



Ilustração: Ágata Kretli

liderança

A confiança como virtude fundamental da liderança

POR **ANDRÉ LÚCIO DE ALMEIDA, LÍVIA LOPES BARAKAT
E CARLA ARRUDA**

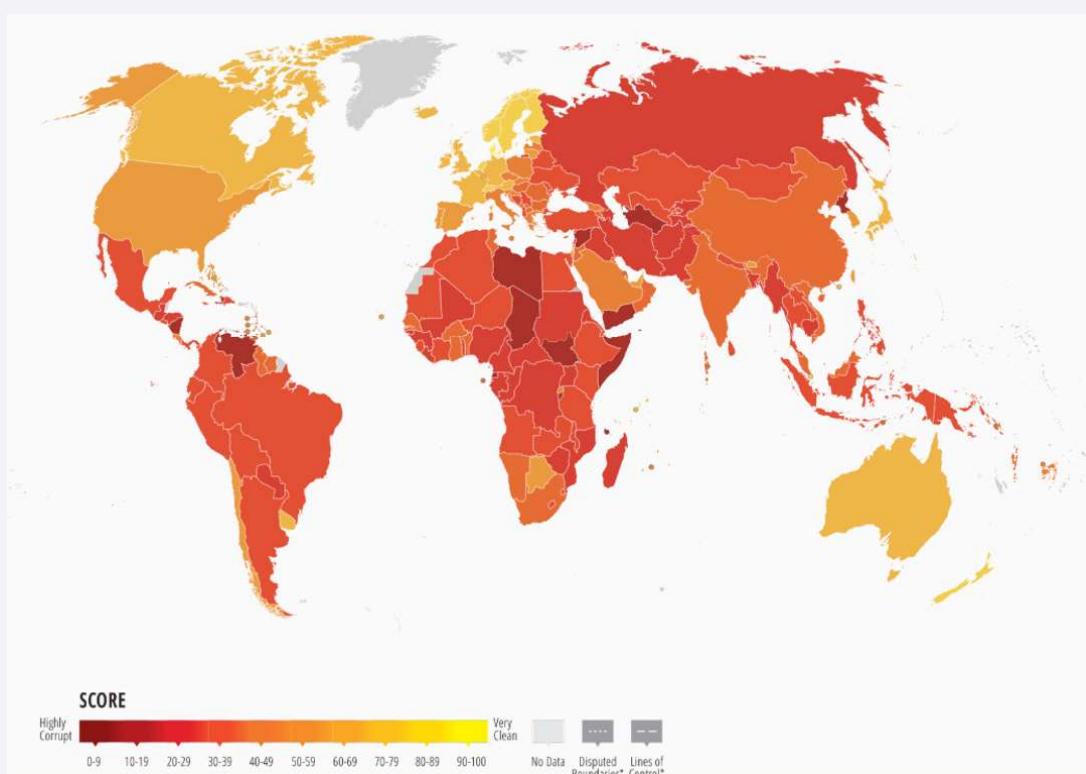
O mundo hoje passa por uma crise de confiança sem precedentes. Se por um lado o advento do capitalismo a partir do século XVIII trouxe progresso para as nações, evidenciado pelo desenvolvimento tecnológico, pelas melhorias na educação e na saúde, e por um maior acesso a bens de consumo e serviços, por outro, muitas vezes, ele está associado a um aumento da desigualdade social, da degradação do meio ambiente, da poluição, da corrupção sistêmica e de doenças emocionais.

O quadro que se configura na atualidade tem gerado profundos questionamentos sobre a ética das instituições e sua real contribuição para o desenvolvimento da sociedade. O

estudo do Edelman Trust Barometer (2023) mostra que a crise de confiança está em diversas nações ao redor de todo o globo, até nas mais desenvolvidas. Além disso, essa crise de confiança não está associada a um tipo de instituição apenas, e sim a várias que envolvem o sistema político-econômico mundial, como governos, empresas, ONGs e mídia. O Brasil, por exemplo, está abaixo da média do índice de confiança global dentre 27 nações, ficando com 53 pontos frente a 56 pontos da média global (Trust Barometer, 2023).

A baixa confiança nas instituições brasileiras está relacionada a diversos fatores. O alto nível de desigualdade que o país ainda apresenta, evidenciado pelo coeficiente Gini de 0,529 numa escala de 0 a 1 (Banco Mundial, 2022), levanta questionamentos sobre a efetividade das ações das nossas instituições para reduzir o *gap* social. Além disso, o Brasil é hoje um dos países com o pior Índice de Percepção de Corrupção (IPC). Numa escala de 1 a 100, em que o nível máximo indica transparência, o Brasil se mantém há anos estagnado em torno dos 38 pontos, abaixo da média mundial (43) e da média regional para as Américas (43) (Transparência Internacional, 2022).

FIGURA 1 | ÍNDICE DE PERCEPÇÃO DE CORRUPÇÃO (IPC)



FONTE: TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL (2022)

Esses são apenas alguns dos fatores que abalam a confiança da população e evidenciam a necessidade urgente de uma reforma nos valores, crenças, práticas e legislações que norteiam as ações de instituições. Dessa forma, o cenário reforça a importância de trabalhar a confiança nas relações e instituições, demonstrando a enorme responsabilidade para que os líderes atuem de forma ética, responsável e proativa em benefício da sociedade como um todo.

Mas o que ‘eu’ ou ‘nós’ temos a ganhar com um aumento no nível de confiança nas relações e instituições com as quais interagimos?

Os filósofos Robert Solomon e Fernando Flores chamam atenção para o fato de que a ausência de confiança aumenta os custos de transação para todos os envolvidos. Nas organizações, a confiança é um elemento fundamental das relações profissionais por ser complementar ao controle formal e contribuir para construção de bens intangíveis (ZANINI; MIGUELES, 2019). No nível do indivíduo, maior confiança não é apenas vantajoso, mas é também necessário. Em um estilo de vida cada vez mais integrado e envolvendo funções cada vez mais especializadas, é inevitável que, de uma forma ou de outra, dependamos dos esforços de outras pessoas para viver nossas vidas.

Enfatizar o desenvolvimento da ‘confiança’, dessa forma, está alinhado com um paradigma emergente no capitalismo, de que as organizações não devem focar exclusivamente no desempenho de seus negócios, como também no progresso da sociedade. De forma análoga, os líderes dessas organizações também não deveriam focar apenas nos retornos para si próprios, e sim buscar um equilíbrio com objetivos mais altruístas.

Ao propor a confiança como uma virtude para a liderança, nos referimos a “ser confiável” aos olhos de alguém, o que tem em seu cerne a ideia de caráter como fundamental. Torna-se necessário, então, termos clareza a respeito dos componentes essenciais de se ser confiável e, em especial, a respeito de como podemos determinar se alguém é digno de nossa confiança.

O QUE TORNA UMA PESSOA CONFIÁVEL? Quando confiamos em alguém em determinada situação, acreditamos que tal pessoa irá agir da maneira esperada e, assim, não irá trair nossa confiança. Acreditamos que podemos prever, em linhas gerais, qual será o comportamento da pessoa. **Isso significa que a qualidade de ‘ser confiável’ tem como um de seus componentes indispensáveis a previsibilidade de comportamento.** Obviamente isso não implica em prever exatamente o que a pessoa irá fazer, como e quando. Mas significa, sim, que estamos contando com alguém para, por exemplo, cuidar de algo que para nós é valioso. A pessoa

genuinamente confiável irá certamente empregar os devidos cuidados àquilo que está sob sua responsabilidade.

Confiar envolve ter expectativas acerca de como a pessoa em quem estamos confiando irá se comportar. Mas a previsibilidade de comportamento por si só não torna uma pessoa genuinamente confiável. Nós podemos, por exemplo, prever em várias instâncias o comportamento de um vigarista. E isso certamente não torna o vigarista confiável (POTTER, 1954). **Ser confiável requer um tipo de previsibilidade de comportamento que se baseia em uma certa boa-vontade, uma predisposição para agir com integridade.** Nesse sentido, a confiança é ainda mais necessária em contextos com alta complexidade, incerteza, ambiguidade e interdependência (ZANINI; MIGUELES, 2019).

Há também um atributo indispensável a pessoas genuinamente confiáveis: o comprometimento. Poderíamos entender o comprometimento no sentido de um comportamento que perdure ao longo do tempo e que esteja dentro do escopo das normas ou constrangimentos sociais. Por exemplo, o comprometimento induzido pela força de normas ou por qualquer tipo de coerção social. Essa é uma questão relevante para o contexto corporativo quando pensamos, por exemplo, no valor da *compliance*. Porém, um executivo que adere aos preceitos de *compliance* pode ser considerado genuinamente confiável? O que aconteceria se houvesse uma mudança absurda nas normas e leis – ser signatário dos preceitos sugeridos pela *compliance* seria suficiente para considerar que tal pessoa é confiável?

Pessoas que meramente agem dentro do escopo do que as normas ou constrangimentos sociais determinam possuem, sim, um grau de comprometimento. Mas tal tipo de comprometimento não torna alguém confiável, pois se fosse suficiente, a seguinte pessoa seria confiável: um funcionário sexista que trata bem suas colegas mulheres apenas porque ele incorreria em sanções legais caso não o fizesse. Podemos afirmar que tal tipo de pessoa é genuinamente confiável? O que será que aconteceria com o comportamento de tal pessoa caso comportamentos sexistas passassem a ser aceitos naturalmente, sem envolver nenhum tipo de sanção?

A questão que então se coloca é: basta que uma pessoa tenha comprometimento para que ela seja alguém confiável?

A previsibilidade da pessoa genuinamente confiável advém de termos uma noção do que é importante para tal pessoa tanto em termos éticos quanto não-éticos. Uma pessoa que não possui comprometimento com determinados valores não nos dá uma base para prever se seremos bem ou maltratados por ela.

Dessa forma, não basta que se tenha um comprometimento que perdure por certo tempo para concluirmos que alguém é confiável. A motivação de tal comprometimento é relevante. A substância que caracteriza o comprometimento de pessoas confiáveis é que elas genuinamente *se importam*. Sendo assim, **um componente indispensável para se ser confiável é ter um comprometimento que se baseia no fato de que a pessoa se importa, possui real estima pela pessoa ou coisa em questão.**

Outro atributo de uma pessoa confiável é a competência. Por melhores que sejam as intenções e mais comprometida que seja a pessoa, ela simplesmente não terá condições de cuidar devidamente do que precisa ser cuidado se ela não souber o que precisa ser feito para que o cuidado seja bem-sucedido.

Isso ocorre porque, geralmente, confiamos nas pessoas para *fazer algo*, mas se fôssemos incapazes de acreditar na competência da pessoa para desempenhar com qualidade o que precisa ser feito, seria impossível confiar nela. **Sem estarmos seguros de que a pessoa possui as habilidades relevantes ao caso não podemos confiar.** Isso vale tanto para habilidades técnicas – confiar que alguém tem as habilidades necessárias para pilotar um helicóptero no qual estamos embarcando – quanto habilidades éticas, como saber o que significa e como ser genuinamente honesto em determinada situação.

Outro ponto importante diz respeito a possuir a sensibilidade de compreender que cada pessoa é única e cada situação é particular e acomodar tais particularidades. Ser genuinamente confiável não significa ser perfeito, ou bom em tudo – nenhum ser humano o é. Uma pessoa pode ser confiável em termos de possuir um comprometimento genuíno, mas pode não ser confiável em casos específicos – por exemplo, para escolher um restaurante ou um filme.

A VIRTUDE DE SER CONFIÁVEL Ser confiável não envolve, desta forma, uma confiança que poderíamos caracterizar como “cega”. Ser confiável significa possuir uma virtude. E toda virtude pode ser entendida como uma disposição para agir de determinada forma nas situações adequadas.

Mas antes de desenvolver este ponto, cabe esclarecer o que isso não quer dizer. Ser confiável, enquanto uma virtude, não é: (a) uma disposição de agir de determinada maneira, pois seremos punidos de alguma forma se não o fizermos; ou (b) uma disposição para agir de determinada forma exclusivamente em relação a pessoas específicas, como, por exemplo, seus amigos. Possuir a virtude de ser confiável é ter em seu caráter devidamente desenvolvida uma disposição geral para ser confiável.

Por se tratar de uma virtude, a característica mais central de ‘ser confiável’ é a de ter uma disposição, uma sensibilidade, para responder adequadamente a cada situação concreta e para levar em consideração as pessoas reais com as quais se interage e suas particularidades (POTTER, 1954). Podemos contar com uma pessoa genuinamente confiável mesmo em casos nos quais ela precise contrariar normas estabelecidas quando estas forem inadequadas e levarem a situações desrespeitosas e cruéis.

Finalmente, cabe chamar a atenção para o fato de que possuir virtudes, como a virtude de ser confiável, se distingue de meramente ‘fazer o que é certo’, pois é possível agir corretamente por puro acidente ou por razões erradas. Agimos de maneira virtuosa não aleatoriamente ou apenas quando desejamos fazê-lo. Quando possuímos uma virtude, agimos corretamente a partir de uma disposição consciente e por esta ser a resposta adequada ao que cada situação concreta e particular pede.

A síntese do que propomos sobre a Confiança como virtude essencial para a liderança pode ser expressa pela Figura a seguir.



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

A confiança envolve então a previsibilidade de que a pessoa digna de confiança irá agir de determinada forma com integridade, se comprometendo com o resultado esperado. Para tal, precisa ter competência, tanto técnica quanto ética, e agir com boa fé e intencionalidade.

O que é absolutamente central em toda essa discussão é esclarecer que **a virtude de ‘ser confiável’ pode ser desenvolvida**. E como toda virtude, nos tornamos uma pessoa confiável ao praticar o “agir” de maneira confiável.

CONCLUSÃO Acreditamos que é possível desenvolver líderes confiáveis, no sentido de uma virtude que o leva a responder de maneira adequada – ética – a cada situação concreta que se apresenta. Sabemos que as lideranças diariamente lidam com paradoxos da gestão e tomam decisões que impactam não apenas a eles próprios, mas a suas equipes, organizações e à sociedade como um todo. Ter um olhar ampliado para as necessidades de todos os *stakeholders* e buscar o progresso da sociedade por meio de sua atuação, para além do desempenho organizacional, é fundamental para endereçar os grandes desafios do mundo contemporâneo e para a promoção do bem comum.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

JONES, K. Second-hand moral knowledge. **Journal of Philosophy**, [s./l.], v. 96, n. 2, p. 55-78, 1999.

MCLEOD, C. “**Trust**”, *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Edward N. Zalta (ed.), 2021.

POTTER, N. **How Can I be Trusted?** A Virtue Theory of Trustworthiness. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2002.

SOLOMON, Robert C.; FLORES, Fernando. **Building trust in business, politics, relationships, and life**. New York: Oxford University Press, 2001.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. Confiança em contratos relacionais: um estudo teórico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, nº 1, Rio de Janeiro, Jan/Mar, 2019.

ANDRÉ LÚCIO DE ALMEIDA é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral, nas áreas de Ética e Filosofia. PhD em Filosofia pela University of Sussex (Inglaterra).

Lívia Lopes Barakat é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral. PhD em Negócios Internacionais e Gestão do Conhecimento, pela Copenhagen Business School, Dinamarca.

CARLA ARRUDA é diretora do Executive MBA e da Graduação em Administração da Fundação Dom Cabral, doutoranda em Administração na Duke University (EUA).