

Leila Navarro
José María Gasalla

a chave para o sucesso pessoal e empresarial

CONFIANÇA

INTEGRARE
EDITORA

Leila Navarro
José María Gasalla

CONFIANÇA

a chave **5**
para o sucesso
pessoal e
empresarial

INTEGRARE
EDITORA

Copyright © 2007 José María Gasalla e Leila Maria Fernandes Navarro
Copyright © 2007 Integrare Editora Ltda.

Publisher

Maurício Machado

Assistente editorial

Luciana Nicoleti

Produção editorial e acompanhamento

Estúdio Sabiá

Preparação de texto

Maria da Anunciação Rodrigues

Revisão de provas

Valéria Sanalios, Hebe Lucas, Rosamaria Afonso

Projeto gráfico de capa e miolo

Alberto Mateus

Diagramação

Crayon Editorial

Foto da orelha

Nelson Toledo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Navarro, Leila

Confiança : a chave para o sucesso pessoal e empresarial / Leila Navarro, José María Gasalla. -- São Paulo : Integrare Editora, 2007.

ISBN 978-85-99362-15-0

1. Auto-ajuda - Técnicas 2. Confiança 3. Sucesso I. Gasalla, José Maria. II. Título.

07-7514

CDD-158.1

Índice para catálogo sistemático :

1. Confiança : Psicologia aplicada 158.1

Todos os direitos reservados à INTEGRARE EDITORA LTDA.

Rua Tabapuã, 1123, 7.º andar, conj. 71/74

CEP 04533-014 – São Paulo – SP – Brasil

Telefax: (55) (11) 3562-8590

visite nosso site: www.integrareeditora.com.br

Prefácio

Leila Navarro e José María Gasalla se uniram para publicar este livro instigante sobre a confiança e a fundamental importância dessa qualidade para o sucesso pessoal e empresarial. Esta obra é essencial para quem quer compreender os fatores básicos que alicerçam qualquer sucesso, sob qualquer ótica. É um livro que todo escritor perspicaz gostaria de ter escrito e que todo leitor inteligente aguardava.

Durante alguns anos, como contabilista que sou, lecionei em cursos de contabilidade, e vejo que até do ponto de vista contábil os autores foram muito felizes ao explorar a confiança como chave do sucesso, pois o que mais falta no mundo de hoje, a pessoas e empresas, é credibilidade. Pessoas e empresas nos parecem mais devedoras que credoras. Em pesquisas que fazemos em nossa atividade de antropologia corporativa, vemos que o grande anseio do mundo moderno é que as pessoas e suas empresas “cumpram o que prometem”.

A etimologia da palavra crédito é “confiança”: crédito = crer, do latim *creditum*, *credere*. A função do crédito é transferir riquezas. Portanto, sendo o crédito uma relação de con-

fiança, ninguém é obrigado a conceder crédito a quem não “acredite”. Só pessoas com credibilidade, críveis, acreditadas, é que podem ter sucesso, recebendo a riqueza – seja material ou não-material – da sociedade.

E, como a cada crédito corresponde um débito – como nos ensinam as partidas dobradas em contabilidade –, só pessoas credoras – que fazem mais do que outras esperam delas – podem ter sucesso. E, como não pode haver crédito sem débito, do outro lado, do lado do fracasso, estão os devedores, os debilitados, os débeis, os claramente fracassados. A chave, portanto, é a confiança. A chave é ser e estar sempre credor, aumentando todos os dias a credibilidade.

É justamente dessa credibilidade, dessa confiança que fala este maravilhoso livro de Leila Navarro e José María Gasalla, dois expoentes no estudo do ser humano, da gestão empresarial e dos fatores que levam pessoas e empresas a obter sucesso consistente e, portanto, duradouro.

Nesta obra o leitor aprenderá com Leila os caminhos da confiança e da desconfiança, desde a mais tenra idade dos seres humanos nas sociedades complexas, e os desafios de passar “da confiança nata à desconfiança aprendida”, como ela mesma nomeou o primeiro capítulo da segunda parte deste livro. “E assim fazemos da desconfiança a muralha que nos separa dos perigos do mundo exterior. Mas até que ponto ela nos protege e até que ponto nos aprisiona?” (página 29).

Com uma visão acurada do mundo empresarial e de sua realidade concreta, Gasalla mostra o quanto a ausência de confiança pode comprometer o sucesso empresarial. Numa abordagem estruturalista das mais interessantes, Gasalla tra-

balha com as dualidades opostas do mundo empresarial e nos faz pensar, como um Lévi-Strauss corporativo, como viver essa dualidade simbólica e ao mesmo tempo concreta do cru e do cozido, do dia e da noite, do fora e do dentro. Essas dualidades estruturais – base das sociedades – são trazidas para a reflexão do leitor de maneira rica e exemplificada por Gasalla. A riqueza de sua análise sobre a dualidade confiança-medo no ambiente de trabalho é sensacional.

E a riqueza do livro não se esgota. Quando Leila trata do tema “Criando confiança”, ela nos apresenta um conjunto de casos concretos que ilustram de maneira clara o que a confiança e seu antônimo podem ocasionar na vida pessoal, no sucesso profissional e na construção da auto-estima.

E o leitor ficará ainda mais surpreso ao ver que esta obra, além da inteligente discussão do tema, transforma-se num verdadeiro manual para a aplicação prática de seus conceitos. O modelo “Gestão por Confiança (GpC)” apresentado por Gasalla pode e deve ser estudado e aplicado nas empresas dos leitores. O estudo e a aplicação dos “10 C” de Gasalla podem conter a chave prática do sucesso: “A tese com que venho trabalhando na GpC é que, na medida em que as pessoas incorporam essas competências ao seu comportamento, constrói-se ao longo do tempo um espaço e um clima de confiança nas organizações. A partir daí começam a surgir os resultados, e [...] mais se fortalecem essas atitudes na organização” (página 93).

Esta obra é tão rica e sua leitura tão deliciosa e encantadora que prefaciá-la é um enorme desafio, pois muito dela se poderia comentar para incentivar o leitor a fazer uma leitura

atenta, estudada, comentada e anotada de todas as suas páginas. Cumprimento os autores e – mais que a eles – a nós, leitores, premiados com esta magnífica obra de reflexão sobre a confiança.

Luiz Marins

Antropólogo, palestrante e consultor empresarial

Inverno de 2007

Sumário

| | | |
|----------|---|-----|
| 1 | Introdução | |
| | Nadando contra a corrente | 14 |
| 2 | Um mundo de desconfiança | |
| | Da confiança nata à desconfiança aprendida . . | 18 |
| | A falta de confiança compromete o sucesso da empresa | 31 |
| 3 | Criando confiança | |
| | O resgate da confiança | 58 |
| | O modelo Gestão por Confiança (GpC) | 82 |
| 4 | Empresas que cultivam a confiança | |
| | Grupo Accor | 111 |
| | Human Management Systems | 127 |
| 5 | Conclusão | |
| | A utopia possível | 138 |
| | Confia! | 147 |
| | Sobre os autores | 149 |

1

Introdução

Nadando contra a corrente

*Seguir na vida sem confiança é impossível.
É como estar aprisionado na pior de todas
as celas – você mesmo.*

GRAHAM GREENE

Por que falar de confiança em um mundo onde reina a desconfiança? Pelo mesmo motivo por que se fala de água quando se está com sede ou de saúde quando se está doente. Muitas vezes, só falamos de alguma coisa quando sentimos que ela nos falta. Assim acontece com a confiança.

Tem sido complicado viver sem ela. O mundo parece cada vez mais ameaçador à nossa segurança, e precisamos tomar uma série de precauções para nos defender. Não atendemos telefonemas a cobrar, suspeitamos das mensagens de e-mail, andamos em carros de vidros escuros, precisamos saber com quem nossos filhos saem. Em tudo o que se refere a pessoas desconhecidas, desconfiar é a regra – e essa regra também se volta contra nós. Incontáveis olhos eletrônicos nos espreitam onde estivermos: no supermercado, no elevador do prédio, no posto de gasolina, na rua. Somos revistados nos aeroportos, passamos por detectores de metais nas portas dos bancos. Há muito deixamos de ser cidadãos acima de qualquer suspeita. Aliás, hoje todos são cidadãos sob suspeita.

No ambiente de trabalho a desconfiança costuma ser mais disfarçada, mas nem por isso deixa de existir. A intensa com-

petição por poder e ascensão na hierarquia das empresas faz do colega da mesa ao lado nosso adversário em potencial e do chefe um obstáculo a ser transposto. Somos cooperativos, participativos e comprometidos como querem as organizações? Sim, sim, *pero no mucho*. Afinal, no mundo corporativo, onde reina a lei do cada um por si, não compartilhar tudo o que se tem, não dizer tudo o que se sabe e não acreditar em tudo o que se ouve são estratégias de sobrevivência. E poderia ser diferente, se a própria organização também dá a entender que não confia completamente em nós? Se confiasse, não haveria tantos controles, regras e procedimentos para seguirmos.

Como se isso não bastasse, a tônica do mundo moderno é a mudança em ciclos cada vez mais curtos. O que é hoje poderá não ser mais amanhã; tudo se transforma de uma hora para outra, provocando ansiedade e incerteza quanto ao futuro. Nossa falta de confiança se volta contra instituições, planos, governos, projetos, acordos – e até contra nós mesmos, pois também somos afetados pela velocidade das mudanças e muitas vezes duvidamos de nossa capacidade de nos adaptar às novas circunstâncias para continuar tendo sucesso ou simplesmente sobreviver. É preciso ficar atento, pois até naquilo que parece insuspeito pode haver algum tipo de ameaça à nossa estabilidade e segurança.

Nesse contexto, falar de confiança realmente parece contradição, já que confiar implica abrir mão de nossas defesas e controles, colocar nossos recursos à disposição do outro e acreditar que ele não se utilizará disso para levar vantagem sobre nós nem nos prejudicar. Significa acreditar nos discursos e promessas que nos fazem, e isso é tudo o que não queremos!

Ocorre que tanta falta de confiança, que se expressa na ati-

tude da desconfiança, tem sérios efeitos colaterais. A desconfiança isola as pessoas, impede que experimentem e arrisquem, restringe sua expansão. Ao limitar o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos, acaba também comprometendo os resultados das organizações, que cada vez mais necessitam de pessoas dispostas a assumir riscos, abertas a novas experiências, criativas, entusiasmadas e com iniciativa. Desconfiança é, enfim, um jogo de soma negativa, no qual não há ganhadores. Ou melhor, no qual todos perdem: perde quem desconfia, perde quem é alvo de desconfiança. Mas será que as coisas podem continuar assim? Nós dois estamos convictos de que não.

Neste livro, defendemos a tese de que a confiança precisa ser resgatada e apontaremos alguns dos vários caminhos que podem levar a isso, pois entendemos que ela é fator decisivo na performance de profissionais e organizações no mundo globalizado. No âmbito individual, a confiança predispõe a sonhar com objetivos mais elevados, ousar, enfrentar desafios, assumir riscos, desenvolver-se, expandir-se. Na esfera organizacional, estimula as pessoas a relacionar-se de maneira mais aberta e franca, compartilhar experiências e conhecimentos, comprometer-se com os objetivos da empresa, engajar-se na solução de problemas e participar dos processos decisórios.

Ante a realidade que vivemos, confiar é o oposto daquilo que o senso comum nos aconselha a fazer, é nadar contra a corrente. Mas, por incrível que possa parecer, é justamente nadando contra a corrente que podemos chegar mais rápido e com menos esforço a nossos objetivos.

2

Um mundo de desconfiança
Um mundo de desconfiança

Da confiança nata à desconfiança aprendida

*Se eu perder a confiança em mim mesmo,
terei o Universo contra mim.*

RALPH WALDO EMERSON

Surgimos em um lugar quente e aconchegante, onde nossas necessidades são atendidas automaticamente e uma presença constante nos envolve com seus movimentos e voz. Gozamos de um estado de unidade e sincronicidade com o Universo que nos supre, sem distinguir onde nós terminamos e ele começa. Não há desejo, nem frustração, nem tempo ou espaço. Simplesmente existimos.

Um dia, uma grande mudança acontece. Luz, frio, a sensação de estar em outro espaço, o elemento ar invadindo nossos pulmões. Por instantes, perdemos o contato com aquela presença. Mas nossa angústia termina quando ouvimos de novo sua voz e sentimos seu calor. Que alívio, ela continua conosco! Nós nos acalmamos e sabemos que vamos ficar bem.

Como costuma dizer o biólogo chileno Humberto Maturana, nascemos na confiança. É uma confiança instintiva, de que seremos cuidados e protegidos, de que nada nos faltará. Confiamos no colo que nos acolhe, no seio que nos alimenta, na voz que nos é tão familiar. Nossa vida de recém-nascidos é

quase a continuidade da vida intra-uterina, com a diferença de que nós e nossa mãe não ocupamos mais o mesmo lugar. Ainda assim, nos sentimos parte dela. É só termos alguma necessidade e ela nos atende prontamente, nos acalma e conforta. Ah, que deliciosa sensação de plenitude! É o mundo a nossos pés, como até então sempre foi.

Quer a natureza, porém, que nos tornemos seres autônomos, e isso implica dar-nos conta de que somos indivíduos com necessidades, vontades e motivações próprias – e frequentemente diferentes das de outras pessoas, quando não contrárias. Em um primeiro momento, começamos a perceber que não somos nossa mãe. Ela nos coloca sozinhos no berço, em certas ocasiões demora um pouco para vir quando chamamos, às vezes até parece não querer dar o que desejamos. Mas não somos nada tolos! Temos uma percepção aguçada e, a partir das respostas que obtemos no relacionamento emocional com ela, começamos a “entender” o mundo.

O sorriso, as palavras carinhosas e os afagos maternos nos fazem sentir bem, e logo associamos manifestações de afeto e receptividade com a confiança. Gradativamente, aquela confiança instintiva com que nascemos começa a se sofisticar, a responder a diferentes apelos e a ser testada com outras pessoas também. Aprendemos a confiar em quem demonstra gostar de nós ou estar aberto para nós; é um fenômeno emocional, baseado em empatia, sensações e sentimentos. E quando a pessoa não parece amistosa, tem uma cara esquisita ou um jeito estranho? Não vamos para o colo dela de jeito nenhum, e é bom não insistir, senão choramos. É o germe da desconfiança surgindo em nós.

Que bom seria se o mundo fosse assim tão simples: confiar nas pessoas amorosas, não confiar nas mal-encaradas... O fato é que a realidade é bem mais complicada. Aqueles em quem confiamos às vezes se mostram indiferentes ou irritados, negam o que queremos, não agem de acordo com nossa vontade. Isso nos confunde tanto! Mas, é claro, somos muito perspicazes e desenvolvemos estratégias para conseguir o que queremos, seja atenção, um afeto ou objeto material. A partir do relacionamento com as pessoas mais próximas, testamos e desenvolvemos um conjunto de comportamentos que geram os retornos desejados. E assim começamos a construir nossa personalidade e a perceber que para ter nossas necessidades atendidas e obter o que desejamos não basta confiar: é preciso também que os outros confiem em nós.

Conforme crescemos, entendemos cada vez melhor que a confiança não está apenas relacionada a nossos instintos e sentimentos, mas também às nossas atitudes em relação aos outros e às dos outros em relação a nós. Entendemos que confiança se conquista, se inspira e se constrói num plano de interesses em comum, objetivos compartilhados, afinidades de valores, respeito e consideração. É a confiança baseada na razão.

Bela trajetória, não? Teoricamente, é assim que desenvolvemos o senso de confiança, mas na prática o processo é bem mais complicado. Dependendo das influências que recebemos, experiências que temos e conclusões que tiramos, iremos nos tornar seres mais ou menos confiantes, mais ou menos desconfiados, mais ou menos bem resolvidos com relação a nós mesmos, aos outros e à vida. De modo geral, pode-se dizer que guardamos a confiança para umas poucas pessoas que conhecemos bem e des-

confiamos de todo o resto. Mas, se nascemos na confiança, o que nos faz ficar assim?

Confiança básica

Entender as raízes da confiança (e da falta dela) em nossa vida me levou a estudar textos de psicólogos do século XX que lançaram as bases para a compreensão do nosso comportamento. Entre as várias teorias e abordagens que existem, adotei a do psicólogo alemão Erik Erikson (1902-1994) para fazer um paralelo com minhas idéias e percepções. Ele identificou oito fases no processo de amadurecimento do ser humano, das quais as cinco primeiras são essenciais para o desenvolvimento do senso de confiança, em meu modo de ver.

Erikson chamou o período do nascimento até 18 meses de *fase da confiança básica x desconfiança básica*. Como somos incapazes de entender racionalmente o que se passa à nossa volta, apenas reagimos emocionalmente. Para nós, a realidade é polarizada: ou estamos no prazer ou na angústia, no aconchego ou no desconforto, na segurança ou no medo. Assim, se vivermos em um ambiente acolhedor, formos logo atendidos quando choramos, bem cuidados, amados e nutridos por nossa mãe, entenderemos instintivamente que podemos confiar nela e que nossas necessidades serão satisfeitas. Recebemos dessa forma os primeiros estímulos para projetar confiança nas pessoas e no mundo. Por outro lado, na medida em que não obtivermos a atenção, o carinho e os cuidados desejados, desenvolveremos sentimentos de insegurança, rejeição e desmerecimento, descrença na vida e no futuro. Psicólogos dizem que em situações extremas de falta de confiança básica, as pessoas são levadas a cometer suicídio.

Na época de Erikson, a psicologia ainda não havia investigado muito as influências da vida intra-uterina no comportamento humano. Se ele ainda estivesse vivo, talvez dissesse que a confiança básica começa a se desenvolver dentro do útero, pois hoje sabe-se que algumas experiências que temos nessa fase podem influir em nosso comportamento, como explica a psicóloga clínica Odila Weigand. “Se a mãe passa uma gravidez tranqüila, o feto se sente ótimo; se ela passa por estresse, uma doença ou um problema mais sério, ele também sente esse mal-estar. A química da mãe afeta o filho, gerando desconforto, e, como ele não é capaz de compreender isso, registra o desconforto como perigo.”

O que chama a atenção na maneira como Erikson descreve o desenvolvimento da confiança básica é a relação direta que ela tem com o amor. Afinal, atenção, cuidado, nutrição e aconchego nada mais são do que manifestações amorosas daqueles que nos cercam. Bem no começo da vida, o amor nos faz acreditar que as outras pessoas não nos prejudicarão e a vida nos trará o que precisarmos: é o que nos ensina a confiar!

Autoconfiança

Depois da *fase da confiança básica*, as três que se seguem, em meu ponto de vista, têm tudo a ver com a aquisição da autoconfiança. Uma é a *fase da autonomia x vergonha*, de 18 meses até 3 anos de idade, em média. É nela que adquirimos controle motor e desenvolvemos habilidades básicas, o que gera um sentimento de auto-estima. Começamos a manifestar mais nossas vontades e batemos de frente com nossos pais: nos recusamos a comer certas comidas, não queremos ir cedo para a

cama, dizemos não para tudo, ficamos teimosos e malcriados. É normal que assim seja, porque estamos desenvolvendo a autonomia e exercitando o poder de escolha. Psicólogos dizem que se uma criança for muito reprimida nessa fase ou sofrer constrangimentos na aquisição do controle motor – se for obrigada a tirar as fraldas antes de conseguir controlar as necessidades fisiológicas, por exemplo –, poderá desenvolver um sentimento de vergonha e dúvida quanto às suas capacidades.

Segue-se a *fase da iniciativa x culpa*, que vai dos 3 aos 5 ou 6 anos. É nessa idade que começamos a desejar ser como os adultos e, ao mesmo tempo, nos tornar mais independentes deles. Vestimos as roupas dos nossos pais e os imitamos em seus trabalhos, brincamos de casinha e de super-heróis, queremos dirigir carros. A identidade sexual e o complexo de Édipo também são dessa fase, e nos “apaixonamos” pelo pai ou pela mãe. É importante que nossos desejos e objetivos não sejam reprimidos nessa etapa, pois com isso desenvolvemos o sentimento de culpa.

Há ainda a *fase da realização x inferioridade*, dos 6 aos 12 anos, quando somos iniciados na educação formal, começamos a adquirir conhecimento, resolver problemas e realizar tarefas. Temos muita satisfação em produzir coisas e ser reconhecidos por nossas capacidades. Nessa delicada fase em que o relacionamento social começa a ter importância, os outros tornam-se uma referência para nós. Por isso, dependendo do tipo de interação que temos e das respostas que obtemos dos outros, podemos desenvolver os sentimentos de inferioridade e inadequação.

É impressionante olhar para trás e ver todos os desafios por que passamos, não? Realmente, a confiança instintiva com

que nascemos precisa se desenvolver para que sejamos capazes de confiar em nós mesmos. E quanta coisa pode acontecer nessa trajetória e dificultar a aquisição de autoconfiança e auto-estima... Não é de estranhar que tantas pessoas não tenham esses atributos suficientemente desenvolvidos – o que é um problema maior do que parece, pois a falta de autoconfiança compromete a confiança de uma maneira geral. Se não confiamos em nós mesmos, nos sentimos vulneráveis aos outros e temos dificuldade em confiar neles; temos também dificuldade em realizar nossos objetivos, sofremos fracassos e passamos a não confiar na vida. Isso reforça a falta de autoconfiança, que leva a desconfiar mais dos outros e da vida... E assim a espiral da desconfiança se instala em nós.

Crenças e conceitos adquiridos

Se às considerações da psicologia acrescentarmos o que diz a neurociência, teremos uma visão mais ampla das causas que nos levam a ter problemas de autoconfiança. Segundo a neurociência, nosso cérebro registra tudo o que gravamos nele, seja verdadeiro ou falso, positivo ou negativo, e a partir desses registros constituem-se as crenças que influenciam nossos comportamentos e conceitos.

No início da vida, o cérebro é como um disco rígido de computador completamente vazio. Então, conforme crescemos e temos as típicas experiências de tentativa e erro da infância, gravamos nesse disco o *feedback* que recebemos das outras pessoas. Podem ser retornos positivos e encorajadores como “não faz mal que você derrubou o leite, vamos limpar o chão e pegar outro” ou “tudo bem, da próxima vez você pode-

rá fazer certo” ou “você é inteligente, estude um pouco mais e irá melhor na prova”. Mas também podem ser retornos arrasadores para a autoconfiança. Derrubamos o leite e ouvimos: “Você é tão desastrado!” Cometemos um erro e perguntam: “Por que você não faz nada certo?” Tiramos notas baixas e nos advertem: “Se você não for bem na escola, nunca terá um bom trabalho quando crescer”.

O que também nos influencia, e muito, são as crenças e conceitos que absorvemos do ambiente em que vivemos, especialmente do lar. Passar a infância ouvindo dizerem que “a vida é dura”, “nascemos para sofrer”, “quando a esmola é muita o santo desconfia”, “não se pode confiar nos outros”, “não dá para ser feliz o tempo todo”, “a sorte sorri apenas para alguns” e coisas do gênero, é o suficiente para nos fazer duvidar de nossa capacidade de ser bem-sucedidos e nos tornar desconfiados em relação aos outros.

Identificação com modelos

Em paralelo com o desenvolvimento da autonomia e da confiança, vamos construindo nossa personalidade, que é a imagem que projetamos para o mundo. Esse é um processo que também recebe a influência dos outros: nos definimos pelo que eles dizem a nosso respeito e ao mesmo tempo nos espelhamos neles para nos definir.

Parece exagero afirmar que o que os outros falam nos define, mas é realmente o que acontece. Desde cedo ouvimos as pessoas mais próximas dizerem que puxamos ao pai ou à mãe em tudo, ou que somos o oposto de nosso irmão mais velho, ou que somos tímidos, ou espertos, ou chorões, ou bagunceiros, ou comportados, ou isso, ou aquilo. Também nos dizem

como devemos ser e apontam modelos de conduta para seguirmos: “Por que você não faz uma letra bonita como a da sua prima?”, “você devia ser bem comportado como o seu colega”, “viu só, aquele menino não chorou para tomar injeção”.

De tanto ouvir sugestões de como devemos ser, nós as aceitamos. Nem todas, é claro, mas muitas delas. Afinal, temos a necessidade de ser amados e reconhecidos, e se para isso for preciso agir dessa ou daquela maneira, vamos lá! Adotamos modelos de conduta que no começo da vida são muito importantes, pois nos ajudam a estruturar comportamentos socialmente adequados, distinguir o certo do errado, enfim, ter alguns parâmetros de atitude.

Chega um momento, porém, em que os modelos de conduta precisam ser revistos: a adolescência, que Erikson chama de *fase da identidade x confusão*. Rompemos com a idéia de que somos “filhinhos da mamãe e do papai”, ficamos rebeldes, questionamos tudo o que nos ensinaram e repudiamos a idéia de ser controlados. Internamente, estamos nos perguntando “quem sou eu?”, tentando encontrar nossa identidade e ideais. Quem dera, nessa saudosa idade, tivéssemos maturidade para tudo isso... O que acontece mesmo é que continuamos apegados a modelos, talvez não mais de conduta, e sim de sucesso.

Não é porque estamos nos tornando adultos que deixamos de ter a necessidade de ser aceitos e reconhecidos – e agora não só pela família, mas também pela sociedade. Estamos condicionados a nos espelhar nos outros e continuamos escolhendo modelos que sirvam de referência para nossa identidade. Sonhamos ser como a garota escultural que sai na

capa da revista, a atriz famosa que vive um romance de conto de fadas, o roqueiro ou o jogador de futebol que ganham rios de dinheiro. Ainda que estejamos muito longe desses modelos, tentamos pelo menos ter algumas características deles, nem que seja o corte de cabelo ou o jeito de se vestir.

Os anos passam e os modelos incorporam novas qualidades, refletindo nossos novos interesses. E chegamos à idade adulta desejando obter os mesmos resultados de pessoas bem-sucedidas, ricas e admiradas, que são uma referência para nossa vida.

Receitas de sucesso

A questão dos modelos de sucesso está estreitamente ligada à da confiança, embora à primeira vista não pareça. Quando adotamos o sucesso dos outros como referência para nossa vida, a tendência é fazer o mesmo que eles fazem para alcançar aquele sucesso. Nosso modelo é o executivo de alto salário e plenos poderes? Então desenvolvemos as competências que ele tem e trabalhamos pelo menos 12 horas por dia, já que para chegar lá ele trabalhou muito. É o profissional celebrado e altamente reconhecido, que dá palestras e escreve colunas em revistas? Vamos descobrir os cursos que ele fez, ler os livros que recomenda e nos relacionar com as mesmas pessoas de seu *networking*. É o empresário que começou do zero e construiu um grande império? Temos de conhecer sua trajetória de vida e nos inspirar nas lições que ela ensina.

Mas será que seguir a receita dos modelos de sucesso é garantia de bons resultados? Não é o que parece. As classes de MBA e pós-graduação das universidades estão lotadas de pro-

fissionais que almejam a direção da empresa em que trabalham, mas quantos deles realmente chegarão lá? Milhares de empresários já leram os livros de Jack Welch, o legendário ex-presidente da General Motors, mas quantos conseguiram promover o crescimento espetacular de seus negócios?

O fato é que, apesar de todos os esforços que fazemos, nem sempre as coisas ocorrem como planejamos. E nem podem ocorrer, porque tentamos viver a vida dos outros em vez da nossa. Nós nos dedicamos a desenvolver os talentos dos outros, não a reconhecer e burilar os nossos. Utilizamos soluções que funcionaram para os problemas alheios em lugar de criar soluções para os nossos. Perseguimos as oportunidades que surgiram para os outros e não vemos as que surgem para nós.

Some-se a isso a falta de autoconfiança e o resultado não poderia ser outro: encontramos inúmeras dificuldades, a vida não flui e o sucesso não vem. Questionamos por que as coisas não dão certo, e as respostas que obtemos são nada mais que o eco das velhas crenças que adquirimos a respeito de nós mesmos e da vida. “O sucesso é para poucos.” “Não sou bom o suficiente.” “Os outros só querem puxar o meu tapete.” “Não tenho sorte.” “A vida é dura” etc. etc.

A falta de confiança e a identificação com modelos nos impedem de obter os resultados que desejamos, o que confirma nossas crenças negativistas, o que reforça a falta de confiança, o que nos impede de obter resultados...

A quebra do círculo

Considerando que o comportamento até aqui descrito é o do ser humano comum – e há quase 7 bilhões deles por aí –, não

é à toa que em nosso mundo seja tão difícil construir e manter relacionamentos baseados em confiança.

É um mundo que tem crescido a uma velocidade assustadora, fazendo crescer, na mesma proporção, a idéia de que não há recursos nem oportunidades suficientes para todos. Compete-se cada vez mais e por tudo: dinheiro, emprego, poder, informação, clientes, influência, fatias de mercado, liderança, melhores condições de vida. Para complicar a situação, é um mundo em que as coisas acontecem cada vez mais rápido, e mudanças frequentes provocam insegurança e incerteza quanto ao futuro.

Tudo isso nos faz viver em permanente estado de alerta e adotar atitudes defensivas, para não ser prejudicados nem passados para trás pela concorrência. Nossa falta de confiança é generalizada e se estende a estranhos, colegas de trabalho, governos, instituições, projetos, empresas, mudanças, enfim, qualquer coisa que possa representar algum tipo de ameaça à nossa estabilidade ou segurança.

E assim fazemos da desconfiança a muralha que nos separa dos perigos do mundo exterior. Mas até que ponto ela nos protege e até que ponto nos aprisiona? Enquanto vivemos seguros aqui dentro, o que estamos deixando de viver lá fora? Poderemos ser pessoas autoconfiantes, realizadas e felizes nos limites de nossa muralha ou para isso teremos de nos aventurar para além dela?

A situação é no mínimo contraditória, pois enquanto desconfiamos para não ser passados para trás não conseguimos ir em frente. A desconfiança nos aconselha a ficar nos limites do conhecido, a evitar riscos e a nos fechar para os outros, ao passo que o mundo de hoje – especialmente no que diz respeito à carreira profissional – requer abertura

para o desconhecido, coragem para arriscar e integração com as pessoas. Basta ver o perfil de profissional que as empresas desejam contratar: gente com iniciativa, flexibilidade, bom relacionamento, capacidade empreendedora... Essas características são de uma pessoa confiante ou desconfiada?

É bem verdade que, embora desejem profissionais autoconfiantes, as empresas em geral também não confiam nem inspiram confiança – e isso será tratado em detalhes mais adiante. Você poderia argumentar que um clima organizacional de desconfiança é como um balde de água fria para qualquer um, pois pouco adianta ser confiante quando ninguém está disposto a confiar em você. O problema é que esse raciocínio só faz perpetuar o círculo vicioso da desconfiança em nosso mundo. Enquanto continuarmos a pensar que “ninguém merece confiança, eu não confio em ninguém e ninguém confia em mim”, seremos como o cachorro que corre atrás do próprio rabo e não chega a lugar nenhum.

Esse círculo precisa ser rompido, e isso só pode ser feito a partir de nós mesmos, de nosso interior. A empresa, a comunidade, a sociedade nada mais são do que um grande espelho coletivo a refletir os problemas e as contradições de cada um de nós. Precisamos resgatar a plenitude de nossa autoconfiança e parar de projetar desconfiança nos outros e na vida.



Você avalia o quanto a desconfiança pode prejudicar seu desenvolvimento profissional?

Você faz idéia de quanto custa para sua empresa manter sistemas para controlar os funcionários, por não considerá-los confiáveis?

Leila Navarro, palestrante comportamental, e o espanhol **José María Gasalla**, professor de Economia e Administração, estudioso de psicologia social e consultor de empresas, mostrarão a você a importância de confiar mais - em si mesmo e nos outros - e indicam caminhos para isso.

Este livro mudará seu conceito sobre confiança, que é a chave para o sucesso dos profissionais e das empresas no cenário de incerteza e complexidade do mundo atual.

“Esta obra é essencial para quem quer compreender os fatores básicos que alicerçam qualquer sucesso, sob qualquer ótica. É um livro que todo escritor perspicaz gostaria de ter escrito e que todo leitor inteligente aguardava.”

LUIZ MARINS, antropólogo, palestrante e consultor empresarial

Ao adquirir esta obra
você apóia a ONG:



O que a Integre Ed-
tora nos deu de pre-
sente, ao nos outorgar
este espaço no livro, foi mesmo o resgate do
nosso maior papel social, pois falar sobre con-
fiança, confiança mútua, confiança na família,
nas relações pessoais e no trabalho, confiança
na sociedade e no futuro é que é, de verdade, o
alimento do nosso dia-a-dia, o ingrediente maior
da nossa missão.

Ana Maria Drummond
Diretora-executiva da Childhood Brasil
www.wcf.org.br

