

# RELAÇÕES SÓLIDAS DE CONFIANÇA



# Conteúdo

Introdução.....	3
Metodologia.....	4
Perfil dos Respondentes.....	6
Setores de atuação dos entrevistados	
Perfil profissional	
Posição na estrutura organizacional	
Confiança construída com atitudes.....	10
Coerência fortalecendo os relacionamentos.....	13
As diferentes visões da liderança.....	16
Alinhamento entre discurso e prática.....	20
A base para fortalece a confiança dos públicos	
Ética e transparência como elementos-chave.....	23
Confiança da porta para dentro.....	26
Impacto nos negócios.....	30
O executivo personificando a organização.....	32
Quando a confiança é quebrada, existe solução?.....	35
O futuro das relações de confiança.....	38





**Patricia Torres**  
CEO Wonder

## Introdução

O sucesso de todas as relações depende de confiança. Por essa razão, companhias de diferentes portes, segmentos e origens precisam estar atentas para fortalecer o diálogo com seus públicos.

Nos últimos anos, a pandemia de covid-19 e suas consequências trouxeram profundas transformações em escala global, e isso repercutiu nos relacionamentos entre pessoas e entre organizações e seus públicos.

É natural que, em momentos de crise ou desestabilização, busquemos um mínimo de previsibilidade, que nos ofereça um porto seguro. E, nesse contexto, ter relacionamentos que foram construídos e que seguem mantidos com base na confiança é fundamental.

A construção de relações sólidas de confiança foi o tema selecionado para ser o estudo realizado em 2022, com base em uma votação online em que o assunto foi considerado mais relevante para 37% dos respondentes. Analisando as respostas obtidas, conseguimos identificar atributos valorizados na formação de relacionamentos confiáveis, os desafios para a manutenção dessas relações e tendências, entre outros valiosos insumos para estabelecer e manter um ambiente de segurança nos relacionamentos entre indivíduos e empresas.

Esperamos que nossa análise possa contribuir para que você aprimore o diálogo com seus stakeholders. Boa leitura!

# Metodologia



## Metodologia

Os insumos para a análise foram obtidos por meio de um **questionário online**, com coleta de dados realizada no primeiro trimestre de 2022, totalizando **98 respondentes**.

O processo de escuta considerou a participação de profissionais de diferentes posições na estrutura organizacional de empresas nacionais e internacionais de diversos portes e segmentos, buscando maior diversidade de pontos de vista possível para o estudo.

As questões que apresentavam opções predefinidas para serem assinaladas permitiam aos respondentes escolher mais de uma alternativa.



# Perfil dos respondentes



# Perfil dos respondentes

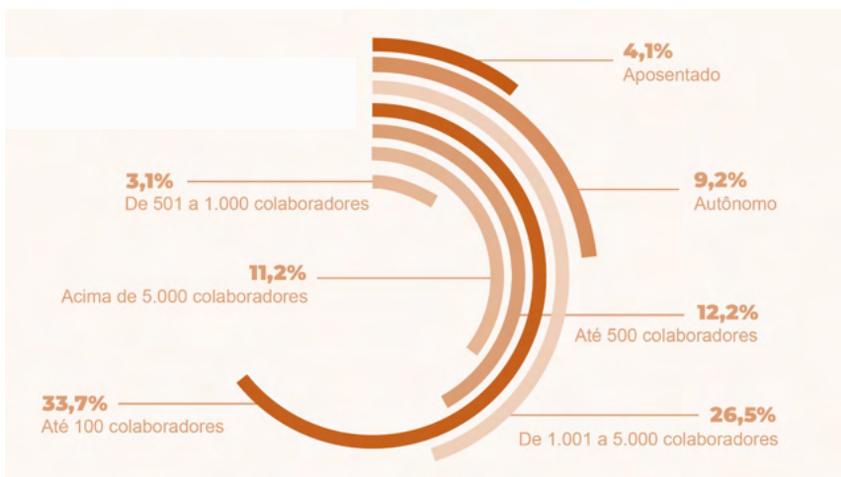
Tivemos uma participação diversificada no que diz respeito ao segmento de atuação dos entrevistados, com destaque para os setores de energia (28,6% dos respondentes), comunicação (18,4%) e saúde (7,1%). Outros setores com participação no estudo foram tecnologia, indústria, alimentício, telecomunicações, financeiro, agronegócio, consumo e consultoria, totalizando 24,5% dos respondentes. Sobre o porte das organizações, mais da metade dos profissionais ouvidos na pesquisa (60,2%) pertence a empresas de médio e grande porte.



## Setores de atuação dos entrevistados

Energia	28,6%	Financeiro	3,1%
Outros Setores	21,4%	Indústria	3,1%
Comunicação	18,4%	Telecomunicações	3,1%
Saúde	7,1%	Alimentício	3%
Tecnologia	4,1%	Agronegócio	2%
Consultoria	4,1%	Auditoria	1%
		Consumo	1%

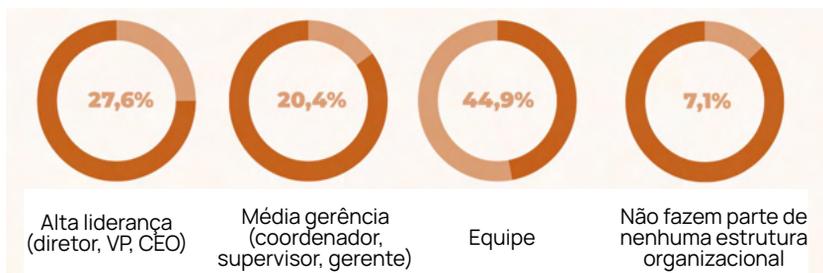
## Perfil profissional



Em relação à posição dentro da estrutura organizacional, a maior parcela dos entrevistados (44,9%) faz parte da média gerência (coordenador, supervisor, gerente). Isso reforça o olhar amplo do estudo, uma vez que esse público desempenha tanto o papel de líder quanto de liderado e, portanto, consegue ter uma visão de ambos os lados para os temas abordados.

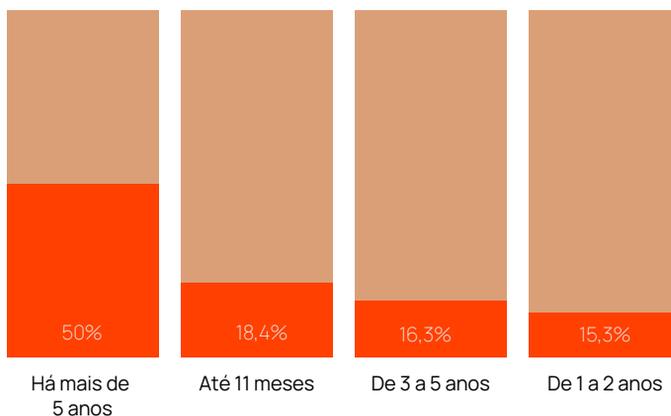
**44,9%** fazem parte da **média gerência**

## Posição na estrutura organizacional



Metade dos participantes está **há mais de cinco anos** na organização em que atua.

Isso indica que os entrevistados detêm um conhecimento mais profundo sobre a cultura organizacional e estilos de gestão de suas organizações.



Confiança  
construída  
com atitudes



# Confiança construída com atitudes

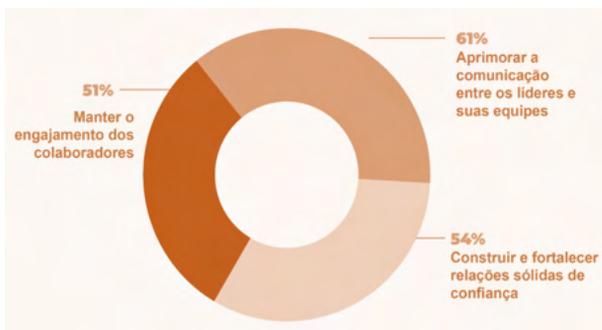
As mudanças ocorridas nos últimos anos trouxeram profundas transformações em diversos aspectos da sociedade, especialmente nas dinâmicas de trabalho.

Formatos estabelecidos há décadas tiveram que ser rapidamente replanejados, e novos modelos precisaram ser colocados em prática em questão de meses. Mais que isso, as dinâmicas de gestão de pessoas passaram a ser repensadas. Tudo isso impactou as relações de confiança, positiva ou negativamente.



## Aprimorar a comunicação entre os líderes e suas equipes é destacado como o principal desafio

Diante desse contexto, buscamos entender os principais desafios que os entrevistados enxergam para as organizações, em um cenário em que as interações nem sempre são presenciais (os respondentes poderiam optar por mais de uma alternativa).



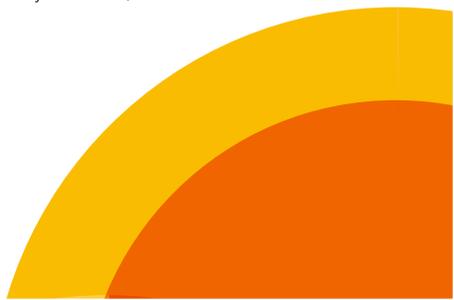
As organizações ainda estão passando por um momento de adaptação, devido às novas formas de interação com os públicos. **Os desdobramentos dessas mudanças são uma preocupação da liderança.**

Muitas organizações ainda estão buscando entender e testar quais modelos irão adotar daqui em diante (híbrido, totalmente presencial, totalmente remoto), em razão do distanciamento originado pelo cenário da pandemia. Sem dúvida, esse aspecto trouxe reflexos nas formas de interação com os públicos.

**Ao olharmos o recorte consolidado da liderança - visão da alta liderança (diretor, VP, CEO) e da média gerência (coordenador, supervisor, gerente),** os desafios que surgiram com novos modelos de relacionamento permanecem praticamente os mesmos. Além da comunicação com as equipes e da construção de relacionamentos confiáveis, esse público também manifestou preocupação com manter o engajamento das equipes (36,7% das respostas) e conectar colaboradores à cultura da organização (35,7%).

Quando aprofundamos o olhar dentro do grupo de líderes, identificamos que, **para a alta liderança, a questão “aprimorar a comunicação com as equipes” torna-se a principal preocupação (70% das respostas), seguida de “conectar os colaboradores à cultura da organização” (59%).**

A média gerência também enxerga que o principal desafio no contexto atual é “aprimorar a comunicação dos líderes com as equipes” (66%) e, em segundo lugar, “construir e fortalecer relações sólidas de confiança” (55%).



# Coerência fortalecendo os relacionamentos



## Coerência fortalecendo os relacionamentos

Os resultados do estudo indicam que, mesmo com ferramentas tecnológicas sendo amplamente adotadas para conectar os indivíduos, algumas dinâmicas de interação entre as pessoas necessitam ser mais bem trabalhadas. Também reforçam o quanto a comunicação contribui para a existência de relacionamentos de qualidade e confiáveis.

Ainda sobre o contexto atual, a maior parte dos entrevistados (54,1%) afirma que a redução de interações presenciais não configura um obstáculo para a construção e manutenção de relacionamentos pautados pela confiança.

Entre as justificativas que apoiam essa visão, apresentadas pelos entrevistados, está a melhor adaptação que as companhias têm feito para manter a qualidade de suas relações, mesmo à distância. E isso passa pela própria forma como as relações são construídas: as respostas dos entrevistados novamente reforçam o quanto a comunicação tem um papel de destaque nos relacionamentos. E além de uma comunicação estruturada e frequente, os participantes demonstram uma grande preocupação com a coerência entre o que a organização comunica e o que ela de fato entrega ou como se comporta.

*“Quando os canais de comunicação são bem utilizados e a cultura da companhia é sólida, não vejo impactos negativos neste modelo de interação.”*

*“O contato presencial permite interações humanas mais ricas, que vão muito além de reuniões remotas por aplicativos.”*

## Entrevistados acreditam que o contato físico é importante para a cultura organizacional.

Entre os entrevistados que acreditam que a existência de menos contato físico interfere negativamente nas relações de confiança, foi apontada a relevância do contato presencial para o fortalecimento da cultura organizacional.

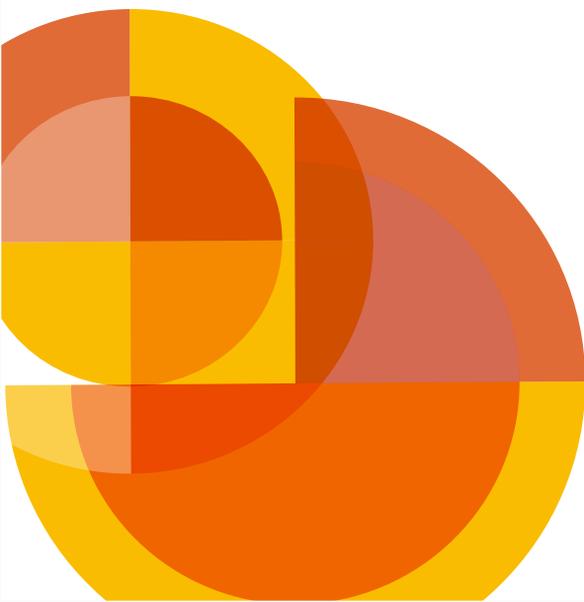
Também foi manifestada uma preocupação com a humanização das relações, que podem ser impactadas com menos contato físico. Isso indica o quanto a comunicação face a face ainda é valorizada, mesmo diante de tantas possibilidades tecnológicas adotadas para promover a conectividade entre os indivíduos.

*“Na cultura orientada pelo contato como a nossa, a presença física e olho no olho são fundamentais para manutenção e construção de relações de confiança.”*

*“Vejo que fica mais complicado passar cultura em um ambiente somente online, principalmente para novos funcionários. Acredito no modelo de trabalho híbrido e no presencial para ações específicas.”*

*“... o relevante não são os canais, mas as atitudes e discursos coerentes, a transparência, a ética, a qualidade no atendimento e a responsabilidade social.”*

*“A relação de confiança se obtém a partir de atitudes e comportamentos, não importando se de forma presencial ou à distância.”*



# As diferentes visões da liderança



## As diferentes visões da liderança

A visão da alta liderança (diretor, VP, CEO) é diferente do resultado geral: para 59,3% dos entrevistados que integram esse nível hierárquico, menos interações presenciais são uma barreira para o estabelecimento de relacionamentos confiáveis. Novamente, a questão da cultura organizacional surge como um dos argumentos que sustentam esse ponto de vista.

*“... o funcionário não cria vínculo com a cultura e a liderança da empresa. O funcionário fica longe do centro de poder e decisão.”*

Essa é uma visão bastante particular desse público, uma vez que a maior parte dos entrevistados da média gerência (59,1%) não vê que a redução de interações presenciais traz prejuízos para a construção e a manutenção de relações confiáveis.

À distância ou não, as relações exigem comportamentos claros para que a confiança seja estabelecida e mantida.



Esse posicionamento da alta administração também é o oposto da opinião dos respondentes que declaram ser parte do nível de equipe. Para 60% dos entrevistados que integram os times das empresas, a construção da confiança entre uma organização e seus públicos não encontra um obstáculo nas interações à distância. Analisando as respostas coletadas, foi possível perceber o quanto as práticas que as empresas adotam são determinantes para essa percepção das equipes.

Mais que o formato da interação (presencial ou remoto, tecnológico ou face a face), o diálogo e o compromisso com a transparência são os principais fatores para elevar o potencial de confiança.

O estudo sinaliza que, por meio de ferramentas tecnológicas ou realizadas de maneira presencial, as relações exigem comportamentos claros para que a confiança seja estabelecida e mantida.

Os resultados também apontam na direção de que os novos formatos de relacionamento com os públicos serão um dos elementos a serem considerados na percepção sobre a confiança daqui para frente.

*“Para muitos gestores, a relação de confiança ficou abalada com o home office pelo fato de não conseguirem monitorar os colaboradores. Dessa forma, entendo que é preciso repensar as formas de trabalho e entregas tradicionais e encontrar novos modelos para que a confiança seja restabelecida e as entregas sejam feitas independentemente do ‘formato’ de trabalho e sem precisar de monitoramento constante.”*



Se por um lado as equipes e a média gerência já se mostram mais confortáveis e entendem que é possível confiar mesmo à distância, a alta liderança sinaliza um pensamento mais tradicional, acreditando no modelo de interação com forte presença física.

Na verdade, vemos aqui um ciclo: a cultura é utilizada como justificativa para a necessidade de haver interações presenciais e, assim, se reforça a cultura de que é preciso estar presente para que as pessoas a assimilem.

Por não ser um consenso, as respostas obtidas nesse aspecto indicam que esse tema vai exigir uma escuta atenta dos públicos por parte das organizações. Será preciso entender o que eles pensam, como seus comportamentos mudaram ou não, e quais são suas expectativas. E confrontar tudo isso com as crenças que as organizações têm, buscando um equilíbrio nas maneiras de construir a confiança.



Alinhamento entre  
discurso e prática:  
a base para fortalecer  
a confiança dos públicos





Em relação aos aspectos mais significativos para fortalecer relações de confiança, a maior parte das respostas sinaliza a coerência entre discurso e prática (84% dos respondentes). Em seguida, vêm as opções de postura ética (81%) e de estratégia empresarial claramente comunicada (63%).

O alinhamento entre discurso e prática e a postura ética são os temas mais mencionados tanto pelos líderes quanto pelas equipes – a diferença está em qual é tido como o primeiro em importância. Para a alta liderança e a média gerência, a coerência entre discurso e prática vem em primeiro lugar (87% das respostas). Já a postura ética está no topo das respostas dos entrevistados que estão no nível de equipe ou não integram uma estrutura organizacional (81% das respostas).

**A coerência entre discurso e prática é a base em qualquer relação de confiança.**

**Como é possível acreditar em pessoas e organizações que não sustentam suas falas com atitudes e posturas concretas?**

*“Acredito que seja o fato de que muitas vezes as coisas não estão claras, a sensação de que algo importante não está sendo mostrado. Isso pode levar o público a questionar até mesmo as coisas que são mostradas.”*

Esses resultados que evidenciam a preocupação dos entrevistados com o alinhamento entre discurso e prática e a postura ética fazem bastante sentido, dado o contexto recente no Brasil. A ênfase na questão ética tem crescido com a relevância da agenda ESG e com a intolerância à quantidade expressiva de casos de corrupção e fraudes ocorridos nos últimos anos, com ampla repercussão na imprensa, envolvendo diversas organizações.

Vemos com os resultados que a segurança nas relações – que permite criar confiança – surge justamente quando os públicos veem materializado em ações reais tudo aquilo que as organizações dizem defender ou serem contra.

# Ética e transparência como elementos-chave



## Ética e transparência como elementos-chave

A cultura organizacional é um forte elemento constitutivo das organizações. Por estar ligada à essência das empresas, definindo condutas com os públicos, ela traz impactos no nível de confiança dos stakeholders.

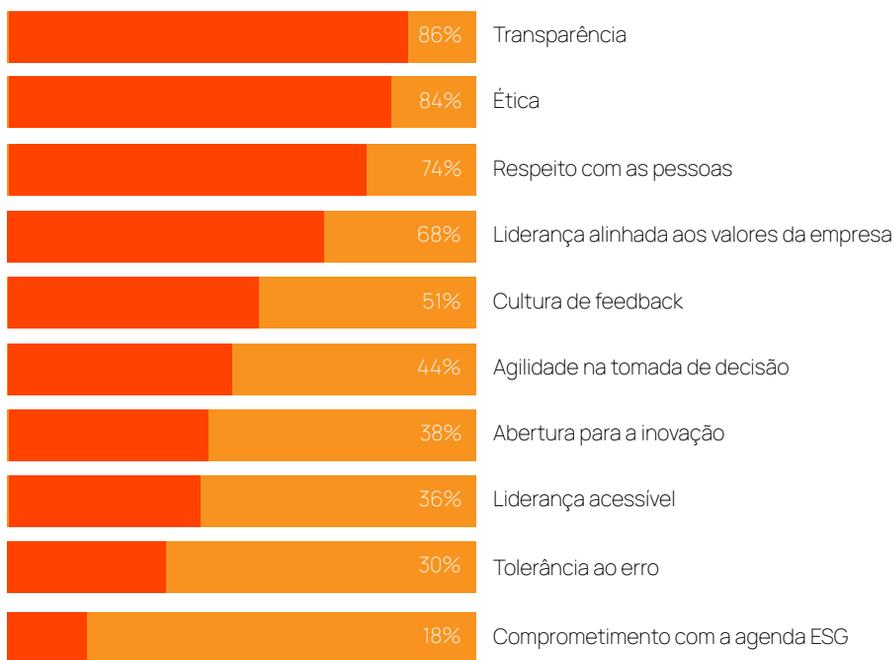
Sob o ponto de vista geral, a transparência é vista pelos entrevistados (86% das respostas) como o elemento-chave da cultura organizacional para aumentar a confiança. Observando esses dados, vemos que esse aspecto já não pode ser mais considerado um diferencial: ele precisa ser algo central nas empresas, sendo claramente comunicado e comprovado.

De maneira bem próxima (84%), a ética é outro atributo cultural altamente valorizado pelos públicos ouvidos. Essas opiniões são igualmente manifestadas na visão da liderança. Já na perspectiva dos respondentes que fazem parte do nível de equipe, a ética e o respeito pelas pessoas são os mais citados (ambos com 78%).

Além de valorizar a ética e a transparência, os públicos confiam em organizações que prezam as posturas humanizadas em seus relacionamentos.



## Quais elementos da cultura organizacional de uma empresa são diferenciais para elevar o nível de confiança dos públicos?



O alinhamento da liderança com os valores corporativos foi mencionado por 68% dos entrevistados, reforçando o quanto o papel do líder é essencial quando falamos em estabelecer confiança. Essa relevância vai ficar ainda mais evidente quando olharmos a análise da figura do principal executivo da empresa, mais à frente.

De modo geral, quando observamos os quatro elementos da cultura organizacional mais citados, podemos interpretar que os públicos são mais propensos a confiar em organizações que prezam posturas honestas e humanizadas em seus relacionamentos. Quando se trata de confiança, elementos culturais mais técnicos, como inovação e agilidade para a tomada de decisão, não despertaram tanta atenção dos entrevistados.

Confiança da porta  
para dentro



## Confiança da porta para dentro

O público interno de uma organização é fundamental para o estabelecimento de relações de confiança com os demais stakeholders. Isso porque, em muitos casos, os colaboradores são verdadeiros embaixadores de uma organização. Assim, construir a confiança com eles é o primeiro passo para que os outros públicos possam sentir segurança.

Ao serem questionados sobre quais os principais obstáculos para o estabelecimento de confiança no ambiente interno de uma organização, os participantes do estudo destacaram que a falta de diálogo (83%) é o que mais impacta.

A falta de diálogo, a postura arrogante e desrespeitosa da liderança e a competitividade excessiva criam um ambiente interno que prejudica relações confiáveis.



## No ambiente interno de uma organização, quais são os maiores obstáculos para o estabelecimento de confiança?



Ao longo do estudo, nas respostas qualitativas, foi possível identificar que as disputas internas e a hierarquia também impactam as relações, prejudicando a construção de confiança.

Ainda sobre o âmbito interno, os participantes do estudo apresentaram suas percepções a respeito dos desafios entre líderes e equipes. Os respondentes opinaram livremente sobre esse questionamento. No total, foram mencionados 182 aspectos, que foram agrupados em categorias temáticas.

**182** aspectos foram mencionados pelos entrevistados e agrupados em categorias



Destacam-se como os maiores desafios, atualmente, para a construção ou fortalecimento de relações de confiança entre líderes e equipes a falta de diálogo (16,4%) e questões relacionadas ao processo de comunicação (9,8%), como, por exemplo, uma comunicação que não é clara ou é inexistente. A falta de transparência (9,3%) também foi uma das categorias com mais respostas.

*“Superar as diferenças, ser transparente e dialogar. Muitos ainda têm receio de perder poder e status se permitirem o diálogo e debate de ideias com as equipes, querem ter sempre a palavra final e não admitem o contraponto.”*

Tendo em vista que o diálogo é parte do processo comunicacional, vemos que a comunicação tem bastante importância para o estabelecimento de relacionamentos confiáveis, na opinião dos participantes. Com base nessas percepções, podemos interpretar que, quanto mais informados os públicos são, maiores são as chances de eles confiarem em

# Impacto nos negócios



## Impacto nos negócios

A confiança é, hoje, um ativo necessário e valioso para pessoas e empresas. Cada vez mais as escolhas por se relacionar ou fazer negócios deixaram de ser baseadas somente na qualidade de um produto ou serviço ou na solidez financeira, passando a estar ligadas a atitudes genuínas e com propósito. Essa visão se materializou no estudo.

A decisão de se relacionar ou fazer negócios com uma empresa ultrapassa a qualidade de um produto ou serviço: atitudes genuínas e com propósito são alicerces para a construção de confiança.

Os entrevistados foram convidados a responder livremente de que modo a confiança nas organizações pode influenciar a tomada de decisão dos públicos em relação a uma empresa, com as diversas respostas sendo agrupadas em categorias.

Duas respostas obtiveram grande destaque em relação às demais e apresentam temáticas que estão interligadas: na construção de percepção positiva dos públicos quanto à organização (28,5% das respostas) e algum tipo de impacto nos resultados de negócio (22,8%), como, por exemplo, deixar de realizar transações ou não adquirir produtos ou serviços.

Esses resultados reforçam o entendimento de que, quanto mais confiável uma organização é, melhor é sua reputação e maior a disposição dos públicos de fazer negócios com ela.

*“Uma empresa que não passa confiabilidade para o público acaba. Eu, como consumidor de qualquer produto ou serviço, procuro antes de qualquer coisa confiar no resultado que me é demonstrado, vendido, proposto ou que eu procure.”*



# O executivo personificando a organização



## O executivo personificando a organização

Ao serem questionados se a figura do principal executivo de uma organização influi na confiança estabelecida com os públicos da empresa, a grande maioria dos entrevistados (96,9%) afirmou que sim.

Ao se fazer um recorte do público com cargo de liderança, esse percentual chega a 100% dos respondentes, demonstrando que os executivos têm uma consciência clara do nível de impacto de seus comportamentos para as organizações e perante os stakeholders.

Quando observamos a opinião dos participantes que estão no nível de equipe na hierarquia ou que não pertencem a uma estrutura organizacional, o índice é menor, contudo ainda expressivo (88,9%).

A visão de que o principal executivo materializa a postura da empresa, seus valores e diretrizes reforça a relevância do alinhamento entre discurso e prática – fator essencial para a confiança.



Como principais argumentos dos entrevistados que sustentam essa posição estão: a percepção de que o executivo é a personificação de uma organização perante seus públicos (42,3% dos respondentes); a capacidade de inspirar e motivar que o executivo tem (20,1%); e a importância do exemplo da liderança (14,4%).

Com esses insumos, vemos que os executivos cada vez mais irão precisar desenvolver suas competências relacionais e de comunicação, trabalhando também seu personal branding, pois esse é um vetor fundamental para os resultados de uma organização em termos de reputação e confiança.

A postura do executivo é a personificação de uma organização perante seus públicos.

*“O CEO e a alta liderança devem ser um relevante exemplo de confiança, através de discursos e atitudes coerentes, respeito, ética, competência, foco em qualidade, diálogo, compromisso e transparência com empregados, clientes, acionistas, imprensa, governos e sociedade.”*

Quando a  
confiança  
é quebrada,  
existe  
solução?



## Quando a confiança é quebrada, existe solução?

Se a construção de um relacionamento confiável demanda tempo e esforços, como fica a reconstrução dessa relação após um episódio de quebra de confiança?



**A reconstrução da confiança é possível** após um episódio negativo – mas exige transparência e um profundo esforço de comunicação.

A percepção é a mesma para os entrevistados no nível de equipe ou que não pertencem a uma estrutura organizacional (85,2% dos participantes) e para os líderes (84,5%). Quando olhamos as respostas da alta liderança (diretor, VP, CEO), esse otimismo é ainda mais evidente (92,6% das respostas). Já a média gerência (coordenador, supervisor, gerente) acredita ser possível recobrar a confiança uma vez que ela é quebrada, mas em uma proporção menor (79,5%).

As formas pelas quais a reconstrução da confiança é possível são as mais diversas, segundo os entrevistados, mas as principais são por meio da transparência e colocando em prática as lições aprendidas (ambas com 17,8% das respostas). Adotar o diálogo como estratégia foi outro aspecto entre os mais citados (16,5% das respostas), seguido de admitir o erro (14,6%).

Entre os caminhos apresentados pelos participantes da pesquisa para resgatar a confiança está a comunicação clara do que está sendo feito para corrigir os problemas. Também foi mencionada a definição de diretrizes para que a causa da quebra de confiança não se repita. Além disso, foi citado que, em caso envolvendo a alta direção de uma organização, a resposta mais efetiva é trocar os executivos responsáveis pelo episódio de quebra de confiança.

Essas respostas nos permitem concluir que a confiança não é algo inabalável – mas, caso seja afetada, ela deve passar por um processo de recuperação. E esse processo exige disposição das organizações em assumir seus erros, dialogando de forma honesta e aberta sobre os fatores que levaram a isso e demonstrando que estão prontas a buscar soluções para que a confiança não se perca novamente.

O nível de efetividade das ações que uma organização toma para resolver uma crise e a comunicação clara dessas iniciativas são fundamentais para a retomada da confiança.



# O futuro das relações de confiança



# O futuro das relações de confiança

A confiança continuará a ser um elemento fundamental nas relações entre as pessoas e entre uma organização e seus públicos. Perguntamos aos participantes quais tendências ou aspectos relacionados a esse tema eles enxergam que ainda podem evoluir. A maior parte das respostas (15,4%) sinalizou que as organizações precisam estar atentas aos novos formatos de trabalho e criar mecanismos para fortalecer as relações de confiança nesse contexto. Em seguida, novos processos de gestão de pessoas (10,3% das respostas) e novas tecnologias e digitalização (7,21%) foram os mais mencionados.

Novas dinâmicas de trabalho, a virtualização dos ambientes profissionais e uma nova perspectiva sobre a gestão de pessoas são vistas como os aspectos que irão fortalecer a confiança daqui em diante.

Esse cenário de respostas nos aponta que as transformações ocasionadas pela pandemia, as mudanças na forma como as pessoas encaram o trabalho e suas carreiras e a constante dinâmica tecnológica influenciarão fortemente como construiremos confiança.

*“As empresas se adequaram a trabalhos administrativos 100% home office por uma circunstância e não por um processo de transformação cultural da organização, então se faz necessário se aprofundar neste tema para buscar cada vez mais resultados positivos com esta prática.”*

*“...com o trabalho home office, as relações ficaram muito imparciais, tenho observado um aumento considerável no turnover das empresas, com crescimento dos empregos anywhere.”*

## Coordenação

**Patricia Torres**

CEO e Diretora executiva de projetos  
patricia.torres@wonderconsulting.com.br

## Conteúdo e análise

**Carlos Kelency**

Consultor de conteúdo  
carlos.kelency@wonderconsulting.com.br

## Projeto gráfico e arte

**Alexandre Torres**

Designer gráfico  
alexandre.torres@wonderconsulting.com.br

Projeto realizado em 2022  
na liderança da Tônica Consulting

 [www.wonderconsulting.com.br](http://www.wonderconsulting.com.br)

 [wonder-consulting-future-bright](https://www.linkedin.com/company/wonder-consulting-future-bright)

 [@wonderconsulting.comm](https://www.instagram.com/wonderconsulting.comm)