traz uma perspectiva única e proporciona uma contribuição inestimável. Também agradecemos a sua mulher Lorilee e sua família maravilhosa, que apoia de forma abnegada suas diversas viagens.
- os membros das equipes CoveyLink e Speed of Trust pelo apoio, sacrifícios e contribuições incansáveis. Agradecimentos especiais a Tami Harmon e David Kasperson, que estiveram conosco desde o início e que impactaram significativamente nosso trabalho e nossas vidas. Também nossa gratidão a Dana Boshard, Donna Burnette, Dwight Hansen, John Harding, LeRoy Maughan, Harry Nelson, Dawn Newman, Candie Perkins, Leslie Rosewaren, Marshall Snedaker e a todos nossos parceiros de apresentação e vendas ao longo dos anos. E muito obrigado a Jessica McKenzie e Han Stice pela ajuda em pesquisa e a Mary Wentz e sua equipe pelo trabalho de transcrição.
- o nosso parceiro em licenças globais, FranklinCovey, por sua missão inspiradora e parceria providencial em levar nosso trabalho aos clientes de todo o mundo; em especial, Bob Whitman, Sean Covey, Shawn Moon, Todd Davis e Steve Young pela confiança em nosso potencial desde o

início e por “fazerem o que disseram que fariam” de maneira justa e sinérgica (com gratidão especial a Sean por sua visão do que era possível).

- a talentosa equipe da FranklinCovey dedicada à parceria com clientes, liderada por Josh Farrell, Mark Josie, Preston Luke, Brian Martini, Marianne Phillips, Elise Roma, Kevin Vaughan-Smith e Paul Walker, e a muitos outros para ser mencionados – todos os quais criam valor extraordinário para os clientes –, e também à equipe externa da FranklinCovey, incluindo Kory Kogon, Michael Simpson, DeVerl Austin, Gary Jewkes e muitos outros que entendem como apresentar e aplicar esse trabalho, contribuindo para o sucesso de nossos clientes. Nossos agradecimentos também para a equipe interna da FranklinCovey: Steve Heath, Scott Sumsion e Colleen Dom. E um agradecimento especial para nossos extraordinários parceiros de licenciamento internacional da FranklinCovey de todo o mundo. Ficamos gratos por ser representados por vocês e aguardamos ansiosamente estar com vocês em seus países de novo.
- os irmãos e as irmãs de Stephen – Cynthia Haller, Maria Cole, Sean Covey, David Covey, Catherine Sagers, Colleen Brown, Jenny Pitt e Josh Covey – e seus cônjuges acolhedores – por suas ideias, sugestões e conselhos em relação à melhoria do original.
- David Covey e Stephan Mardyks, pela liderança corajosa e visionária, nacional e internacionalmente, e pelo apoio ao nosso trabalho desde o início.
- as nossas *publishers*, Carolyn Reidy e Martha Levin, e o nosso editor, Dominick Anfuso, por sua ajuda e por sua confiança e crença contínua em nós, e Leah Miller e toda a equipe da Simon & Schuster pelos esforços permanentes de posicionar nosso trabalho.
- nossos inúmeros clientes de todo o mundo, por proporcionarem um “laboratório vivo” permanente para aplicar e validar nossa abordagem e por demonstrarem

repetidamente o valor da Confiança Inteligente, implementando-a para aumentar sua prosperidade, energia e alegria num mercado competitivo.

- amigos e colegas que revisaram os diversos estágios do original, incluindo Mette Norgaard, Jean Crowther e muitos outros. O *feedback* foi esclarecedor e sempre construtivo. Em especial, desejamos agradecer a Roger Merrill, que não só revisou o original, mas também se envolveu intensamente com *insights* e cooperação valiosa.
- diversos líderes de ideias inovadoras, alguns dos quais são mencionados no livro, por sua influência em nosso pensamento sobre a importância da confiança.

Acima de tudo, agradecemos a Deus pela bênção, inspiração e apoio que sentimos a respeito desse trabalho desde o início e por inspirar a preparação ao longo da vida que nos permitiu compartilhar isso com o mundo. Para nós, Ele é a fonte de todos os princípios e possibilidades que trazem alegria e significado para as nossas vidas.

## **Stephen**

Além disso, gostaria de agradecer muito a Jeri, minha mulher, por seu amor, bondade e energia, e por ser a melhor parte de minha vida. Também sou grato aos meus filhos, Stephen, MacKinlee, Christian, Britain e Arden, e também à minha querida nora, Emily, e ao meu neto, Stephen. Obrigado por todo o sacrifício e compreensão de vocês, permitindo-me finalizar este projeto.

## **Greg**

Em especial, desejaria agradecer a Annie, minha querida mulher. Sua inspiração e sua influência proativa são os únicos motivos pelos quais o doutor C e eu finalmente nos reunimos. Sua colaboração constante, sua mente brilhante, suas habilidades de

ensino mágicas e seus sacrifícios em assumir nossa família (e literalmente todas as outras responsabilidades de nossa vida complexa) não só permearam este trabalho, mas o tornaram possível – por mais de 30 anos. Annie, sua luz brilha em cada página deste livro; eu te amo loucamente. Sou grato também às minhas outras fontes de energia e alegria: meus amorosos filhos (Jenny, Stephanie, Natalie e Gavin), meus genros (Kevin Lavin e Richie Norton) e meus netos – tanto na terra como no céu.

# Sobre os autores

## Stephen M. R. Covey

Stephen M. R. Covey é um dos fundadores da CoveyLink e da FranklinCovey Global Speed of Trust Practice. Palestrante instigante e muito requisitado e consultor sobre confiança, liderança, ética, vendas e alto desempenho, fala para plateias de todo o mundo. É autor de *The Speed of Trust*, livro inovador e modificador de paradigmas, constante das listas de best-sellers dos jornais *The New York Times* e *Wall Street Journal*. O livro desafia a antiga suposição de que a confiança é simplesmente uma virtude social *soft* e, em vez disso, demonstra que ela é uma força motora econômica com limites definidos; uma habilidade mensurável e que pode ser aprendida, que torna as organizações mais lucrativas, as pessoas mais capazes de ascender e os relacionamentos mais energizados. Covey defende que nada é tão rápido quanto a velocidade da confiança e que a capacidade de gerar, desenvolver, ofertar e restabelecer a confiança com todos os grupos envolvidos é a competência decisiva de liderança da nova economia global. Ele apresenta essa mensagem com paixão e está qualificado a capacitar os líderes e as organizações a vivenciarem os dividendos da alta confiança. As plateias e as organizações repercutem essa visionária e pertinente abordagem a questões em tempo real, que afetam seu desempenho imediato e a longo prazo.

Covey é ex-CEO da Covey Leadership Center, que, sob sua administração, tornou-se a maior empresa de desenvolvimento de liderança do mundo. Covey, junto com Greg Link, comandou a estratégia que impeliu o livro de seu pai, *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, do doutor Stephen R. Covey, a se tornar um dos dois livros sobre negócios mais influentes do século XX, de acordo com a revista *CEO Magazine*. Com MBA em Harvard, ele ingressou na Covey Leadership Center como desenvolvedor de clientes e, depois, tornou-se gerente nacional de vendas, presidente e CEO. Sob a direção de Covey, a empresa cresceu de maneira rápida e lucrativa, chegando a entrar na lista Inc. 500. Como presidente e CEO, quase dobrou a receita da empresa, que alcançou mais de 110 milhões de dólares, e multiplicou os lucros por doze. Naquele período, a confiança tanto dos clientes como dos funcionários alcançou novas alturas e a empresa se expandiu para mais de 40 países. Isso aumentou muito o valor da marca e da companhia. A empresa estava avaliada em somente 2,4 milhões de dólares quando Covey foi nomeado CEO, e, em três anos, o valor para os acionistas alcançou 160 milhões de dólares, numa fusão que ele orquestrou com Franklin Quest, constituindo a FranklinCovey.

Ao longo dos anos, Covey conquistou respeito e influência consideráveis com executivos e líderes das empresas que constam na lista Fortune 500 e também com pequenas e médias empresas e organizações do setor público para as quais prestou consultoria. Os clientes reconhecem sua perspectiva única sobre problemas organizacionais do mundo real baseada em sua experiência prática como ex-CEO.

Atualmente, Covey atua no conselho diretor ou conselho consultor de diversas entidades. Mora com sua mulher e filhos na sombra das Montanhas Rochosas.

## Greg Link

Greg Link é um dos fundadores da Covey Leadership Center, da CoveyLink e da FranklinCovey Global Speed of Trust Practice, esta, uma consultoria global de rápido crescimento, comprometida em influenciar formadores de opinião a desenvolverem suas carreiras e suas organizações conforme a Speed of Trust (Velocidade da Confiança).

Autoridade reconhecida em liderança, confiança, vendas, marketing e alto desempenho, Link é palestrante e consultor muito requisitado. Seu estilo autêntico e envolvente atrai as plateias de todos os níveis, desde altos executivos até pessoal da linha de frente. Ele é um "especialista em negócios que dá palestras", e não um "palestrante que teoriza".

Link, seu sócio Stephen M. R. Covey e a equipe da Speed of Trust Practice possibilitam que as pessoas e as organizações transformem relacionamentos, equipes e culturas organizacionais tóxicos e utilizem a alta confiança como multiplicadora de desempenho. De maneira convincente, Link desafia a antiga suposição de que a confiança é simplesmente uma virtude social *soft* e, em vez disso, demonstra que é uma força motora econômica com limites definidos, uma habilidade mensurável e que pode ser aprendida, que torna as organizações mais lucrativas, as pessoas mais capazes de ascender e os relacionamentos mais energizados.

Como um dos fundadores da Covey Leadership Center, Link e Stephen M. R. Covey elaboraram a estratégia que levou o livro do doutor Stephen R. Covey, *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, a se tornar um dos dois livros de negócios mais influentes do século XX, de acordo com a revista *CEO Magazine*, vendendo mais de 20 milhões de exemplares, em 38 idiomas. Ele criou a dinâmica de marketing que ajudou a transformar a Covey Leadership Center de uma empresa *startup* em uma empresa com faturamento superior a 110 milhões de dólares, com escritórios em 40 países antes da fusão com a Franklin Quest, para constituir a FranklinCovey.

Link também comanda o sucesso editorial internacional do centro, resultando em parcerias com mais de 30 editoras de todo o mundo. Isso incluiu fazer história no Japão, liderando a estratégia que resultou na venda de mais de 1 milhão de exemplares do livro *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* em japonês. Ele também foi providencial na formulação e execução de uma das maiores veiculações internacionais por satélite de programas sobre negócios, em parceria com *Lessons in Leadership* e a revista *Fortune*.

Link deu aulas com base em *The Seven Habits, Principle Centered Leadership* e *The Speed of Trust* e assessorou executivos de diversas empresas importantes, incluindo Hewlett-Packard, U.S. Navy, Sony, Chevron, IBM, Microsoft, Boeing e muitas outras organizações bem conhecidas. Ele é confiante de confiança de CEOs e outros altos executivos.

Seu tino para negócios e experiência como executivo bem-sucedido do mundo real permeiam suas apresentações e as tornam singularmente pertinentes para clientes e plateias de convenções.

Link mora com sua mulher, Annie, próximo de um riacho tranquilo, nas sombras da Utah Rockies, em Alpine, em Utah. Pode ser contatado em [Link@CoveyLink.com](mailto:Link@CoveyLink.com).

## **Rebecca R. Merrill**

Rebecca R. Merrill é uma escritora de talento. Além de seu foco principal no lar e na família ao longo dos anos, ela foi parceira literária em alguns dos livros sobre liderança mais significativos escritos nos últimos anos, incluindo *The Speed of Trust*, de Stephen M. R. Covey, e *You Already Know How to Be Great*, de Alan Fine. Ela também foi coautora de *First Things First*, com Stephen R. Covey e Roger Merrill, que consta na lista de best-sellers do *The New York Times*, e *Life Matters* e *Connections*, com Roger Merrill. Além disso, colaborou com o doutor Covey nos livros *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, *The 7 Habits of Highly Effective Families* e *The Nature of Leadership*.

## **Sobre a CoveyLink e a FranklinCovey Global Speed of Trust Practice**

A FranklinCovey Speed of Trust Practice é uma prática de confiança global concentrada no crescimento mensurável do desempenho e da influência das pessoas e das organizações em todo o mundo, permitindo-lhes liderar de uma maneira que inspira a confiança e, assim, incrementando a velocidade e reduzindo os custos.

Acreditamos que teve início um poderoso renascimento mundial da confiança. Desencadeado pelos recentes eventos mundiais, pela ética empresarial e pela transparência das conversas viabilizadas pela Internet, como este livro reforça, esse chamado para um renascimento da liderança de alta confiança está repercutindo em todo o mundo.

Na Global Speed of Trust Practice, definimos a liderança como a produção de resultados inspiradores de confiança. Isso amplifica de maneira consistente a velocidade com que você é capaz de influenciar e obter resultados na próxima vez, e sempre há uma próxima vez. Em suma, as pessoas confiáveis têm maior influência e obtêm resultados melhores.

Nossa intenção é amplificar o efeito propagador da liderança associada à Confiança Inteligente. Ao influenciar os formadores de opinião, queremos dizer que inspiramos e ativamos pessoas e organizações de todo o mundo para serem de alta confiança e executoras de alto nível e fazerem a diferença nas vidas dos outros. Dessa maneira, inspiramos nossos clientes a, como George Bernard Shaw expressou, “serem usados para um propósito reconhecido por eles próprios como poderoso”.

Nós nos tornamos convencidos de que a *confiança* é a única coisa que muda tudo e que está na raiz de toda influência da liderança. Assumimos uma abordagem muito pragmática em relação à liderança e à confiança, enfocando ações práticas e comportamentos. Nosso Speed of Trust Transformation Process institucionaliza a nova linguagem e o novo comportamento num processo muito simples e replicável no contexto do trabalho real. Isso possibilita que os líderes e os colaboradores fiquem mais energizados e comprometidos e também mais responsáveis pelo desempenho. Em vez de substituir os programas e as estratégias em que as organizações estão presentemente investindo, ajudamos a implantar a Confiança Inteligente como multiplicadora de desempenho, para amplificar os programas existentes e aumentar de maneira significativa a capacidade de executar as estratégias existentes. Ensinamos os líderes e as organizações a criarem culturas de alta confiança e alto desempenho, desenvolvendo formadores de opinião que, por sua vez, influenciam outras pessoas. O efeito propagador do estabelecimento da Confiança Inteligente como sistema operacional organizacional manifesta-se no crescimento e no ímpeto organizacional sustentável e mensurável.

Melhorar a capacidade das organizações de estabelecer, desenvolver, oferecer e restabelecer a confiança com todos os grupos envolvidos aumentará acentuadamente as oportunidades e as influências de que as pessoas dispõem, quer como líderes, trabalhadores, sócios, clientes, progenitores ou em qualquer outro papel da vida.

Por meio de uma licença com a CoveyLink, a FranklinCovey Global Speed of Trust Practice proporciona acesso a recursos adicionais para pessoas e organizações em mais de 100 países, para incrementar a Confiança Inteligente, incluindo inscrições em seminários de Leading at the Speed of Trust e Smart Trust, palestras, cursos, treinamento para certificação do instrutor, *webinars* (seminários pela Internet), aprendizagem on-line, avaliações individuais e organizacionais, aplicativos, serviços de assessoria e consultoria personalizada.

Para perguntas a respeito de palestras dos autores ou de outras pessoas da Global Speed of Trust Practice ou sobre a implementação do Speed of Trust Transformation Process em sua equipe ou organização, envie um e-mail para [info@SmartTrustBook.com](mailto:info@SmartTrustBook.com) ou acesse nosso site em [SmartTrustBook.com](http://SmartTrustBook.com).

# Índice

[CAPA](#)

[Ficha Técnica](#)

[Prefácio](#)

[Nossa intenção](#)

[PARTE I](#)

[CAPÍTULO 1](#)

[O grande paradoxo](#)

[O grande paradoxo](#)

[CAPÍTULO 2](#)

[Confiança cega ou falta de confiança: que lentes você está usando?](#)

[Confiança cega ou falta de confiança: que lentes você está usando?](#)

[CAPÍTULO 3](#)

[A terceira alternativa: "Confiança Inteligente"](#)

[A terceira alternativa: "Confiança Inteligente"](#)

[PARTE II](#)

[CAPÍTULO 4](#)

[Ação 1 da Confiança Inteligente: Escolha acreditar na confiança](#)

[Ação 1 da Confiança Inteligente: Escolha acreditar na confiança](#)

[CAPÍTULO 5](#)

[Ação 2 da Confiança Inteligente: Comece com você mesmo](#)

[Ação 2 da Confiança Inteligente: Comece com você mesmo](#)

[CAPÍTULO 6](#)

[Ação 3 da Confiança Inteligente: Declare sua intenção... e assumo a intenção positiva dos outros](#)

[Ação 3 da Confiança Inteligente: Declare sua intenção... e assumo a intenção positiva dos outros](#)

[CAPÍTULO 7](#)

[Ação 4 da Confiança Inteligente: Faça o que você diz que vai fazer](#)

[Ação 4 da Confiança Inteligente: Faça o que você diz que vai fazer](#)

## [CAPÍTULO 8](#)

[Ação 5 da Confiança Inteligente: Comece confiando nos outros](#)

[Ação 5 da Confiança Inteligente: Comece confiando nos outros](#)

## [PARTE III](#)

### [CAPÍTULO 9](#)

[Criando o próprio renascimento da confiança](#)

[Criando o próprio renascimento da confiança](#)

[Agradecimentos](#)

[Sobre os autores](#)