



A confiança é a base sólida de qualquer relacionamento perene, mas o que fazer quando há falta dela?

Defendo sempre que tudo é feito por e para pessoas, e nesse sentido, o fator confiança é essencial para as relações humanas.

Há algum tempo atrás me lembro de ter publicado um post similar, sobre o que fazer quando seu chefe não confiava (ou valorizava) você.

Hoje, provavelmente mais de um ano depois, tenho a oportunidade de compartilhar esse aqui da mesma Harvard Business Review que fala do caminho contrário, sobre o que fazer, sob a perspectiva do líder, quando não se confia em um colaborador.

Deixo aqui a recomendação de leitura desse artigo, abaixo o link para a matéria original:

<https://hbr.org/2023/08/what-to-do-when-you-dont-trust-your-employee>

Creio que todo líder ou passou ou ainda vai passar por alguma situação cotidiana nesse sentido.

Sou da opinião de que faz sentido tentar resolver a situação, mas não é algo que dá para se conviver sem solução por muito tempo!

## **A importância da confiança nas relações pessoais e profissionais**

No final do dia somos todos seres humanos e muito do que decidimos e fazemos é baseado em como nos sentimos e nas relações de confiança com outras pessoas.

Mesmo no universo corporativo, a confiança é o alicerce sobre o qual se constrói o sucesso coletivo.

É um elemento que transcende hierarquias e áreas de atuação, influenciando diretamente as decisões e as ações dentro de uma organização.

A ausência de confiança pode trazer uma série de consequências negativas, desde a queda na produtividade até a deterioração do clima organizacional.

Qualquer um que já passou por esse tipo de situação sabe como é.

E aqui acho que cabe reconhecer que somos impulsionados não só por lógica e razão, mas também por sentimentos e relações de confiança, afinal, somos humanos.

A empatia e a comunicação assertiva podem funcionar como ferramentas para a construção de relações mais sólidas.

Líderes e colaboradores precisam trabalhar juntos para entender as motivações uns dos outros, estabelecer objetivos comuns e comunicar abertamente preocupações e expectativas.

A confiança constitui um pilar fundamental na construção de relações saudáveis e produtivas dentro do ambiente corporativo.

Na dinâmica entre líderes e equipes, a confiança bidirecional não apenas potencializa o desempenho, como também fomenta um ambiente de trabalho mais engajado e inovador.

Se faz necessário explorar estratégias eficazes para líderes que se encontram diante

do desafio de gerenciar situações de desconfiança em suas equipes, enfatizando a importância de um diagnóstico preciso das causas e a implementação de medidas corretivas construtivas.

## **A análise da Harvard Business Review**

A relação de confiança entre líder e colaborador é essencial para o sucesso organizacional.

No entanto, quando essa confiança é abalada, principalmente por parte do líder em relação ao colaborador, o impacto pode ser negativo, estendendo-se por toda a equipe e comprometendo a inovação, o moral e o desempenho geral.

O texto base aborda cinco passos cruciais para líderes que enfrentam a difícil situação de desconfiança em relação a um membro da equipe: identificar a fonte da desconfiança, reconhecer áreas de confiança existentes, comunicar de forma clara e frequente, fornecer feedback específico e construtivo, e refletir sobre a própria contribuição para o problema.

Cada um desses passos é detalhado com o objetivo de restaurar a confiança, essencial para uma relação saudável e produtiva.

Além disso, ressalta-se a importância da reciprocidade da confiança e como a falta de visibilidade em trabalhos remotos ou híbridos pode intensificar desafios na gestão da confiança.

## **A Sensibilidade às Necessidades da Equipe como Pilar da Liderança**

Liderar é, antes de tudo, servir e um líder eficaz deve estar constantemente atento às necessidades de sua equipe, compreendendo que suas ações e decisões têm o potencial de afetar significativamente a vida de seus colaboradores.

No contexto atual, onde o equilíbrio entre vida pessoal e profissional se torna cada vez mais valorizado, é essencial que o líder exerça sua influência com empatia e responsabilidade.

Assim como destacado na máxima popularizada por Tio Ben, “grandes poderes trazem grandes responsabilidades”, os líderes devem reconhecer que o poder conferido pela posição de liderança traz consigo o dever de promover um ambiente de trabalho saudável e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Ações e comportamentos de um líder devem ser moldados pela consciência de que cada decisão pode contribuir para o crescimento ou para a alienação de seus membros.

## **A Influência da Liderança Tóxica na Atrito Organizacional**

Pesquisas recentes apontam que a liderança tóxica é uma das principais causas de atrito (turnover) nas empresas, superando fatores como a insatisfação salarial e a falta de oportunidades de crescimento.

Em um cenário onde “tudo é feito por e para pessoas”, ignorar o impacto humano das práticas de gestão é não apenas um erro estratégico, mas uma falha ética.

Líderes que praticam comportamentos tóxicos—tais como manipulação, desrespeito, e abuso de poder—corroem o moral da equipe, diminuem a produtividade e impulsionam a perda de talentos valiosos.

Portanto, é essencial que líderes executivos mantenham um radar sensível às dinâmicas de sua liderança e busquem feedback constante para garantir que suas ações promovam satisfação e engajamento, e não o contrário.

## **A Gestão da Confiança como Fundamento da Liderança Eficaz**

A construção de um ambiente de trabalho baseado na confiança não é um processo que ocorre por acaso.

É uma prática intencional que requer transparência, consistência e justiça por parte do líder.

Ser transparente significa manter a equipe informada sobre os processos e as decisões, compartilhando tanto sucessos quanto desafios.

Ser consistente é agir de acordo com os valores proclamados, demonstrando previsibilidade em comportamentos e decisões.

Ser justo envolve tratar todos os membros da equipe com equidade, garantindo que cada um seja reconhecido por suas contribuições.

Este tripé da confiança, embora simples em teoria, exige um compromisso contínuo e consciente do líder para com a equipe, promovendo um ambiente onde a confiança

pode não apenas emergir, mas também prosperar, fortalecendo as relações interpessoais e impulsionando a eficácia organizacional.

## **CIO Codex Framework - IT Behaviors**

Os comportamentos dentro do departamento de Tecnologia da Informação desempenham um papel vital na determinação da eficácia operacional da área, bem como no impacto e valor que ela agrega à organização como um todo.

Estes comportamentos englobam as atitudes e práticas individuais dos membros da equipe, a dinâmica de interação entre as equipes dentro da TI e as relações estabelecidas com outras partes da empresa.

A essência desses comportamentos está na maneira como influenciam a capacidade da TI de enfrentar desafios, abraçar inovações, gerenciar mudanças e sustentar uma cultura organizacional forte e adaptativa.

Sob essa ótica de comportamentos, o grupo se torna melhor e mais forte a partir do momento que cada indivíduo entende e internaliza o fato de que é muito importante que cada um aja e se torne o tipo de pessoa que esse mesmo indivíduo gostaria de ter na equipe.

Ou seja, a atitude individual de cada membro da equipe de TI é crucial, pois cada pessoa contribui para o ethos geral da área.

Uma postura proativa, que valoriza a aprendizagem e a adaptação, é fundamental para o sucesso contínuo.

Além disso, a forma como as equipes de TI interagem entre si é fundamental para criar um ambiente de colaboração.

Isso inclui a prática de comunicação eficaz, suporte mútuo e compartilhamento de conhecimento.

A interação da TI com outras partes da organização é igualmente vital.

Estabelecer relações construtivas, entender as necessidades dos outros departamentos e colaborar para alcançar objetivos comuns são aspectos centrais para uma TI eficaz.

Além disso, a habilidade de lidar com problemas e desafios de maneira eficiente, mantendo a calma e a objetividade, é um comportamento vital na TI.

Isso envolve resiliência diante de falhas e a capacidade de transformar desafios em oportunidades de aprendizado e crescimento.

Um dos aspectos mais importantes é a abordagem da TI à inovação e mudança.

Incentivar uma mentalidade inovadora e estar aberto a mudanças permitem à TI liderar e sustentar iniciativas de transformação digital e melhorias contínuas.

É importante reconhecer que cada departamento de TI deve desenvolver seus próprios comportamentos, refletindo o contexto único e a cultura da organização à qual pertence.

Esta personalização é crucial para refletir a cultura organizacional, promover alinhamento estratégico, adaptar-se ao contexto específico da empresa e incentivar a inovação relevante.

Os comportamentos na TI devem ser um espelho dos valores e da cultura mais amplos da empresa, enquanto levam em conta as especificidades e demandas da área de tecnologia.

Eles também devem estar alinhados com a estratégia organizacional, garantindo que a TI esteja contribuindo efetivamente para os objetivos gerais da empresa.

A adaptação dos comportamentos ao contexto específico da empresa permite que a TI responda de maneira adequada aos desafios e oportunidades únicos enfrentados pela organização.

Além disso, os comportamentos que incentivam a inovação e a experimentação devem ser calibrados para atender às necessidades e capacidades específicas da empresa.

Em resumo, os comportamentos dentro da TI são fundamentais para o sucesso da própria área e da organização como um todo.

Eles devem ser cuidadosamente cultivados e continuamente adaptados para refletir e apoiar os valores, a cultura e as estratégias da empresa.

Ao fazer isso, a TI não apenas se torna um departamento mais eficiente e eficaz, mas também um parceiro estratégico fundamental para o negócio.

A definição e a aderência a comportamentos orientadores são essenciais para o sucesso e a evolução de qualquer departamento de TI.

Dentro desse contexto, o CIO Codex Behaviors Framework é organizado em cinco comportamentos fundamentais que buscam elevar a atuação dos profissionais de TI, cada um complementando e potencializando o outro em uma sequência lógica e sinérgica.

O primeiro comportamento, o de Criador Comunicativo, enfatiza a importância da inovação e da capacidade de transmitir ideias, promovendo um ambiente onde o diálogo e a troca são o centro da evolução tecnológica.

Segue-se o Executor Impecável, que se concentra na execução precisa e na operação

diária sem falhas, onde a qualidade e a eficiência são inegociáveis.

O Parceiro Implacável ressalta a cooperação e a colaboração multidisciplinar, reconhecendo que a TI não opera no vácuo, mas sim em um ecossistema interconectado, onde a sinergia e o compromisso com o sucesso coletivo são vitais.

Já o Prestador Excepcional reflete a visão de que a TI deve prover serviços e soluções que não apenas atendam, mas superem as expectativas, elevando a percepção de valor da Área de Tecnologia.

Por último, o Dono Apaixonado simboliza a posse e a responsabilidade pessoal, incentivando cada membro da equipe a abraçar seus projetos e responsabilidades com paixão e dedicação, promovendo um senso de propriedade que transcende as tarefas cotidianas.

Esses comportamentos, quando incorporados e vividos pelos profissionais de TI, não só modelam a cultura interna, mas também se refletem externamente, melhorando o relacionamento com clientes e parceiros e aprimorando a imagem e a eficácia da área de tecnologia como um todo.

## Concluindo

Na qualidade de líder, enfrentar a desconfiança em relação a um colaborador é uma tarefa complexa que exige não apenas compreensão e sensibilidade, mas também uma abordagem estratégica para a resolução de conflitos.

A partir das estratégias destacadas no texto, ressalto a importância de uma liderança que seja ao mesmo tempo assertiva e empática, capaz de identificar e fortalecer os pilares da confiança – competência, consistência e caráter – dentro de sua equipe.

É crucial que o líder esteja preparado para analisar e modificar suas próprias práticas, visando não somente a melhoria do indivíduo em questão, mas também o fortalecimento da equipe como um todo.

Adotar uma postura de abertura para o diálogo, revisão contínua das práticas de gestão e um investimento consistente no desenvolvimento de um ambiente de trabalho baseado no respeito mútuo e na confiança são medidas essenciais para a promoção de um local de trabalho mais feliz e produtivo.

A confiança, uma vez abalada, pode ser reconstruída com esforço e dedicação, levando a uma transformação positiva em toda a organização.

A confiança é o elo que une a equipe, permitindo que cada membro contribua com suas melhores habilidades em prol de um objetivo comum.

Por isso, devemos nos empenhar para que esse aspecto chave não seja colocado em segundo plano, mas sim cultivado com a devida atenção.

O esforço dedicado à construção da confiança é um investimento que pode produzir bons dividendos, tanto em termos de desempenho quanto de satisfação no trabalho e bem-estar mental.

Liderança é uma jornada contínua de desenvolvimento pessoal e profissional, onde o líder tem o poder de moldar significativamente o ambiente de trabalho e influenciar positivamente a vida dos colaboradores.

Em um mundo cada vez mais consciente do valor do capital humano, os líderes devem aspirar a ser não apenas gestores de recursos, mas verdadeiros facilitadores do potencial humano.

Adotando práticas que promovam a sensibilidade às necessidades da equipe, a erradicação da toxicidade e a gestão eficaz da confiança, os líderes poderão garantir não apenas o sucesso organizacional, mas também a construção de um legado de integridade e respeito mútuo.