



# CONFIANÇA

## A BASE DAS EQUIPES DE SUCESSO

Carlos Humberto Cavalcante de Oliveira Ramalho  
Denise Machado Duran Gutierrez



Copyright © 2021 dos autores

**Reitor**

Sylvio Mário Puga Ferreira

**Vice-Reitor**

Jacob Moysés Cohen

**Editor**

Sérgio Augusto Freire de Souza

Ficha Catalográfica elaborada por Rita Cintia Pinto Vieira – CRB 11/718

R165c Ramalho, Carlos Humberto Cavalcante de Oliveira  
Confiança [recursos eletrônico]: a base das equipes de sucesso  
/ Carlos Humberto Cavalcante de Oliveira Ramalho, Denise  
Machado Duran Gutierrez. Manaus: EDUA, 2021.  
18p.: il. color.; 1157,12kB.

ISBN 978-65-5839-026-8

1. Confiança – Ambiente de trabalho 2. Psicologia da  
administração. 3. Comportamento organizacional. I. Gutierrez,  
Denise Machado Duran. II. Título. III. Série.

CDU 005.32:331.101.3

Carlos Humberto Cavalcante de Oliveira Ramalho  
Denise Machado Duran Gutierrez

Confiança:  
A Base das Equipes de Sucesso

Manaus-AM  
2021

Depressão | 8 Dicas para Lidar

---

# Sumário

Sobre a Confiança	04
Benefícios da Confiança	05
O Impacto da Confiança	06
O Custo da Falta de Confiança	07
Sinais da Falta de Confiança	08
4 Elementos da Confiança	09
Nossas Ações e a Confiança	10
6 Dicas para Cultivar a Confiança	11
Outros Elementos que Geram Confiança	13
Restauração da Confiança	14
Ações de Restauração	15
Para Finalizar	16
Sobre os Autores	17





# Introdução

A confiança é o grande alicerce de todos os relacionamentos saudáveis e construtivos. A construção da confiança é um dos segredos das parcerias fortes e das equipes de sucesso e funcionais.

Sem confiança, é impossível que uma organização funcione de modo eficaz contando com toda a potencialidade das pessoas para gerar resultados extraordinários. Pesquisas apontam que o ambiente de confiança influencia no engajamento, na produtividade, rotatividade, clima organizacional e resultados em geral de uma organização.

Muitas pessoas ainda pensam que a confiança nasce naturalmente nos relacionamentos e por isso não se faz necessário esforços no sentido de cultivá-la. Produzimos este *e-book* para ajudá-lo a compreender melhor como funciona o processo de construção da confiança. Nele você encontrará informações e dicas práticas que podem ser aplicadas por todos que desejam nutrir ambientes emocionalmente mais seguros e fortalecer a base de equipes bem sucedidas.

Ótima leitura!

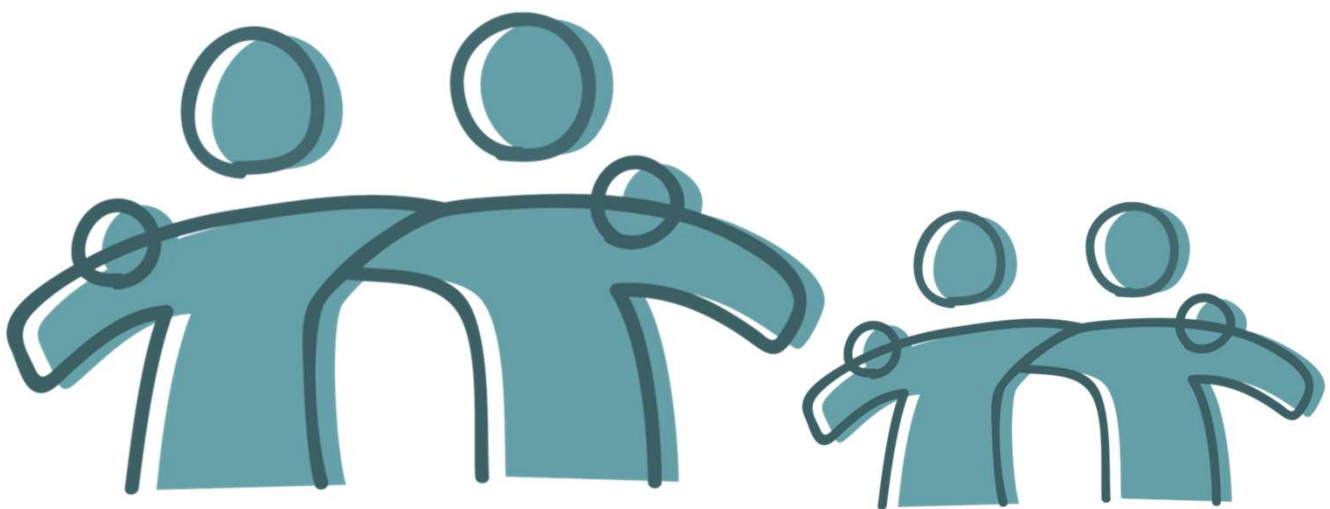
Carlos Ramalho  
Denise Gutierrez

# Sobre a Confiança

*Ser digno de confiança é um elogio maior que ser amado.*  
George MacDonald

A confiança deriva do termo em latim *fides*, que significa fé, lealdade e honestidade. A confiança tem relação com a percepção das pessoas sobre quem você é e expectativa do que você pode fazer. Ela tem relação tanto com o caráter (que inclui integridade) quanto da competência (que envolve habilidade).

A confiança pode ser cultivada ou destruída. Ela é algo tangível, real e observável. Embora seja difícil, uma vez perdida, é possível reestabelecer a confiança, com muito trabalho e um bom tempo.



# Benefícios da Confiança

*Um ato de confiança dá paz e serenidade.*  
Fiódor Dostoiévski

Quando as pessoas reconhecem que estão envolvidas numa equipe onde prevalece a confiança, elas fortalecem a comunicação e a conexão entre os membros, cultivam uma imagem positiva de seus líderes como íntegros e francos e sentem orgulho de pertencer à organização. Por consequência nota-se:

- 1 Maior engajamento;
- 2 Colaboração;
- 3 Desenvolvimento mútuo;
- 4 Maior protagonismo;
- 5 Senso de pertença;
- 6 Sinergia;
- 7 Melhoria no Clima Organizacional;
- 8 Melhores Resultados.



# O Impacto da Confiança

*Três coisas na vida que você nunca deve quebrar: confiança, promessas e um coração.*

Autor desconhecido

A confiança é algo precioso que impacta nas seguintes dimensões:

**Institucional e Econômica:** Instituições que nutrem uma cultura de confiança tendem a obter melhores resultados. Elevada confiança é um dividendo. Já a baixa confiança é um imposto (sem direito a contrapartida).

**Liderança:** Todas as práticas que são importantes para que o líder se saia bem como líder - formar alianças, inspirar, liderar mudanças, desenvolver o time - dependem da confiança.

**Pessoal:** Importantes aspectos intangíveis como satisfação pessoal e qualidade de vida são notados a partir da vivência em ambientes emocionalmente seguros com relações de confiança.



13%

menos dias de afastamento



40%

menos burnout



76%

mais engajamento



29%

mais satisfação pessoal



74%

menos stress



50%

mais produtividade

Paul J. Zak, em seu estudo publicado na Harvard Business Review em janeiro de 2017.

# Custo da Falta de Confiança

*A amizade sem confiança é uma flor sem perfume.*

Laure Conan



Com a falta de confiança as organizações perdem aquilo que as pessoas têm de melhor para oferecer: criatividade, colaboração, inovação, lealdade, esforços adicionais, engajamento e resultados extraordinários.

A ausência de confiança atinge em cheio o grande “motor” das organizações: as pessoas. Ela ocasiona, por sua vez, desperdícios significativos em todos os níveis, uma vez que limita o potencial e reduz os ganhos sinérgicos que podem ser alcançados pelas equipes.



# Sinais da Falta de Confiança

*Um homem que não confia em ninguém tende a ser um homem no qual ninguém confia.*  
Harold MacMillan

É possível que uma equipe esteja vivendo um momento de ausência de confiança e nem se dá conta. Quando falta confiança na equipe é possível notar alguns sinais como estes:

- As pessoas ficam preocupadas em proteger suas reputações e esconder vulnerabilidades;
- Complacência e ausência de uma cultura de *feedback*;
- Prevalece um ambiente de complacência generalizada;
- As reuniões são chatas e o que é realmente importante não é colocado na mesa;
- Rádio “peão” é o grande canal de atualização;
- As pessoas em geral são infelizes;
- As coisas se “arrastam” para acontecer;
- Fofocas.



# 4 Elementos da Confiança

*A confiança em si mesmo é o primeiro segredo do sucesso.*  
Ralph Waldo Emerson

No livro, *A Velocidade da Confiança*, o autor sugere que a confiança consiste numa crença em quem é a pessoa e no que ele pode fazer. Envolve portanto, "Caráter" e "Capacidades". Covey (2008), então, divide a confiança em quatro elementos importantes:

**Integridade** — Isso significa ser honesto, ser congruente com o que você acredita. Você não pode confiar em alguém a menos que você acredite que eles têm integridade. Quando alguém está avaliando sua integridade, ele está se perguntando: "Essa pessoa vive valores com os quais eu me alinho? Ela é uma boa pessoa?"

**Intenção** — As pessoas apresentam a tendência de confiar em sua intenção antes que eles possam confiar em você. Uma pergunta estará em suas mentes: "Ele está pensando somente em si mesmo, ou nos outros, nesta situação?"

**Capacidades** — Quando alguém está determinado a confiar ou não em você, ele vai considerar: "Essa pessoa tem capacidade e experiência de fazer este trabalho tão bem quanto diz que pode?"

**Resultados** — Você não pode ser confiável a menos que tenha mostrado resultados mínimos, de alguma forma, que demonstrem que vale a pena seguir adiante. Quando você pensa sobre um colega de trabalho: "O que essa pessoa fez que prova que eu posso confiar nela para esse projeto?", você está buscando resultados.

# Nossas Ações e a Confiança

A confiança surge quando os líderes são transparentes, sinceros e mantêm sua palavra. É simples assim.

Jack Welch

A confiança se manifesta através de nossos comportamentos. Uma série de ações podem ser adotadas no sentido de construir a confiança. Veja abaixo uma pequena lista de algumas ações que destroem e constroem confiança:



## Destroem Confiança

- Fofocar
- Guardar rancor
- Fazer pré-julgamentos
- Esconder e ignorar fraquezas
- Hesitar em fornecer *feedback*
- Não se voluntariar para oferecer ajuda
- Não aproveitar as habilidades dos outros

## Constroem Confiança

- Admitir falhas e fraquezas
- Pedir desculpas mutuamente
- Valorizar as habilidades dos outros
- Apresentar constância de resultados
- Promover comunicação transparente
- Assumir risco de oferecer *feedback* e ajuda
- Dedicar tempo e energia no que é realmente importante



# 6 Dicas para Cultivar a Confiança na Equipe



*Quando alguém defende os ausentes, ganha confiança dos presentes.*  
Stephen Covey

Apresentamos a seguir algumas estratégias que podem ajudar você, sua equipe e sua organização a cultivar a confiança:

**Estabeleça confiança relacional** – Confiar é acreditar em primeiro lugar na capacidade do outro para entregar um determinado resultado. Confiar implica na condição de estar “vulnerável”. Em geral quando não confiamos no outro precisamos exercer uma série de controles. Líder, estabeleça marcos de checagem para não ficar a todo momento perguntando se o trabalho já terminou. Quando o líder adota essa postura, a mensagem que transmite é: “Eu não confio em você!”.

**Assuma tarefas desafiadoras** – Quando um líder atribui um trabalho difícil, mas realizável, o estresse moderado da tarefa libera substâncias neuroquímicas, incluindo oxitocina e outras substâncias que contribuem para o bem-estar.

**Seja exemplo de confiança** – Ninguém acreditará em sua mensagem antes de acreditar em você, principalmente você líder. As pessoas buscarão avaliar o seu caráter antes de tudo. Algumas perguntas podem ocorrer na cabeça das pessoas como: Será que essa pessoa se importa realmente comigo? Qual a autoridade que ela possui? Será que ela vive o que diz e diz o que vive?

# 6 Dicas para Cultivar a Confiança na Equipe



*Confiança: uma vida para conquistar, segundos para perder.*  
Autor Desconhecido

**Clarifique papéis e responsabilidades** – Saber com clareza quais são os papéis e responsabilidades ajuda a construir a confiança. É importante que todos saibam quais são os seus papéis e pelo que cada um está responsável. Dessa forma reduzimos aquele pensamento: “O que o Paulo faz é uma caixa preta, não sabemos se ele está mesmo contribuindo com o time ou fazendo algo fora de foco”.

**Transparência na Comunicação** – Apenas 40% dos colaboradores relatam que estão bem informados sobre os objetivos, estratégias e planos da empresa. A incerteza sobre a direção da empresa leva ao estresse crônico, que inibe a liberação de oxitocina<sup>1</sup> e prejudica o trabalho em equipe. Transparência na comunicação inclui ser assertivo compartilhando auxílio e pedindo ajuda quando necessário.

**Abertura para comunicação franca** – Um dos maiores promotores de confiança é a comunicação franca com base no interesse genuíno pelo bem das pessoas. Dessa forma, o *feedback* é essencial. Como todos nós temos pontos cegos a informação do outro é importante para o nosso desenvolvimento, precisamos saber o que não está indo bem quanto ao que precisa ser ajustado em nosso comportamento. A comunicação nesse sentido deve ser estabelecida entre todos os membros da equipe.

<sup>1</sup> A oxitocina é um hormônio extremamente importante para a saúde sem o qual não podemos sobreviver. Ela está presente em homens e mulheres por boas razões. Esse hormônio é produzido pelo cérebro e sua presença no corpo tem grande influência na nossa intimidade que envolve o campo das relações interpessoais bem como a sensação de bem-estar, alegria e interfere nos níveis de estresse.

# Outros Elementos que Geram Confiança

Árvores que demoram para crescer dão os  
melhores frutos.  
Autor desconhecido

Comportamento Ético  
Políticas Sólidas de Gestão de Pessoas  
Estratégias para Neutralizar Fofocas  
Identificação e Eliminação de Disfunções Hierárquicas  
Desenvolvimento Constante de Competências  
Estímulo à Autonomia Responsável  
Comunicação Transparente e Eficaz  
Assertividade  
Constância de Resultados  
Interesse Genuíno pelas pessoas além do trabalho  
Reconhecimentos Adequados (individuais / equipes)  
Compaixão



# Restauração da Confiança

*A maior prova de amor é a confiança.*  
Joyce Brothers

Equipes bem sucedidas não constroem vínculos com elevada confiança da noite para o dia. Elos fortes são formados com muito trabalho, empenho de todos e líderes inspiradores que dão exemplo de transparência no dia a dia, e para isso exige tempo.

Mesmo com grande esforço e zelo de todos, ainda assim, é possível existir situações de quebra de confiança, afinal todos nós em algum momento podemos cometer falhas. É possível destruir em apenas um minuto a confiança que levou anos para ser construída, e ela pode nunca mais ser totalmente recuperada.

Para que a confiança seja restaurada é preciso haver um esforço das partes no sentido de promover a reconciliação. Dessa forma é importante ter a noção que:

**A quebra de confiança machuca**

**A quebra de confiança nem sempre é pessoal**

**A reconciliação geralmente é possível**

**Pode haver danos emocionais e financeiros**

**Será necessário o perdão**

**Apesar do perdão pode existir consequências**

**A retaliação concreta ou simbólica**

**atinge mais aquele que a usa**



# Ações de Restauração

*Quando se confia em alguém, não se tem medo de falar a verdade. E, quando se confia em si mesmo, não se tem medo de ouvi-la.*

Alessandro Igor

## Para quem realizou a quebra da Confiança

1. Reconhecimento genuíno da falha cometida. A pessoa deve reconhecer a quebra de confiança na perspectiva do outro.
2. Pedido sincero de perdão (sem racionalização ou “poréns”). Se houve uma ofensa pública, cabe uma retratação pública.
3. Compromisso de reparações. É importante que a pessoa expresse seu compromisso em fazer as devidas reparações pelos danos causados (quando necessário).

## Para quem sofreu a quebra da Confiança

1. Abertura para o diálogo e empatia. Confrontos com expectativas realistas são importantes.
2. Aceite do pedido de perdão. O perdão nos liberta do sofrimento da mágoa e nos permite viver com leveza.
3. O “jogar na cara” e a retaliação devem ser evitados. Oferecer uma “folha limpa” expande oportunidades da pessoa escrever uma nova história.





# Para Finalizar

Esperamos que você tenha gostado das informações que apresentamos neste *e-book*. Lembre-se que cultivar Confiança requer disciplina, disposição e uma boa dose de amadurecimento emocional. É uma jornada contínua mas, extremamente recompensadora.

Quanto mais você entende os processos de produção e manutenção da confiança, mais condições possui para contribuir com um caminho de construção de confiança para nossas equipes. Além das informações apresentadas neste *e-book* recomendamos que você busque conhecer mais sobre Confiança.

Se você faz parte de uma equipe que está vivendo um clima de falta de confiança, não espere as coisas simplesmente acontecerem. Faça parte da solução. Não está conseguindo lidar satisfatoriamente com essa situação, mesmo acionando sua rede de apoio? Então busque auxílio de um profissional. Reconhecer a necessidade, ir em busca de sua qualidade de vida e não permanecer como está é um passo essencial para a mudança!

# Sobre os Autores



## Carlos Ramalho

Psicólogo, com especialização em Gestão de Pessoas, Gestão de Saúde, Terapia Familiar e TCC. Terapeuta EMDR. Facilitador do Seminário Empretec. Tem atuado há mais de 18 anos, nas áreas clínica e organizacional, ajudando pessoas a realizar mudanças positivas e viver com mais leveza e realização pessoal.

---

Contato:  
carlos.ramalho@directiongroup.com.br  
(92) 98831-6090



## Denise Gutierrez

Pesquisadora e professora da Universidade Federal do Amazonas. Especialista em Psicologia Clínica, mestre em Psicologia da Saúde e doutora em Saúde Pública. Coordenadora de Tecnologia Social do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia.

---

Contato:  
ddgutie@ufam.edu.br  
(92) 999847127

# Leituras Complementares

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível**: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BURTON, Kate and PLATTS, Brinley. **Building Confidence for Dummies**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2006.

COVEY, S. M. R. **A Velocidade da Confiança**: O Elemento que faz Toda a Diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HOUSEL J, Debra. **Equipes**: Gerenciando para o sucesso. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LANZ, L.Q.; TOMEI, P.A. **Confiança nas organizações**: como gerenciar a confiança interpessoal, organizacional e Inter organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

LENCIONI, Patrick. **Os 5 desafios das equipes**: Uma História sobre Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

KOUZES M. James; POSNER Z. Barry. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MANDELLI, Pedro; LORIGGIO, Antônio. **Liderando para a alta performance**: Conceitos e ferramentas. Petrópolis: Vozes, 2017.

PETERSON, Joel; KAPLAN A. David. **As Dez Leis da Confiança**: Os Vínculos Que Constroem Relações Sólidas e Grandes Negócios. Rio de Janeiro: Record, 2019.

SIBBET, David. **Equipes Visuais**: Ferramentas Gráficas para comprometimento, inovação e alta performance. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

