

ANO 3 - Nº 7

julho 2002

# REFLEXÃO

CONFIANÇA,  

---

VIGA MESTRA DA EMPRESA DE FUTURO

INSTITUTO  
**ETHOS**

EMPRESAS E  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL  

---

BUSINESS AND SOCIAL  
RESPONSIBILITY

Instituto Ethos Reflexão é uma publicação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, distribuída gratuitamente aos seus associados.

#### Agradecimento

Agradecemos a generosidade de Rafael Echeverria em autorizar o Instituto Ethos a reproduzir este texto de sua autoria.

Rafael Echeverria é sociólogo pela Universidade Católica do Chile e doutor em filosofia pela Universidade de Londres. Foi professor em diversas universidades e consultor da Unicef e da Organização Internacional do Trabalho das Nações Unidas. É também membro da Academia Mundial de Artes e Ciências. Entre as diversas publicações do autor se destacam os livros El búho de Minerva: introducción a la filosofía moderna (1990) e Ontologia del language (1994).

Àqueles que tiverem interesse em estabelecer contato com o autor indicamos abaixo o seu endereço eletrônico e o site da Newfield Consulting do qual ele é o presidente.

e-mail: [echeverria\\_rafael@hotmail.com](mailto:echeverria_rafael@hotmail.com)

site: [www.newfieldconsulting.com](http://www.newfieldconsulting.com)

#### Esclarecimentos sobre as atividades do Instituto Ethos

1. O trabalho de orientação às empresas é voluntário, sem nenhuma cobrança ou remuneração.
2. Não fazemos consultoria, nem autorizamos ou credenciamos profissionais a oferecer qualquer tipo de serviço em nosso nome.
3. Não somos entidade certificadora de responsabilidade social nem fornecemos "selo" com essa função.
4. Não permitimos que nenhuma empresa (associada ou não) ou qualquer outra entidade utilize a logomarca do Instituto Ethos sem o nosso consentimento prévio e expressa autorização por escrito. Em caso de dúvida, entre em contato conosco.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade social  
Rua Francisco Leitão, 469 - 14º andar - Conj. 1407  
05414-020 - São Paulo - SP  
Tel./Fax: 11 - 3068.8539  
Visite o nosso site: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

## APRESENTAÇÃO

*“A confiança é o fundamento de toda relação social que não se sustente na força.” Ao considerarmos válida esta declaração, imediatamente percebemos seu poder transformador: se não queremos a força seja utilizada nas relações sociais, devemos construir a confiança para sustentá-las.*

*Rafael Echeverria nos mostra neste texto, sob os mais diversos ângulos, como a confiança, ou a falta dela, impacta o funcionamento dos sistemas sociais, incluindo a empresa como um tipo particular de sistema. E ao fazê-lo, conquista, junto ao leitor, a autoridade que valida a sua declaração.*

*Para percebermos a importância da confiança bastaria analisarmos o que poderia acontecer quando, por algum motivo, a perdemos. Echeverria nos mostra tais implicações e vai além. Abre a oportunidade para aprendermos como produzir confiança e eliminar desconfianças, analisando como estas são utilizadas para orientar as nossas ações e interpretações.*

*A confiança é um fenômeno de dupla dimensão, nos diz o autor. Pode ser tratado como emocionalidade e como juízo. Sob a ótica da emocionalidade, o texto nos mostra o quanto a confiança é indispensável para criarmos um ambiente de trabalho mais aberto, mais criativo e melhor preparado para lidar com as incertezas. Mostra-nos também como a emocionalidade da desconfiança conduz para o medo e promove ações de caráter conservador.*

*Por outro lado, sob a ótica da linguagem, tratando a confiança como um juízo, Rafael Echeverria nos mostra como a competência, a sinceridade e a responsabilidade são geradores de confiança e nos ensina as ações que podemos fazer para produzir confiança enquanto juízo e enquanto emocionalidade.*

*Este texto foi extraído do livro “A empresa emergente, a confiança e os desafios da transformação” escrito por Rafael Echeverria e publicado no Brasil pela editora Universa - UCB em 2001. Temos a convicção de que a sua leitura constitui uma excelente oportunidade para aprofundar a reflexão das empresas sobre suas práticas e condições cotidianas e os valores éticos que as sustentam, alimentando o processo de aprendizagem de nossos associados e demais empresas para implementação da responsabilidade social na gestão de seus negócios.*

# A CONFIANÇA

Em memória de Nikas Luhmann

## INTRODUÇÃO

### *A Confiança, Viga Mestra da Empresa do Futuro*

A confiança será um elemento-chave na construção da empresa do futuro. Dentro dela irá adquirindo, progressivamente, um papel decisivo nas novas relações de trabalho. A empresa tradicional regula o trabalho por meio do mecanismo do mando e controle: o chefe ordena o que se deve fazer e como se deve fazê-lo e depois controla o cumprimento. O chefe, por sua vez, dá satisfações a seu próprio chefe, com quem estabelece uma relação equivalente. O trabalhador obedece, pois teme as conseqüências que resultariam de não o fazer.

O mando e controle funciona pois se apóia, em última instância, na força do medo. Uma vez que garantimos que as ordens sejam cumpridas, as relações de trabalho podem adquirir uma fisionomia mais amável. À medida que nos aproximamos da linha do não-cumprimento, elas tendem a mostrar, de forma mais descarnada, os elementos nos quais efetivamente se sustentam.

O mando e controle está em crise; depois de ter servido como pilar da empresa tradicional, já não opera com a efetividade de antigamente. A estrutura inteira da empresa tradicional, edificada sobre esse mecanismo de regulação, começou a ser derrubada. Hoje se inventam novas modalidades de organização. As novas empresas evitam o paradigma da empresa tradicional, intuem que esse não é o caminho capaz de conduzi-las ao êxito. Todavia, predomina a confusão, a falta de clareza com respeito ao tipo de empresa que é necessário construir.

O sintoma principal da crise do mando e controle é a perda de efetividade. Quando nasceu a empresa tradicional, os trabalhadores reclamavam de que se sentiam

superexplorados e de que eram obrigados a trabalhar mais do que estavam acostumados. Hoje em dia, um número crescente de trabalhadores costuma aludir ao fato de que seu desempenho está muito abaixo de seu potencial efetivo de trabalho. Assinalam que suas empresas, realmente, não se dão conta do que eles são capazes de fazer e não criam as condições para que façam. Mais: acusam que, dentro da dinâmica de funcionamento empresarial de hoje, não encontram nada que os estimule a produzir o que deixam de produzir.

O que aconteceu? Durante as últimas décadas ocorreu uma fundamental transformação no caráter do trabalho. Passou-se de uma empresa na qual o trabalho manual era o preponderante, o mais numeroso e o que mais contribuía para o processo de geração de valor, para uma empresa na qual, agora, predomina o trabalho não-manual, tanto quantitativamente como em termos de contribuição para a criação de valor. Passou-se de uma força de trabalho relativamente homogênea e mal qualificada para uma massa de trabalhadores educada, dona de grande diversidade de conhecimentos e competências.

Atualmente, o chefe não pode, simplesmente, mandar e controlar. Ele costuma ter a seu cargo trabalhadores muito diferentes, com especializações em áreas distintas e conhecimentos que superam amplamente os que ele próprio tem nessas áreas. O chefe não pode, simplesmente, instruí-los sobre o que eles devem fazer ou como devem fazê-lo, pois ele não sabe. Tampouco pode controlar quão bem feito está o trabalho, pois não está capacitado para avaliá-lo adequadamente. Se ele pretender que seus subordinados sigam suas instruções, obterá deles uma parcela muito reduzida do que são capazes de fazer, isso é exatamente o que está acontecendo.

Cada vez mais se reconhece a necessidade de instaurar novas relações de trabalho. Já se aceita que, nas atuais condições, o medo perdeu efetividade. O chefe já não as-

susta da mesma forma como fazia no passado e parece ter perdido sua capacidade de obter rendimentos máximos. Mais: começamos a entender que, se o medo era um elemento de pressão frente ao trabalhador manual, que o impulsionava a produzir mais, ele não cumpre esse papel com o trabalhador não-manual. Sob a influência do medo, o trabalhador não-manual rende menos e contrai sua capacidade de ação, em vez de expandi-la.

Isto é particularmente válido quando se trata de trabalhadores não-manuais não rotineiros, dos quais se espera um trabalho criativo, que devem se encarregar de continências, responder a desafios de inovação ou se envolver em importantes processos de aprendizagem. Em cada um desses casos, o medo opera como um grande inibidor, constringendo a capacidade de ação do trabalhador. Como toda emocionalidade, o medo nos predispõe para determinadas ações, mas cria obstáculos para outras. A espécie de ação que esperamos do trabalhador não-manual não é favorecida pelos mecanismos tradicionais de regulação do trabalho.

Neste contexto, cada vez mais se escuta sobre a necessidade de gerar relações de trabalho baseadas na confiança. Descobre-se que, à medida que a empresa gera relações de confiança, obtém melhores resultados de seus trabalhadores. O tema da confiança ganha adeptos e veio a alcançar grande popularidade nos últimos anos. Fala-se da importância da confiança em círculos cada vez mais amplos, e ela é mencionada em um número cada vez maior de publicações sobre empresa.

Com efeito, fala-se de confiança, todavia, surpreende o pouco que se sabe dela. Faz-se bastante menção a ela, mas raramente com uma compreensão adequada do fenômeno, menos ainda com indicações claras que permitam deduzir como construí-la, como administrá-la, como destruí-la e como seria possível restaurá-la, uma vez lesada. Este trabalho pretende adiantar respostas a essas perguntas.

## *A Confiança e as Relações Sociais*

A confiança é o fundamento de toda relação social que não se sustenta na força. Para estabelecer uma relação como a que existe entre o carcereiro e seu prisioneiro, a confiança não faz falta. Basta aplicar a força para privar o prisioneiro de sua liberdade e basta manter a ameaça da força para evitar que ele a reconquiste. As relações de trabalho de um

regime de servidão não requerem confiança, mas um aparato repressivo que permita a aplicação da força, quando a dita relação sofrer a ameaça de se desintegrar.

Nem sempre é necessária a aplicação formal da força para estabelecer relações “forçadas” de trabalho. Muitas vezes, a estrutura do sistema social impõe aos setores mais desfavorecidos a necessidade de entrar em determinadas relações de trabalho como condição para assegurar sua sobrevivência. Uma vez que não dispõem de outras alternativas claras para assegurar o emprego, os trabalhadores vivem sua experiência de trabalho como se esta fosse sustentada pela força, ainda que disponham formalmente da liberdade para rescindir a relação.

Todas as demais relações sociais que não se fundamentam na força têm que se sustentar na confiança. Esta é o elemento unificador básico, agindo como o “cimento” da relação. Se não há confiança, é difícil conceber uma relação entre o pai e o filho, entre um casal, entre o mestre e o aluno, entre amigos, entre o médico e o paciente, entre membros de uma mesma equipe de trabalho, entre governantes e governados etc. Sem confiança, essas relações se vêem comprometidas e tenderão a se dissolver.

Uma relação sustentada na confiança não é, necessariamente, uma relação entre iguais. Muitas delas são altamente assimétricas, sob o ponto de vista da distribuição do poder entre seus membros, porém, o fundamento do poder é diferente. Nas relações sustentadas na confiança, o poder se exerce por meio da autoridade e não por meio da força. Quando o fundamento do poder é a autoridade, os que a detém recebem-na daqueles sobre os quais esse mesmo poder se exerce. A autoridade é sempre um poder conferido. Portanto, trata-se, sempre, de um poder que pode ser sempre revogado. O critério-chave, tanto para outorgá-lo quanto para revogá-lo, é a confiança. Se confiarem que meu mestre sabe, outorgar-lhe-ei autoridade. Se, ao contrário, perco essa confiança e descubro que ele não sabe, realmente, o que dizia saber, deixarei de lhe conferir essa autoridade.

## *Um Breve “Desvio” Ontológico*

Para entender adequadamente o fenômeno da confiança, pedimos permissão para efetuar um breve “desvio” que nos permitirá situá-lo no interior do que chamamos “a perspectiva ontológica”. O que é isso? Quando falamos de

perspectiva ontológica, estamos fazendo referência a algo simples: estamos remetendo um determinado problema à resposta que damos à pergunta sobre o que significa ser humano. Peço ao leitor que não se deixe inibir pelo aparente jargão filosófico, pois já se dará conta de que o que diremos lhe diz respeito.

Tomamos o termo ontologia do uso que dele faz o filósofo alemão Martin Heidegger (1889-1976), que a concebia — em oposição à forma como o termo era concebido pela tradição filosófica anterior —, como a resposta que damos à pergunta por aquele ser que se pergunta pelo ser. Esse *ser que se pergunta pelo ser* não é outro que não o ser humano. Não conhecemos outro. Nenhum outro ser, entre os que conhecemos, tem essa capacidade que todo ser humano exhibe de se interrogar sobre seu ser e manifestar sua compreensão.

É próprio do ser humano, diz Heidegger, ter que enfrentar o problema de seu ser. Não é um problema que interesse só aos filósofos, muito pelo contrário. Trata-se de um problema que nenhum ser humano pode evitar. Isso leva Heidegger a dizer que a forma como o ser humano enfrenta esse problema comprometerá sua existência. O ser humano, diz Heidegger, é um ser no qual, em seu ser, se passa o ser. Examinaremos o que isso significa.

Ao despertar para o problema de seu ser, o ser humano reconhece que seu ser é incerto, que está ameaçado, que é precário, finito e incompleto. O ser humano é um ser que vive a partir da incerteza, do reconhecimento de sua grande vulnerabilidade. Trata-se de um ser em cuja existência seu ser não está garantido. Em outras palavras, o ser humano deve reconhecer que seu ser não é algo que se possa dar por certo, que seu ser não está assegurado, que precisa tomar conta dele. Se não o fizer, se se “deixar estar”, compromete-se a existência, “se passa o ser”. Seu ser, portanto, em medida importante, depende dele mesmo. Este é o desafio fundamental de toda existência humana.

O ser humano emerge para a existência descobrindo que, sem que tenha tido escolha, possui em suas mãos uma imensa responsabilidade: “tomar conta de si mesmo”, de seu ser. Segundo Heidegger, um dos traços mais dominantes do ser humano é se descobrir lançado no mundo e na existência, sem ter optado por isso. Nós nos descobrimos em um mundo que não escolhemos, em um mundo que pode nos agradar ou desagradar, e este é um fato que não podemos modificar. Só nos resta “assumirmos” e lidar com isso, daí para frente.

Com isso, reconhecemos que nós seres humanos estamos no mundo em circunstâncias que nos são características, que

nos são próprias. O estado no qual estamos no mundo é sempre o de “assumirmos” a nós mesmos, o da *inquiétude* em relação à própria existência e às formas de inserção neste mundo no qual fomos atirados. Esta forma de “ser-no-mundo” que nos é própria implica se projetar para enfrentar um futuro que se apresenta com alternativas que encerram, cada uma delas, ameaças e possibilidades.

O que isso nos diz, a respeito do tipo de existência que caracteriza os seres humanos? Em primeiro lugar, ao contrário do que sucede com os outros seres que habitam este mesmo mundo, o ser humano “*se comporta*” em relação às coisas de seu mundo. O ser humano, em seu atuar, não só reage ao que acontece, mas responde de acordo com a maneira como observa a si mesmo e a maneira como observa o mundo e as coisas que nele habitam. Seu atuar depende do tipo particular de observador que ele é e das *inquiétudes* que resultam de seu olhar, de sua maneira de buscar sentido em si mesmo e no mundo. O ser humano tem disposições, atitudes, emocionalidades para com o mundo, e elas afetam a maneira como responderá, como se comportará.

Em segundo lugar, o ser humano é uma forma de existência em permanente estado de escolha. Trata-se de uma existência por meio da qual observa o mundo como um espaço de possibilidades que tendem a se abrir ou a se fechar. Sua capacidade de ação é um fator importante para que suceda uma coisa ou outra, isto o ser humano não pode evitar, pois não depende dele. O evitar escolher é, por si, uma forma de escolher, e isso traz conseqüências das quais o ser humano tem, obrigatoriamente, de assumir, pois sabe que, se atuasse de outra forma, se tivesse optado por escolher, algo diferente poderia ter acontecido.

Em terceiro lugar, o ser humano está permanentemente tratando de compreender a si mesmo, de compreender seu mundo e sua relação com ele. O ser humano, portanto, representa uma particular forma de ser que busca permanentemente entender seu próprio ser, achar sentido em si mesmo, no mundo e em sua existência. As respostas que obtiver serão determinantes para sua própria existência. Se perder o sentido de vida, como em um determinado momento aconteceu com Hamlet, põe sua vida em xeque. Para existir, o ser humano tem que ser capaz de conferir sentido à vida. Deve estar em condições de alimentar permanentemente o juízo de que sua existência “tem sentido”. Do contrário, “se vai o ser”, deixa-o ir.

Não é possível interrogar uma planta sobre sua atitude com respeito ao solo em que ela cresce. Ela só reage ao solo de acordo com a sua natureza e a do solo. Podemos interrogar, porém, a um ser humano sobre seu ser e sobre sua exis-

tência. Uma vez que todo ser humano está, ele mesmo, interrogando-se sobre isso, sempre terá algo a nos dizer e responderá às nossas perguntas, não só reagirá a elas, como será capaz de começar uma conversa conosco.

Tudo isso se traduz no fato de que a “natureza” do ser humano não está de todo definida. O ser humano é um ser aberto, um ser em construção, em um permanente devir. Seu ser é determinado a cada momento pela maneira como age, como escolhe, como busca o sentido de si mesmo e do mundo. Este é um ser que participa da construção de seu ser, da invenção de si mesmo. Daí, que toda vida pode ser concebida como a obra de arte de quem a vive, desse ser que é responsável por si mesmo e que é, às vezes, seu próprio criador.

Esse reconhecimento é próprio da perspectiva ontológica que, ao procurar compreender o ser humano — esse ser que se pergunta por seu ser — sabe que sua própria forma de ser está em suas mãos e que dependerá da maneira como faz uso de sua capacidade de ação. Sob essa mesma perspectiva, a verdade não é senão um caminho, um deslocamento permanente, nunca um lugar ao qual se possa chegar para ficar.

Heidegger sustenta que essa forma particular de ser, que somos seres humanos, está fundada na linguagem. É nossa capacidade de linguagem que determina que tenhamos essa forma particular de ser e a existência que lhe corresponde. A linguagem, diz Heidegger, “é a morada do ser”. É graças à linguagem que o ser humano se interroga, pergunta por seu ser e inicia a busca do sentido. A linguagem lhe permite entrar em conversa consigo mesmo e com os outros. Somos uma conversa, nos diz Heidegger. No fundo dessa conversa está sempre o problema do ser do qual todo ser humano se vê obrigado a carregar. A linguagem é o que faz humanos os seres humanos.

## *A Confiança como Domínio Básico de Vulnerabilidade*

Heidegger destacava que os seres humanos enfrentam o mundo a partir de determinadas disposições ou emocionalidades que definem o tipo de relação que estabelecemos com ele. Uma dessas disposições fundamentais é a confiança. Assinalava Heidegger que um dos traços que caracterizam o ser humano é a incerteza, o reconhecimento da grande vulnerabilidade que ameaça permanentemente

te a nossa existência. Pois bem, a confiança é uma emocionalidade que expressa o nível que adquire essa sensação de vulnerabilidade. Quando há confiança, sentimo-nos mais seguros, mais protegidos e menos vulneráveis. Quando não há confiança, as ameaças parecem crescer, temos a sensação de que corremos perigo, de que estamos expostos a riscos maiores.

A falta de confiança aumenta o temor. Quem não sente confiança costuma habitar no medo. Os acontecimentos, as ações de outras pessoas adquirem proporções ameaçadoras. Sinto que elas poderiam me causar danos e comprometer minha integridade. Se um determinado bairro na vizinhança não me inspira confiança, a partir de certa hora da tarde, é porque, possivelmente, sinto que, à medida que aumenta a escuridão, aumenta com ela o risco de que me assaltem. Se vejo uma pessoa se aproximar e sinto que ela não me inspira confiança, possivelmente é porque tenho a sensação de que poderia me agredir, de que não estou seguro perto dela, de que corro o risco de que me cause danos, de que, ficando perto dela, posso me ferir.

Quando digo que “tenho confiança em Alexandre”, com isso, possivelmente, estou expressando que penso que Alexandre, ao agir, saberá “tomar conta” de mim, saberá identificar as minhas inquietudes e as levará em consideração em seu comportamento. Ele faz com que eu me sinta cuidado e protegido. Se disser, ao contrário, que “Matilde não me inspira confiança”, talvez esteja expressando que, ao seu lado, não me sinto seguro, não me sinto cuidado por ela e tenho a sensação de que posso ser afetado por seu comportamento.

A ausência de confiança reforça a vulnerabilidade. A ausência de confiança é um sinal de alerta, um aviso de um eventual perigo. Tenho a sensação de que a minha integridade pode estar em jogo, mas, ao contrário, quando sinto confiança, sinto-me seguro. Se uma pessoa me inspira confiança, tenho a impressão de que saberá “tomar conta de mim”, de que se preocupará com as coisas que a mim importam e levará em conta minhas inquietudes. Acredito, por exemplo, que essa pessoa, ao agir, vai considerar as conseqüências que suas ações poderiam me impor e procurará, portanto, não me causar danos. Meu bem-estar será, para essa pessoa, um critério a considerar, no momento em que tenha que decidir por um curso de ação ou outro.

Em um nível básico, muito primário, a confiança ou a falta dela são indicadores emocionais de vulnerabilidade. Se me perguntam por que digo que algo ou alguém não me inspira confiança, é possível que eu responda que não sei, que é algo que sinto, talvez uma sensação no estômago.

Muitas vezes, acontece de confiarmos ou desconfiarmos de alguém sem que possamos explicar exatamente por quê. É uma sensação geral. “Sentimos” confiança, assim como “sentimos” desconfiança, mas, seja como for, nos damos conta de como isso diminui ou aumenta a nossa sensação de vulnerabilidade.

Como já mostramos em outros trabalhos, toda emocionalidade pode ser construída em termos de juízos e, dessa forma, pode ser observada e examinada a partir do domínio da linguagem. Ao fazer sua reconstrução em termos de juízos, conseguimos entendê-la melhor e, a partir daí, desenvolvemos também maior capacidade para nela intervir. Isto é o que estamos fazendo com a confiança. Vamos observá-la por meio dos diferentes juízos nos quais ela pode ser reconstruída.

Sabemos, também, que a relação entre emocionalidade e juízos é mais estreita. Quando estou na emocionalidade da confiança, tendo a fazer determinados juízos. Quando, ao invés, sucedem-se determinados acontecimentos, quando se executam determinadas ações que me levam a fazer aqueles juízos associados à emocionalidade da confiança, descobrimos que começamos a sentir confiança. Essa relação entre emocionalidade e juízos é o que nos abrirá as portas para intervir, para adiantar, por exemplo, o desenho de espaços de confiança.

Uma vez que identificamos os diversos domínios nos quais aparecem juízos associados à emocionalidade da confiança (ou da desconfiança) e uma vez que podemos determinar as ações que, em tais domínios, desencadeiam esses juízos, dispomos de um âmbito de ação que conduz a gerar confiança (ou desconfiança). As ações gerarão juízos, e tais juízos gerarão a emocionalidade da confiança (ou da desconfiança).

Tão próxima é a relação entre emocionalidade e juízos que, a rigor, a confiança pode ser considerada como um fenômeno que mostra duas caras, duas dimensões, duas possibilidades de abordagem. Podemos entrar nela tanto a partir da emocionalidade como a partir dos juízos e, portanto, da linguagem. De uma forma ou de outra, as duas dimensões estarão sempre presentes.

A vida nos expõe a infinitas *contingências*, a coisas que podem acontecer e que não podemos prever. Nunca estamos de todo seguros. A vida nos obriga ao movimento, e isso sempre implicará riscos. Sempre haverá ameaças à nossa espreita, assim como possibilidades que poderiam se abrir. *A confiança e a falta de confiança nos falam da maneira como encaramos o futuro, em função dos eventuais perigos que este nos possa trazer. Elas definem, portanto, nossa relação básica com o futuro.*

Luhmann sustenta que, ao levantarmos a cada manhã, temos que ter uma dose mínima de confiança para fazê-lo. Se pensássemos em todas as coisas que poderíamos acontecer, desde o momento em que nos levantamos, em todos os perigos à nossa espreita, possivelmente optaríamos por ficar na cama. Considerem-se, por exemplo, todos os perigos que enfrentamos simplesmente em estar com os outros, em sair à rua, em ligar o automóvel, em chegar ao trabalho etc. Cada passo que damos nos expõe a perigos diferentes. A televisão mostra como tragédias acontecem nos momentos mais inesperados: enquanto os fiéis rezam e cantam em sua igreja, em uma aprazível cidade do Texas, entra um homem armado e faz sete mortos.

A confiança define, também, *uma relação particular com o mundo*. Partindo da confiança ou da desconfiança, situamos-nos no mundo de uma maneira diferente. Mais: elas constituem mundos distintos. Se duas pessoas se relacionam com o mundo, uma com confiança e a outra com desconfiança, elas vivem em mundos radicalmente diferentes.

Se compararmos o mundo de hoje com os mundos do passado, comprovamos que, hoje, somos muito mais vulneráveis às contingências. Vivemos em mundos mais abertos, mais desprotegidos, onde as ações nos lugares mais distantes podem acarretar, para nós, profundas consequências. Basta alguém, em qualquer lugar, fazer “algo”, para que isso eventualmente comprometa nossa segurança. Tudo isto faz da confiança um fator mais importante, hoje, do que foi no passado.

A confiança, sustentamos, *é um grande solvente do medo*, um solvente do temor às inúmeras coisas que podem acontecer. Com confiança, eu abro meus braços para os outros, delego tarefas, coloco minha pessoa e minhas possibilidades em outras mãos. Com confiança, aposto que nada de mal acontecerá. *A confiança sempre implica uma aposta*, pois nada me garante a segurança. Nada elimina as contingências. Só o que se pode fazer é reunir elementos para apostar em um ou outro sentido.

A aposta que fazemos não é insignificante. Obteremos resultados distintos se apostarmos na confiança ou na desconfiança, às vezes positivos, outras vezes negativos. Sem dúvida é importante aprender a apostar melhor, a calcular melhor os riscos e evitar confiarmos quando, talvez, não for adequado fazê-lo. É importante aprender a prudência, aquela competência que nos ajuda a discernir quando se pode confiar e quando é preferível desconfiar.

Não saber discernir pode nos levar à ingenuidade ou à desconfiança permanentes; com ambas, perdemos. A ingenuidade nos expõe a ameaças que poderíamos evitar e a desconfiança permanente nos fecha possibilidades,

restringe nossas relações. A maneira como apostamos, no que confiamos ou não confiamos, nos permitirá estabelecer tipos distintos de relações com as pessoas, com o mundo, com o futuro, com nós mesmos. Tudo isso, inevitavelmente, incidirá nos resultados que obtemos. Não é sempre válido dizer: “Fiz bem em desconfiar dessa pessoa. Olhe o que ela fez”. Talvez não o tivesse feito, se tivéssemos confiado nela.

A confiança, frisamos, dissolve o medo e a sensação de vulnerabilidade. Luhmann destaca que a confiança tem o efeito de reduzir tanto a incerteza como a complexidade. Quando atuamos com confiança, reduzimos a margem de coisas que podem acontecer e, assim, tomamos o futuro mais fácil de manejar. Da mesma maneira, o mundo se torna menos complexo, menos difícil e mais simples. Tudo isso permite estabelecer uma relação básica entre a confiança e a ação humana.

## *A Confiança e a Ação*

Se a confiança tem o efeito de dissolver o medo, de nos permitir olhar para o futuro com uma dose maior de otimismo, de reduzir a incerteza e diminuir a complexidade, podemos reconhecer que a confiança se transforma em um requisito fundamental para a ação. O medo e a desconfiança muitas vezes inibem, congelam, paralisam, imobilizam. A confiança nos lança para frente, põe-nos em movimento.

Isso não implica desconhecer o fato de que a desconfiança também costuma nos conduzir a determinadas ações. Trata-se, porém, de ações diferentes. Há duas modalidades de ação: a que coloca ênfase na conservação e aquela que a coloca na transformação. Trata-se de ênfase. Toda ação, por ser tal, tem um efeito transformador, e toda ação se sustenta na necessidade de conservar algo, ainda que se trate tão só da ilusão de uma possibilidade, de um sonho de um mundo melhor. Há uma diferença importante entre a pessoa que tira uma fotografia, para conservar a recordação de uma imagem, e o pintor vanguardista que quebra essa imagem em mil formas, com o propósito de gerar algo novo. O compromisso básico do primeiro é a conservação, o compromisso básico do segundo é a transformação.

A desconfiança nos induz a abraçar ações que buscam a conservação. São ações de proteção, dirigidas a incrementar nossa segurança e a reduzir nossa vulnerabilidade. Com desconfiança, é possível que busquemos nos isolar; é

possível que gastemos algum tempo em esconder o que nos pertence; é possível que contratemos seguros. É possível que façamos muitas coisas sozinhos, só para evitar delegá-las a outros. Essas ações são filhas da desconfiança.

A confiança, pelo contrário, leva-nos a ações transformadoras, capazes de gerar e conquistar novos mundos, futuros e possibilidades. São ações de inovação, de invenção. A confiança sustenta todas as ações criativas e é um ingrediente fundamental da criação artística, dos descobrimentos científicos, das invenções tecnológicas das grandes transformações políticas e culturais. Com confiança, atrevo-me a me lançar ao desconhecido. A confiança, portanto, é o elemento básico que alimenta o espírito empreendedor. Nunca houve na História, empreendimento que não tenha requerido uma grande dose de confiança.

A empresa do futuro será o espaço, por excelência, para canalizar boa parte da capacidade transformadora dos seres humanos. Não nos limitamos a sustentar que ela precisará estar em processo de permanente transformação para restabelecer, uma vez e mais outra, sua viabilidade e adaptação a um entorno em mutação. Vamos mais além: sustentamos que a empresa será, por excelência, a instituição que liderará a transformação, que abrirá mundos novos, que transformará constantemente o seu entorno. O espaço para as empresas centradas na conservação se reduzirá progressivamente e isto já está acontecendo. A capacidade transformadora outorgará à empresa do futuro sua superioridade competitiva.

A confiança passa a ser, portanto, o grande motor da ação e, muito particularmente, do potencial transformador dos seres humanos. Como antecedente da ação, a confiança (ou a falta dela) representa uma das características-chave do tipo de observadores que somos. Todavia, a confiança não é apenas antecedente importante da ação, é também um resultado, uma consequência da mesma. Nada incide com maior transparência no nosso grau de confiança ou de desconfiança do que as ações que, tanto os outros como nós mesmos, executamos.

Se, por acaso, acreditando que serei capaz de fazer algo, tento uma vez e mais outra e fracasso, isso, sem dúvida, afetará o grau de confiança com o qual empreenderei essa mesma tarefa, na próxima vez. Se, por outro lado, uma pessoa fracassa sucessivamente na execução de uma tarefa que lhe encomendam, é muito provável que isso afete a confiança que os outros depositam nela e se deixe de pedir que faça a tal tarefa ou, então, pede-se, mas com desconfiança. A confiança e a ação se retroalimentam mutuamente.

A confiança me estimula a agir e minhas ações aumentarão ou diminuirão a confiança que eu mesmo e os outros temos em meu desempenho.

## *A Confiança e o Domínio de Competência*

Esse fato nos permite reconhecer como a confiança é afetada pela capacidade de ação efetiva que uma pessoa exibe. O domínio de nossas competências, de nossa capacidade de atuar com efetividade é um dos grandes geradores de confiança e um dos fatores que nela produzirão variações. Cada vez que uma pessoa mostra incompetência em determinado domínio de ação, estará incidindo no grau de confiança que os demais depositam nela nesse domínio, em particular.

Uma pessoa que julgamos incompetente é uma pessoa em cujas mãos não colocaremos nossa integridade ou nosso futuro. É uma pessoa da qual não gostaríamos de depender. Se alguém nos assinala que o piloto que estará conduzindo nosso avião ou que o neurocirurgião que realizará em nós uma importante operação, não são competentes, é bem possível que optemos por não subir no avião ou que não permitamos que nos levem à sala de cirurgia. O juízo de incompetência afeta diretamente nossa confiança nessas pessoas.

O mesmo sucede com as organizações. O nível de competência que ela exibe em seus desempenhos afetará o nível de confiança que os consumidores depositam nela. Daí, a qualidade de seus produtos e serviços se tornar um elemento importante a influir na confiança que seus clientes nela depositam e na solidez de sua relação com eles. Sob condições monopolísticas ou semimonopolísticas, é possível que os clientes continuem a comprar, apesar de sua desconfiança: eles não têm outra alternativa. Bastará, porém, que essa empresa se abra à concorrência para que veja seus clientes desertarem. Temos visto isso acontecer muitas vezes. Quando os mercados se abrem, muitos clientes migram de imediato para novos produtos, que praticamente não conhecem. Isso costuma apontar para a desconfiança que haviam acumulado em relação aos produtos que anteriormente consumiam.

O domínio da competência nos leva a olhar a maneira como o ator, seja ele uma pessoa ou uma organização, executa suas ações, bem como a efetividade que exibe, ao executá-las. O nível de competência que manifesta será um dos fatores determinantes para o nível de confiança ou desconfiança que esse ator despertará. Todavia, todo ator opera no interior de um ou mais sistemas dos quais é um membro. Um trabalhador, por exemplo, opera dentro do sistema que é sua empresa; por outro lado, tanto ele quanto a empresa são membros de um sistema social mais amplo. A confiança pode ser vista tanto como um atributo dos diferentes atores quanto um atributo da estrutura do sistema dentro do qual esses atores operam.

# I

## A CONFIANÇA COMO ATRIBUTO DOS SISTEMAS SOCIAIS

### *A Confiança como Necessidade Funcional dos Sistemas Sociais*

Um das grandes contribuições de Luhmann para a compreensão do fenômeno da confiança consistiu em não tê-la restringido a um nível pessoal e ter mostrado sua importância nos sistemas sociais. Todo sistema social precisa desenvolver confiança como condição de funcionamento. Não é possível um sistema social no qual a confiança não existe. Pode ser que se trate de uma confiança restrita a determinados níveis, mas ela não pode estar totalmente ausente.

Até mesmo os sistemas altamente repressivos têm que contar com um alto grau de confiança no manejo de seus próprios aparatos repressivos. A máfia, para citar um exemplo extremo, que operava fazendo uso da força e da violência, requeria, internamente, no interior de cada “família”, um elevado nível de confiança. Sem algum grau de confiança, os sistemas sociais se desintegram e entram em colapso. A confiança, ainda que restrita, é condição de convivência social e requisito do funcionamento dos sistemas sociais.

A partir daí, os sistemas sociais desenvolvem, tanto no nível de suas estruturas como de suas culturas, diferentes mecanismos para gerar confiança nos seus membros. Quando a confiança no sistema social global se desgasta, isso costuma se traduzir em um incremento da confiança e coesão em sistemas sociais intermediários, sejam organizações políticas, econômicas, sociais, culturais ou desportivas. É conhecido o caso, por exemplo, da importância que adquiriram, no Império Bizantino, durante a época do Imperador Justiniano, os níveis de coesão e confiança internas

que manifestavam as facções desportivas dos Azuis e dos Verdes e o profundo antagonismo entre ambas. Esse antagonismo conduziu, em 532 d.C., à célebre Insurreição Nika, que provocou o incêndio de metade de Constantinopla e esteve a ponto de comprometer a estabilidade do Império.

Alimentados livremente no próprio Luhmann, mencionaremos, na continuação, diversos mecanismos criados pelos sistemas sociais que têm a capacidade de desenvolver confiança.

#### **1. As normas de comportamento e sua administração**

Todo sistema social repousa em determinadas normas de funcionamento, sejam estas formais ou informais. É o que chamamos “as regras do jogo”. Essas normas, em um primeiro nível, determinam o tipo de jogo a jogar. Existem jogos muito diferentes, alguns dos quais tendem a promover a confiança entre os membros de um sistema, enquanto outros têm o efeito contrário, de corroê-la. Um sistema que estimula a cooperação desenvolverá confiança; um sistema que estimula a competição entre seus membros estimulará formas diversas de desconfiança.

Quando examinamos a estrutura interna de uma empresa, é importante perguntar pelos jogos que se jogam no seu interior, pelo caráter de suas práticas e de seus sistemas de avaliação de desempenho. São práticas que estimulam ou minam a confiança entre seus membros? Promovem a cooperação ou a competição? Em que níveis estimulam a confiança? Em que níveis a enfraquecem? Que efeitos tudo isso tem na dinâmica interna de relações e na efetividade do sistema? É possível que constataremos que, em determinados níveis, a competição exerce uma influência saudável no sistema. É possível que constataremos que, em outros níveis, seu efeito afeta a efetividade e o bem-estar global dos envolvidos.

As normas de comportamento não determinam só os jogos ou práticas sociais básicas nos quais os membros de um sistema se verão enredados, elas também definem os comportamentos obrigatórios, proibidos e permitidos. Entre estes últimos, muitas vezes são estabelecidas, também, prioridades e definidos mecanismos para premiar determinadas condutas, em detrimento de outras. Na sociedade, essas normas de comportamento estão contidas em seus corpos legais, tanto de caráter constitucional como de leis ordinárias e decretos. Existe, também, uma estrutura encarregada de administrar e aplicar a legalidade, de inventar novas leis ou modificar as existentes e de resolver as disputas que possam surgir em tomo delas. É o que conhecemos como os poderes do Estado.

Pois bem, esta estrutura é altamente sensível para gerar ou inibir o nível de confiança dos membros do sistema social. Se um determinado sistema conta com um corpo de normas que são conhecidas, transparentes, simples, legítimas e respeitadas, seus membros saberão a que se ater, em relação a seu comportamento: saberão o que têm a fazer e o que não têm de fazer, saberão o que possivelmente farão e não farão os demais. Tudo isso reduz a incerteza e a margem de contingência e alimenta a confiança. Isso incitará os membros do sistema a assumirem ações e correrem riscos, uma vez que outros riscos ficam eliminados. Para correr determinados riscos, é importante controlar os outros, e a estrutura de normas faz precisamente isto.

Se as normas de comportamento, pelo contrário, não são transparentes (não estamos de todo seguros sobre quais são elas), não são claras e simples, são impugnadas fortemente por alguns setores, no interior do sistema ou não são respeitadas e existe, por exemplo, um alto nível de arbitrariedade ou de corrupção no sistema que as administra, isso, evidentemente, afetará negativamente o nível de confiança entre os membros desse sistema social. Se estivermos falando de um país, isso não vai se manifestar apenas na dinâmica de relações internas que seus membros mantêm entre si, mas também vai desmotivar os que poderiam vir do exterior para investir. Tanto a confiança interna de seus membros quanto a confiança externa no país serão afetadas.

Toda organização, toda empresa, tem também suas próprias normas de comportamento; estas influem no nível de confiança de seus membros e condicionam determinados comportamentos. Quanto mais claras e respeitadas elas forem, maior a confiança com que seus membros se desenvolverão. Quanto mais confusas forem e quanto mais arbitrariamente forem aplicadas, maior será a desconfiança com a qual ela opera. Toda norma de comportamento tem um determinado efeito na confiança. Todavia, aquelas que

incidem com maior força nos níveis de confiança de uma empresa são, habitualmente, as relacionadas com os sistemas de avaliação de desempenhos e com as normas de contratação e demissão, de remuneração, promoção e outros benefícios — em geral, as que compõem as políticas de compensações da empresa.

Todo sistema de avaliação de um sistema social é um mecanismo de seleção de condutas dos membros do sistema. Da multiplicidade de comportamentos que lhes são possíveis, eles optarão por aqueles que serão avaliados, particularmente se, como resultado dessa avaliação, forem tomadas decisões que afetem seu prestígio, sua remuneração ou sua carreira dentro da empresa. Isso determinará o nível de confiança com que certas tarefas serão executadas, em relação a outras. Se desejarmos promover o nível de confiança no interior de uma empresa, é imprescindível examinar suas normas de comportamento e a maneira como elas são administradas.

## **2. A propriedade e o dinheiro**

O regime de propriedade de uma sociedade, por meio do qual se determina quem é o dono da riqueza que seus membros são capazes de gerar, é também um aspecto importante do grau de confiança que tal sistema suscita. Ter acesso à propriedade permite que os indivíduos parem e encarem o futuro de forma diferente. Assim como a propriedade tem um efeito positivo na confiança dos que a detêm, tem um efeito correspondentemente negativo nos que não conseguem chegar a ela. Estes estão menos protegidos para enfrentar as contingências do futuro, e é importante oferecer-lhes mecanismos de resguardo alternativos para garantir, ao menos, condições mínimas de confiança. Nos países socialistas, baseados em um regime de propriedade estatal, o Estado provia esse resguardo.

Quando um sistema social baseado no regime de propriedade privada questiona o direito à propriedade, isso desencadeia, inevitavelmente, uma profunda crise de confiança naqueles que têm acesso a ela. Não só é de se esperar que freiem qualquer revolução, mas que busquem salvaguardar sua propriedade e tirá-la fora do sistema. Da mesma maneira, quando em um regime de propriedade estatal o Estado começa a mostrar dificuldades para oferecer os serviços de proteção aos setores mais desfavorecidos da população, isso produzirá uma profunda crise de confiança, pois cada indivíduo se sentirá desprotegido frente a eventuais ameaças.

Os mecanismos de distribuição da riqueza gerada são, portanto, fatores importantes da geração de confiança em

um sistema social. No que se refere a uma empresa, isso nos remete às políticas de remuneração, de incentivos pecuniários e de distribuição de lucros.

Outro fator importante é o dinheiro. O dinheiro é um instrumento que nos permite enfrentar contingências, confere-nos poder. Com dinheiro, expando minha capacidade de resolver eventuais problemas futuros. Uma vez que tenho dinheiro no bolso, desloco-me pelo mundo com um nível maior de confiança e me sinto mais protegido. No nível dos sistemas sociais, será importante examinar, por exemplo, suas contas financeiras, as reservas em moeda dura, a taxa de inflação, o nível de autonomia das instituições que decidem as políticas financeiras.

A taxa de inflação nos indicará a estabilidade do valor do dinheiro. Se a taxa de inflação é alta, a capacidade do dinheiro para resolver problemas, no futuro, será afetada. Os mercados financeiros se sustentam na confiança dos que participam deles, no impacto que suas expectativas exercem sobre o câmbio e movimentos financeiros. Os indicadores de confiança que os mercados financeiros exibem são importantes para avaliar o estado presente da economia e suas perspectivas futuras.

São múltiplos os indicadores que, no nível da empresa, indicam quão saudável ela está, financeiramente. Seu nível de endividamento e seu fluxo de caixa são dois deles. O valor de suas ações no mercado é a expressão da confiança que os acionistas e, em geral, a comunidade financeira têm no futuro da empresa. Se a situação financeira da empresa é precária, se seu futuro, por exemplo, vê-se comprometido pelo surgimento de um novo competidor, isso se refletirá em seu nível interno de confiança e na confiança que ela irradia para a comunidade.

### 3. A informação e o conhecimento

Se o dinheiro é poder, também o são a informação e o conhecimento. Se acreditar estar bem informado sobre o que está se passando no âmbito de meu trabalho, atuarei com um nível de confiança muito maior do que se sentir que não disponho da informação relevante. A informação tem relação com o ato lingüístico das afirmações. Elas nos reportam ao que acontece no mundo, elas nos falam das ações e eventos que tiveram lugar. A informação, como já dissemos, nos aponta *o quê, quem, onde, quando e quantos*.

A diferença entre a informação e os dados aponta para o fato de que, enquanto os segundos são simples registros de acontecimentos, a primeira remete ao que nos interessa e se vincula a nossas inquietudes. A informação são dados que nos interessam, dados que remetem às inquietudes

de observadores que somos. Nem todo dado é informação e nem tudo o que é informação para alguém é também informação para outra pessoa.

Todo sistema social gera mecanismos de compilação, armazenamento, acesso, transmissão e processamento de informação. A invenção da escrita foi um progresso tecnológico fundamental pois afetou, precisamente, esses mecanismos. Antes da escrita, a informação era armazenada e transmitida oralmente e muito se perdia, pois a memória do sistema era muito mais precária e reduzida. A invenção do alfabeto permitiu o uso generalizado da informação, a sua chegada a setores aos quais antes não tinha acesso, a sua entrada em domínios que jamais havia tocado. A memória do sistema se expandiu exponencialmente com o alfabeto. Seu impacto no nível de confiança de determinadas comunidades foi notável, tornando possível grandes avanços nos ramos mais diversos da atividade social.

A revolução digital transformou profundamente as tecnologias da informação. No passado, a informação era um recurso escasso, controlado cuidadosamente por poucos. Atualmente, com o progresso dos bancos de dados, com a Internet e com múltiplos avanços nas tecnologias da informação, esta se tornou abundante. Isso incide na confiança que tanto empresas como indivíduos mostram em seus desempenhos, assim como na capacidade de transformação que ela possibilita. Não surpreende, portanto, a relação que se estabelece entre as tecnologias da informação e a aceleração das mudanças. Não é à toa que elas são consideradas as tecnologias da transformação.

Anteriormente, o acesso à informação se traduzia em uma importante vantagem competitiva para as empresas. Hoje em dia, o importante não é o acesso que confere a vantagem e sim, a capacidade de discernir o que é informação relevante e o que se faz com ela. Isso nos desloca do tema da informação para o tema do conhecimento. O conhecimento se expressa na capacidade eficaz de ação. Saber é saber fazer, é saber-como, é *know-how*. O conhecimento faz uso da informação para potencializar a ação, é informação que se põe para trabalhar.

Quando enfrento um problema e tenho por certo que saberei como resolvê-lo, o nível de confiança com o qual vou encarar-lo será muito diferente do que se tiver que pensar sobre o que fazer. Assim como o fato de andar com dinheiro no bolso me gerará maior confiança, efeito equivalente terá o fato de me deslocar com a certeza de que saberei manejar um problema. O conhecimento me outorgará confiança e me fará agir.

As reservas de conhecimento de um sistema social e a capacidade de gerar, transmitir e aplicar conhecimento se

tornaram um fator fundamental de confiança. Foi com essa confiança que John F. Kennedy, no começo dos anos 60, anunciou que no final daquela década os Estados Unidos colocariam um homem na Lua e o trariam de volta, são e salvo, para a Terra. Que manifestação mais extraordinária de confiança! Que outro país teria podido assumir um compromisso assim... e cumpri-lo? Onde residia essa confiança? Sem dúvida, no poderio econômico dos Estados Unidos, mas também, sobretudo, em suas reservas de conhecimento e na capacidade de fazer uso delas, para resolver os desafios científicos e tecnológicos contidos nesse compromisso.

A empresa de hoje repousa, como nunca, em suas reservas de conhecimento. Mas, novamente, tal conhecimento não se encontra só na capacidade de ação individual de seus membros, ainda que este seja, sem dúvida, um aspecto importante. Tal conhecimento se encontra, também, em sua estrutura. Ele é encontrado, por exemplo, em suas tecnologias, em suas práticas de trabalho conjunto, em seus processos. Eles expressam capacidades diferenciais de eficácia que são independentes dos indivíduos que participam deles. Um processo desenhado para garantir as melhores práticas em seu local de trabalho é portador de conhecimento.

#### 4. A solidariedade interna do sistema

A solidariedade é a expressão de um fenômeno maior: o amor. Sim, o amor é um grande gerador de confiança. Quando amo alguém, isto me induz a uma abertura, a atuar de forma a alimentar o espaço que compartilho com esse outro, para que possamos crescer juntos e para brindar o outro com o que ele quiser. Busco múltiplas formas de “tomar conta” do outro. Sinto o impulso de atuar de uma maneira muito diferente da que escolheria, se esse amor não existisse. O compromisso afetivo com uma família tem sido o grande motor para incentivar a ação e o trabalho. Através do amor, busco dar a ela os meios que não possui. Este tem sido, sem dúvida, um fator de progresso. Mas não é só o amor que sinto pelos outros que afeta minha confiança. Ela também é afetada pelo amor que eu acho que os outros têm por mim. Se acreditar que outra pessoa me ama, há coisas que, sob certas circunstâncias, posso esperar que essa pessoa faça, assim como há coisas que estou certo de que ela não fará. Determinados comportamentos ficam excluídos, e isso me permite reduzir o nível de incerteza com o qual me relaciono com essa pessoa. Há algumas contingências que desaparecem do âmbito do possível. O amor é um grande gerador de confiança

e tem papel importante no interior dos sistemas sociais.

Habitualmente, usamos o termo “amor” para relações pessoais, relações mais diretas, de maior intimidade entre pessoas. Quando este transcende o âmbito pessoal e alcança pessoas que conhecemos menos, com quem temos uma relação mais distante ou que não conhecemos bem, falamos de solidariedade. Ela expressa o fato de que o que sucede a essas pessoas me importa e que estou disposto a agir para tomar conta de seus problemas. Através da solidariedade, faço meus os seus problemas, e declaro que me incumbo deles.

Existem sistemas sociais mais ou menos solidários, mais ou menos divididos, do ponto-de-vista das relações afetivas que seus membros mantêm entre si. Isso, obviamente, afetará o nível de confiança que esses sistemas exibem. Podemos reconhecer distintas formas de expressão dessas relações afetivas. Uma delas, por exemplo, é o que chamamos “amor à Pátria”. Trata-se de uma modalidade de amor menos personalizada que a solidariedade e dirigida para uma comunidade como um todo, para uma história, para o território e para os diferentes símbolos que essa comunidade utiliza para manifestar sua identidade (a bandeira, os hinos, suas fronteiras, as figuras de seus heróis, suas distintas efemérides).

Por amor à Pátria, os membros de uma comunidade estarão dispostos a ações nas quais arriscam suas próprias vidas. São capazes de atos de entrega pessoal de grande heroísmo e que expressam os mais altos níveis de confiança. Essas ações costumam ser, muitas vezes, admiráveis, mas, por desgraça, essas mesmas ações, com frequência, dirigem-se contra outros que estão fazendo exatamente o mesmo, só que por uma Pátria diferente. O amor à Pátria é importante reconhecer, serve muitas vezes de desculpa para cometer grandes abusos e espalhar ódios profundos. O que um país pode viver como um ato de amor à Pátria, outro viverá como um despojo arbitrário e abusivo.

No nível da empresa, a solidariedade interna é outro fator de importância na determinação do nível de confiança do sistema. Dele resultarão distintos sentidos de atribuições e distintos níveis de compromisso entre seus membros. Diferente do que ocorre nas empresas tradicionais norte-americanas, onde os níveis de solidariedade são, em geral, bastante baixos e nas quais predomina um forte sentimento individualista, nas empresas européias e, particularmente, nas japonesas, costuma-se dar mais prioridade ao desenvolvimento dessa solidariedade interna. As japonesas, por exemplo, desenvolvem um conjunto de atividades rituais para reforçar a coesão do grupo e promovem símbolos de vários

tipos (suas efemérides), para reforçá-la. Muitas vezes, mais que uma solidariedade pessoal entre os membros de uma equipe ou de uma organização, o que se alcança é uma modalidade de vínculo afetivo mais abstrato, não tão distante de nossa descrição de amor à Pátria mas, desta vez, dirigido para a organização. A concorrência, em muitos casos, tende a transformar a imagem do inimigo.

## 5. Os valores compartilhados

Os valores expressam aquilo a que damos importância. Eles nos permitem priorizar, distinguir o bem do mal. Como tal, ajudam-nos a discernir e a excluir certos cursos possíveis de ação. Através dos valores, filtro determinadas possibilidades de ação e restrinjo o âmbito de meu comportamento. Ao conhecer os valores de uma pessoa, seu comportamento se faz mais previsível e menos incerto. Os valores reforçam o efeito regulador imposto pelas normas, mas enquanto as normas costumam ser externas, os valores precisam ser interiorizados. As primeiras, encontramos com maior facilidade no sistema; os segundos, nas pessoas e, particularmente, no tipo de observador que essas pessoas são.

Em nosso enfoque, encontramos uma forte relação entre os valores e os juízos. Os valores nos fazem observar as coisas, os acontecimentos, sob diferentes prismas, e nos levam a emitir determinados juízos sobre eles. De alguma forma, podem ser vistos como uma sorte de meta-juízos, de juízos sobre o tipo de juízos que nossas ações, nossos comportamentos, deveriam ser capazes de suscitar.

Não é porque os valores requeiram um determinado grau de interiorização em nível individual que eles são alheios aos sistemas sociais. A rigor, o sistema se preocupa com a preservação e transmissão dos valores a seus membros. O sistema educacional não transmite apenas informação e conhecimento, também empreende um importante processo de socialização de valores.

Os valores induzem a agir sob determinadas circunstâncias. Haverá coisas, por exemplo, que, ao observar, sentirei o impulso de evitar e de impedir. Haverá outras que serei estimulado a criar, ao constatar que não estão presentes. Direi a mim mesmo, “isto não deve ser” ou “isto deve ser diferente” e agirei. Os valores determinarão o que aceitarei e o que não aceitarei. Muitas vezes, eles me farão agir unicamente para defendê-los e, freqüentemente, independente do cálculo que possa fazer das conseqüências de minhas ações. O que importa não são as conseqüências, mas a vigência de determinados princípios éticos, de

determinados valores, pois, quando estamos no domínio dos valores, estamos no domínio da ética.

Quando os membros de um sistema social partilham os mesmos valores, isso incrementa o nível de confiança do sistema, pois reduz as classes de comportamentos possíveis, assim como as mútuas incertezas, em relação às suas ações. Sabemos o que podemos esperar de cada um, e o sistema costuma se encarregar de sancionar, de múltiplas maneiras, a quem se desvie dos valores sustentados por ele. A coesão ética do sistema é, portanto, um fator importante de seu nível interno de confiança.

Toda cultura empresarial encerra determinados valores. Muitos deles surgem de maneira espontânea, a partir do estabelecimento de determinadas práticas; outros são o resultado do esforço para introduzi-los no sistema. Esses valores têm efeitos indiscutíveis nas ações dos membros do sistema e no nível de desempenho da empresa. Trata-se, às vezes, de efeitos positivos, outras vezes, de efeitos negativos. Se bem que muitas empresas costumem dedicar um tempo para adotar valores positivos, nem sempre se preocupam em avaliar seus valores “em uso” e, particularmente, aqueles que sobrevivem mais nas práticas que na linguagem de seus membros.

Alguns desses valores terão a capacidade de afetar positivamente o nível interno de confiança do sistema que, no entanto, se ressentirá com outros valores. Por exemplo, em certas empresas predominam os valores que estimulam uma grande competição interna. Se eles podem incrementar a confiança no interior de determinadas equipes, que se organizam para competir, sem dúvida lesarão a confiança entre essas equipes, comprometendo a transparência no interior da empresa.

De qualquer forma, sejam quais sejam os valores e tenham estes um efeito positivo ou negativo nas condições internas de confiança, o fato de que eles sejam mais ou menos compartilhados pelo conjunto dos membros da organização gera, por si mesmo, um efeito adicional na confiança. Quanto maior o grau em que tais valores são partilhados, maior o nível de confiança.

## 6. O sentido transcendente do futuro

Dizíamos que a confiança estabelece uma determinada relação com o futuro. Com confiança, observa-se um futuro mais iluminado, mais convidativo e melhor. Portanto, tudo aquilo que tem o efeito de tornar o futuro mais atraente tem também o efeito de incrementar a confiança.

São vários os elementos que podemos examinar, a esse

respeito. Por um lado está o papel representado pela religião e a noção de Deus. Se, por exemplo, creio que existe um ser supremo que cuida do mundo e de nós, que está encarregado de tudo o que acontece e garante uma determinada ordem, que nos proverá em caso de extrema necessidade, isto, sem dúvida, aumentará meu nível de confiança. Estarei em condições de me entregar a Seus desígnios, de efetuar ações inspiradas na fé e de me abrir para o futuro, sem temor, inclusive quando parecer que encontro dificuldades, buscarei reinterpretá-las como expressões de Sua vontade e de Sua infinita sabedoria, ainda que não consiga discernir, pessoalmente, o que elas possam ter de positivo.

Sustentado na fé, o crente realiza proezas e conquistas povos e territórios. Uma vez que age com o propósito de defender e expandir sua fé, supõe que Deus o apoiará no que fizer, que estará ao seu lado e se sentirá, então, disposto a enfrentar qualquer perigo. As Guerras Santas do Islam, as Cruzadas, a conquista das Américas são exemplos de grandes epopéias históricas realizadas a partir da fé. Pela fé estamos dispostos, novamente, a sacrificar a vida. Assim como o amor à Pátria cria heróis militares, a fé religiosa cria seus próprios heróis, os mártires e santos.

Esses acontecimentos históricos têm um tremendo poder destrutivo. Poucos eventos foram tão sangrentos quanto as guerras religiosas. Quando os diferentes povos, inspirados na fé, enfrentam-se e presumem que Deus está do seu lado, não há nada que possa deter sua confiança no que estão fazendo, particularmente, quando se sentem portadores do Bem e da Verdade. O Bem e a Verdade, muitas vezes, têm servido também como justificativa para o desdobramento da violência.

Fé e confiança são termos convergentes; em muitos casos, inclusive, aparecem como sinônimos. Ter fé é ter confiança, confiança que, muitas vezes, permite aceitar experiências que parecem, até, contradizê-la. Quando digo “Tenho muita fé em você”, estou expressando minha confiança e bem poderia ter dito “Tenho muita confiança em você”. A religião e a crença em Deus são importantes mecanismos de geração de confiança no interior de um sistema. Com fé, os membros desse sistema atuam e se deslocam em direção ao futuro com passos mais firmes.

A religião é uma expressão particular de um fenômeno geral mais amplo: o sentido transcendente do futuro. Este pode ocorrer de maneiras muito distintas, muitas das quais não têm nada de religiosas. Em um nível pessoal, encontramos esse sentido transcendente em certos indivíduos que, desde muito cedo, sentem que foram convocados para um “destino” especial, que foram “chamados” para

se tornarem, por exemplo, grandes pintores, grandes cientistas, grandes atores. Eles sentem que seu caminho na vida está traçado e só lhes cabe seguir essa “chamada”. Manolete, o famoso toureiro espanhol, é um exemplo desses indivíduos que vivem suas vidas como uma forma de realizar um destino.

Víctor Frankl frisa que esse sentido transcendente da vida foi um dos fatores decisivos na capacidade de sobrevivência dos prisioneiros dos campos de concentração nazistas, durante a Segunda Guerra Mundial. Os que não o manifestavam, desabavam mais cedo; os que o tinham, estavam mais bem capacitados para resistir às inclemências do regime carcerário e às atrocidades que ali ocorriam. Esse sentido transcendente da vida lhes dava uma confiança e uma fortaleza que os demais não tinham.

A religião pode fornecer esse sentido transcendente da vida, como também, algumas vezes, a política e, de um modo geral, qualquer vocação profunda, ainda que ela não seja religiosa. Algumas vezes, esse sentido transcendente se projeta para o “mais além”, para esse outro mundo do qual nos falamos algumas religiões. Também há vezes em que esse “mais além” busca projetar-se na História, na capacidade de intervir na construção do futuro, busca “fazer história”. Parte do grande atrativo, por exemplo, que hoje exerce o Silicon Valley, na Califórnia, que convoca jovens talentosos de todas as partes do mundo, é a idéia de que ali, como em nenhuma outra parte, o futuro está sendo inventado.

Sustentamos que a empresa do futuro se move rumo a uma significativa recuperação de um sentido de transcendência que a projete para além do presente, na construção do futuro. Este é um traço que requer ser antecipado, pois assim entenderemos um aspecto importante do caráter da transformação que hoje enfrenta o fazer empresarial. Hoje em dia, a empresa se transformou no principal motor da transformação histórica. Se alguém podia pôr isso em dúvida no passado, é muito difícil que hoje não o perceba. O empresário empreendedor tem sido reconhecido, faz muito tempo, como um pioneiro do futuro. Contudo, poucos estenderam essa caracterização a um segmento importante dos trabalhadores. Hoje — e esta é a diferença fundamental — ela está arrastando consigo setores crescentes entre os próprios trabalhadores.

A própria dinâmica competitiva fará com que se siga nessa direção, de sorte que ela se acentue. O papel da inovação na aprendizagem será determinante na empresa que hoje vemos emergir, e isso não se limitará às cúpulas da direção. Poucos trabalhadores poderão se esquivar total-

mente de participar ativamente dos processos de transformação que a empresa precisará desencadear. A empresa que se esquivar desse desafio inovador tenderá, inevitavelmente, a desaparecer.

O espírito empresarial inovador se estenderá progressivamente até setores em crescimento, dentro da empresa. Seu objetivo principal não será só “fazer dinheiro”, mas também “fazer história” e, portanto, participar de maneira ativa na construção de futuro. A empresa emergente, estimulará o espírito transformador em seus membros e servirá também de pólo de atração dos talentos mais brilhantes que buscam participar dos desafios da construção histórica.

Isso encerra uma transformação fundamental na natureza do trabalho. Para setores cada vez mais numerosos, o trabalho deixará de ser o que, para a grande maioria, tem sido há séculos: um sacrifício. Há bem mais de dois séculos, Adam Smith já nos falava do “trabalho como sacrifício”, como uma obrigação, um sofrimento que estávamos obrigados a suportar, para assegurar nossa sobrevivência. Nem sempre estava claro se o que nos restava da vida, depois do trabalho, não era outra espécie de sacrifício.

Parte da conquista da empresa tradicional é haver proporcionado uma forma de vida menos sacrificada, *fora do trabalho*. O “sonho americano”, como articulação de uma esperança, expressa, de alguma maneira, essa possibilidade: as coisas que podemos nos permitir, graças ao trabalho - mas “fora” do trabalho -, para obter bem-estar em nossas vidas. O sentido da vida, para o trabalhador, não está no trabalho. Isto é, precisamente, o que Taylor buscava oferecer aos trabalhadores: um sacrifício no posto de trabalho, em troca de uma vida melhor fora do trabalho e, particularmente, em troca de um futuro melhor. Isto representava, por si, uma mudança de grandes proporções.

Essa situação, porém, está-se transformando profundamente e é certo que tal transformação, no futuro, vai-se acelerar. Está havendo um crescente reconhecimento do poder que tem o trabalho para fornecer aos indivíduos um valioso sentido de vida e de transcendência. Trata-se, cada vez menos, de um tipo de transcendência que requer sacrifício, que requer o comprometimento do presente em prol de um futuro melhor. O sentido de vida não provém de fora do trabalho, é o próprio trabalho que o está proporcionando.

O fato de se sentirem participando, hoje, da construção de um futuro, confere a um número cada vez maior de trabalhadores um profundo sentido de vida, assentado no que hoje fazem ou estão deixando de fazer. Isso implica um tipo de trabalho que alimenta a fé e a confiança no que

se está fazendo, nas contribuições que se estão efetuando, nas transformações das quais se é parte. O trabalho está sofrendo uma mutação fundamental. Estamos passando do “trabalho como sacrifício” para o “trabalho como prazer”, como processo de profunda realização pessoal.

O que as empresas vierem a fazer hoje poderá contribuir para esse processo de conferir ao trabalho esse sentido de transcendência ou bem pode, por um tempo, obstruí-lo. Trata-se, porém, de uma tendência histórica estrutural que terminará inevitavelmente por se impor. Quem compreender essa tendência e se incorporar a ela obterá, sem dúvida, vantagens importantes. Ao contribuir para gerar esse sentido de transcendência nos trabalhadores, aumentará neles a confiança e incrementará sua capacidade de desempenho, aprendizagem e inovação.

## *Efeitos Sistêmicos da Ruptura da Confiança*

Examinamos como os sistemas sociais desenvolvem diferentes mecanismos, tanto no nível de sua estrutura como de sua cultura, para assegurar a geração de confiança e facilitar, assim, a dinâmica de relações entre seus membros e estimular sua capacidade de ação. Quando não existem níveis mínimos de confiança, no interior do sistema, a força é o mecanismo alternativo que assegura a integração do sistema. Quando não existe uma força suficiente para impor uma determinada modalidade de integração, o sistema social tenderá a se desintegrar.

Com o colapso do Socialismo, na Europa, temos visto múltiplas experiências de desintegração onde partes de um mesmo sistema anterior buscaram sua autonomia. Em alguns casos, como sucedeu com muitas repúblicas que formavam a antiga União Soviética, primou o juízo de que não se dispunha da força suficiente para mantê-las integradas no sistema antigo. Em outros casos, como sucedeu na Iugoslávia, ante a iminente desintegração, determinados setores recorreram à força para descobrir, durante sua aplicação, que esta não era suficiente para investir contra a integração.

As sociedades democráticas se caracterizam por relegar a segundo plano o uso da força como instrumento de integração e repousam, precisamente, na solidez desses mecanismos de geração de confiança. Uma vez que eles funcionem adequadamente, a democracia tenderá a ser

conservada. Quando há um entrave no funcionamento desses mecanismos, põe-se em xeque a convivência democrática, e a força se manifesta como recurso alternativo para garantir a integração do sistema.

Os sistemas democráticos requerem, portanto, a conservação de determinados níveis mínimos de confiança, para garantirem seu funcionamento. Quando um sistema democrático se vê arrastado por uma dinâmica interna que lesa esses mecanismos de geração de confiança, o perigo de uma integração pela força se converte em uma ameaça real. Em toda integração pela força será, necessariamente, o setor que ganha para si o controle da força aquele que imporá ao resto da sociedade os termos sob os quais tal integração será concretizada.

É importante reconhecer, porém, que o uso da força não é sempre uma responsabilidade exclusiva dos que recorrem a ela. O uso da força é também o resultado da des-

truição dos mecanismos internos de geração de confiança do sistema, destruição da qual múltiplos setores participam. Portanto, nem sempre os que fazem uso da força são os únicos responsáveis por essa destruição. Nesses casos, o fato de que se faz uso da força - e não o uso específico que se faz dela - representa uma responsabilidade compartilhada, solidária até, de setores sociais que podem ser antagônicos.

Nessas condições, para o reestabelecimento de bases sólidas de confiança, é preciso, normalmente, que ambos os setores assumam, conjunta e solidariamente, suas respectivas responsabilidades. Nem sempre é fácil, porém, que os que participaram da fase de destruição da confiança, mas depois perceberam se terem tornado as vítimas, na fase de aplicação da força, assumam sua cota de responsabilidade por terem contribuído para que o uso da força fosse desencadeado.

## II

# A CONFIANÇA E AS AÇÕES DA LINGUAGEM

### *O Caráter Ativo e Gerador da Linguagem*

Assinalamos a importante relação existente entre a confiança e a ação. Destacamos que a confiança tem o efeito de expandir nossa capacidade de ação, da mesma maneira como a ação retroalimenta a confiança, podendo incrementá-la ou diminuí-la. Essa relação entre a confiança e a ação, sendo válida em um nível geral, tem um efeito, todavia, muito mais profundo quando nos concentramos nas ações da linguagem.

Um dos postulados básicos e pilares de nosso enfoque é o reconhecimento do caráter ativo e gerador da linguagem. Ao contrário do que supunha a interpretação da linguagem que prevaleceu até a segunda metade do século XX, que entendia que a linguagem era passiva e descritiva, nós postulamos o *poder transformador da palavra*. Quando falamos, não só nos “damos conta” do que observamos, do que percebemos, sentimos ou pensamos, como também fazemos com que certas coisas aconteçam, coisas que não aconteceriam se não fosse pelo poder mediador da palavra. Quando falamos, atuamos, e com essas ações transformamos o mundo, criamos possibilidades, alteramos o futuro e construímos identidades. Este é um tema que desenvolvemos extensamente em muitos outros escritos.

### *Competências Conversacionais como Competências Genéricas*

O reconhecimento do caráter ativo e gerador da linguagem nos leva a identificar um amplo conjunto de ações da linguagem e um correspondente e variado número de competências, que identificamos sob o nome de *competências conversacionais*. Cada uma das ações da linguagem pode ser executada de diversas maneiras e com graus de competência distintos. Sabemos, por exemplo, que há pessoas que são incompetentes no pedir. Há aquelas que, sob determinadas circunstâncias, simplesmente não se atrevem a pedir, e isso se traduz em importantes conseqüências em suas vidas e em seu trabalho. Quem pede, costuma fazê-lo com um nível maior ou menor de efetividade, o que gera outro tipo de conseqüências.

Referimo-nos, anteriormente, à relação que, em geral, existe entre a confiança e o domínio das competências. Destacamos, então, como o nosso nível de competência em nosso atuar representa um papel positivo na geração de confiança. Pois bem, essa mesma relação entre a confiança e a competência é particularmente importante quando se trata das competências conversacionais, visto que estas últimas são *competências genéricas*.

Explicamos. Geralmente, quando estamos envolvidos, por exemplo, no emprego de um determinado programa computacional, em uma ação de venda, no manejo de uma complexa negociação ou no planejamento de uma campanha de publicidade, todas estas ações se sustentam em competências específicas que garantem sua efetividade. Para levar a cabo cada uma das ações anteriores, requerem-se

certas competências concretas. Essas competências, todavia, estão condicionadas pelas circunstâncias históricas do momento em que as utilizamos, circunstâncias que determinam a vigência ou obsolescência de tais competências. O tempo inventa novas maneiras de fazer essas coisas ou, até, torna-as desnecessárias. Há muitas competências que eram importantes no passado e que hoje deixaram de ser necessárias.

Quando nos referimos às ações de linguagem e, mais amplamente, às chamadas competências conversacionais, descobrimos, ao menos, três coisas. Em primeiro lugar, elas têm uma ampla vigência histórica e estão mais bem protegidas dos efeitos da obsolescência. A importância de saber escutar de forma efetiva não sairá de moda, ainda que isso possa ocorrer com a técnica de venda que hoje se está utilizando. A competência de saber fundamentar juízos ou de saber construir e cumprir promessas, para mencionar outras, serão importantes e necessárias, independente das condições históricas que estejamos enfrentando.

Em segundo lugar, descobrimos também que muitas das competências específicas que apontávamos acima repousam na efetividade que mostramos no domínio das competências conversacionais. As ações de venda, de negociação e de planejamento, tendo cada uma delas suas especificidades próprias, sustentam-se, por sua vez, em competências conversacionais. Poderão desenvolver-se novos procedimentos de venda ou de negociação, que modifiquem por completo a maneira como executamos essas ações, mas as competências envolvidas no ciclo de fazer e cumprir uma promessa serão fundamentalmente as mesmas.

Em terceiro lugar, está o fato de que as competências conversacionais que mencionamos incluem, por exemplo, dois processos conversacionais complementares, como são o processo de aprendizagem (o aprender a aprender) e o processo de reflexão prática (que identifica obstáculos e possibilidades). Este tipo de processos conversacionais estão na base de nossa capacidade, para adquirir qualquer outro tipo de competência e de melhorar aquelas competências de que já dispomos. Mais: esses processos sustentam também nossa capacidade de inovação, motor das transformações e base do próprio fenômeno da obsolescência. Tudo isso nos conduz a qualificar esse tipo de competências como competências genéricas.

A distinção entre competências concretas específicas e competências genéricas vai ter um impacto importante na educação. O mundo de hoje demanda, com uma urgência crescente, que passemos de uma educação orientada para o desenvolvimento de competências concretas a uma educação orientada para a geração de competências genéricas.

A primeira, como reitera Ackoff, é capacitação, é instrução, mas não é uma educação formativa. Não fornece aos alunos um substrato de competências mais profundo, que lhes permita desenvolver-se adequadamente em um mundo em transformação permanente. Não lhes dá capacidade de discernimento, não lhes entrega, tampouco, as ferramentas que lhes permitirão manejar melhor suas vidas.

Parte importante do trabalho, que durante vários anos, a Newfield Consulting realizou com o Instituto Tecnológico e de Estudos Superiores de Monterrey (ITESM), no México, orientou-se precisamente na direção de formar os mestres para que, ao dividirem suas classes, não só transmitam conhecimentos e competências no âmbito de suas disciplinas particulares, não só se limitem a educar seus alunos em competências que exibem um alto risco de obsolescência, mas que desenvolvam simultaneamente neles competências genéricas, competências que lhes permitam manejar melhor a si mesmos, em um mundo por vir.

Na continuação, examinaremos as relações que se estabelecem entre algumas dessas competências conversacionais e a confiança. Não daremos um tratamento exaustivo que estabeleça tal relação para todas as competências conversacionais com as quais normalmente trabalhamos. Isso seria objeto de um trabalho distinto e muito extenso, desviando-nos do propósito mais restrito deste trabalho.

## *A Confiança e o Domínio da Sinceridade*

Quando estamos conversando com alguém, participamos simultaneamente de duas conversações diferentes. A primeira é a conversa que temos com outro e na qual cada um diz ao outro diversas coisas. Essa conversa, que poderia ser registrada por um gravador, é nossa conversação pública. Quando estamos nessa conversação pública, também participamos de outra que temos com nós mesmos, que inclui as coisas que nos dizemos enquanto falamos com o outro e que nem sempre revelamos em nossa conversação pública. Esta segunda conversação é nossa conversação privada.

Um dos méritos de Chris Argeris foi investigar estas duas conversações, as relações que elas mantêm entre si e as conseqüências que resultam dessas relações na dinâmica conversacional e no nível de desempenho de uma organização. Pois bem, essa relação entre a conversação pública e privada tem um grande impacto na confiança.

Quando quem escuta o que outro diz e julga que o afirmado na conversação pública é incongruente com o que diz a si mesmo, em sua conversação privada, muito possivelmente desenvolverá um problema de confiança com quem está falando. Se sou perguntado por algo que conheço e sustento que não o conheço; se, sabendo que determinados sucessos aconteceram de uma determinada maneira, digo que aconteceram de outra; se, quando me pedem algo, digo que aceito fazê-lo, enquanto digo a mim mesmo que não vou fazer isso ... em todos estes casos, comprometo a confiança que os demais têm em mim. Estou fazendo com que eles não dêem valor à minha palavra. É o conto de João e o lobo. Mais adiante, poderá acontecer que eu diga determinadas coisas e os demais me olhem com incredulidade. Perdi a credibilidade e minha palavra perdeu poder.

A palavra é uma das coisas mais apreciadas de que dispõem os seres humanos. Esse poder, esse valor, sustenta-se na confiança que os demais têm em nós. Quando o que eu digo publicamente contradiz o que eu penso, comprometo essa confiança. Neste caso, porém, não se trata de um problema de competência. Não se mente, por exemplo, por não saber dizer a verdade. Não se oculta algo porque não sejamos competentes para dizê-lo. Não é a competência que falta, para que aquilo que dizemos ou pensamos se torne coerente.

O problema da confiança, neste caso, não reside no domínio da competência e sim, no *domínio da sinceridade*. Enquanto a competência pertence ao domínio de nossa capacidade de ação, a sinceridade corresponde ao domínio da ética, a partir do qual definimos o tipo de relações que estabelecemos com os demais. Ambos, de maneira diferente, fazem com que nos sintamos vulneráveis e comprometem nossa confiança.

A sinceridade é um juízo, feito pelos que nos escutam, sobre o nível de coerência que existe entre o que eu digo e o que eu penso (o que eu digo a mim mesmo em minha conversação privada). Se for considerado uma pessoa sincera, isto incrementará a confiança que os demais depositam em minha palavra; se for considerado pouco sincero, isto destruirá essa confiança. Cada vez que executamos uma ação de linguagem, colocamos em jogo a nossa sinceridade e afetamos, para bem ou para mal, a confiança depositada em nós.

É importante advertir que não estamos defendendo que se deva dizer tudo o que se pensa. Cada indivíduo tem direito à privacidade, a manter para si algumas das coisas que pensa. Uma coisa é dizer tudo o que pensamos, outra diferente é fazer com que aquilo que dizemos seja coerente com o que pensamos. Muitas vezes, podemos calar algu-

mas das coisas que pensamos, sem que, por isso, aquilo que optamos por dizer seja necessariamente incoerente com o que pensamos.

Muitas outras vezes, optamos por dizer coisas que contradizem o que pensamos, por estarmos privilegiando um determinado valor, em detrimento do valor da sinceridade. O falar, não esqueçamos, é atuar, suportar as conseqüências. O falar não é inocente. Assumir as conseqüências do que dizemos é, também, um aspecto importante, sob o ponto de vista de seus efeitos na confiança, e é preciso discernir o que compartilhamos ou não com os outros. Não assumir essas conseqüências torna nosso falar irresponsável e o converte em uma ação que se executa sem que cuidemos dos resultados que ela produz. Cada vez que optamos por um falar que distorce o que pensamos, corremos o risco de comprometer a confiança que os demais terão em nossa palavra.

Um critério importante para avaliar o que dizemos e o que calamos é nos perguntarmos por sua pertinência, dentro do domínio de coordenação de ações que mantemos com os demais. Garantir a confiança dos que coordenam ações conosco é um fator-chave a ser considerado, mas não o único. Às vezes, também nos move o interesse por potenciar esse domínio de coordenação de ações, por conseguir com que o nível de desempenho do outro ou da equipe aumente. Para isso, pode ser importante compartilhar determinados juízos críticos para, assim, abrir possibilidades de correção e de aprendizagem.

## A Confiança e sua Relação com Algumas Competências Conversacionais

Cabe examinar, contudo, como a maneira como executamos algumas competências conversacionais se relaciona com a confiança, *dentro do domínio de competência*. Como destacamos anteriormente, não trabalharemos com o registro completo de competências conversacionais com o qual normalmente trabalhamos, se bem que todas elas tenham algum impacto na capacidade de construir ou destruir a confiança.

### 1. A efetividade do escutar

Se julgar que alguém não escuta adequadamente, isso, sem dúvida, terá um impacto na confiança com que essa

pessoa me passa. Se, por exemplo, tenho que lhe pedir algo, é possível que não eu não fique seguro de que ela fará o que espero ou se chegará com algo diferente. Se compartilhar com ela um assunto que considero importante, não saberei se ela, realmente, entendeu o que eu disse ou interpretou-o mal, pois, se interpretou mal, executou ações muito diferentes das que eu esperava. Isso, evidentemente, abalará a confiança que deposito nela. O mesmo acontecerá se julgo que essa pessoa, quando fala aos demais, não se preocupa em checar suas respectivas escutas. As consequências que isso pode desencadear podem ser novamente preocupantes, o que se traduz em uma diminuição da confiança. Inversamente, a certeza de que essa pessoa tem um escutar efetivo e se preocupa com a efetividade do escutar dos demais será um fator que acrescentará à confiança que eu deposite nela.

## 2. A veracidade no manejo da informação

Quando falamos do manejo de informação, estamos em território das competências conversacionais que chamamos *afirmações*. Sustentamos que as afirmações são aqueles atos de linguagem que procuram reportar, descrever ou dar conta do estado do mundo; são, por excelência, o ato lingüístico descritivo. Não por serem descritivas, porém, elas deixam de ser uma ação (de descrever ou reportar), nem deixam de ter um grande impacto em outras ações que executamos.

Toda ação de tomada de decisões costuma apoiar-se na informação (em afirmações) da qual dispomos. Elas nos expõem o mundo no qual atuaremos. O fato de saber que algo ocorreu (afirmação), pode nos levar a executar uma ação muito diferente do que se não estivéssemos informados acerca desse fato. As afirmações, portanto, têm o poder de iluminar o território onde atuaremos e, a partir delas, poderemos descobrir caminhos que antes não víamos ou outros que seja conveniente evitar. Daí, a importância de estarmos informados.

Cada vez que fazemos uma afirmação, assumimos o compromisso de que ela seja verdadeira. Toda informação pode ser verdadeira ou falsa. Se descobrirmos que alguém se caracteriza por proporcionar informações falsas, isto, evidentemente, afetará nossa confiança nessa pessoa. Não nos sentiremos seguros para utilizar a informação dada por ela nas nossas tomadas de decisões. Não estamos dizendo que se trata de um problema de sinceridade. É bem possível que essa pessoa até creia na veracidade de suas afirmações. O problema é outro: simplesmente, trata-se de uma

pessoa que não é cuidadosa e não verifica a informação que transmite, não busca evidências antes de transmiti-la, não se preocupa em conversar com testemunhas. Que confiança poderia nos inspirar um jornal que transmite informações que não foram adequadamente verificadas e que sistematicamente são desmentidas?

## 3. Falta de atribuições e inconsistência na tomada de decisões

Quando falamos de tomada de decisões, já não estamos no terreno das afirmações e sim, das *declarações*. Tal como explicamos detalhadamente, as declarações, diferente das afirmações, não dão conta do estado do mundo, elas têm o poder de transformá-lo. Cada vez que tomamos uma decisão (e as decisões são uma modalidade das declarações), o mundo é modificado. Para que as declarações sejam válidas, é necessário ter a autoridade correspondente. Existem muitas declarações para as quais todos temos autoridade. Há outras, todavia, para as quais apenas alguns dispõem de autoridade.

Se observarmos que alguém, de forma recorrente, confere-se atribuições que não lhes foram outorgadas e toma decisões para as quais não está autorizado, isso afetará a confiança que os demais depositam nele. Se, por outro lado, tendo atribuições para resolver, mostra ser inconsistente com as decisões que toma e se comporta de uma maneira que é percebida como incongruente, novamente isso afetará negativamente a confiança que se deposita nele. Quando, no futuro, virem-no tomando um decisão, os demais muito provavelmente sentirão uma grande desconfiança, em relação a ela.

## 4. A solidez nos juízos

Uma área que é particularmente sensível, em termos da confiança, é aquela que guarda relação com os *juízos*. Os juízos são uma ação de linguagem que permite que nos orientemos melhor, no futuro. Eles servem precisamente para reduzir as categorias de contingências possíveis. de sucessos inesperados. Os juízos cumprem, portanto, uma função equivalente à que tem a confiança. Dito de outra forma, *o poder e a importância dos juízos consiste precisamente em sua capacidade de geração de confiança*. Não é difícil, portanto, mostrar a relação entre ambos.

A maneira como os juízos diminuem a incerteza no futuro é fazendo referência às experiências do passado. O procedimento usado com respeito a isso, nós chamamos

de fundamentação de juízos. Através da competência de fundamentar juízos, conseguimos entrar no futuro mais seguros e mais confiantes. É muito importante, portanto, dispor de juízos fundamentados para, assim, orientar nossas ações. Se, em nossa equipe, trabalhamos com alguém que se caracteriza por não fundamentar seus juízos, que confiança merecem as suas recomendações? Como usaremos os seus juízos? Que pensaremos dos cursos de ação que tome essa pessoa?

Há muitas outras competências relacionadas aos juízos, além da fundamentação. É importante, por exemplo, saber receber e fazer juízos críticos. É o que chamamos de arte da retroalimentação. No funcionamento de uma equipe, esta é uma competência fundamental, da qual dependerão, entre outras coisas, o tipo de relações de trabalho que nela se estabeleçam, a emocionalidade da equipe e sua capacidade de aprendizagem e melhoramento. Se os membros de uma equipe de trabalho não sabem receber e fazer juízos críticos, estarão condenados a enfrentar, cedo ou tarde, limitações em sua capacidade de desempenho. Isso fará com que, rapidamente, desconfiemos de suas competências como membros de uma equipe.

### **5. As promessas e o domínio da responsabilidade**

Não é possível falar da relação entre as ações de linguagem e a confiança sem se referir às promessas. Elas representam, também, uma área de grande impacto na confiança. Quando trabalhamos as diferentes etapas, as fases e a multiplicidade de competências, envolvidas no que chamamos “o ciclo da promessa”, destacamos que a confiança é parte do coração do ciclo. Cada uma dessas etapas, fases, e cada uma das competências associadas a essas etapas e fases tem um impacto na confiança, fazendo que esta cresça ou diminua.

No ciclo da promessa nos encontramos novamente com os domínios da competência e da sinceridade. Se alguém me promete que fará algo, e eu julgo que ele é incompetente para fazê-lo, dificilmente terei confiança nele. Se, por outro lado, outra pessoa me faz uma promessa, mas suspeito que, em sua conversação privada, está dizendo que não vai executar a ação prometida, é evidente que tampouco poderei confiar em sua palavra. Ambas as situações criarão em mim a desconfiança, ambas aumentarão a minha sensação de vulnerabilidade, embora as razões para desconfiar sejam muito diferentes, assim como são diferentes as maneiras de encará-las. O problema de competência deve ser enfrentado, por exemplo, com a

aprendizagem. O problema da sinceridade, possivelmente, leva-nos a questionar a relação que mantemos com essa pessoa.

A promessa abre um domínio adicional, além da competência e da sinceridade, no qual a confiança se vê comprometida. Alguém pode me prometer que vai fazer algo e posso julgar que é competente para fazer o que promete e que, no momento de fazer a promessa, é sincero, em sua disposição de cumpri-la. Todavia, ocorre que, quando fazemos uma promessa, costuma se passar algum tempo entre o momento em que a promessa é feita e o momento em que ela é cumprida. Pode ocorrer que a pessoa que fez uma promessa tenha uma história de “não cumprimentos” reiterados. Uma vez que promete, assume outros compromissos, modifica suas prioridades, distrai-se com outras coisas e termina por não cumprir.

Sua incompetência não se encontra em sua capacidade de executar a ação que prometeu, esta é uma ação que poderia executar sem problemas. Sua grande incompetência é no domínio do cumprimento de suas promessas. Quando observamos esse tipo de dificuldade, falamos do domínio da responsabilidade. Diremos que é uma pessoa competente, diremos que não houve um problema de sinceridade no momento em que prometeu, mas sustentaremos que se trata de uma pessoa irresponsável, pois não tem o hábito de cumprir o que promete. Como podemos apreciar, trata-se de um domínio diferente dos dois primeiros.

## *Confiança, Sistema e Comportamento*

Pelo que temos visto até agora, podemos concluir que, se queremos criar condições para o estabelecimento de relações de trabalho fundamentadas na confiança, dois são os lugares onde devemos colocar a atenção. Em primeiro lugar, teremos que revisar a estrutura e a cultura do sistema que é a organização. Há sistemas que obstruem a criação de condições de confiança, que estimulam relações altamente competitivas e antagonicas entre seus membros. Há inversamente, sistemas que promovem a confiança, que obrigam os indivíduos a desenvolverem confiança entre si, como condição para ter êxito. Sem o progresso das relações de confiança, seus membros não conseguem alcançar

as metas fixadas pelo sistema. O sistema, sua estrutura e sua cultura, é, portanto, um lugar no qual é indispensável pôr a nossa atenção.

O segundo lugar é o desempenho das pessoas e dos membros do sistema, e as competências que eles exibem. É importante, por exemplo, examinar as competências concretas de cada um, requeridas de maneira específica para o cumprimento de suas tarefas. Mais importantes que elas são as competências conversacionais que abordamos, na parte final deste trabalho. A confiança não é só o resultado

de boas intenções. Estas se sustentam em competências genéricas que precisam ser aprendidas e estimuladas. Sistema e comportamento são as duas grandes áreas que devem ser examinadas e nas quais teremos que planejar ações, se queremos criar organizações de novo cunho, se desejamos construir organizações sustentadas na confiança, mas, sobretudo, se, sob as condições atuais, buscamos criar condições para elevar sistematicamente o nível de desempenho de nossas organizações.

## BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, Russol L. On Learning and the Systems That Facilitates It, Reflections, Vol. 1, Number 1, 1999.
- Argyris, Chris. Putnam, Robert & McAin Smith, Diana. Action Science, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- Argyris, Chris. On Organizational Learning, Backwol, Cambridge, MA, 1992.
- Austin, J.L. Cómo hacer cosas con palabras, Paidos, Barcelona, 1982 (1962).
- Bennis, Warren. Convertirse en líder de líderes, en Rowan Gibson (Ed.) Preparando el Futuro, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Blanchard, Ken. Virando ao contrário a pirâmide organizacional, em Hésobein, F., M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds.), O líder do Futuro, The Drucker Foundation, Deusto, 1996.
- Davenport, Thomas H. & Laurence Prusak. Working Knowledge, Harvard Business School Prés, Boston, 1998.
- Drucker, Peter F. The New Productivity Challenge, in Managing for the Future, Trumar Tallee Books, N.E., 1993.
- Drucker, Peter F. Management Challenge for the 21st Century, HarperBusiness, N.Y., 1999.
- Echeverría, Rafael. Crítica al concepto de trabajo de Marx, Documento de trabalho, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FACSO), Santiago, 1982
- Echeverría, Rafael. El Búho de Minerva, Dolmen, Santiago, 1993.