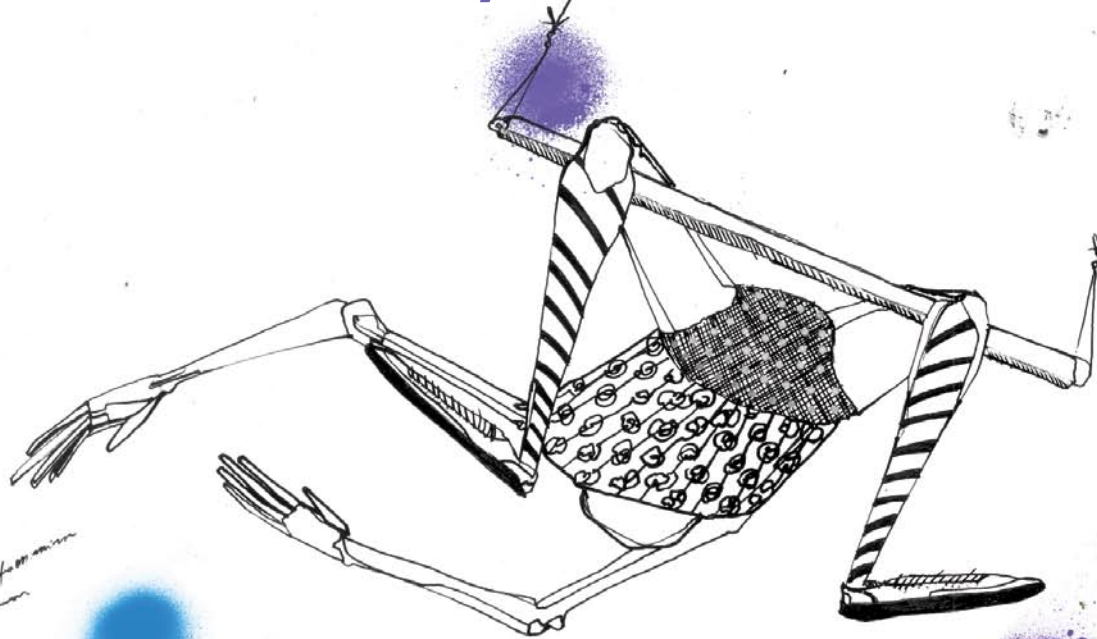
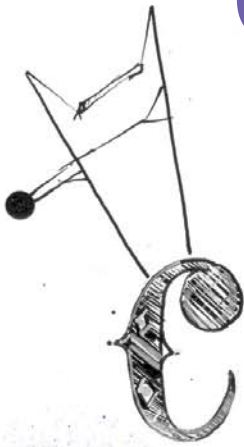




Confiança: *o ativo*



*confiar é poder confiar no outro
para poder, ao mesmo tempo, confiar em si mesmo
mediante ao humano que somos*

Um modelo de gestão empresarial baseado na confiança surge em resposta aos novos desafios impostos pela complexidade e incertezas do cenário das organizações. Reconhecido como indispensável na construção de redes de relacionamentos, o mecanismo torna as relações humanas mais abertas e cooperativas, favorecendo a fluidez e flexibilidade em todos os níveis da empresa. As relações de confiança já são vistas como uma estrutura complementar de governança corporativa.

intangível das empresas

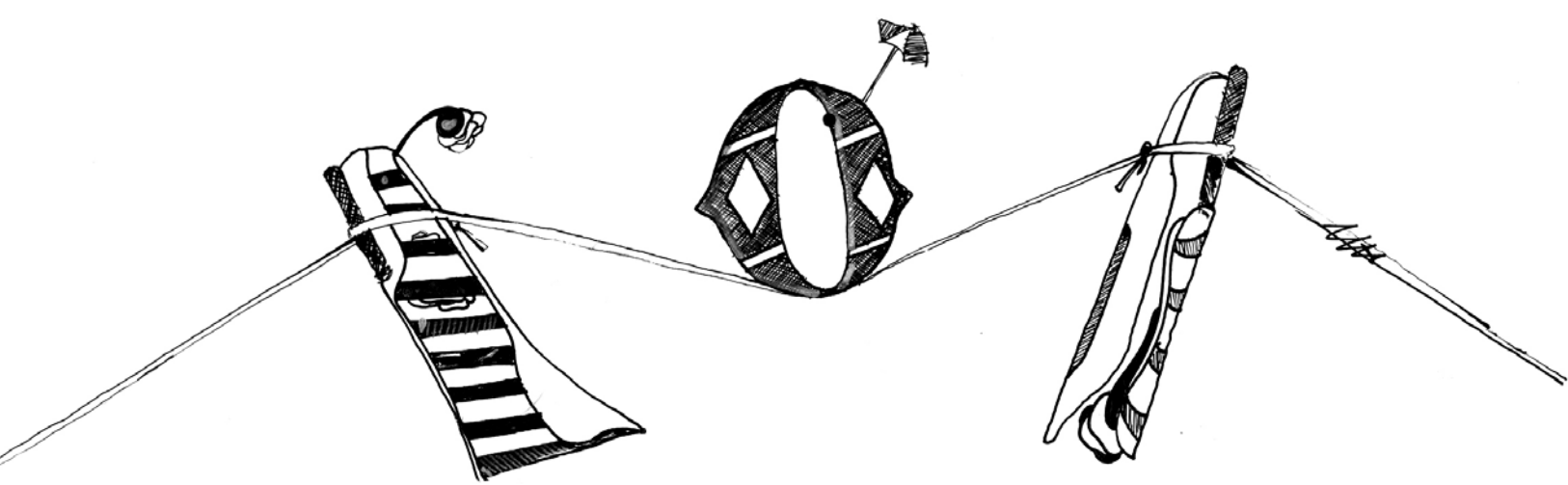
POR **MARCO TULLIO F. ZANINI**

No mundo dos negócios, muitas transações econômicas só acontecem porque as pessoas confiam umas nas outras. A cooperação gerada através de relações de confiança cria interdependência entre os agentes de interação, possibilitando o surgimento de coordenação flexível e redução dos gastos com instrumentos formais de controle e monitoração. Confiança é um mecanismo complementar de gestão que, combinado às estruturas hierárquicas, aumenta a capacidade da empresa de produzir resultados, influenciando decisões e coordenando rotinas de trabalho.

Alguns estudiosos observam que as relações de confiança incondicionais, geradas normalmente por relações familiares ou em sociedades de pequena escala, não podem ser automaticamente transferidas para sociedades complexas baseadas

na divisão do trabalho. Desse modo, há um interesse crescente pelo tema em gestão corporativa. No ambiente de trabalho, as relações de confiança são necessárias para a construção de redes de relacionamentos. E estas podem tornar mais eficientes as relações hierárquicas baseadas em autoridade.

Um modelo de gestão empresarial baseado na confiança pode ser uma resposta aos desafios enfrentados atualmente pelas empresas frente às necessidades de mudança e flexibilidade organizacional, em razão da alta competitividade e do desenvolvimento tecnológico acelerado. O modelo minimiza os problemas entre agentes econômicos, pois a presença da confiança reduz as incertezas no presente, com base nas informações de interações passadas, sinalizando como os parceiros reagirão no futuro. Portanto, podemos considerar



A LÓGICA BASEIA-SE NO FATO DE QUE, SE O EMPREGADO TEM CONFIANÇA NA EMPRESA, ELA PODE SER MAIS FACILMENTE TRANSFERIDA PARA O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.

que as relações de confiança funcionam como importante mecanismo para a redução de risco comportamental dentro dos sistemas sociais.

Na perspectiva organizacional, confiança pode ser definida como a aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco comportamental, pela renúncia de mecanismos formais de segurança e controle, na expectativa de que a outra parte não agirá de forma oportunista. (Tanja Ripperger).

A análise econômica entende confiança como uma subclasse das situações de risco relacionadas ao comportamento humano. Ela funciona como um mecanismo implícito de coordenação e controle, produzido por meio de normas sociais que podem aumentar a eficiência das transações, tanto em mercados, quanto internamente, nas hierarquias das empresas.

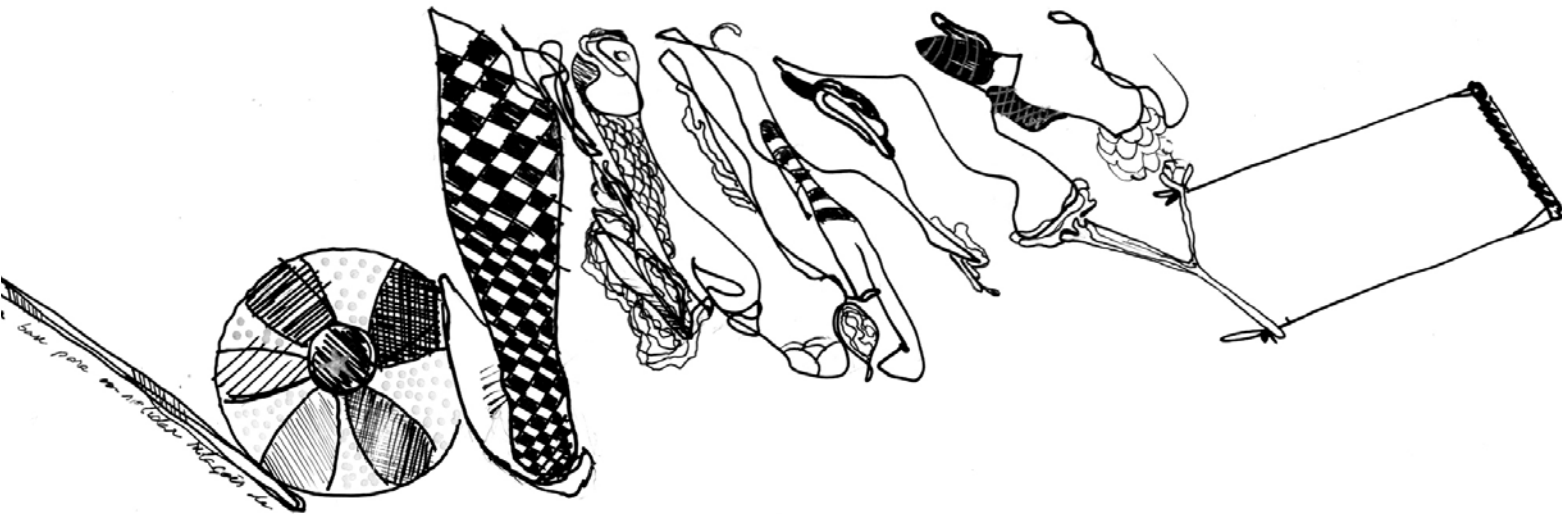
Um exemplo é a empresa alemã de comunicação Schindler, Parent and Cia. (SPC), que tem entre seus principais clientes a gigante automotiva Daimler-Chrysler e a farmacêutica Roche. Fundada em 1979, a empresa adotou um modelo de gestão baseado na confiança. Os donos da empresa foram os principais responsáveis pela implementação de uma cultura baseada em confiança, tendo como objetivo estratégico o fomento à criatividade e às novas idéias, o marketing e o relacionamento. Essa cultura incentiva ações “de dentro para fora” da empresa. A lógica baseia-se no fato de que, se o empregado tem confiança na empresa, ela pode ser mais facilmente transferida para o relaciona-

mento com o cliente. Entre os ganhos dessa estratégia, a SPC aponta a redução do monitoramento excessivo, a melhoria no relacionamento com seus clientes, e o fomento a investimentos de risco que sustentam a sua inovação, revelada pelos prêmios de mercado que vem acumulando.

O consultor empresarial espanhol José Maria Gasalla, professor da escola de negócios Esade, em Madri, que há quatro anos vem defendendo um modelo de gestão sustentado pela confiança, acredita que ela é a palavra-chave para as corporações serem bem-sucedidas no mundo atual. “Podemos considerá-la um precioso bem da empresa, um ativo potencial intangível que integra seu capital social, e também um diferencial competitivo de primeira grandeza, na medida em que proporciona aprendizagem contínua, inovação e diminuição dos custos com supervisão e controles”, argumenta Gasalla.

CONFIANÇA COMO INDICADOR DO MODELO DE GESTÃO

Os níveis de confiança são importantes indicadores do estilo de gestão dos contratos de trabalho adotados pelas empresas. Mesmo que formais, por exigência legal, ao longo do tempo tornam-se contratos relacionais. Em vez de anteciparem todas as contingências futuras, esses contratos antecipam uma série de incertezas, na forma de transações entre os parceiros de interatividade, durante longo período de tempo. A eficiência dos contratos de trabalho baseia-se numa perspectiva de ganhos e benefícios no longo prazo, tanto para a empresa quanto para o empregado.



AS RELAÇÕES DE CONFIANÇA SÃO OS MECANISMOS SOCIAIS QUE PRODUZEM AS FORMAS MAIS EFICAZES E INFORMAIS DE COOPERAÇÕES.

Com a presença da confiança, os problemas contratuais que podem surgir numa relação de trabalho se reduzem significativamente, pois ela produz as formas mais espontâneas e informais de cooperação, através da socialização dos indivíduos dentro de uma cultura corporativa mais consistente. A confiança funciona como um mecanismo implícito de coordenação e controle de diversas tarefas organizacionais, aumentando a eficiência da relação contratual. Por outro lado, sua ausência pode provocar o uso ineficiente dos recursos humanos ou a carência de esforços para alcançar níveis superiores de cooperação.

A gestão baseada no controle direto e na monitoração do trabalho, utilizando mecanismos de coerção, está geralmente focada em resultados individuais de curto prazo, admitindo a alta rotatividade dos empregados. Quanto mais se intensifica a aplicação de processos formais de monitoração e controle, mais se reduzem os efeitos e benefícios dos mecanismos sociais, consensuais e participativos que reforçam um estilo de gestão baseado em confiança. Tais processos geram desconfiança.

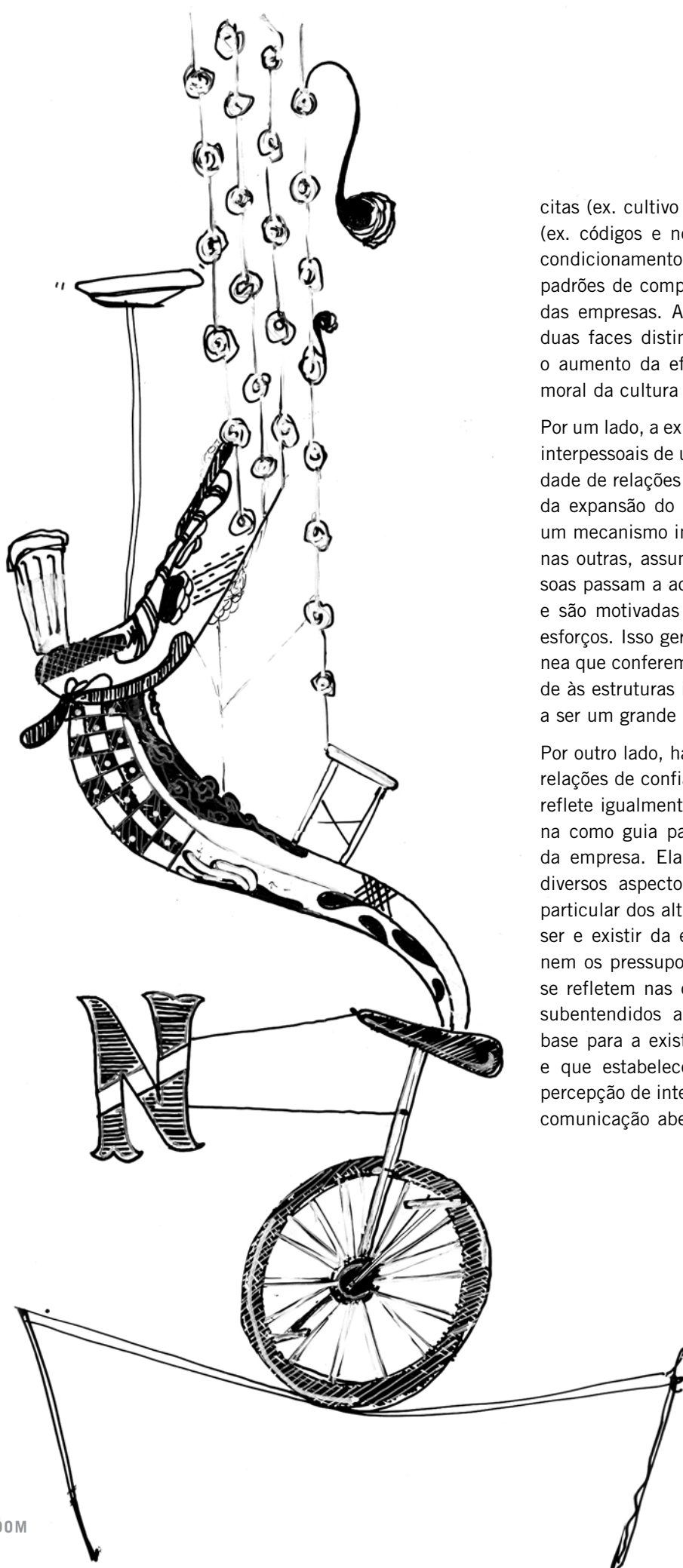
Para saber qual estilo é mais adequado a determinada empresa, é preciso analisar as características do ambiente institucional, relacionado à indústria e a natureza das tarefas organizacionais. De julho a outubro de 2004, realizamos uma primeira pesquisa empírica no Brasil, sobre os níveis de confiança, medindo-os em grandes indústrias de diferentes setores, classificadas dentro de três grupos: três empresas de telecomunicações representando a

Nova Economia e três outras – de mineração, siderurgia e petroquímica –, a Velha Economia; e uma empresa de mídia, classificada alternativamente. Foram consideradas três dimensões das relações de confiança: em supervisores imediatos, em pares do mesmo nível hierárquico e em equipes de trabalho.

Os resultados revelaram que empresas da Nova Economia, aquelas com maiores níveis de incertezas ambientais (sobre demanda, mudanças tecnológicas e regulamentação), restringem consideravelmente o desenvolvimento das relações de confiança. Quanto maior a incerteza ambiental, menores os níveis de confiança, e vice-versa. Essa relação define a eficiência da aplicação de diferentes mecanismos de governança corporativa.

Criar e manter um ambiente interno favorável às relações de confiança é uma opção estratégica de quem busca vantagem competitiva sustentável, com a construção de uma competência distinta, baseada na criação de um ativo intangível. A lógica reside no fato de que tais relações aumentam a motivação dos indivíduos, dispensando igualmente maiores gastos com instrumentos formais de monitoração e controle.

AS DUAS FACES DA CONFIANÇA: EFICIÊNCIA E MORALIDADE. Os níveis de confiança dentro de uma empresa são indicadores da eficiência da cultura organizacional em promover cooperação espontânea por meio da convergência de interesses individuais. Relações de confiança são criadas e estimuladas por meio de normas e regras, implí-



citadas (ex. cultivo de hábitos e valores) e explícitas (ex. códigos e normas escritas), que criam certo condicionamento para a ação humana e geram padrões de comportamento adotados no cotidiano das empresas. As relações de confiança revelam duas faces distintas da gestão de uma empresa: o aumento da eficiência das transações e o teor moral da cultura corporativa.

Por um lado, a existência de confiança nas relações interpessoais de uma empresa aumenta a possibilidade de relações cooperativas e eficiência, através da expansão do campo de controle gerencial por um mecanismo informal. Ao confiarem mais umas nas outras, assumindo situações de risco, as pessoas passam a adotar estratégias de reciprocidade e são motivadas a contribuir com seus melhores esforços. Isso gera formas de cooperação espontânea que conferem alta flexibilidade e adaptabilidade às estruturas internas da empresa, podendo vir a ser um grande diferencial competitivo.

Por outro lado, há um aspecto moral relevante nas relações de confiança. Uma cultura organizacional reflete igualmente uma prática-moral, que funciona como guia para a tomada de decisões dentro da empresa. Ela é construída socialmente sobre diversos aspectos, como por exemplo, na visão particular dos altos gestores que define a razão de ser e existir da empresa. São aspectos que definem os pressupostos para a gestão da empresa e se refletem nas decisões gerenciais. Neles, estão subentendidos alguns elementos que formam a base para a existência das relações de confiança e que estabelecem certa ordem social, como a percepção de integridade e consistência na gestão, comunicação aberta, transparência, reciprocidade

e a percepção de perspectivas futuras de vantagens e benefícios mútuos. Também geram percepções sobre os princípios de justiça que suportam as relações de confiança.

Essa prática-moral funciona como uma fonte de informações para que os indivíduos possam ter confiança uns nos outros, reduzindo o risco em cada interação do cotidiano. Ou seja, a forma como a empresa passa a eleger e selecionar seus valores e comportamentos, por meio de normas e regras formais e informais, define sua prática-moral e serve como incentivo para que os colaboradores passem a se engajar com maior ou menor intensidade em situações de risco uns com os outros. Quanto maior o teor moral de uma cultura organizacional, maior será a previsibilidade na tomada de decisões, e menor a incerteza sobre como as pessoas reagirão no futuro.

As reputações pessoais são criadas através de interações seqüenciais, envolvendo investimentos consecutivos de confiança, como verificamos nas empresas da Velha Economia pesquisadas. As reputações se constroem sobre um sistema de normas sociais que refletem princípios de justiça e benefícios mútuos, revelando aos membros hierarquicamente inferiores como a organização reagirá às circunstâncias futuras. Tais princípios guiam comportamentos e expectativas dentro das empresas, fornecendo um considerável condicionamento social, como segurança no trabalho e proteção contra qualquer tipo de exploração. Conseqüentemente fortalecendo os laços de confiança mútua. Essa percepção comum de justiça dentro da empresa influencia, significativamente, os investimentos de confiança entre os membros de uma organização.

VANTAGENS DE UM AMBIENTE CORPORATIVO DE ALTA CONFIANÇA As conseqüências de ambientes podem ser analisadas no nível estratégico e no nível de execução das tarefas organizacionais. No **estratégico**, há cinco grandes vantagens em ambientes corporativos de alta confiança:

1| Flexibilidade organizacional e capacidade de adaptação – as relações de confiança operam informalmente nas estruturas hierárquicas, conferindo maior flexibilidade e adaptabilidade às mudanças externas, uma vez que asseguram justo

retorno, no futuro, aos investimentos realizados no presente.

2| Inovação e criatividade – confiança é elemento fundamental para a promoção da inovação e criatividade dentro das empresas. Os agentes corporativos somente devotarão seus melhores esforços se perceberem que suas idéias e contribuições não serão desconsideradas ou usurpadas por terceiros.

3| Alinhamento de interesses individuais e organizacionais – a relevância da confiança é inversamente proporcional à capacidade de monitoração formal dos indivíduos. Os gestores podem ter dificuldades quando se diminui a capacidade de mensuração do desempenho, ou quando ela se torna relativamente ambígua. Nesses casos, os empregados somente perceberão os padrões de desempenho adotados pela empresa como "justos" se virem certa precisão nas informações usadas para os julgamentos de seu desempenho. Se não confiam em seus empregadores podem exigir proteções contratuais, que aumentam substancialmente os custos.

4| Qualidade dos sistemas produtivos – as relações de confiança são fundamentais para a gestão de sistema de qualidade. Não há como garantir níveis de qualidade superior para serviços especializados sem que os indivíduos estejam intimamente comprometidos com a manutenção de altos padrões nas rotinas e processos de trabalho.

5| Sustentabilidade do negócio – uma vez que a confiança se desenvolve no presente, sob princípios de justiça que comunicam expectativas de benefícios mútuos no futuro, este mecanismo social passa a funcionar como um ativo intangível fundamental para a sustentabilidade do negócio, porque gera alto comprometimento dos empregados com as metas de longo prazo.

No nível de **execução das tarefas**, a confiança tem importante papel de mediadora do desempenho organizacional, pois está diretamente relacionada a vários elementos da gestão: o exercício da autoridade, compartilhamento de informações, transferência do conhecimento, redução de conflitos, comprometimento, satisfação e motivação dos empregados. Pesquisas empíricas recentes, revelam uma relação direta e positiva entre a confiança e outras variáveis organizacionais.

EFEITOS DAS RELAÇÕES DE CONFIANÇA DENTRO DAS EMPRESAS

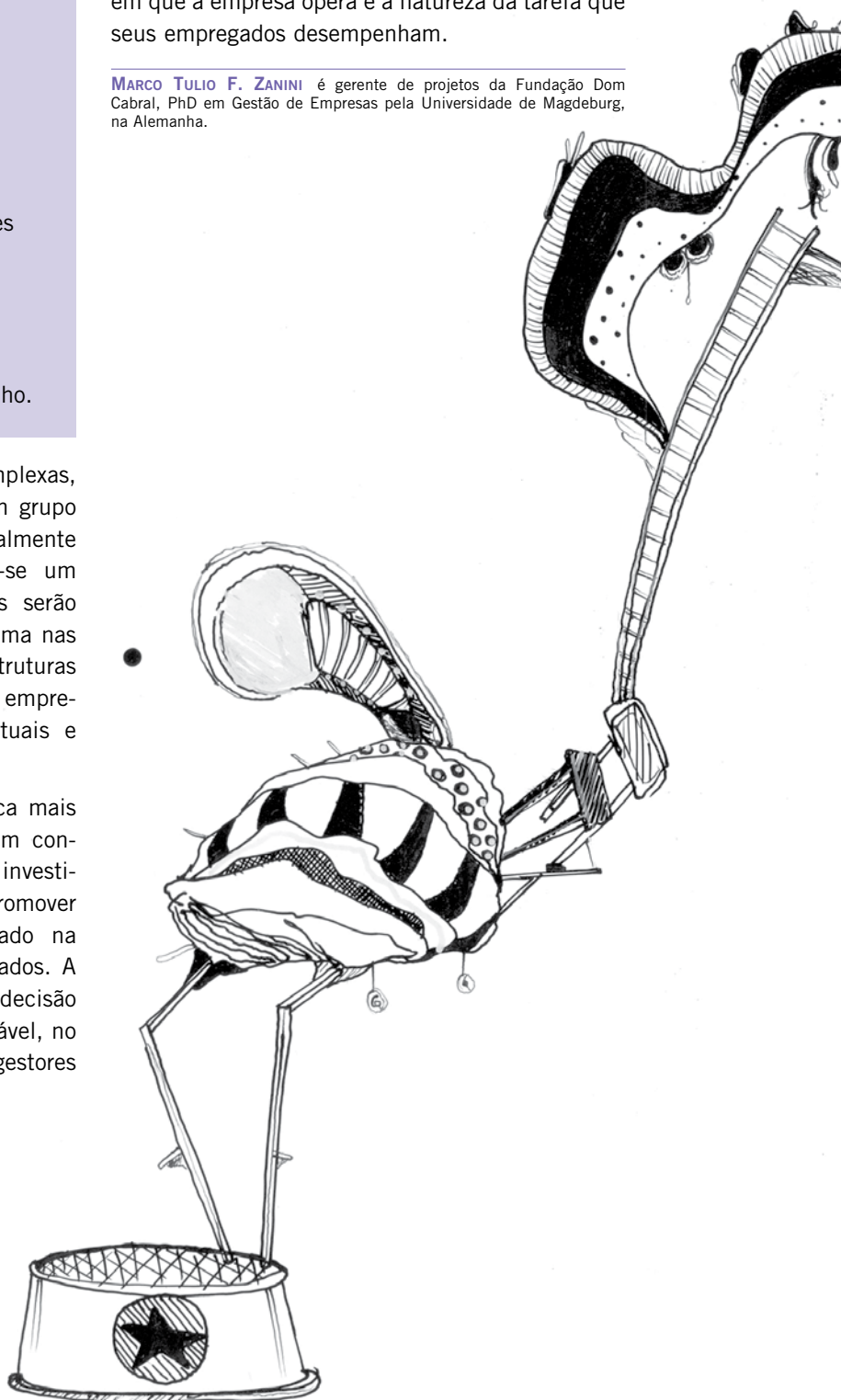
- Maior satisfação e comprometimento dos empregados.
- Melhoria da comunicação entre superior e subordinado.
- Melhoria da qualidade da informação enviada aos superiores.
- Aceitação e delegação de autoridade.
- Exercício da liderança.
- Percepção de justiça nos julgamentos.
- Construção da cidadania corporativa.
- Menor competição interna em negociações e menos conflitos.
- Legitimidade das intenções de mudança organizacional.
- Melhor desempenho individual.
- Melhor desempenho de equipes de trabalho.

Quando as tarefas se tornam mais complexas, únicas, ambíguas, envolvendo trabalho em grupo ou transferência de conhecimento, especialmente conhecimento tácito, a confiança torna-se um mecanismo mais eficiente. Essas tarefas serão bem realizadas se as pessoas confiarem uma nas outras. É o caso das organizações com estruturas mais flexíveis e descentralizadas, como as empresas que operam em rede, empresas virtuais e parcerias.

No entanto, para uma avaliação econômica mais adequada, os gestores de empresas devem considerar racionalmente os benefícios do investimento. Se há potenciais vantagens em promover um ambiente de relacionamentos baseado na confiança, também existem custos associados. A adoção desse estilo de gestão implica uma decisão estratégica para a criação de valor sustentável, no longo prazo. Para tomar essa decisão, os gestores

de empresas devem analisar basicamente dois fatores: a existência de condições institucionais para a criação e desenvolvimento das relações de confiança, e a necessidade da adoção deste mecanismo. Esses fatores estão relacionados, respectivamente, ao ambiente institucional da indústria em que a empresa opera e à natureza da tarefa que seus empregados desempenham.

MARCO TULLIO F. ZANINI é gerente de projetos da Fundação Dom Cabral, PhD em Gestão de Empresas pela Universidade de Magdeburg, na Alemanha.





RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO DE UM AMBIENTE CORPORATIVO DE ALTA CONFIANÇA

- 1| A criação de um ambiente corporativo que estimule as relações de confiança é uma decisão estratégica. Para que esta decisão seja eficiente, é necessário avaliar, ao mesmo tempo, as incertezas ambientais e a natureza das tarefas.
- 2| É fundamental que o estilo de gestão da empresa contenha alguns elementos "construtores" das relações de confiança, tais como integridade, consistência e transparência na comunicação.
- 3| É importante que a empresa tenha verdadeiro interesse pelos empregados, de forma a gerar um sentido compartilhado de inserção (fazer parte) e propriedade sobre o trabalho.
- 4| Relações de confiança se desenvolvem no longo prazo sobre princípios de justiça e benefícios mútuos. É necessário que os membros da empresa percebam que seus interesses pessoais são levados em consideração.
- 5| Altas taxas de rotatividade de empregados devem ser evitadas, pois comunicam uma baixa probabilidade de continuidade das relações pessoais e diminuem a capacidade da empresa de apresentar a estabilidade social necessária para o desenvolvimento das relações de confiança.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Luhmann, N. Familiarity, Confidence, "Trust: Problems and Alternatives, em Gambetta, D. (ed.) Trust: Making and Breaking Cooperative Relations", electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford.

Kreps, D.M. "Corporate Culture and Economic Theory": Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge Univ. Press, Cambridge, 1990.

Williamson, O.E. "The Economic Institutions of Capitalism – Firms, Markets, Relational Contracting", Free Press, New York, 1985.

Ouchi, W.G. "Markets Bureaucracies and Clans", Administrative Science Quarterly (25), p. 129-141, 1980.

Dirks, K.T. e Ferrin, D.L. "The Role of Trust in Organizational Settings", Organization Science, Vol. 12, No. 4, 2001.