

~~Não confie em ninguém~~ Aprenda

Esta reportagem compara o resultado de várias pesquisas sobre a confiança no ambiente de trabalho, que vem sendo arranhada pela imprevisibilidade geral e pelas mudanças, e apresenta sugestões de como restaurar esse velho sentimento dentro das empresas

No ambiente dos negócios muitos compartilham do credo de Fox Mulder, personagem da série de TV *Arquivo X*: “Não confie em ninguém”. No entanto, a confiança é um requisito essencial para criar um ambiente de trabalho agradável e de franca cooperação.

Após uma década priorizando o gerenciamento de processos, as empresas começam a perceber a necessidade de dar ênfase à administração de pessoas, já que é cada vez mais difícil substituir profissionais qualificados. Nesta reportagem da *Management Review*, Jenny McCune compara várias pesquisas sobre o nível de confiança nas empresas dos EUA, dando exemplos de iniciativas de construção e restauração desse sentimento.

Os dias de hoje são um desafio ao sentimento de confiança. O velho e conhecido jogo chamado trabalho passou por *downsizing*, *rightsizing*, reengenharia e terceirização. Para quem trabalhamos, como trabalhamos e por quanto tempo trabalharemos são atualmente fatores em mutação constante. Ninguém sabe se daqui a um ano estará trabalhando no mesmo departamento, numa nova divisão, numa fusão corporativa ou num emprego totalmente diferente.

O ritmo acelerado das mudanças é emocionante, mas em um mundo onde tudo é incerto não surpreende que uma das primeiras baixas tenha sido a confiança no ambiente de trabalho.

“A previsibilidade contribui para a confiança”, diz Roy Lewicki, professor de Administração e Recursos Humanos no Fisher College of Business da Ohio State University, de Columbus, Ohio, EUA. “Infelizmente, as organizações de hoje são altamente imprevisíveis.”

Se quiser confirmar a observação de Lewicki, considere os resultados de várias pesquisas. A maior parte

dos 600 adultos ouvidos em 1997 pela Franklin Covey, de Provo, Utah, se considera mais confiável do que os colegas. Isso quer dizer o seguinte: “Pode confiar em mim, mas eu não tenho certeza se posso confiar em você”. E mais: o nível de confiança caiu em três de cada quatro empresas pesquisadas pela Manchester Consulting em 1996 e 1997, diz Lew Stern, vice-presidente da firma de consultoria.

A situação é semelhante em outras partes do mundo. Há menos confiança em vários mercados em função da grande quantidade de fusões e do alto número de companhias que, reestruturadas, dispensaram funcionários para continuar competitivas. As pessoas estão inseguras no ambiente de trabalho atual.

Praticar os valores

A desconfiança não é novidade no mundo dos negócios nos Estados Unidos. Cem anos atrás, os operários moravam em alojamentos da empresa e faziam compras na loja dela. Estavam à mercê de seus empregadores e sabiam disso.

É difícil confiar em alguém que tem uma clara vantagem sobre você.

O que é diferente hoje é a expectativa de estabilidade no emprego, que começou a ser minada na década de 80 devido ao declínio das entidades de classe e ao *downsizing*, diz Blaine Lee, vice-presidente da Franklin Covey, uma empresa de treinamento em produtividade e desenvolvimento. É difícil para os profissionais abandonar a noção de que se fizerem um bom trabalho ficarão empregados a vida toda. A combinação de ansiedade, menos níveis hierárquicos gerenciais, maior carga de trabalho, menos tempo para explicar as mudanças e foco no retorno para os acionistas gera um ambiente propício para a desconfiança.

Além disso, os funcionários podem ficar presos no que Tom Kuczmariski, presidente da Kuczmariski & Associates, firma de

consultoria de Chicago, Illinois, chama de “*value gap*”, ou seja, o abismo (crescente) entre os valores que a organização diz adotar e o que realmente pratica. “O problema é que a maioria das declarações de missão ou valores não têm força”, diz Kuczmariski.

Então por que devemos nos preocupar com a confiança ou a falta dela? Para quase dois terços dos gerentes de recursos humanos norte-americanos, a desconfiança na gerência é o maior obstáculo nas relações entre empregadores e funcionários, segundo pesquisa feita em 1997 pela Conference Board, empresa de Nova York.

A confiança pode não ser o combustível do capitalismo, mas é o lubrificante. Permite que todas as peças funcionem juntas. Os profissionais desconfiados são menos comprometidos e eficientes. As firmas que não confiam em seus

funcionários perdem tempo vigiando-os. Gerentes e funcionários que se dedicam à elaboração de relatórios, memorandos e outras provas de seu valor não se concentram nos produtos e nos clientes.

“Não sei como uma empresa pode ter sucesso sem confiança”, diz Rob Lebow, presidente da Lebow Co., uma firma de consultoria gerencial em Seattle, Washington, e autor de *A Journey into the Heroic Environment* (ed. Prima Publishing).

Alguns especialistas acreditam que a maré está começando a virar nos EUA. Embora as empresas tenham enfatizado o gerenciamento de processos na década de 80 e início dos anos 90, passarão a próxima década concentradas no gerenciamento de pessoas. Um dos motivos da mudança de foco é o estreitamento do mercado de trabalho. Um profissional treinado não é mais tão fácil de substituir.

“Teremos de voltar ao gerenciamento de pessoas porque as alianças estratégicas de marketing, a inovação, a reengenharia e a Gestão da Qualidade Total não são mais suficientes”, diz Kuczmariski.

Criar um ambiente favorável

Como obter um ambiente de trabalho de confiança numa época em que a relação empregado-empregador se baseia na conveniência e não no comprometimento por longo prazo?

O ponto de partida é criar um ambiente propício. Para o consultor Rob Lebow, o resto é consequência. Ele criou um sistema de construção de valores baseado em sua análise de pesquisas do departamento de Psicologia Social da Chicago University.

As pesquisas dessa instituição levaram em consideração os valores de cerca de 17 milhões de funcionários em 40 países. Lebow descobriu que as pessoas valorizam oito comportamentos:

- Falar sempre a verdade.
- Confiar nos funcionários.
- Orientar de forma não egoísta.
- Ser receptivo a novas idéias, independentemente de sua origem.

OS DANOS PODEM SER REPARADOS?

É mais fácil criar confiança da estaca zero do que recuperá-la depois da perda, mas isso não quer dizer que a empresa não deva ao menos tentar.

O maior erro que as organizações cometem quando tentam recuperar a confiança perdida é colocar um curativo na ferida. Para Rick Maurer, presidente da firma de consultoria Maurer & Associates, de Arlington, Virgínia, não tem ética uma empresa que afirma que um discurso motivacional ou uma rápida consultoria podem consertar tudo.

Em vez disso, é preciso preparar-se para abordar a questão da confiança por um longo período, diz Maurer. Serão necessários muito diálogo e muito tempo para reparar um local de trabalho onde há falta de confiança. Comece facilitando a comunicação. Dê aos

funcionários oportunidade para falar, conquiste a confiança deles. Faça o que diz ser importante e atue segundo o *feedback* recebido dos profissionais. Caso não possa fazê-lo, explique o porquê.

Se um gerente fechou muitas portas, talvez não seja possível restabelecer a confiança enquanto essa pessoa continuar trabalhando na empresa. O mesmo vale para as equipes. Se os profissionais não conseguirem recomeçar da estaca zero, talvez precisem ser transferidos ou procurar outro trabalho.

SINAIS DE ALERTA

Existem sinais de que a confiança deixou de existir na empresa. De acordo com Rick Maurer, são os seguintes:

- Aumento de rotatividade que não pode ser atribuído a ofertas de salários mais elevados pela concorrência.
- Surgimento de mais reclamações e/ou ressentimentos.
- As pessoas estão mais cautelosas com o que dizem.

A “mania” de conversar é comum nas organizações onde impera a confiança. É fácil falar sobre a necessidade de conversar, mas fazê-lo é outra coisa

- Assumir riscos pessoais em nome da organização.
- Dar o crédito devido.
- Não tocar em dinheiro sujo.
- Colocar os interesses dos outros à frente dos próprios.

Seguindo essas regras, não é preciso se preocupar com detalhes. Lebow acredita que os profissionais saberão automaticamente o que se espera deles e quais são as ações adequadas. E, contratando funcionários que entendem e praticam esses valores, tem-se o outro ingrediente fundamental da receita de sucesso do consultor.

“As comunidades que surgem nas empresas têm por base as pessoas que trabalham nelas. Podemos ser golfinhos ou tubarões. O resultado depende da predominância de uns ou de outros”, diz Daniel Hanson, presidente da divisão de laticínios líquidos da Land O’Lakes, de Arden Hills, Minnesota, e autor de *Cultivating Common Ground* (ed. Butterworth-Heinemann).

Dar importância à comunicação

Todos os que defendem as qualidades de um ambiente de trabalho onde reina a confiança concordam: as empresas devem comunicar-se com os funcionários para desenvolver esse sentimento. A “mania” de conversar é comum nas organizações que desfrutam esse tipo de ambiente. Alguns exemplos:

■ **Crie os canais.** A A.W. Chesterton, empresa familiar fabricante de válvulas e juntas em Stoneham, Massachusetts, realiza reuniões trimestrais nas quais os funcionários fazem perguntas ao presidente Jim Chesterton sobre qualquer assunto. Os departamentos trocam informa-

ções regularmente. “Temos um ambiente aberto”, diz ele. “Evitamos criar somente canais verticais; as pessoas se comunicam através das várias áreas de negócios.”

■ **Ultrapasse fronteiras.** As reuniões não precisam ser limitadas geograficamente. A Ciba Specialty Chemicals, líder mundial em produtos químicos especiais, informa todos os funcionários ao redor do mundo quando divulga seus resultados financeiros. Eles podem enviar perguntas por fax à diretoria, tornando a comunicação interativa. Cerca de 5 mil funcionários participaram da última reunião virtual.

■ **Registre no papel.** O Emerson Hospital, localizado em Concord, Massachusetts, realiza reuniões em todos os níveis para manter as pessoas informadas e também publica um jornal com estatísticas financeiras e comentários sobre os assuntos importantes.

■ **Inspecione o terreno.** A RailTex, de San Antonio, Texas, é a maior operadora de linhas ferroviárias de curta distância dos EUA. A companhia faz pesquisa sobre a adequação de suas normas de segurança com os funcionários. “Começamos com a segurança, pois essa é a questão mais importante para nós”, diz Michael Nosil, vice-presidente administrativo da empresa. “O aspecto mais positivo é que nossos funcionários sabem que tomaremos medidas uma vez informados a respeito de uma questão de segurança”, diz Nosil. A empresa também organizou comitês para promover o diálogo entre gerentes e equipes.

■ **Aceite sugestões.** Na Dana Corporation, fabricante de autopeças, a antiga caixa de sugestões virou um quadro de avisos no qual os profis-

sionais afixam sugestões, reclamações e perguntas. Há uma caixa especial para correspondência confidencial. O sistema de sugestões da companhia é utilizado em suas fábricas em todo o mundo e pede que cada funcionário faça pelo menos duas contribuições por mês.

Na fábrica de Elizabethtown, Kentucky, todas as contribuições chegam à mesa do gerente de fábrica Steve Moore, que as encaminha aos supervisores para que as medidas necessárias sejam tomadas. Quando há muitas sugestões sobre um assunto, a empresa percebe que deve examiná-lo e sabe que ignorá-lo seria uma tragédia. A Dana também recolhe sugestões sobre melhoria de processos.

■ **Pratique a terapia de grupo.** A S.C. Johnson Wax, que tem cerca de 12,5 mil funcionários, faz pesquisa com *focus groups* e forma equipes para solucionar os problemas difíceis. Nos EUA, a empresa também tem conselheiros para atender homossexuais, minorias e portadores de deficiência. “Isso ajuda os funcionários a falar sobre suas necessidades e depois apresentá-las à gerência”, diz Gayle Kosterman, vice-presidente sênior de recursos humanos.

É fácil falar sobre a necessidade de conversar, mas fazê-lo é outra coisa. As empresas adoram fazer reuniões, mas não se sabe se os profissionais compartilham esse sentimento, principalmente se elas truncam o trabalho ou estendem a jornada.

Dar o exemplo

Além de abrir o diálogo com os funcionários, as organizações precisam ter discurso e prática coerentes. As pessoas acabam agindo em interesse próprio, não no dos outros ou no da companhia. Mesmo pequenas disparidades podem gerar desconfiança.

A S.C. Johnson Wax tem 50 subsidiárias fora dos EUA. “Tentamos ter uma mensagem consistente para que todos possam entender em que direção estamos indo”, diz Gayle Kosterman. A empresa tem a

mesma declaração de valores para todos os países –princípios resumidos pela primeira vez em 1927 por H.P. Johnson Sr., que fundou a firma em 1886.

Dizer a verdade sem floreios é mais importante do que ser simpático. Os funcionários da Microsoft confiam na empresa. A gigante do *software* aparece em todas as listas de empresas admiradas e de melhores lugares para trabalhar.

Mas a empresa é bem direta quanto ao que fará e não fará pelos profissionais. “A Microsoft não promete empregos vitalícios, logo isso não é uma expectativa dos funcionários”, diz Daniel Hanson, da Land O’Lakes. “Promete uma

ótima experiência profissional e é isso que eles conseguem.”

Como ninguém quer ser portador de más notícias, fatos negativos podem acabar sendo minimizados. Uma empresa pode relevar os impactos de uma fusão, por exemplo, e semanas depois fazer um corte gigantesco de pessoal. Em contrapartida, as organizações onde reina a confiança são lideradas por presidentes extremamente objetivos, que dizem a verdade mesmo quando há más notícias e sempre mantêm a palavra, diz Lew Stern, da Manchester Consulting.

Essa filosofia deveria permear os outros cargos executivos. Nas palavras de Mick Burkart, gerente-geral

da RailTex Indiana/Ohio: “Não estou aqui para ganhar um concurso de popularidade, mas sempre faço o que digo, e acredito que manter a palavra é algo muito sério”.

Os empregadores que querem conquistar a confiança dos funcionários também devem aceitar críticas e assumir erros. Para detectar os erros de disciplina de seus gerentes, a RailTex montou comitês de reclamações com gerentes e subordinados. A maioria dita as regras nessa instância, que tem poderes para alterar decisões gerenciais –como, por exemplo, encurtar uma suspensão ou restabelecer o emprego de um funcionário demitido. “Já realizamos 12 sessões e creio que em três ocasiões a decisão da empresa foi alterada”, diz Michael Nosil.

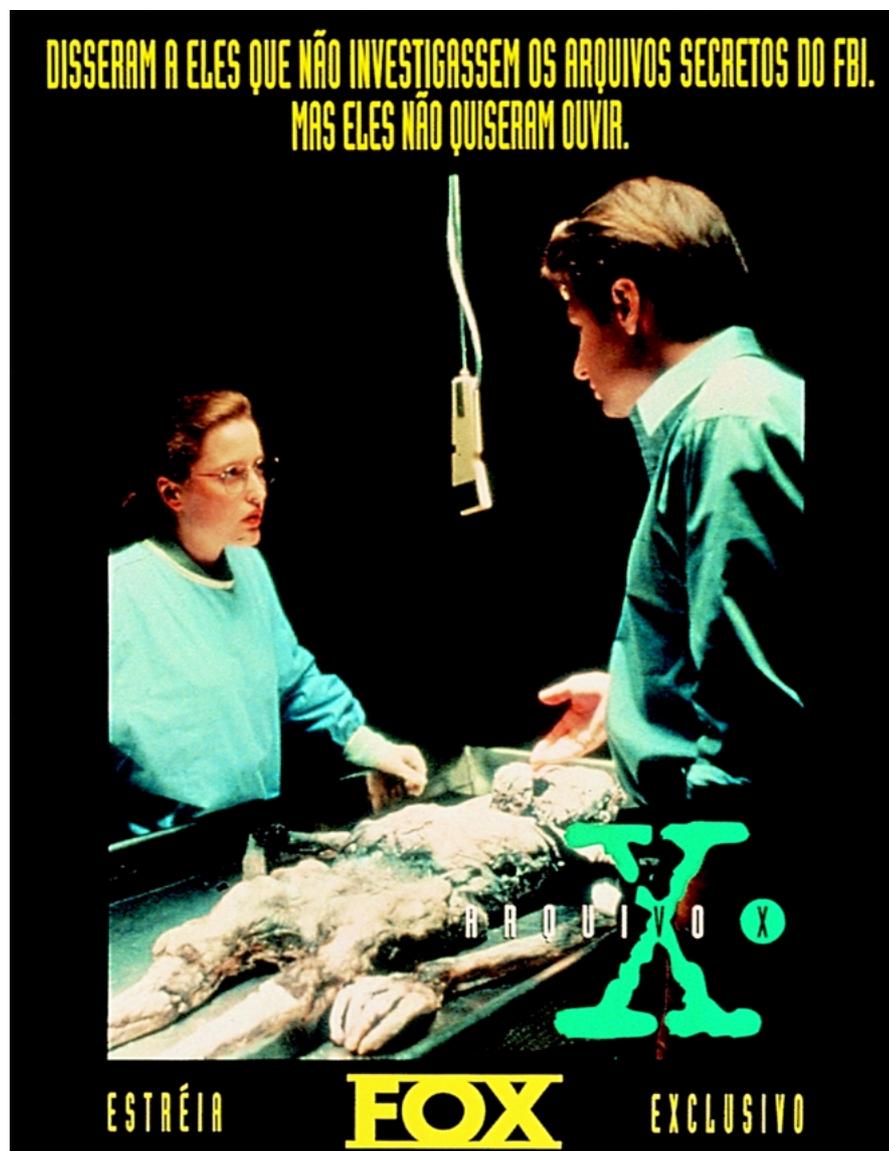
Dificuldade em confiar

Confiança requer honestidade. Os executivos podem querer a opinião sincera dos funcionários, mas tendem a não aceitá-la quando o *feedback* é negativo.

Bob Rosner, autor de *Working Wounded: Advice that Adds Insight to Injury* (ed. Warner Books), conta sobre uma organização médica que resolveu fazer uma pesquisa com os funcionários. “Você utilizaria os nossos serviços?” era uma das perguntas. Cerca de 67% responderam não, o que deu à gerência uma oportunidade de enfrentar a realidade. “Era o momento de abrir o diálogo, mas a empresa nunca agiu a partir dessa informação”, conta Rosner. Em vez disso, o dado foi suprimido da versão divulgada da pesquisa.

Não só é humano errar como também é humano negar os erros. A dificuldade em admitir erros ou problemas pode prejudicar o desenvolvimento da confiança, e o medo da rejeição e do fracasso podem dificultar a mudança em

Até Mulder, do *Arquivo X*, tem de confiar em alguém: em Dana Scully



© 1993 Fox Latin American Channel, Inc./Twentieth Century Fox

BARÔMETROS DA CONFIANÇA

A confiança no local de trabalho nunca deve ser considerada algo dado, diz Rob Lebow, da firma de consultoria Lebow, de Seattle, Washington. A empresa deve trabalhar para mantê-la e avaliar os resultados desse esforço assim como avalia qualquer outra meta gerencial. Os clientes de Lebow se comparam com as companhias sobre as quais ele tem dados.

Também existe um sistema eletrônico de relatório semanal chamado Valour Pulse, desenvolvido por Theresa Welbourne, professora da área de recursos humanos da Cornell University. Os funcionários respondem a um questionário semanal enviado por *e-mail* que mede seu “nível de energia”. A ferramenta serve de indicador do moral e como medida indireta da confiança. Visto que as respostas são enviadas antes à empresa de

Welbourne, a Valour, de Ithaca, Nova York, os funcionários podem ser mais francos do que se estivessem respondendo diretamente a seus superiores.

Na Indus International, uma empresa de *software* de São Francisco, Califórnia, a pesquisa proporcionou *feedback* imediato e anônimo sobre questões que afligiam os profissionais. “Não há ameaça alguma”, diz Bob Felton, presidente da empresa. “Os funcionários podem verbalizar suas preocupações sem temer uma represália. Isso ajuda a empresa a conhecer os problemas.”

O *software* Valour Pulse ajudou a localizar conflitos de personalidade que surgiram durante uma fusão entre duas divisões no Reino Unido. “O assunto teria levado meses para vir à tona. Dessa forma, soubemos imediatamente qual era o problema e o que deveria ser feito”, diz Felton.

uma empresa. “É como o alcoolismo. Às vezes é difícil sair do círculo vicioso”, diz Daniel Hanson, da Land O’Lakes.

Embora uma empresa possa ter uma situação geral de confiança, dificilmente isso valerá para todos os departamentos. Hanson conta que certa vez, em uma palestra, citou uma empresa local como exemplo de ambiente de confiança. “Alguém na platéia levantou e disse: ‘Eu trabalho lá e não é nada disso’.” Portanto, pode haver alto grau de confiança no departamento de contabilidade, enquanto um déspota na área de compras envenena o ambiente.

Trabalhar continuamente

É mais fácil para algumas empresas do que para outras criar um clima de confiança. As coisas são mais simples para firmas pequenas de capital fechado que têm poucos funcionários, menos burocracia e nenhum acionista olhando por cima do ombro da gerência. A confiança leva tempo para ser estabelecida e

tempo é algo que muitas companhias de capital aberto não têm.

Também é mais fácil criar um clima de confiança em empresas em que as pessoas têm antecedentes semelhantes e trabalham juntas há algum tempo. O ano de 1997 foi difícil para a regional de vendas noroeste da divisão de laticínios líquidos da Land O’Lakes, com sede em Grand Forks, Dakota do Norte. Epicentro do mau tempo durante o inverno, a região sofreu nevascas e inundações, além de um incêndio no centro da cidade.

O acidente queimou o prédio em que ficavam os *backups* dos computadores da divisão. O líder de vendas Denny Tollefson conta que as pessoas se uniram em parte porque já trabalhavam juntas há mais de uma década e também porque compartilhavam a mesma ética: “Trate os outros como gostaria de ser tratado”.

Embora a crise tenha ajudado esses profissionais, geralmente não é o que ocorre em épocas ruins. É o dilema do ovo e da galinha: há

falta de confiança dentro da empresa porque os tempos são difíceis ou as coisas vão mal em função da falta de confiança?

Alguns especialistas duvidam que o sentimento de confiança tenha sido uma constante no ambiente de trabalho algum dia. “Provavelmente existem lugares onde reina a confiança, mas a maior parte do mercado apresenta altos níveis de abuso”, diz Bob Rosner, que tem um *site* baseado em seu livro onde ele dá conselhos aos profissionais sobre como sobreviver no ambiente de trabalho.

Ações valem mais que palavras

O fato é que a confiança deve ser cultivada e isso requer esforço. Empresas e funcionários precisam se comprometer a ajudar-se mutuamente, sabendo que nada dura para sempre. As empresas mudam, as pessoas trocam de emprego e isso dificulta o estabelecimento da confiança.

Uma das linhas canadenses da RailTex deixou de lucrar quando um dos clientes, uma empresa de mineração, faliu. O fato poderia ter significado desemprego para a maior parte da força de trabalho. No entanto, a administração deslocou os funcionários de campo para funções administrativas durante o tempo em que a mineração ficou fechada. Ações como essa falam mais alto do que palavras, contribuindo para desenvolver a confiança entre funcionários e empregadores.

Isso significa que a RailTex tem um ambiente de trabalho onde a confiança reina plenamente? Não, mas a empresa está tentando. “Eu diria que já superamos o pior nessa área de confiança, mas o trabalho não terminou, nem tenho certeza se terminará algum dia”, observa Michael Nosil. ◆

© Traduzido da Management Review, edição de julho-agosto de 1998, e publicado com a permissão da American Management Association International. Site na Web: <www.amanet.org>. Todos os direitos reservados.