



STRATEGY

CONFIANÇA E COLABORAÇÃO

JANEIRO 2025

ÍNDICE

O ECOSISTEMA INOVA

O que é o Ecossistema Inova
Áreas de atuação e impacto
Worldwide Innovation Network

03

O PILAR DA CONFIANÇA

Contextualização
Reflexões sobre a confiança
A Complexidade da Liderança no Mundo Atual

06

O ÍNDICE DE CONFIANÇA E COLABORAÇÃO

Metodologia de medição
Como aplicar e interpretar os resultados

15

SOBRE O AUTOR

Perfil profissional de Marcelo Veras

19

RECURSOS E CONTATOS

Redes sociais e canais oficiais
Books e materiais complementares
Como acessar as soluções do Ecossistema Inova

20

ECOSSISTEMA INOVA

UM ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS ESPECIALIZADOS E FOCADOS EM FUTURO, TENDÊNCIAS E INOVAÇÃO

**GTR | CONSULTING | STRATEGY | BUSINESS SCHOOL |
ONLINE | PUBLISHING | N.O.M.A. | EDUCADORES
INOVADORES | INSTITUTO | CT**

A INOVA é um ecossistema global, criador do conceito de gestão TrendsInnovation, com matriz no Brasil e presença na Europa e EUA, que atua de forma integrada em futuro, cenários, tendências, estratégia e inovação.

TRENDSINNOVATION

Mapear e identificar as transformações que ocorrerão no futuro (futurismo) através do estudo e análise dos movimentos prospectivos (foresight) e das tendências que se manifestam a nível global. Gestão de inovação e planejamento de negócio como vantagens competitivas sustentáveis, através de propostas estratégicas que asseguram o resultado e a longevidade da empresa e do negócio, em constantes momentos de transição.

Usar o conhecimento gerado pelas Tendências para a Gestão e Inovação Estratégicas nas empresas.

Saiba mais em: www.ecosistemainova.com



**GTR | CONSULTING | STRATEGY | BUSINESS
SCHOOL | ONLINE | PUBLISHING | N.O.M.A. |
EDUCADORES INOVADORES | INSTITUTO | CT**

● **GTR - GLOBAL TRENDS RESEARCH**

Drivers de Mudança | Estudos Prospectivos | Mapping de Cenários | Estudos de Tendências | Foresight de Negócio | Best Practices | Benchmarks | Trend Tracking | Coolhunting

● **CONSULTING**

Gestão da Inovação | TrendsLator | Cultura de Inovação | Inovação Disruptiva | Inovação Aberta

● **STRATEGY**

Planejamento Estratégico Prospectivo (SBB) | Business Strategy | Strategy Audit | Transformação Digital | Full Agile | Business Pulse | Ambidestria Corporativa | Lid360

● **BUSINESS SCHOOL**

Programas Executivos: MBA TrendsInnovation | Pós-MBA TrendsInnovation | Governança TrendsInnovation em Empresas Familiares | Programa de Ambidestria Corporativa

Certificações: Programa de Certificação de Conselheiros (Board Members) | Programa de Certificação de Advisors (PCA) | HIO (Certificação Hole in One)

Outros: Masters & Nanodegrees | Programas in Company | Palestras & Seminários | Mentoring

● **INOVA ONLINE**

Cursos Assíncronos | Cursos Híbridos | Plataforma Aberta

● **PUBLISHING**

Livros POD (Print On Demand)

● **N.O.M.A.**

Advisor por Projeto | Advisor por Stakeholder (do Board, do C-Level, dos Acionistas) | PCA (Programa de Certificação de Advisors)

● **EDUCADORES INOVADORES**

Congressos | Eventos | Conteúdos | Estudos | Networking | Missões

● **INSTITUTO INOVA**

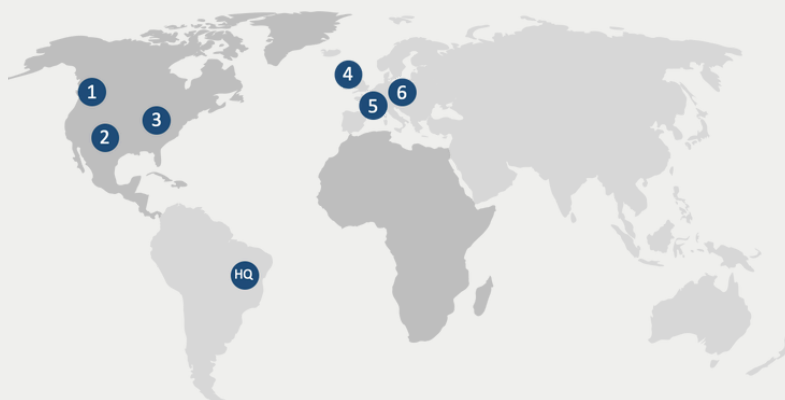
Letramento Digital | Empreendedorismo | Jornadas de Desenvolvimento de Competências | Projetos Personalizados

● **CT - CONSELHEIROS TRENDSINNOVATION**

Network | Lifelong Learning

MAPA MUNDO GTR

WIN | WORLDWIDE INNOVATION NETWORK



1 BURRUS RESEARCH

2 STRATEGIC HORIZONS

3 SUCCESS MATTERS

4 SCIENCE OF THE TIME

5 DESTINATION INNOVATION

6 FUTURE PROVED

Uma rede global de pesquisa, composta por centros de excelência acadêmicos e empresariais, permanentemente atualizados sobre mudanças, cenários e tendências e com produção regular de conteúdo referência no mundo.

ECOSSISTEMA INOVA LTDA.

Avenida Paulista, 1765, 7. andar Conj. 72 CV:9610 Bela Vista, São Paulo, SP, CEP: 01311-930, Brasil - (11) 3075-2872 | www.ecossistemainova.com



INTRODUÇÃO

O PILAR DA CONFIANÇA

ÍNDICE DE CONFIANÇA

“CONFIANÇA – O PILAR DOS PILARES”

(Marcelo Veras – abril de 2012)

Sempre tive a convicção de que a confiança é algo muito caro e que atrai toda e qualquer relação positiva, saudável e duradoura. Em abril de 2012, escrevi um artigo (um dos mais de 500 que escrevi entre 2010 e 2020 para alguns jornais e blogs) sobre o tema. Trago aqui, como ponto de partida, alguns dos seus trechos:



“A confiança é a base de tudo. Das amizades às relações profissionais. Dos relacionamentos afetivos aos relacionamentos entre clientes e fornecedores. Tudo se constrói a partir dela e nada resiste à sua falta. Até as crises financeiras, como a recente de 2008, têm mais a ver com crise confiança do que com falta de recursos ou fatores meramente econômicos. No fundo, tudo o que fazemos é fruto de uma motivação baseada na confiança. Trabalhamos muito e nos dedicamos a uma empresa, porque acreditamos que ela merece a nossa confiança, que nos dará a devida recompensa e não nos trairá. Compartilhamos a vida com uma pessoa, porque acreditamos que ela merece e que, inclusive, faria o mesmo por nós. Entregamos um projeto importante a uma pessoa, porque confiamos que ela vai cuidar dele como nós mesmos cuidaríamos. Contamos algo importante a um amigo, porque temos a confiança de que manterá o segredo ou que nos ajudará na questão. Deixamos o nosso dinheiro em um banco, porque confiamos que é sólido e que não vai quebrar. Compramos um alimento de uma marca, porque confiamos que foi feito com qualidade e que não nos fará mal. E por aí vai. A confiança é o amálgama fundamental da grande maioria das nossas ações e relações”.

“

“A fronteira entre confiar e não confiar é da largura de um fio de cabelo. Um simples deslize leva o ponteiro de 100 a 0. Não sei se você já parou para pensar nisso, mas esta simples palavra tem o poder de levar uma relação, de qualquer gênero, do céu ao inferno em minutos. Bastar perder a confiança que vai tudo pro ralo. A motivação, a vontade, o tesão, o comprometimento, a doação... tudo. Não sobra nada. E, para a maioria das pessoas, é um caminho sem volta”.

“Acho que todo mundo deve ter uma história de perda de confiança em alguém ou em algo. A sensação é tão boa quanto a de uma fratura exposta na alma”.

Confesso que foi interessante reler este texto depois de 13 anos. Confesso também que, se fosse hoje, escreveria a mesma coisa. De fato, nada para de pé sem confiança.

Desde 2022, sempre no início de cada ano, temos promovido no Ecosistema Inova o “RH TrendsInnovation”. Reunimos 50 líderes de RH em um café da manhã para apresentar e debater o tema que, na nossa visão e a partir de todas as interações que tivemos no ano passado com líderes nos cursos da Inova, projetos de consultoria e interações em fóruns de liderança, será o mais relevante em gestão de pessoas no ano que se inicia. O tema deste ano (2025): “Confiança e Colaboração entre as pessoas de um time”.

O ano de 2024 foi muito intenso para mim. Uma agenda insana, mas muito rica e de muito aprendizado. Como sempre digo em aula, “Eu gosto de beber na fonte. Eu me alimento de histórias”. Por isso participo (ativamente) de vários fóruns nos quais líderes se encontram, trocam, dividem angústias, dores e insights. Na SWISSCAM, onde coordeno o Comitê de Inovação desde 2020; nas salas de

aulas da Inova Business School, ministrando os módulos de ministrando os módulos de Carreira e Estratégia em todos os cursos (do MBA TrendsInnovation ao Programa de Certificação de Conselheiros TrendsInnovation); em projetos de consultoria com o Lid360 e SBB – Strategic Building Blocks; em palestras e workshops realizados (aproximadamente 70 em 2024) e na AMCHAM, onde tenho uma relação de intensa participação no Conselho, na parceira de quase 10 anos no Pós MBA TrendsInnovation e como padrinho no Programa C-Level 2030 da Amcham Academy, confesso que tenho (no bom sentido) uma overdose contínua de histórias, dores e posicionamentos de grandes líderes sobre o desafio de liderar nesta década de extrema complexidade.

Todos nós sabemos que o nível de complexidade crescente tem nos obrigado, sob pena de comprar passagem barata para um Burnout, a tocar fogo na capa de super-heróis e usar toda e qualquer camada de suporte que se apresente. A Humildade hoje é, na minha visão, um tipo de inteligência.



Estas camadas de suporte começaram a surgir de maneira mais intensa depois da 2ª guerra mundial, quando inúmeras ferramentas de gestão foram desenvolvidas e levadas às empresas pelas mãos de consultores. Alguns anos depois, uma nova camada de gestão externa surge e até hoje ganha tração – os conselhos consultivos ou de administração. De novo, uma camada externa de suporte à gestão para ajudar propriedade e gestão no direcionamento estratégico. Mais de 90% dos CEOs com os quais conversei e que sua empresa tem um conselho, demonstram muita alegria por poder contar com este colegiado para tomar boas decisões.

No final do ano de 2023, eu e meu sócio, Luis Rasquilha, publicamos um Paper sobre uma nova camada externa de gestão que, na nossa visão, estava ganhando tração – O Advising. Nossa crença neste tema foi tanta que criamos a N.O.M.A – Network Of Management Advisors. A N.O.M.A. é uma rede global de advisors de destaque preparada para apoiar a gestão e a empresa em todas as áreas e domínios dos negócios. Para tal, criamos um programa de certificação e um “clube” com uma agenda intensa de Lifelong learning.

Quero apenas ficar nestes três modelos (não excludentes) de camadas externas de suporte à gestão, por serem os mais usuais, para lhe mostrar que complexidade em alta, redes de apoio em alta.

Mas e da porta para dentro? Quais movimentos começaram a surgir na direção de se criar mais robustez cognitiva para resolver problemas complexos? Ora, você já deve ter matado a charada e talvez deva sofrer na pele este dilema: “Preciso de mais protagonismo, comprometimento, autonomia, responsabilidade e entrega por parte do meu time”. Confere? Pois bem, sabe qual foi o tema do RH TrendsInnovation de 2024? “Protagonismo e Accountability”. Num bom português:

PROTAGONISMO: SUBIR NO PALCO, SE EXPOR, LUTAR, DAR IDEIAS, ASSUMIR RISCOS;

ACCOUNTABILITY: FAZER O SEU TRABALHO COM RESPONSABILIDADE, TRANSPARÊNCIA E ENTREGA.

Quando olhamos para estes dois conceitos, fica a pergunta: o que é necessário, em termos de cultura, para que as pessoas tenham a coragem de subir ao palco, assumirem riscos, darem contribuições mais relevantes, com responsabilidade, transparência e entrega? Sabe qual é a resposta? Uma cultura de confiança e colaboração.

Quero deixar aqui duas frases, escolhidas entre dezenas similares, que ouvi nos últimos 2 anos e que me marcaram muito:



“Pilar principal de um time: CONFIANÇA! Com isso, temos a segurança psicológica para que cada um assuma suas vulnerabilidades, coloque suas ideias em jogo e gere conflitos funcionais que resultarão em melhores ideias e melhores resultados”

Mauricio Barros - Global COO at DHL Supply Chain.



“Pedra fundamental para um time – confiança! Todo líder deve analisar profundamente o nível de confiança que existe no time”

Ronaldo Pereira - Presidente, FMC Corporation



STRATEGY

TRUST



Em outubro de 2024, a convite da MIT Sloan Review Brasil, ministrei uma Masterclass no evento da revista, que teve como tema "Sustentabilidade Humana". Aproximadamente 40 líderes de RH aceitaram debater sobre os desafios de equilibrar trabalho, saúde mental, engajamento e fomento à diversidade e inclusão. No final, tivemos um painel mediado por Murilo Giacomassi de Moraes, comigo e com Thalita Gelenske e Renato Barbosa. Ao longo do painel, a Thalita nos relatou que acabara de ser publicado um podcast da Brené Brown com o título "A anatomia da confiança". Brené, na minha visão, é hoje uma das maiores autoridades nos estudos sobre sentimentos humanos (coragem, medo, vulnerabilidade, entre outros). Admiro muito o seu trabalho. Ao sair do evento, corri para ouvi-la. Neste podcast, ela aborda a construção de uma relação de confiança entre duas pessoas. Segundo ela, para isso acontecer, os dois devem sentar e estabelecer um pacto (olho no olho) em sete questões:

- 1 Limites**
- 2 Confiabilidade**
- 3 Responsabilidade**
- 4 Confidencialidade**
- 5 Integridade**
- 6 Não julgamento**
- 7 Generosidade**



Não vou entrar em detalhes aqui de cada ingrediente, mas recomendo o seu site e o episódio. Vale muito a pena.

Em virtude deste podcast, além das duas frases que já coloquei aqui e muitas conversas e diagnósticos que fiz ao longo de 2023 e 2024, me fizeram concluir de maneira muito convicta que o tema “confiança” merece o status de “molho secreto” de um time no qual as pessoas dão o seu melhor, são felizes e produzem uma “máquina de resultados”. Portanto, em algumas boas discussões que tive com meu sócio, Luis Rasquilha, decidimos duas coisas:

1. O tema do RH TrendsInnovation de 2025 será “Confiança e Colaboração”;

2. Decidimos criar um indicador para medir o nível de confiança entre as pessoas de um time.



APRESENTAMOS EM PRIMEIRA MÃO

ÍNDICE DE CONFIANÇA E COLABORAÇÃO

Para criar o índice, fizemos o uso de algumas competências comportamentais que já temos no modelo de competências da Inova, das inúmeras interações e posicionamentos de líderes como já mencionado e da contribuição de Brené Brown. O Índice de Confiança tem 12 afirmações sobre confiança (com resposta numérica) e duas perguntas para resposta em texto. A sugestão de medição tem o seguinte protocolo:

- 1. Reunir o time que vai avaliar o nível de confiança. Ler cada frase e dar uma nota de 1 a 6, sendo 1 “discordo totalmente” e 6 “concordo totalmente”;**
- 2. Definir qual é a delimitação da medição. Por exemplo: Vocês devem avaliar o nível de confiança entre todas as pessoas da empresa. Ou entre as pessoas do nosso time. Ou outro recorte qualquer;**
- 3. Ninguém se identifica no formulário de avaliação. Todos apenas dão suas notas e fazem seus comentários de maneira confidencial.**

O ideal é que todos façam ao mesmo tempo e os resultados sejam apresentados e discutidos já na sequência. Fiz já dois testes em duas organizações em novembro e dezembro de 2024. Time na sala, briefing feito, QR Code na tela e resultados e debate na sequência.

Recomendo que seja um papo aberto, maduro e no qual todos possam tecer seus comentários sobre os resultados. Não preciso dizer que um ambiente de segurança psicológica elevada é indispensável. Se não houver, melhor não fazer e leitura e muito menos o debate.

TEMA: Índice de Confiança - ENTRE AS PESSOAS

1

2

3

4

5

6

As pessoas têm o hábito de conversar abertamente e estabelecerem limites claros e transparentes sobre comportamentos que toleram ou não

As pessoas fazem o que falam e falam o que fazem

As pessoas possuem a mesma postura em relação a uma pessoa, quando ela está presente ou não

As pessoas assumem a responsabilidade pelos seus erros, a ponto de reconhecê-los e saber pedir desculpas por eles sempre que necessário

As pessoas encaram os erros dos outros com equilíbrio, sem serem muito complacentes ou duras demais

As pessoas demonstram integridade nas relações, ou seja, dar prioridade para estar junto e dar suporte em qualquer momento que for preciso

As pessoas têm postura de não julgamento: É sobre poder pedir ajuda em um momento de dificuldade sem ser julgado pela outra pessoa

As pessoas conquistam as coisas pelo próprio mérito. Não se apropriam do que não é seu

As pessoas são autênticas (sem máscaras) e permitem que os outros sejam autênticos

As pessoas conseguem se colocar no lugar do outro, entendendo com profundidade seus sentimentos

Ao tomar decisões em relação a outros, as pessoas têm plena consciência dos seus impactos sobre elas

As pessoas interagem entre si de forma construtiva, demonstrando consideração, respeito e preocupação genuína com o crescimento do outro

O que deixa a nossa organização mais PRÓXIMA de uma forte cultura de confiança?





Campo de texto aberto...

O que deixa a nossa organização mais LONGE de uma forte cultura de confiança?

Campo de texto aberto...

A escala (de 1 a 6) é a mesma que usamos em vários indicadores que temos no Ecosistema Inova e os resultados devem ser interpretados da seguinte forma:

Escala de Avaliação do Assessment:

	Menor ou igual a 4,4	Ruim
	Entre 4,5 e 5,0	Bom
	Entre 5,1 e 5,5	Muito Bom
	Maior ou igual a 5,6	Excelente

Fica aqui, então, a nossa contribuição para que a sua organização ou seu time possam encarar com maturidade e relevância este tema que, na nossa visão, talvez seja o molho secreto de um time que reúne felicidade e grandes resultados.

Este documento e todo o seu conteúdo são propriedade da:

INOVA, CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA.

Pode ser duplicado, copiado, difundido e disseminado por todos quantos pretenderem utilizar o seu conteúdo para fins acadêmicos ou profissionais na forma que entenderem mais relevante.

Solicitamos apenas a quem utilizar o todo ou partes deste documento que referenciem devidamente a fonte Inova e o site: www.ecossistemainova.com

AUTOR

MARCELO VERAS

CEO Ecosistema Inova



CEO no Ecosistema Inova. Conselheiro na AMCHAM, na MarGirus e no IPOG. Professor de Estratégia, Governança e Planejamento de Carreira na Inova Business School. Coordena o Comitê de Inovação da Câmara de Comércio Brasil-Suíça desde 2020. Experiência de mais de 35 anos em empresas tais como: Rede Positivo, Souza Cruz, Claro, TIM, ESPM, ESAMC, Atmo Educação, Unità Educacional e Ecosistema Inova. Autor e Co-autor de 13 livros nas áreas de negócios e educação. Graduado em Engenharia Química, com Pós-Graduação em Gestão de Produção, MBA Executivo em Marketing. MBA Executivo em Gestão de Negócios. Pós MBA em Finanças. Conselheiro TrendsInnovation certificado. Master em Negócios de Plataforma pelo MIT. Certificação em Ambidestria Corporativa e em Governança TrendsInnovation em Empresas Familiares.



O FUTURO E NOVO PASSAM POR AQUI!

COMUNIDADE TRENSINNOVATION

JUNTE-SE A NÓS!



www.inovabs.com.br/comunidade

BOOK IN COMPANY

Conheça nossas soluções para a sua empresa. Palestras, Workshops e Treinamentos



BOOK INOVA ONLINE

Estude no seu tempo, de qualquer lugar



**SIGA NOSSAS REDES SOCIAIS
E FIQUE POR DENTRO DO
@ECOSSISTEMAINOVA**



ECOSSISTEMA INOVA LTDA.
Avenida Paulista, 1765, 7. andar Conj. 72 CV:9610 Bela Vista, São Paulo, SP, CEP: 01311-930, Brasil - (11) 3075-2872 | www.ecossistemainova.com