



DEJANIRA CHAGAS
LUCIANO BASTOS
NEWTON DUARTE
RAQUEL REGADAS

DESIGN CENTRADO NAS RELAÇÕES
É possível ressignificar relações e construir confiança?

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
OUTUBRO DE 2021

DEJANIRA CHAGAS
LUCIANO BASTOS
NEWTON DUARTE
RAQUEL REGADAS

DESIGN CENTRADO NAS RELAÇÕES
É possível ressignificar relações e construir confiança?

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Corpo Docente do Programa de Pós-graduação MBKM – Master on Business and Knowledge Management, do CRIE - Centro de Referência em inteligência Empresarial do programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos à obtenção do título de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
OUTUBRO DE 2021

DESIGN CENTRADO NAS RELAÇÕES
É possível ressignificar relações e construir confiança?

DEJANIRA CHAGAS
LUCIANO BASTOS
NEWTON DUARTE
RAQUEL REGADAS

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

Aprovador por:

Prof. Marcos Cavalcanti, D.Sc.

Prof. Me. Marconi Pereira

Prof. André Bello, Esp.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
OUTUBRO DE 2021

BASTOS, LUCIANO; CHAGAS, DEJANIRA; DUARTE, NEWTON;
REGADAS, RAQUEL

Design Centrado nas Relações

É possível ressignificar relações e construir confiança? /
Luciano Bastos, Dejanira Chagas, Newton Duarte e Raquel Regadas. –
Rio de Janeiro, UFRJ/COPPE, 2021.

X, 59 p.: il.; 29,7 cm

Orientadores: Marconi Pereira e André Bello

Especialização (Projeto Final) – UFRJ/COPPE/Programa de
Engenharia de Produção, 2021.

Referências Bibliográficas: p. 54-57.

1. Relações interpessoais. 2. Confiança. I. Pereira, Marconi *et al.* II.
Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de
Engenharia de Produção. III. Título.

Dedicamos este trabalho aos nossos brilhantes professores, parceiros, entrevistados, colegas do curso, familiares, amigos e tantos outros que nos inspiraram a entender a relação da confiança e do conhecimento com a vida, com os negócios e principalmente para a edificação de um futuro melhor, virtuoso e de melhores oportunidades para toda a sociedade

AGRADECIMENTOS

Nossos sinceros agradecimentos a todos os professores e colegas por compartilharem conosco a sabedoria que nos inspirou a desenvolver este trabalho.

Em especial gostaríamos de agradecer:

Prof. Marcos Cavalcanti

Prof^a. Larriza Thuller

Prof^a. Luciana Sodré

Prof. Gilberto Sampaio

Prof. Marconi Pereira

Prof. André Bello

Prof. Carlos Nepomuceno

Prof^a. Raquel Balceiro

Prof. Zeca de Mello

Prof^a. Bel Guimarães

A Paula Salgado, pela sua dedicação, carinho e boa vontade. Sem ela a nossa vida acadêmica seria bem mais difícil e porventura desinteressante.

Aos nossos familiares, pelo apoio e incentivo que nos deram enquanto cursamos um programa de pós-graduação de forma totalmente remota e inédita em meio a um momento difícil para todo o planeta.

Aos nossos queridos colegas de turma, inclusive os do programa WIDA, que tornaram as nossas discussões mais ricas e aprendizado mais sedimentado, lamentando pelos abraços não dados, as mãos não apertadas, os cafés não tomados, do cotidiano da vida não compartilhada, dos sorrisos guardados, mas sendo gratos pelo que tivemos: A alegria, o amor, o carinho, a luz, os olhares curiosos, a fome do devir, a saúde, o respeito e a bem aventurança que transcendeu a virtualização do nosso mais profundo apreço. Já estamos com saudades.

Ficam as novas amizades, o carinho, o que aprendemos juntos e a esperança de um encontro ao vivo, e coletivamente perceber a beleza das coisas simples que nos circunda. O gorjear dos pássaros, das flores que não vimos brotar, do vento que bagunça o nosso cabelo, do sol que nos enche de vida, da lua que nos acalanta, da boa música que encanta,

do bom vinho que nos inebria, e por fim, a sincronidade dos furtivos sorrisos do amor *philia*, para celebrar a boa vida que vale a pena ser vivida.

Aquilo que guia e arrasta o mundo não são as máquinas,
mas as ideias.

Victor Hugo

RESUMO

Resumo do Projeto Final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

DESIGN CENTRADO NAS RELAÇÕES

É possível ressignificar relações e construir confiança?

Luciano Bastos, Dejanira Chagas, Newton Duarte e Raquel Regadas

Outubro/2021

Orientadores: Marconi Pereira e André Bello

Programa: CRIE

O presente trabalho desenvolve uma análise sobre o modelo de relações interpessoais encontrado nas organizações no contexto contemporâneo, a fim de buscar um novo significado para o convívio construtivo em equipe e gerar um impacto cultural. Foi feito um questionário inicial com micro e pequenos empreendedores, com o objetivo de identificar suas perspectivas acerca das relações no meio organizacional, e foi percebido que a confiança é o elemento-chave para se ter um ambiente colaborativo. O Design Centrado nas Relações (DCR) foi pensado para ser a sugestão de um modelo de melhores práticas para micro e pequenos empreendedores que desejam investir na transição do padrão de liderança de controle e comando para uma cultura inclusiva e tolerante, apostando no diálogo empático e engajamento da equipe. O DCR é composto por duas etapas, sendo um questionário, que mostra uma fotografia das relações de uma equipe, a partir do ponto de vista do indivíduo, e o *Bootcamp* da Confiança, que compreende em uma observação da vivência das interações em grupo. Os dados obtidos com o questionário são avaliados com base estatística, obtendo, assim, uma classificação e depois são confrontados com as observações analisadas a partir das interações no *Bootcamp*. Com a sucessão desta análise, chega-se a um guia com sugestões a serem trabalhadas para que não se percam os aprendizados adquiridos neste processo. Os efeitos do trabalho da confiança no cotidiano das equipes são obtidos a longo prazo e sua prática não possui tempo de finitude.

Palavras-chave: Relações interpessoais; confiança; vulnerabilidade; bem-estar; mudança cultural.

ABSTRACT

Abstract of Final Project presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of specialist in Knowledge Management and Enterprise Intelligence.

RELATIONSHIPS CENTERED DESIGN

Is it possible to reframe relationships and build trust?

Luciano Bastos, Dejanira Chagas, Newton Duarte e Raquel Regadas

October/2021

Advisors: Marconi Pereira e André Bello

Department: CRIE

This paper develops an analysis of the model of interpersonal relationships found in organizations in the contemporary context to seek a new meaning for constructive team interaction and generate a cultural impact. An initial questionnaire was made with micro and small entrepreneurs to identify their perspectives about relationships in the organizational environment. They are aware that trust is the crucial element to having a collaborative environment. The Relationship-Centered Design (DCR) suggests a best practices model for micro and small entrepreneurs who want to invest in the transition from the pattern of control and command leadership to an inclusive and tolerant culture, betting on empathic and team engagement. The DCR consists of two stages: a questionnaire, which shows a photograph of a team's relationships from the individual's point of view, and the "Confiança Bootcamp", which comprises an observation of the experience of group interactions. The data obtained with the questionnaire are evaluated on a statistical basis, thus obtaining a classification, and then confronted with the observations analyzed from the interactions in Bootcamp. Beyond this analysis, we propose suggestions to be continuously improved, enabling the lessons learned in this process not to be lost. Thus, the effects of trust work in the daily lives of teams improve in the long term, and its practice does not have a finite time.

Keywords: Interpersonal relationships; trust; vulnerability; well-being; cultural change.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	A CONFIANÇA NA CONTEMPORANEIDADE E SUA INFLUÊNCIA NOS RESULTADOS DE UMA EMPRESA	13
2.1	UMA BREVE HISTÓRIA DA CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA.....	17
2.2	A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NO MODELO ECONÔMICO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	19
2.3	DINÂMICA DA CONFIANÇA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO	22
2.4	IMPACTO DA FALTA DE CONFIANÇA NAS EMPRESAS	24
3	PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA PARA CONSTRUIR A CONFIANÇA.....	33
3.1	VALUE PROPOSITION CANVAS	33
3.2	CRIAÇÃO DO MÉTODO DSEIGN CENTRADO NAS RELAÇÕES – <i>TRUST ANALYTICS</i>	36
3.3	FOTOGRAFIA - O DIAGNÓSTICO DA DIMENSÃO PESSOAL	37
3.4	FILME - O <i>BOOTCAMP</i> DA CONFIANÇA	42
4	DESIGN CENTRADO NAS RELAÇÕES	47
4.1	BUSINESS MODEL CANVAS	48
4.2	DEVIR DA CONFIANÇA.....	51
5	CONCLUSÃO	53
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
	APÊNDICE	59

1 INTRODUÇÃO

Não se pode falar em confiança sem mencionar duas outras palavras: voluntariedade e vulnerabilidade. Confiar é pôr-se em situação de risco com relação ao comportamento de alguém. A confiança é uma qualidade social e não uma competência do indivíduo, ela é capaz de capturar o nível de coordenação voluntária entre as pessoas. É considerada um lubrificante na gestão da complexidade, da inovação e da incerteza, criando uma rede de segurança aos riscos relacionados, além de inibir o oportunismo e promover relações de benefício mútuo.

Medidas de construção de confiança originaram-se durante a Guerra Fria, com linhas diretas estabelecidas entre vários estadistas e militares nos Estados Unidos e na União Soviética, mas na contemporaneidade chegam até as empresas, que independentemente de seu tamanho, missão e valores necessitam de um conjunto de padrões éticos aos quais a corporação, seus colaboradores, fornecedores e todos os membros de sua cadeia de valor precisam aderir e praticar. Sem este código de conduta corporativa, é muito difícil para uma empresa dar o primeiro passo na construção da confiança com o mercado, seus clientes e demais *stakeholders*.

Atualmente muitas empresas tem adotado critérios de *ESG - Environmental, Social and Governance e*, com o Pacto Global das Nações Unidas e a formalização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, os códigos são produzidos em vários formatos, que vão desde diretrizes detalhadas de melhores práticas sobre questões sociais e ambientais até amplas proclamações da corporação para defender uma gama de valores, tais como o reconhecimento dos direitos humanos, garantir empregabilidade de minorias, diversidades étnica, cultural e de gênero, além de não admitir trabalho escravo ou infantil em sua cadeia de valor.

Um tema familiar é a responsabilidade social corporativa (RSE), introduzido para promover a ideia de que as atividades corporativas devem, no mínimo, evitar perturbações na sociedade em geral e, de preferência, gerar efeitos positivos. Exemplos de práticas de RSE incluem a preservação do meio ambiente por meio de medidas de baixa poluição e eficiência energética, a produção de mercadorias recicláveis e biodegradáveis e a promoção de um tratamento uniforme dos funcionários em todas as geografias que atua, garantindo assim mínimas condições de trabalho aceitáveis, independentemente dos baixos padrões do

mercado local. Uma boa política de RSE ou ESG deve contemplar ferramentas para evitar corrupção, dar e receber benefícios indevidos ou favores políticos.

Tudo isso parece usual para as grandes empresas que precisam aumentar o seu público, pois geralmente dispõem de muitos recursos para investimento e contratam consultorias e escritórios de *compliance* de reputação internacional para se implementar tais padrões, com pesados investimentos em processos e marketing para que seus padrões sejam percebidos e reconhecidos pela sociedade, consumidores, colaboradores e principalmente acionistas.

Mas e para os pequenos negócios? O que pode ser feito para se obter tal impacto? O principal objetivo deste artigo é identificar os principais impactos causados pela falta de confiança nos micro e pequenos negócios, propondo uma ferramenta para diagnosticar, implementar, mitigar e monitorar recursos que podem contribuir para a construção da confiança em empresas de micro e pequeno porte, as quais são altamente dependentes de uma equipe coesa e alinhada e a falta de confiança nas relações interpessoais aumenta a sensação de vulnerabilidade, o custo dos contratos relacionais no ambiente de trabalho e contribui para a alta taxa de mortalidade destas empresas.

Para o desenvolvimento dos objetivos com consistência analítica e argumentativa, este trabalho tem como base uma pesquisa exploratória com a apresentação de uma ferramenta, adotando como metodologia uma abordagem qualitativa e quantitativa construída a partir de pesquisas de opinião, análises conceituais e estudo comparativo das obras de diferentes autores para subsídio ao tema da pesquisa, seus objetivos, impactos e consequências para a sociedade.

Pretende-se responder se é possível introduzir uma cultura de construção de confiança nos pequenos e médios negócios, fomentando um ambiente de segurança psicológica, companheirismo, criatividade, inovação e colaboração. Pretende-se também apresentar uma ferramenta com indicadores, desenvolvida e validada neste trabalho com as respectivas conclusões e direções que podem ser seguidas para manter as conquistas obtidas.

2 A CONFIANÇA NA CONTEMPORANEIDADE E SUA INFLUÊNCIA NOS RESULTADOS DE UMA EMPRESA

O século XX testemunhou uma das maiores transformações sociais em toda a história da humanidade, a passagem da era industrial e da sociedade de produção para a era digital e a sociedade de consumo, e foi, simultaneamente, o palco de uma contínua e intensa fragmentação da experiência de vida humana. Quando se vive um processo de transição com todas essas características é difícil saber se elas já representam uma mudança mais duradoura ou significam apenas um período de transição. Independentemente de qual seja o caso, os próximos 100 anos anunciam mudanças com impacto semelhante ao experimentado pela espécie humana nos últimos 20.000 anos.

Jean Paul-Sartre, filósofo, escritor e crítico francês, falava aos seus alunos da necessidade de se criar “*un projet de la vie*” que deveria ser, passo a passo, ano a ano, consistentemente construído. Hoje, tal conceito parece estranhamente distante dos anseios de uma juventude cada vez mais voltada a viver livre de determinações, aberta a todas as direções e sempre disposta a recomeçar. Ao se analisar, por exemplo, os dados levantados por Richard Sennett (2008), de que o tempo médio de emprego no Vale do Silício era de oito meses, quem pode pensar num projeto de vida nessas circunstâncias?

“Tudo é temporário, a modernidade, tal como os líquidos, caracteriza-se pela incapacidade de manter a forma”, afirma Zygmunt Bauman (2001). O termo *VUCA* (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), surgido na década de 90 no ambiente militar pós-Guerra Fria também descreve as principais características do período no qual estamos imersos. A volatilidade indica caos onde previsões confiáveis são impossíveis e onde a mudança é regular e substancial. A incerteza refere-se à dificuldade em interpretar padrões coerentes na mudança. Em ambientes incertos as conexões entre causa e efeito podem ser compreendidas, mas a escala e o momento das mudanças não. Por complexidade entende-se o intrincado ecossistema de peças móveis em qualquer mercado, “a complexidade coloca o paradoxo do uno e do múltiplo” (Morin, 2005), ela descreve iterações de padrões simples combinados em um labirinto de sobreposições. E por fim, a ambiguidade refere-se à nossa falta de capacidade de ler os sinais com clareza, certeza ou precisão.

Dessa forma, nossas instituições, estilos de vida, crenças, convicções e relacionamentos mudam antes que tenham tempo de se solidificar em costumes, hábitos e verdades “auto evidentes”. A exposição permanente ao ambiente virtual tem, ao invés de

aproximado as pessoas, na realidade afastando-as, o vazio da solidão é profundo e os casos de suicídio entre jovens e idosos no Brasil aumentaram em quase 50% nos últimos 20 anos (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2015). Algumas dessas mudanças são irreversíveis e já constituem o principal tecido de nossa experiência de vida. Gordon Moore demonstrou com precisão a velocidade exponencial do avanço tecnológico, a cada 18 meses os computadores duplicam sua capacidade e já se pode ver a olhos nus a singularidade e sua fusão entre evolução biológica e evolução computacional. A nova era exigirá de todos flexibilidade, criatividade, adaptabilidade, a desativação de automatismos e o aprender a desaprender.

Os aprendizados são inúmeros e certamente um dos mais valiosos está no cultivo e resgate das relações que se estabelece com o outro. Em Amor Líquido, Bauman (2004) explora o impacto dessa situação nas relações humanas, quando o indivíduo se vê diante de um dilema terrível: de um lado, ele precisa dos outros como do ar que respira, mas, ao mesmo tempo, ele tem medo de desenvolver relacionamentos mais profundos, que o imobilizam num mundo em permanente movimento. O isolamento e impossibilidade do encontro face a face aumentaram a solidão e a sensação de abandono, agravadas diante das transformações provocadas pelo surgimento de tecnologias disruptivas e de acontecimentos com impactos globais como o Covid-19. Mais do que nunca, vive-se em um mundo dinâmico, interconectado e interdependente.

De fato, estamos conectados, mas não apenas virtualmente através das redes sociais e smartphones. Estudos científicos demonstraram que a grande alavanca da nossa evolução como espécie não foi a capacidade cognitiva, a habilidade de criar artisticamente ou o fato de apenas humanos possuírem história, mas sim a incrível e única habilidade humana de viver colaborativamente. Foram a capacidade de interpretar as intenções e sinais em expressões faciais, essa permanente busca por entender o que os outros estão pensando e de empatizar e se preocupar com suas experiências e objetivos, que ajudaram os seres humanos a serem muito mais hábeis em cooperar com as pessoas ao redor (Hrdy, 2009) e aptos a sobreviver aos desafios de existência.

Desde tenra idade e sem nenhum treinamento especial, humanos tendem a se identificar com as dificuldades dos outros e, sem serem solicitados, voluntariamente se dispõem a ajudar e compartilhar, mesmo com estranhos. Somos equipados com um sensor de cooperação. Esses impulsos reflexivamente altruísticos são consistentes com as descobertas de neurocientistas. Através de imagens de ressonância magnética, eles

monitoraram a atividade cerebral de estranhos experimentalmente envolvidos em uma variante do famoso jogo conhecido como Dilema do Prisioneiro, e constataram como a cooperação social é intrinsecamente gratificante para o cérebro humano. (Emory University Health Sciences Center, 2002)

Tal generosidade a princípio parece incoerente, especialmente para economistas que estão acostumados a celebrar o individualismo e modelos econômicos que assumem atores egoístas. No entanto, quando considerado, por exemplo, no contexto de como a humanidade conseguiu sobreviver a dramáticas flutuações climáticas durante o Pleistoceno (1,8 milhões de anos até cerca de 12 mil anos atrás) ou, em outra proporção, nas tragédias do Tsunami na Indonésia em 2004 e nas chuvas na região serrana do Rio de Janeiro em 2011, tais tendências acabaram sendo mais do que naturais, a sobrevivência foi possível devido à confiança e à compaixão surgida entre as pessoas nestes momentos de extrema tensão.

Em algum ponto no curso da sua evolução, nossos ancestrais se tornaram mais profundamente interessados em monitorar as intenções dos outros e compartilhar os próprios sentimentos e estados mentais. A questão aqui se amplia para além do compartilhamento, e chega ao estabelecimento e manutenção de redes de relacionamento social, não como as entendemos hoje, mas, especialmente, na construção de uma comunidade e no cultivo do sentimento de pertencimento.

Relação significa conexão entre o eu, aqui definido como a experiência subjetiva de cada ser - sua mente, sua realidade corpórea, suas memórias, sensações e percepções do momento - e o que está fora dele. A relação é o que transpira entre dois corpos e os conecta, ela é o encontro dessas experiências internas. O ser humano está sempre em relação, e suas vivências no mundo serão sempre mediadas pelo outro. De certa forma, somos meio, uns para os outros, para realizarmos nosso projeto existencial.

Por esta razão, a relação produz diferentes possibilidades de a pessoa estar no mundo. A relação é vivência, não experiência, e ela é parte do movimento humano, alterando-se constantemente a cada novo relacionamento. O modo como os pais reagem às necessidades de uma criança, junto com a genética herdada, a modelam significativamente e é inegável que, mesmo na vida adulta, a qualidade dos relacionamentos tem um enorme impacto nas experiências de vida de cada indivíduo. Nesse complexo e intrincado contexto,

o encontro intersubjetivo possibilita que as pessoas sejam tocadas e transformadas, sendo coautoras das trajetórias umas das outras.

Relação e encontro. A interação entre os opostos é vital para a compreensão do significado e da importância das relações na experiência humana. Em *"I interact therefore I am: the self as a historical product of dialectical attunement"* (Bolis e Schilbach, 2020) os autores propõem deixar de abordar a questão da autoconsciência de "ser" para "tornar-se". Eles sustentam a afirmação radical de que interpretamos o "eu" como um processo dinâmico em vez de uma entidade estática. Sustentam que o self é um produto histórico da sintonia dialética, aqui entendida como uma escola da progressão do pensamento, desde a evolução da espécie e cultura até o desenvolvimento individual e o aprendizado diário. Em suma, argumentam que uma análise granular da interação social pode nos permitir considerar o "eu" além do indivíduo estático, como ele emerge e se manifesta nas relações sociais e que tal abordagem pode ser relevante em vários campos, a ética, psiquiatria, da pedagogia e inteligência artificial.

Os estudos de Hrdy (2009) reforçaram a premissa de que a cognição humana foi o fator determinante para que a humanidade tenha sido capaz de criar culturas e instituições de complexidade única no reino animal. A resposta encontrada é um relato da evolução da mente humana no surgimento de uma adaptação psicológica geneticamente evoluída para o envolvimento em atividades cognitivamente compartilhadas com semelhantes.

O percurso até aqui traçado busca explicitar uma visão de homem eminentemente relacional. Como em uma dança, quando isso ocorre e se considera e se preza as diferenças entre duas pessoas, que seria a parte diferenciada da relação, pode-se cultivar então uma comunicação compassiva, que viria a ser a parte conectada, tem-se então integração e confiança. "Confiança - o senhor sabe - não se tira das coisas feitas ou perfeitas: ela rodeia é o quente das pessoas." (Rosa, 1988).

2.1 UMA BREVE HISTÓRIA DA CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA

Na mitologia grega a deusa Pistis era a personificação da boa-fé, confiança e confiabilidade. Seu nome fora mais tarde reconhecido como sinônimo de fé no medievo, sendo associada a esperança, prudência, honestidade e harmonia entre as pessoas.

Segundo a Enciclopédia Britânica (1998), Já na mitologia romana, reconhecida como Fides, era a deificação da boa-fé e da honestidade. Muitas das divindades romanas mais antigas eram personificações de altos ideais (P.ex., *Honos, Libertas*). Era função de Fides monitorar a integridade moral dos romanos. No período romano posterior, ela foi chamada de *Fides Publica* (“Fé Pública”) e foi considerada a guardiã de tratados e outros documentos estatais, que foram colocados para custódia em seu templo. Lá, também, o Senado muitas vezes se reunia, significando sua importância para o estado.

Júpiter, hierarquicamente superior a Fides, não era apenas a grande divindade protetora da raça, mas também aquela cuja adoração incorporava uma concepção moral distinta. Ele está especialmente preocupado com juramentos, tratados e ligas, e foi na presença de seu sacerdote que a forma mais antiga e sagrada de casamento (*confarreatio*) ocorreu. Sua associação com a consciência, com o senso de obrigação e o agir de forma correta, nunca foi completamente perdida ao longo da história romana. No poema épico Eneida, de Virgílio, Júpiter era retratado em muitos aspectos tanto grego quanto romano, mas ele ainda é a grande divindade protetora que mantém o herói no caminho do dever (*pietas*) para com os deuses, o estado e a família.

Aristóteles, uma das maiores figuras intelectuais da história ocidental, em sua obra retórica, cunhou o conceito da teoria da credibilidade da fonte, que afirmava que um discurso para ser crível e persuasivo o apresentador tem que ter três atributos: Ética ou bom caráter (*Ethos*); Lógica (*logos*); e Emoção (*Pathos*).

Segundo Aristóteles, quanto mais o apresentador for reconhecido como bom caráter, tendo suas habilidades de raciocínio lógico demonstradas e capacidade de incorporar um contexto emocional em seu discurso, mais credibilidade ele passará a audiência. Ele argumentava que o bom caráter não é útil somente para inspirar credibilidade, mas também muito eficaz na redução do ruído decorrente da incerteza e das opiniões de outrem.

Duarte (2021), afirma que a ética é a disciplina preocupada com o que é moralmente bom ou ruim e moralmente certo ou errado, sendo seus princípios também aplicados a qualquer sistema, teoria de valores ou princípios morais. Entre os principais problemas éticos da humanidade temos questões tais quais: Como devemos viver? Devemos almejar a felicidade ou o conhecimento? A virtude ou a criação de belos objetos? Se escolhermos a felicidade, será ela somente nossa ou teremos que compartilhar com todos?

E as perguntas mais particulares que nos enfrentam: é certo ser desonesto em uma boa causa? Podemos justificar viver em opulência enquanto em outras partes do mundo as pessoas estão morrendo de fome? Ir à guerra se justifica nos casos em que é provável que pessoas inocentes sejam mortas? É errado clonar um ser humano ou destruir embriões humanos em pesquisa médica? Quais são nossas obrigações, se houver, para com as gerações de humanos que virão depois de nós e com os animais não humanos com os quais compartilhamos o planeta?

A ética lida com estas questões em todos os níveis. Seu assunto consiste nas questões fundamentais da tomada de decisão prática, e suas principais preocupações incluem a natureza do valor final e os padrões pelos quais as ações humanas podem ser julgadas como certas ou erradas.

A ética é ainda um bom instrumento para se chegar ao que é justo, ou seja, o que seria a justa medida entre duas ou mais partes, mesmo que não se agrade a todos. A integridade, o bom caráter, e a boa justiça, baseada nos princípios éticos e morais vigentes são componentes fundamentais para se construir reputações, credibilidade, confiabilidade, e por consequência a confiança.

Como se confiar em quem não se conhece? De acordo com Harman (2006), devemos tomar medidas de construção de confiança, que em relações internacionais representam uma ação que reflete boa vontade ou disposição para trocar informações com um adversário.

O objetivo de tais medidas é diminuir a incompreensão, a tensão, o medo, a ansiedade e o conflito entre duas ou mais partes, enfatizando a confiança e limitando a escalada do conflito como uma forma de diplomacia preventiva. Medidas de construção de confiança têm sido tradicionalmente discutidas em conexão com guerras, segurança nacional, manutenção da paz e agora são relevantes nas esferas política e diplomática.

O Centro de estudos Henry L. O Stimson, em Washington, D.C., delineou quatro tipos principais de medidas de construção de confiança: comunicação, restrição, transparência e verificação. A comunicação evita crises evitando a tensão. Os métodos envolvidos nas medidas de comunicação são linhas diretas, presidenciais ou militares, centros de comunicação regionais e consultas. Medidas de restrição controlam níveis e tipos de poder; isso foi alcançado nas esferas militares através da diminuição da implantação em certas áreas especificamente fronteiras e avisos de atividades militares. Medidas de transparência geram abertura entre as partes, estabelecendo requisitos para pré-notificação e intercâmbio de informações. A verificação reduz a vulnerabilidade e a desconfiança em uma missão de boa vontade na esfera militar.

Em áreas de diplomacia, a verificação é alcançada por meio de acordos escritos, observações independentes, inspeções e tratados. Na área corporativa a confiança pode ser construída a partir de uma política adequada de responsabilidade social, código de conduta, ambientes diversos, melhores práticas entre outras ferramentas que melhor desvelaremos no decorrer deste trabalho.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NO MODELO ECONÔMICO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Kenneth J. Arrow (1951), laureado pelo prêmio Nobel de ciências econômicas em 1972 pela sua contribuição com suas teorias do bem-estar, do equilíbrio geral e da escolha social, também teve fundamental importância nas reflexões sobre economia contemporânea, ética e política à luz da história.

Arrow, pregava que a economia é sobre redistribuição, o que impacta diretamente a forma como nos tratamos uns aos outros e que a interseção entre a economia e a ética preocupa não somente os economistas, mas sobretudo todo o público. Em seu trabalho, se dedicou a esclarecer o impacto e as implicações das decisões humanas e suas interações que podem fazer uma diferença grande para a riqueza e a pobreza das vidas humanas.

Costumava afirmar que sem relações de confiança, não se tem uma economia próspera, tampouco ética, influenciando diretamente a sociedade e seu conjunto de regras aceitas como justas, o que caracteriza a moral.

No contexto das economias da era do conhecimento, os altos níveis de incerteza e instabilidade que caracterizam o atual ambiente de negócios, quadro aprofundado desde o início da pandemia, tem exigido dos gestores atenção especial aos riscos e transformações decorrentes da entrada na 4ª Revolução Industrial.

Segundo a moderna literatura de gestão de pessoas, um dos elementos apontado como essencial para que as empresas ganhem eficiência é a constituição, consolidação e emprego permanente de equipes caracterizadas pela sua coesão interna. Neste contexto, a confiança aparece como um importante elemento responsável por criar uma rede de segurança de controle informal das operações, por diminuir os riscos das transações e a complexidade do ambiente.

Dois aspectos precisam ser analisados, a partir dos quais se pode relacionar a confiança à diminuição dos riscos transacionais e da complexidade do ambiente: ela inibe comportamentos oportunistas por incentivar a cooperação entre agentes interativos, promovendo vantagem competitiva para se alcançar um desempenho superior, quando esta se torna um instrumento eficiente para atingir objetivos corporativos, na forma de 'capital social'.

O contexto econômico onde estão inseridas as empresas brasileiras têm se mostrado bastante turbulento, complexo e competitivo. Deste modo, manter uma empresa funcionando, é um desafio inerente aos empreendedores donos das micro e pequenas empresas brasileiras. A maioria dos textos existentes sobre a temática privilegia somente as grandes organizações, a abordagem é distante da realidade das MPEs, o que induz a pensar o ativo intangível da confiança como privativo de grandes corporações públicas ou privadas.

A microempresa é fruto de uma política de desburocratização, iniciada em 1979, para agilizar o funcionamento dos pequenos organismos empresariais. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012) é considerada microempresa aquelas com faturamento anual de até R\$ 360 mil e de pequeno porte todas aquelas com faturamento anual entre R\$ 360 mil e no máximo R\$ 4,8 milhões. Atualmente elas representam uma parcela muito importante na economia tanto em função da sua participação no PIB como na geração de empregos e áreas de abrangência.

Segundo o SEBRAE as Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil representando 53,4% do PIB desse setor. No PIB da indústria, chega a 22,5% e no Setor de Serviços mais de um terço da produção nacional (36,6%) tem origem nos pequenos negócios.

Apesar de ter altas taxas de crescimento, apresenta uma elevada taxa de mortalidade. Ainda segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2004), 50% dos empreendimentos não completam o segundo ano de existência. Dentre os fatores que motivam essa falência precoce apontados pelo órgão, além de limitações ambientais como a Covid-19, ganha destaque a falta de capital de giro, falta de clientes e falta de conhecimento na gestão da empresa. Esses fatores estão diretamente relacionados aos gestores empreendedores. Eles são os responsáveis por traçar os objetivos, estabelecer metas, desenvolver estratégias que tenham como finalidade atingir os objetivos estabelecidos.

Diante desses desafios, a liderança assume protagonismo. Um líder capacitado consegue não apenas gerenciar os negócios, mas também fazer parte de um dos principais elos que compõem a estrutura de qualquer organização: a equipe de trabalho. Em Zanini e Migueles (2014) a confiança é considerada como um elemento de coordenação informal dentro das organizações, elemento central para a melhor compreensão dos contratos relacionais. Os autores afirmam que investimentos na criação e na manutenção de ambientes de trabalho baseados em confiança devem observar uma racionalidade econômica e que a existência de confiança nas relações burocráticas expande consideravelmente o potencial de produzir relações cooperativas e eficiência gerencial.

Segundo estudos empíricos realizados sobre o tema, quando existe relação de confiança entre as pessoas, cresce a probabilidade de trocas e compartilhamento de informações, reduzem-se os conflitos e aumentam a satisfação e a motivação (Dirks, & Ferrin, 2001). Igualmente, diminuem os custos relacionados à aplicação excessiva de instrumentos burocráticos de segurança — como monitoração, regras e procedimentos formais.

No entanto, não encontramos estudos e modelos teóricos que permitam a sua conceptualização e mensuração da confiança e da confiabilidade no contexto de micro e pequenos empreendimentos.

2.3 DINÂMICA DA CONFIANÇA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A expressão *Knowledge Management* (KM ou Gerenciamento do Conhecimento) passou a circular amplamente, em meados da década de 1980, a partir de sua utilização no livro *A criação de conhecimento na empresa* de Nonaka e Takeuchi (1997), que associa o desempenho das empresas japonesas a capacidade de gerar e aplicar novos conhecimentos. De acordo com Dixon (2012), a nova forma corporativa de pensar sobre o conhecimento foi a de que o conhecimento era um ativo organizacional; portanto, precisa ser administrado. O conhecimento foi conceituado como algo estável, ou seja, independentemente do tempo não haveria degradação de valor, como suposição para alavancar o conhecimento explícito.

Segundo a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (GC), A gestão do conhecimento surgiu como prática no Brasil há cerca de vinte anos, quando muitas organizações se deram conta do papel cada vez mais estratégico do conhecimento e passaram a buscar formas de gerenciá-lo de modo mais efetivo, diante disso, muitas criaram estruturas e iniciaram programas de GC, surgiram novos conceitos, modelos e métodos, e soluções foram oferecidas no mercado, nesse sentido, resumidamente, a Gestão do Conhecimento é um conjunto de práticas que permitem coordenar, desenvolvidos por pessoas, sistemas, relacionamentos e pelo ambiente para que sejam utilizados futuramente pela organização, para criar novos conhecimentos podendo difundi-lo e incorpora-lo a produtos e serviços, para a criação de estratégias e na tomada de decisão.

A Gestão do Conhecimento engloba vários aspectos. Segundo Santos (2005) não se trata apenas de gerir ativos de conhecimento, mas também a gestão dos processos que atuam sobre esses ativos, o que inclui desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento. Tudo isso com o intuito de atingir os objetivos da organização, assim percebe-se que a implantação da Gestão do Conhecimento necessita do trabalho em grupo e esta equipe deve estar bem articulada com toda a organização.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento passa por quatro modos de conversão, chamado o ciclo da GC, a socialização, processo de compartilhamento de experiências; externalização, processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos; combinação, é onde ocorre a sistematização de conceitos de um sistema de conhecimento e internalização, que trata da incorporação do conhecimento explícito em tácito, assegurando a expansão da experiência prática, tal conversão do conhecimento, é

destacado também por Nonaka e Takeuchi de Espiral do Conhecimento, ciclo que começa no nível individual e se move por meio de crescentes movimentos de interação, que atravessa divisas organizacionais e vai de seções até departamentos e divisões, realizando uma atividade contínua onde o conhecimento flui, é compartilhado, é convertido; e há a participação de indivíduos, de equipes de trabalho e da instituição como um todo. A incerteza no ambiente organizacional ou falta de informações claras afetam o comportamento do indivíduo, minando a confiança e alimentando a desconfiança. (Zanini, Lusk e Wolff, 2009)

Ao falarmos de conhecimento e dos seus modos de conversão, percebe-se que o conhecimento é o diferenciador do agir humano e se revela como o grande instrumento estratégico dentro da organização. O conhecimento aumenta quando é utilizado, dividido ou compartilhado, desta forma é um intangível, que pode trazer grandes vantagens, principalmente em longo prazo, a Gestão do Conhecimento tem um caráter facilitador dessa matéria prima intelectual, que em seu desenvolvimento envolve profissionais de diversas áreas: administração, computação, ciência da informação, educação, etc. Nesse sentido, é válido observar ao promover GC, tanto individual como organizacional, a aplicação dela no serviço da criação e aplicação de novos conhecimentos. Para provocar tal aplicação, é necessário considerar o que Simon Sinek em seu livro os líderes se servem por último escreve que “Se as pessoas de uma organização se sentirem seguras umas com as outras, vão trabalhar juntas e realizar coisas que nenhuma delas conseguiria realizar sozinha” dessa forma realiza o fluxo do conhecimento que é: crie, identifique, colete, revise, compartilhe, acesse e usar o conhecimento

Simon Sinek (2019) levanta algumas forças perigosas dentro da organização que impedem o avanço organizacional, uma delas é o medo de que os outros estejam os segurando lá embaixo para progredirem em suas próprias carreiras. Tal variável, o autor refere-se como sendo um perigo interno controlável, com a aplicação de uma cultura livre do perigo que surge entre os colegas. Isso pode ser feito, permitindo às pessoas uma sensação de pertencimento, oferecendo confiança e empatia, criando um Círculo de Segurança.

Quando as pessoas precisam lidar com a falta de confiança, ou seja, o medo dentro do ambiente de trabalho, o resultado é o não desenvolvimento de conhecimento. Quando precisamos nos defender uns dos outros no ambiente corporativo, a arma usada é o conhecimento. No questionário preliminar desenvolvido para este trabalho, perguntamos aos respondentes qual é a primeira reação que eles têm ao serem criticados.

Entre eles, 13,3% informaram que se justificam ao serem criticados e, 86,6% disseram que ouvem e refletem sobre o que está sendo dito sobre eles. Simon Sinek (2019) escreve que quanto mais confiamos que as pessoas à nossa esquerda e à nossa direita estão cuidando de nós, melhor equipados estamos para enfrentar juntos as ameaças externas da organização. Quando sentimos que pertencemos ao grupo e confiamos nele e nas pessoas com quem trabalhamos, cooperamos naturalmente para enfrentar desafios, mas quando não temos a sensação de pertencimento, somos forçados a investir tempo e energia para nos protegermos uns dos outros. No que compromete a evolução do conhecimento da organização no âmbito de Nonaka e Takeuchi (2008) que conceituam conhecimento como “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”, a falta da confiança para o fluxo do conhecimento.

A confiança é firmada pelas interações, e sua relação com o compartilhamento do conhecimento, ação ativa da GC, possui uma relação direta. Sua falta resulta em influenciar as barreiras para o compartilhamento do conhecimento. Zhang e He (2016), através de estudos com equipes de projetos integrados, identificaram cinco fatores críticos de influência no compartilhamento do conhecimento e, dos cinco fatores, quatro estão relacionados a aspectos da confiança em maior ou menor grau.

Externa-se, assim, a necessidade de considerar a confiança como um fator fundamental na Gestão do Conhecimento, por se tratar de um mecanismo a partir do qual os atores sociais reduzem a complexidade do seu sistema de interação pela crença na credibilidade de uma pessoa (Giddens, 1991). Ela nasce da partilha de valores e capacita as pessoas a trabalharem em conjunto, o que pode gerar mais conhecimento e inovação (Andrade et al, 2011).

2.4 IMPACTO DA FALTA DE CONFIANÇA NAS EMPRESAS

A pós-modernidade trouxe, junto com o surgimento de tecnologias disruptivas e o acelerado avanço tecnológico, um aumento do individualismo, da insegurança, da solidão e uma cada vez maior efemeridade nas relações interpessoais.

Diante disso, relações desintegradas criam ambientes caóticos, rígidos, conhecimento estagnado, menor produtividade, ambiente competitivo e modelos de negócio insustentáveis diante dos desafios da nova era.

A crise econômica de 2008 e a pandemia do novo coronavírus de 2020 mostraram a necessidade de se repensar os valores e modelos que dirigem a caminhada da nossa sociedade pela pós-modernidade. A liquidez do mundo contemporâneo com seu individualismo, onde tudo se transforma em mercadoria descartável, inclusive as relações e a identidade das pessoas, têm produzido um ambiente onde se perdeu o sentimento coletivo, de fragilidade nas relações sociais e laços humanos.

O esforço para se viver colaborativamente é uma extensão do próprio esforço de preservação e sobrevivência, e esse ambiente colaborativo exige a capacidade de relacionar-se. Quanto mais integrados em seus vínculos, melhor a qualidade da colaboração e seus frutos.

Ressignificar os relacionamentos interpessoais de micro e pequenos empreendedores com a sociedade irá promover a solidez necessária à criação de modelos de negócio sustentáveis e que gerem impacto social.

Percebemos a importância de ir a campo e a enriquecedora oportunidade de conhecer a visão de pessoas que atuam como micro e pequenos empreendedores, ou que fazem parte de equipes em organizações deste porte e entender se em suas rotinas profissionais há espaço para colaboração, autonomia e, principalmente, confiança.

2.4.1 QUESTIONÁRIO INICIAL

Para entender estes pontos de vista foi desenvolvido um questionário com o intuito de corroborar o material bibliográfico que já havia sido consultado e fazer uma análise de contexto e das relações interpessoais que são mantidas dentro das organizações, seus reflexos no ambiente corporativo, na qualidade do trabalho e nos modelos de negócio.

O Questionário inicial foi aplicado como um formulário online, e reuniu perguntas e respostas estruturadas e algumas abertas. Formado por 26 perguntas, ficou disponível para acesso entre os dias 13 e 21 de janeiro de 2021, e contou com a participação de 15 pessoas. Ele foi respondido individualmente e sem identificação, preservando, assim, o sigilo das informações fornecidas e dos indivíduos. A pesquisa contou com a participação de empreendedores de micro e pequenas empresas, do segmento de serviços, atuando em diferentes áreas, em sua maioria, tendo até 10 funcionários. O intuito da pesquisa era comparar suas diferentes visões e experiências acerca do tema relações em seus ambientes de trabalho. O uso dos dados coletados é de cunho acadêmico, sem qualquer interesse além deste e foram usados única e exclusivamente pelo grupo responsável pela aplicação do questionário.

A seleção de perguntas para a enquete foi constituída por situações que abrangem as relações internas e externas de uma organização, bem como percepções das características pessoais dos próprios respondentes.

Com a aplicação desse questionário inicial, tivemos resultados fundamentais para a direção do projeto, no qual sugerimos a possibilidade de fazer um melhor uso do ativo confiança nas micro e pequenas empresas.

2.4.2 RESULTADO

Apresentamos no ANEXO A todas as perguntas aplicadas no questionário, e abaixo, os resultados e conclusões obtidas a partir dele.

Figura 1



Figura 1- Gráfico sobre a importância dos vínculos de confiança nas relações profissionais

Fonte: Os autores (2021)

Quando perguntados sobre o que consideram mais importante nas relações profissionais, a resposta foi unânime. Todos os participantes acreditam que estabelecer vínculos de confiança seja o quesito mais significativo.

Figura 2

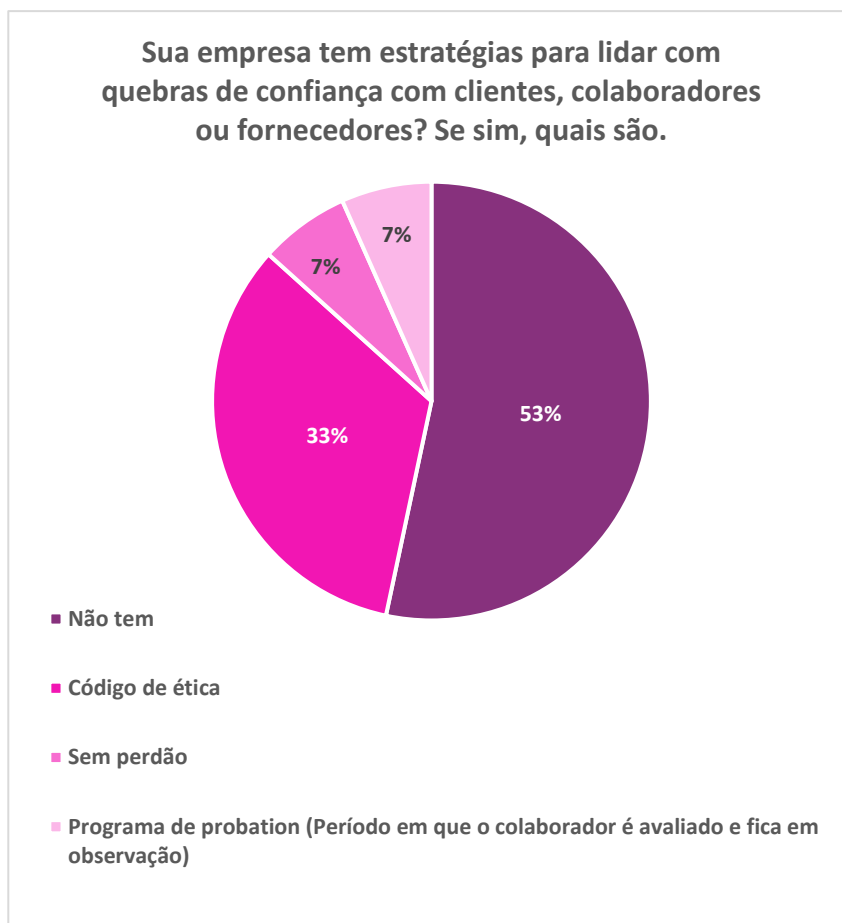


Figura 2 - Gráfico sobre estratégias para lidar com quebras de confiança

Fonte: Os autores (2021)

Embora a confiança seja um fator que permite o estreitamento das relações, entre os participantes do questionário **53% não têm estratégias para lidar com quebras de confiança**, 33% utilizam o código de ética para este fim e 14% o sistema de *probation*, onde se propõe observar os envolvidos por um período para se ter a certeza de que o aprendizado com a situação foi efetivo ou não.

Figura 3

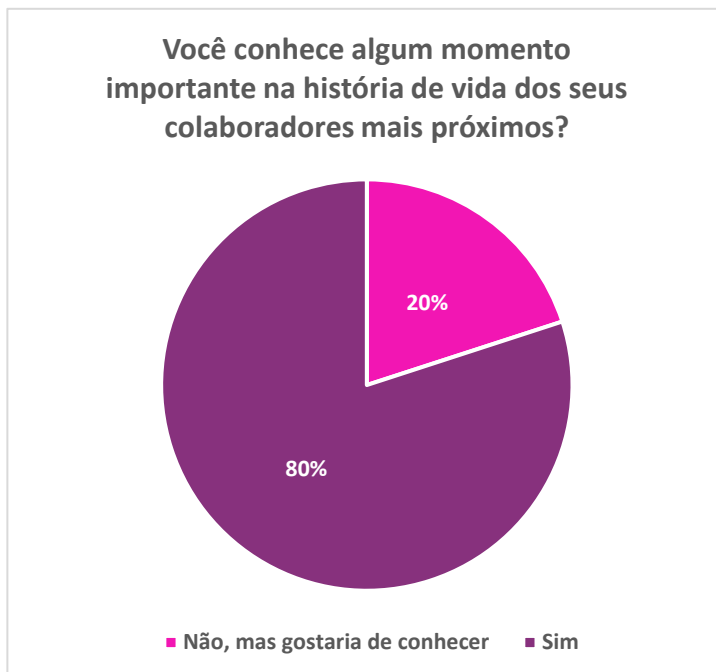


Figura 3 - Gráfico sobre momentos importantes na vida dos colaboradores

Fonte: Os autores (2021)

Entre os participantes do questionário, **80% disseram conhecer momentos importantes da vida de seus funcionários**, enquanto **20% disseram que não conheciam**, mas gostariam de saber. Ainda, 53,3% afirmaram ser importante ter entre a equipe uma integração com objetivos comuns.

Figura 4

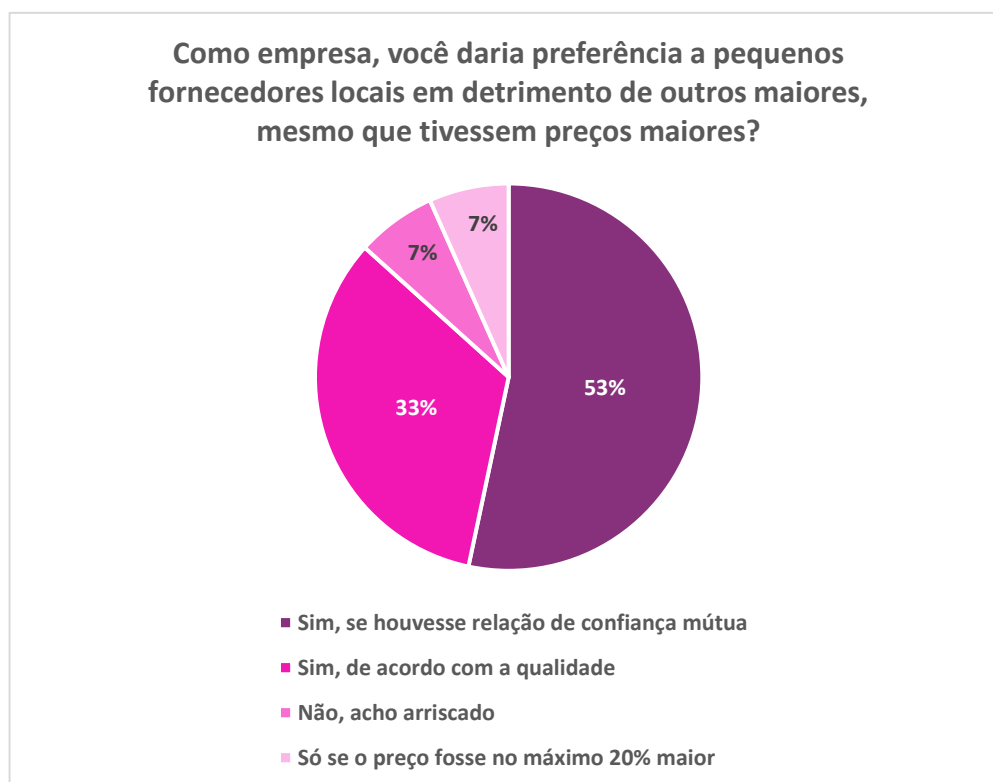


Figura 4 - Gráfico de opinião sobre preferência a pequenos ou grandes fornecedores

Fonte: Os autores (2021)

Quando questionamos os empreendedores se dariam preferência a pequenas empresas, mesmo que tivessem que pagar mais pelo serviço ou produto, **53,3% afirmaram que sim, desde que houvesse uma relação de confiança mútua. Outros 33,3%** também disseram que sim, dependendo da qualidade e, ainda, **6,7% responderam que pagariam mais por um serviço com preço no máximo 20% maior**. O percentual dos que afirmaram que não comprariam foi de 6,7%.

Quando indagados sobre os valores que suas empresas agregam à sociedade, foram citados os seguintes: honestidade, segurança, transparência, ética, responsabilidade social e qualidade na entrega.

Para **86,6% dos entrevistados, há espaço para a colaboração de funcionários no funcionamento e na melhoria dos processos da empresa, já que as decisões não são tomadas exclusivamente do nível hierárquico superior para baixo**. Para 13,4% deles, há espaço, mas não há incentivo para que isso ocorra.

Perguntados sobre quais práticas adotadas pelas empresas em favor dos colaboradores, 86,6% deles responderam considerar estar em um ambiente colaborativo e desafiador serem os aspectos mais importantes.

Quando perguntados sobre o que os inspira a levantar de manhã, conceitos como família, construção de um mundo melhor, desafio e gratidão pela vida foram elencados por eles.

Figura 5



Figura 5 - Gráfico sobre como os respondentes se veem

Fonte: Os autores (2021)

Colocando em perspectiva as percepções sobre si, **73,3% dos respondentes se veem como otimistas e, 26,7% se veem como realistas.**

Figura 6

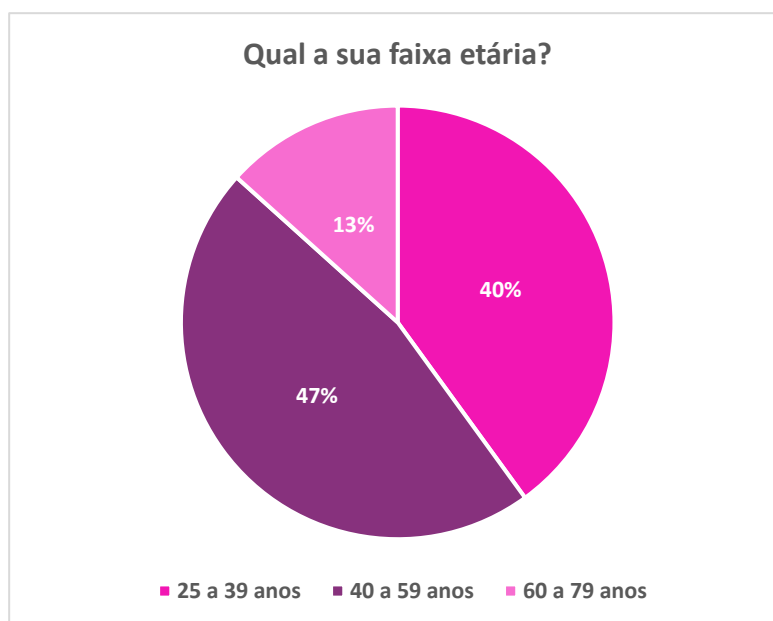


Figura 6 - Gráfico sobre a faixa etária dos respondentes

Fonte: Os autores (2021)

Neste universo de participantes, **40% têm entre 25 e 39 anos**, 46,6% têm entre 40 e 59 anos e 13,4% têm mais de 60 anos de idade.

O objetivo principal da maioria dos entrevistados é melhorar a qualidade da entrega do serviço, o que ocorre no ponto de contato com o cliente, em como este vivencia a relação de consumo. De forma análoga, para a quase totalidade deles, a participação dos funcionários e colaboradores no funcionamento da empresa é importante e incentivada. A confiança foi novamente o valor determinante para a maioria dos entrevistados no momento de optar onde comprar, mesmo que por um preço maior.

Foi possível observar também que, para a totalidade dos entrevistados, estabelecer vínculos de confiança e construir ambientes colaborativos faz parte das suas necessidades mais importantes, o que mostra o poder das relações em nossas vidas.

A partir das respostas obtidas com as entrevistas, chegamos à conclusão de como as relações interpessoais têm o poder para modelar os ambientes e as experiências e de como há uma profunda necessidade por vínculos mais sólidos, baseados na confiança mútua, cooperação e empatia.

3 PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA PARA CONSTRUIR A CONFIANÇA

Neste capítulo apresentaremos o método desenvolvido para este trabalho, que integra pesquisa a experimentos, que anseia medir características individuais que são tipicamente difíceis de medir, como a confiança e a confiabilidade, trazendo uma leitura do que foi observado em suas etapas.

Enquanto pesquisávamos sobre o tema confiança e pensávamos em alternativas de solução para a questão da falta dela nas relações em equipe, desenhamos o Value Proposition Canvas, com o intuito de delinear algumas possibilidades de produtos/serviços e organizamos também alguns pontos de problemas dos micro e pequenos empreendedores observados no questionário inicial, o qual apresentamos a seguir.

3.1 VALUE PROPOSITION CANVAS

Desenvolvido por Alexander Osterwalder (2004), o *Value Proposition Canvas* (Tela da Proposta de Valor) é uma ferramenta que explora apenas os blocos proposta de valor e segmento de clientes do *Business Model Canvas*. Com esta ferramenta é possível entender as necessidades, dores, expectativas e tarefas do cliente e como o nosso produto se enquadra e pode ajudar a resolver esses problemas. Ela nos auxilia a entregar a solução ideal para o cliente.

Tarefas do cliente são os trabalhos, ações, tarefas que o cliente deseja realizar, necessidades que quer satisfazer ou problemas que quer resolver. Micro e pequenas empresas possuem uma grande relevância no cenário atual da economia e contam com uma alta empregabilidade formal. A utilização do Design Centrado nas Relações na gestão de pessoas pode promover o desenvolvimento intelectual e psicológico da equipe, a diminuição de problemas relacionais, proporcionando a capacitação, motivação e criando ambientes de trabalho mais humanizados e participativos, nos quais a harmonia de interesses entre empregados e empregadores seja uma constante.

Como o mundo se encontra em constante estado de mudanças e transformações, a utilização do DCR pode possibilitar um diferencial competitivo ao propor ferramentas para que se estabeleça uma melhor relação entre os colaboradores a partir da criação de um ambiente seguro e colaborativo. Uma equipe que se perceba envolvida nas metas da empresa, com o trabalho desempenhado com eficiência e voltado para o crescimento mútuo pode gerar resultados melhores.

Dores são as queixas e insatisfações que o cliente passou ou passa para realizar a tarefa e resolver o seu problema. Atuais mudanças na legislação trabalhista, relacionamentos marcados pela ideia de substituição imediata, competitividade e "ênfase no econômico em detrimento do social fazem emergir nos profissionais das empresas uma sensação de vulnerabilidade, traduzida por relacionamentos mais efêmeros e superficiais, que arrefecem a ação das pessoas" (Fischer, Novelli. 2008). A falta de confiança nos pares e na chefia também pode produzir falta de engajamento, aumento das taxas de absenteísmo e *turn over*.

Ganhos são os benefícios que o nosso cliente espera e deseja, as alegrias ao realizar uma tarefa. Micro e pequenas empresas necessitam de melhor performance de suas equipes, o que resultará em melhor atendimento aos seus clientes e aumento da taxa de fidelização. Como vimos ao longo do projeto, uma equipe engajada em um ambiente de confiança pode reduzir os custos transacionais e aumentar a capacidade da equipe em lidar com os desafios pelos quais essas empresas enfrentam.

Alívio das Dores são as principais dores que o DCR resolve ou alivia para a realização da tarefa. O *Bootcamp* da Confiança, como exposto, é uma vivência que estimula o diálogo franco e empático. A experiência artística oferece uma oportunidade para que se estabeleça uma comunicação não-violenta e tolerante ao erro, a partir do momento em que objetiva unir os participantes em torno de um propósito comum.

Criadores de Ganhos descrevem como o DCR cria ou supera as expectativas do cliente, qual é o diferencial que vai gerar ganhos esperados e inesperados a eles. A visão oferecida pela análise da dimensão das relações pessoal e interpessoal dos funcionários pode estimular uma cultura de contínuo aprendizado, promover processos criativos e de inovação, desenvolver uma maior capacidade de adaptabilidade, integrar todos os envolvidos na realização da missão da empresa e, deste modo, criar uma cultura de bem-estar e segurança psicológica.

Produtos e Serviços são as funcionalidades que temos a oferecer e que resolvem os problemas dos nossos clientes. A utilização do DCR possibilita um levantamento profundo da qualidade das relações interpessoais em micro e pequenas empresas através de uma análise quantitativa (questionário) e qualitativa (*Bootcamp*) e uma recomendação com as melhores práticas, de modo a implementar no ambiente interno das MPEs (Micro e Pequenas Empresas) uma cultura de maior confiança.

Figura 7

Fonte: Os autores (2021)

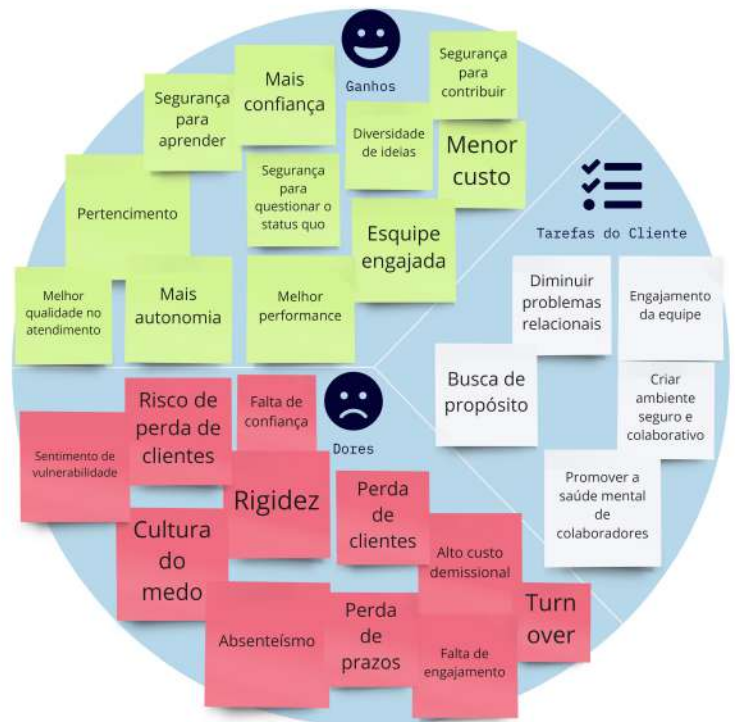
Value Proposition Canvas

Design Centrado nas Relações

PROPOSTA DE VALOR



PERFIL DO CLIENTE



3.2 CRIAÇÃO DO MÉTODO DSEIGN CENTRADO NAS RELAÇÕES – TRUST ANALYTICS

Por meio de toda a bibliografia consultada, entrevistas e do questionário preliminar respondido por micro e pequenos empreendedores, percebemos que havia uma necessidade e desejo de se investir em meios que permitissem um maior engajamento e colaboração em equipe. Empresas com setores desempenhando um diálogo ineficiente, uma cultura organizacional que não valoriza o capital humano e suas qualidades, e a supervalorização das tecnologias artificiais. Situações como estas acrescidas da atual condição pandêmica em todo o mundo, favorecem a perpetuação do sistema de comando e controle e não beneficiam com a autonomia do colaborador.

Fomentando a necessidade das organizações de promover um ambiente de trabalho saudável, a diretora do Departamento de Saúde Pública e Ambiente da OMS, Dra. Maria Neira disse que “A riqueza de uma empresa depende da saúde dos trabalhadores” (Neira, 2010). Percebendo que em ambientes socialmente saudáveis os vínculos entre os indivíduos tendem a se estreitar e se fortalecer, buscamos, então, alcançar o cerne destes relacionamentos.

A confiança como benefício para o ambiente organizacional inibe condutas oportunistas que possam gerar conflitos entre os funcionários. Ela influi no meio relacional como mediadora, dá abertura para o compartilhamento de informações e motiva os empregados. (Zanini *et al*, 2009). Diante disso, nos questionamos o seguinte: **é possível ressignificar as relações das micro e pequenas empresas e construir a confiança nas equipes?**

Como proposta de solução, este grupo criou o Design Centrado nas Relações, que é um método autoral e que almeja contribuir para o resgate de um estado de confiança nas relações interpessoais de micro e pequenas empresas. Além de promover vínculos mais colaborativos, fluidos, não automatizados e empáticos, estabelecendo assim condições para uma maior fluidez no cotidiano da organização, criando negócios mais sustentáveis e lucrativos.

O DCR teve influência do Human-Centered Design (HCD), desenvolvido pelo psicólogo e empresário, Paul Polak, que consiste em um método voltado para empresas sociais e ONGs, com sugestões de práticas para comunidades carentes no mundo (IDEO,

2009). O DCR considera que mesmo com o avanço tecnológico e hábitos individualistas, ainda há espaço e é preciso investir no capital humano e suas relações, a fim de vislumbrar uma mudança cultural na organização.

A seguir, apresentaremos as etapas que compõem o Design Centrado nas Relações: o questionário das relações em equipe (fotografia) e o *bootcamp* da confiança (filme). É preciso que fique claro que o método DCR é uma proposta desenvolvida pelo grupo para este projeto, e não foi aplicado com qualquer grupo de pessoas. Todas as menções a resultados tanto do questionário quanto do *bootcamp*, são suposições e exemplos que fizemos para obter uma ideia aproximada do efeito dos experimentos.

3.3 FOTOGRAFIA - O DIAGNÓSTICO DA DIMENSÃO PESSOAL

A fotografia eterniza um momento e dá a possibilidade de refletir sobre outra perspectiva. Ela tem o poder de captar e ilustrar o estado de uma pessoa, ação ou ambiente. Neste ponto do trabalho, buscamos conhecer a situação em que se encontra o convívio entre os componentes da equipe, a partir do ponto de vista individual das pessoas. É preciso saber se a percepção de cada um deles corresponde com o que é observado pelo líder. Neste momento, a fotografia da equipe nos mostrará de que maneira cada pessoa interpreta a confiança em suas relações de trabalho e qual a importância que elas têm para sucesso profissional individual e em grupo. O homem influencia sua relação com o ambiente e, também, por meio dele, modifica seu próprio comportamento, conduzindo-o sob seu controle (Lev S. Vigotski, 1991). Mesmo a confiança sendo um processo tão humano, acreditamos que é necessário combiná-la a uma forma de mensuração, para que consigamos atingir o objetivo do método DCR.

A fim de considerar a ótica do funcionário sobre a qualidade das relações que mantém dentro do ambiente organizacional e fora dele, a proposta inicial do DCR é elaborar um questionário a ser respondido por todos os integrantes de uma mesma equipe de micro e pequenas empresas, inicialmente, localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Acreditamos que reduzir a área de atendimento de início reduziria custos de deslocamento para o grupo. Trata-se de uma abordagem de caráter quantitativo, composto por 42 perguntas divididas em seis dimensões distintas de relações: do funcionário com ele mesmo, com seu líder, com seus pares, com os valores da empresa, com o ambiente externo e, por fim, como ele é visto por seus pares.

Para este questionário, consideramos não ser necessário que os respondentes se identifiquem, inclusive para evitar constrangimentos com a liderança e/ou colegas, portanto, acreditamos que um questionário anônimo seria o mais adequado. Ele foi pensado para ser aplicá-lo em formato impresso, mas havendo a necessidade, também pode ser aplicado no formato online. Caso fosse aplicado de forma digital, seria utilizada a plataforma gratuita do *Google Forms*. Julgamos que o ideal seria aplicar o questionário dias antes do início da etapa de vivências (*bootcamp*), para que pudéssemos ter uma noção do que esperar daquele grupo.

Nestes seis blocos, foram consideradas perguntas que tratam de situações relativas à comunicação, cooperação em equipe, conflitos, oportunidade de crescimento, liderança, qualidade do serviço prestado, saúde mental no ambiente de trabalho, lidar com reclamações e incentivos. Todas as perguntas do questionário DCR foram desenvolvidas pelo grupo para este trabalho, baseadas em questões que acreditamos serem importantes para a análise da confiança em grupo, e podem ser encontradas no Anexo B, ao final do trabalho.

Para o formato de respostas, consideramos utilizar cinco opções de respostas fechadas. Acreditamos que a escala Likert é o método mais adequado para este formato, sobretudo na etapa de peso e análise dos resultados, além de ser simples de construir. Esta escala apresenta opções de resposta que variam de concordo totalmente, concordo, indiferente (neutro), discordo a discordo totalmente.

Figura 8

Escala Likert					
Questionário sobre confiança					
Sobre seu relacionamento com você mesmo(a)					
Legenda: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; N = Neutro; C = Concordo; CT = Concordo totalmente					
1 – Considero-me uma pessoa confiável.	DT	D	N	C	CT
2 – Considero ser fácil confiar em outra pessoa.	DT	D	N	C	CT
3 – Considero difícil me perdoar por um erro que cometi diante de uma situação.	DT	D	N	C	CT
4 – Considero-me capacitado(a) suficiente para exercer meu trabalho.	DT	D	N	C	CT
5 – Considero-me uma pessoa autodisciplinada.	DT	D	N	C	CT
6 – Dentre meus cinco pontos mais fortes, considero que a confiança é um deles.	DT	D	N	C	CT
7 – Considero mentir para me beneficiar e me destacar de algum modo.	DT	D	N	C	CT

Figura 8 - Tabela escala de Likert

Na fase de análise, a escala Likert atribui uma pontuação em uma proporção de 1 a 5, refletindo a direção da atitude dos respondentes e correspondendo às variações de discordo totalmente, discordo, indiferente (neutro), concordo a concordo totalmente, respectivamente. Esta direção pode variar de 1 a 5 ou de -2, -1, 0, +1, e +2. O conjunto de números utilizados indeferem na conclusão que se busca, sendo, sim, importante conceder de maneira correta os números às respostas de afirmações positivas e negativas. (Fauze, 1996, apud Oliveira, 2001).

Após aplicar um peso às respostas, a etapa seguinte consiste em estabelecer uma média a partir da pontuação atribuída a elas. Para chegarmos a um valor, utilizamos a Média Aritmética Simples (MAS). A seguir, exemplificamos a aplicação da média aritmética para dados de respondentes fictícios:

Figura 9

$$\text{Média Aritmética Simples (MAS)} = \frac{X_1 + X_2 + X_3}{N}$$

X é o somatório de pontos atribuídos às respostas de cada pessoa

N é o número de pessoas que responderam ao questionário

Figura 9 - Fórmula da Média Aritmética Simples

Fonte: Brasil Escola

Como exemplo para este cálculo, podemos supor que um grupo, composto por cinco pessoas, responde ao Questionário de Confiança. Este questionário é formado pelas seis dimensões distintas de relações. Cada uma destas dimensões contém sete suposições. Para cada suposição os respondentes têm cinco opções de respostas. Cada resposta tem uma pontuação atribuída que varia de 1 a 5. Coletadas as respostas de uma pessoa, faz-se o somatório da pontuação das 42 suposições obtendo, assim, um número X. O somatório mínimo que cada pessoa pode obter neste questionário é 42, e o máximo, é 210. Em seguida, o mesmo procedimento é feito com as respostas dos outros participantes. Soma-se o número obtido de cada participante e o resultado deste somatório é dividido pelo número de participantes (5).

Figura 10

$$X(MAS) = \frac{159+126+42+210+111}{5} = \frac{648}{5} = 129,6$$

Figura 10 - Cálculo da Média Aritmética Simples

Fonte: Os autores (2021)

Com estes cálculos obtém-se, então, 129,6 sendo a Média Aritmética Simples (MAS) da equipe. A partir dela será calculado o Desvio Padrão, conforme imagem abaixo.

Figura 11

	PONTOS	PASSO 1	PASSO 2	PASSO 3	PASSO 4	PASSO 5
NÚMERO DE RESPONDENTES	1	159	159-129,6 = 29,4	29,4 ² = 864,36	864,36	$\sqrt{3.840,30}$
	2	126	126-129,6 = -3,6	(-3,6) ² = 12,96	12,96	
	3	42	42-129,6 = -87,6	(-87,6) ² = 7.673,76	7.673,76	
	4	210	210-129,6 = 80,4	80,4 ² = 6.464,16	6.464,16	
	5	111	111-129,6 = -18,6	(-18,6) ² = 345,96	345,96	
				15.361,96	3.840,30	61,97

* Número de respondentes menos 1

Figura 11 – Tabela do cálculo do desvio padrão

Fonte: Os autores (2021)

O resultado encontrado para o desvio padrão foi de 61,97. Oliveira (2019) afirma que “quanto menor o desvio padrão, mais homogênea é a amostra”, ou seja, este seria um grupo que mantém uma dinâmica de trabalho saudável. Podemos, então, classificar os resultados da seguinte maneira:

Figura 12

De 0 a 50% - zona crítica

**51 a 75% - zona de
qualidade**

**76 a 100% - zona de
excelência**

Figura 12 – Classificação da análise dos resultados

Fonte: Os autores (2021)

Percebemos, então, que se o desvio da equipe estiver entre 0 a 50%, a dinâmica deste grupo está na zona crítica e abaixo do desejável. Se alcançaram de 51 a 75%, encontram-se, então, em zona de qualidade, atingindo um nível satisfatório. Por fim, se alcançaram de 76 a 100%, a equipe está em uma zona de excelência, que é o ideal. cremos que a melhor ferramenta para realizar os cálculos dos resultados é o Excel, pois é gratuito e conta com diversas opções de fórmulas.

Acreditamos que existam alguns fatores que precisam ser considerados no momento da aplicação e análise dos resultados do questionário. Tópicos como gênero, idade, classe social, escolaridade, localização geográfica, raça, posição política, histórico de relacionamentos e valores pessoais, provavelmente, contribuem como grandes influenciadores sobre os respondentes e suas escolhas de respostas, tornando-se variáveis que podem interferir na direção da análise do resultado final daquele grupo.

Os resultados obtidos com o questionário servirão como base para a idealização da segunda etapa do Design Centrado nas Relações, o *Bootcamp* da Confiança, que será fundamentado a seguir. Como existe a possibilidade de o participante não ser totalmente verdadeiro em suas respostas, tornando-as enviesadas, faz-se necessário utilizar de outro artifício para obter uma versão mais fiel dele acerca de suas relações em equipe. Uma vivência imersiva, como o *Bootcamp*, servirá como um laboratório para confrontar os resultados colhidos no questionário.

3.4 FILME - O *BOOTCAMP* DA CONFIANÇA

O termo *Bootcamp* ou “Campo de Treinamento” nasceu nos Campos Militares dos Estados Unidos, onde acontece a preparação de soldados para a guerra. Ele acabou se tornando comum em educação para definir um tipo de aprendizagem intensiva e acelerada, nas mais diversas áreas.

Uma das vantagens mais primordiais dos *bootcamps* é a possibilidade de se aprender muito e em pouco tempo, especialmente, com o objetivo de uma aplicação prática. Outra vantagem desse tipo de experiência está na capacidade de foco e concentração que é automaticamente desenvolvida entre os participantes, que devem absorver uma quantidade enorme de informações em um curto espaço de tempo, além de serem ótimos lugares para criar ou desenvolver *networking*.

Além das vantagens já mencionadas deste tipo de experiência, outros objetivos podem ser o desenvolvimento de uma maior e mais eficiente capacidade de estabelecer metas e mergulhar na atividade, o treinamento da atenção e da determinação, a recuperação de um estado de harmonia e a identificação de um propósito coletivo.

O principal ponto metodológico do Design Centrado nas Relações é que experimentos podem ser integrados a pesquisas para medir a variação de nível individual em características tradicionalmente difíceis de medir como a confiança e a confiabilidade.

Assim, o *bootcamp* da confiança é uma vivência que tem por objetivo principal servir como uma oportunidade de observação dos padrões de relacionamentos interpessoais, os quais serão confrontados com a análise do resultado da aplicação do questionário. É a análise da dimensão interpessoal complementando os resultados da aplicação do questionário que representa a fotografia da dimensão pessoal.

Todas as etapas do *bootcamp* foram idealizadas a partir das descobertas teóricas da fase investigativa do projeto. A atividade foi pensada para ser realizada presencialmente, mas existe a possibilidade de criarmos adaptações para uma versão virtual. Ele consiste em um fim de semana com 12 horas de trabalho, 6 horas no sábado e 6 horas no domingo e compreende 5 etapas:

- 1) Captura da percepção viva;
- 2) A mente e a experiência subjetiva;
- 3) Marcadores somáticos e tomada de decisão;
- 4) Fluxo e a experiência ótima e;
- 5) Desafio.

O principal objetivo desta primeira etapa é criar um ambiente no qual seja possível experimentar a captura do que definimos como a percepção viva. Conduzidos pelas descobertas de Merleau-Ponty ao tomar como ponto de partida estudos sobre a percepção, os participantes são convidados a retornar às próprias experiências que elas designam. Merleau-Ponty afirma que nosso primeiro acesso ao conhecimento se dá através do que vivenciamos de forma direta, não através do intelecto e que existe um tipo de conhecimento, pré-racional, que é sensorial. Esse é o momento no qual a percepção deve ser compreendida como uma atitude corpórea e que se procura estabelecer uma relação com “o mundo e aquilo que percebemos” (Merleau-Ponty, 1999).

Ainda segundo Merleau-Ponty, o sentir é essa comunicação vital com o mundo que o torna presente para nós como lugar familiar de nossa vida. É a ele que o objeto percebido e o sujeito que percebe devem sua espessura. (Merleau-Ponty, 1999).

Eric Matthews (2010) se refere ao conceito de fenomenologia, afirmando que essa é uma tentativa de distanciamento das construções teóricas, da ciência e da filosofia, através das quais se busca obter o controle intelectual de nossa existência, a fim de retornar às descrições simples de nosso envolvimento pré-reflexivo com o mundo. A palavra de Merleau-Ponty para este envolvimento direto e pré-reflexivo é "percepção".

Para tal, necessitamos de canais desimpedidos. Todos nós conhecemos os cinco sentidos que nos permitem ouvir, ver, cheirar, tocar e saborear o mundo. Mas também temos outros três sentidos que realmente fazem parte de nosso universo interno e que são extremamente importantes. Um deles é chamado de sexto sentido e nos permite conhecer o interior do nosso corpo para que tenhamos acesso à intuição, ao nosso sentido do coração, à nossa intuição íntima sobre as coisas, também conhecido como interocepção.

O próximo sentido extra, chamado de sétimo sentido, é o que permite que nos tornemos especialistas na arquitetura dos nossos sentimentos, pensamentos, memórias e percepções. É através dele que temos acesso à nossa vida mental interior. O último sentido

é chamado de sentido relacional e ao desenvolvê-lo tomamos consciência da importância de nossos relacionamentos com a família, com os amigos e nos tornamos parte da relação com todo o planeta. Sem desenvolver o oitavo sentido, corremos o risco de experimentar profundo isolamento e sentir que o planeta não é realmente nossa casa. Portanto, ao nos conectarmos com as pessoas e com o planeta, desenvolvemos o oitavo sentido e, usando todos esses sentidos, podemos nos tornar mais despertos ao que fazemos e a termos uma vida mais gratificante.

A ideia deste bloco de atividades é conduzir os participantes a experimentarem os seus corpos a partir de um outro ponto de vista, da intuição, da descoberta e uso do saber corpóreo, aquela razão próxima à nossa pulsação vital. Através de exercícios de percepção do peso do corpo, práticas respiratórias, atividades da percepção dos tônus musculares e pontos de apoio, aromas e sons, os participantes começam a entrar em contato com partes do corpo as quais normalmente não recebem muita atenção.

A segunda etapa é composta por atividades e exercícios que resgatam a consciência de que somos, fundamentalmente, uma espécie colaborativa. Em suas pesquisas, Sarah Hrdy afirma que os humanos nascem predispostos a se preocupar com a forma como se relacionam com os outros. Um crescente corpo de pesquisas está persuadindo os neurocientistas de que a proposta de Baruch Spinoza, no século XVII, captura melhor a totalidade de tensões com as quais os humanos crescem. “O esforço de viver de uma forma compartilhada, em acordo pacífico com os outros é uma extensão do esforço de auto-preservação” (Hrdy, 2009).

O singular desejo dos seres humanos em ler e compartilhar os sentimentos e preocupações de outros, sua busca por engajamento intersubjetivo e compreensão mútua, fornece a base para se comportar de uma forma mais pró-social e o objetivo principal não é apenas compartilhar, mas estabelecer e manter redes sociais.

Considerando que desde os primeiros dias de vida, todo ser humano saudável é ávido em monitorar as pessoas próximas, aprendendo a reconhecer, interpretar e até mesmo imitar suas expressões, as propostas de atividades dessa etapa se concentrarão em exercícios que sejam feitos em grupo, atividades nas quais seja necessário ver o outro, colaborar e cooperar. Desinibição, carisma, coragem e confiabilidade são algumas das habilidades que serão estimuladas nesta etapa.

Ultimamente, vários estudos têm abordado o “velho” tema das emoções e a sua importância no controle do comportamento, incluindo as chamadas funções mentais superiores como a percepção, aprendizagem, memória e inteligência. O nosso comportamento emocional é um dos fatores que nos diferencia uns dos outros. A natureza e a extensão do nosso repertório de respostas emocionais não dependem exclusivamente do nosso cérebro, mas da sua interação com o corpo e das nossas próprias percepções do corpo.

Como diz Damásio (2012), o corpo representado no cérebro constitui-se num quadro de referência indispensável para os processos neurais que nós experimentamos como sendo a mente. A concepção de que a mente, entendida apenas como processos cerebrais, é algo separado e independente do corpo tem levado alguns pesquisadores a suporem que serão capazes de compreender o que somos biologicamente através da simulação de processos biológicos com computadores que só possuem uma “mente”. Nesta abordagem não há espaço à ideia de um corpo modificável em certas circunstâncias que chamamos emoções e à apreciação do estado deste corpo e da mente durante as emoções.

Assim chegamos na terceira etapa do *Bootcamp*, que se baseia na teoria da hipótese dos marcadores somáticos, a qual propõe um mecanismo cujo processo emocional pode guiar ou influenciar o comportamento, principalmente a tomada de decisão. Segundo Damásio (2012):

“...existem emoções primárias e secundárias e sentimentos associados às emoções. As emoções primárias envolvem disposições inatas para responder a certas classes de estímulo, controladas pelo sistema límbico, que é definido como o sistema dos trabalhos em rede do cérebro responsável para controlar movimentações e a formação emocional da memória. As emoções secundárias seriam aprendidas e envolveriam categorizações de representações de estímulos, associadas a respostas passadas, avaliadas como boas ou ruins. Apesar desta inter-relação, essas duas formas de emoção são distintas. Isto é evidenciado, por exemplo, pelo fato de um sorriso espontâneo ser diferente daquele intencional. ”

Pode-se afirmar que para uma vida normal não é suficiente reagir aos desafios do meio ambiente com emoções primárias. Da mesma forma, é contra produtivo separar a razão da emoção. As emoções são uma parte indispensável da nossa vida racional. Assim, ao contrário do que propõe Descartes e mesmo Kant, que o raciocínio deve ser feito de uma forma pura dissociada das emoções, na verdade são as emoções que permitem o equilíbrio das nossas decisões.

Os sentimentos, juntamente com as emoções que os originam, não são um luxo, atuam como guias internos e ajudam-nos a comunicar com os outros sinais que também os podem guiar. "Os sentimentos permitem-nos descortinar o corpo em plena agitação biológica. Se não fosse a possibilidade de sentir os estados do corpo, que estão inerentemente destinados a ser dolorosos ou apazíveis, não haveria sofrimento ou felicidade, desejo ou misericórdia, tragédia ou glória na condição humana." (Damásio, 2012). Desse modo, podemos observar que o corpo, tal como é representado no cérebro, constitui o quadro de referência indispensável para os processos neurais que experimentamos como sendo a mente.

De acordo com essa perspectiva, os nossos pensamentos e ações, nossas maiores alegrias e as mais profundas mágoas usam o corpo como instrumento de aferição. A partir dessas reflexões, propor-se-á aos participantes que façam um mapa mental sobre as percepções, sentimentos, a relação desses com os estados corporais que foram experimentados até então e as possíveis consequências sobre o processo de tomada de decisão.

Csikszentmihalyi (1990) definiu pela primeira vez na literatura o termo "*flow*" (fluxo) ou experiência ótima, como um estado de consciência no qual a pessoa que o experimenta está absolutamente envolvida numa atividade, sentindo-se bem pelo simples fato de a desempenhar, e perdendo, inclusive, a noção da passagem do tempo. Ele referiu ainda que para alcançar o estado de *flow* é necessário que o nível de desafio da tarefa e o nível de competência do seu executor sejam percebidos como equilibrados. Segundo o autor, quando o nível de desafio é percebido como elevado e o nível de competência como baixo, o indivíduo entra num estado de ansiedade; e, pelo contrário, quando o nível de desafio é percebido como baixo e o de competência como elevado, o indivíduo entra num estado de aborrecimento. Mais ainda, quando o desafio da tarefa e o nível de competência são percebidos como baixos, o indivíduo entra num estado de apatia e, por oposição, quando ambos são percebidos como elevados, o indivíduo entra num estado de *flow*.

Csikszentmihalyi defende que a experiência de *flow* se caracteriza por um balanço entre desafio e competência, fusão entre ação e consciência, concentração na tarefa, perda de autoconsciência, transformação do sentido do tempo, clareza de objetivos, percepção de controle, *feedback* rigoroso e experiência autotélica. A dimensão da fusão entre ação e consciência está relacionada com o fato de, neste estado de consciência, o indivíduo estar absolutamente envolvido no momento presente e naquilo que está a fazer. Este estado de

absorção é congruente com uma total concentração na tarefa e perda da autoconsciência, sendo que o indivíduo está de tal forma focado na tarefa que não se preocupa com mais nada, nem mesmo com o seu próprio desempenho na mesma.

Com efeito, a absorção na tarefa é tal que a percepção da passagem do tempo é distorcida, parecendo ao indivíduo que esta passa mais depressa do que na realidade acontece. Mais ainda, os objetivos são claros para o executor e este percebe-se como tendo controle sobre aquilo que está a fazer e sobre os resultados que daí advenham, obtendo *feedback* rigoroso sobre eles, o que significa que o indivíduo sabe, com clareza e em tempo real, se e em que medida está a realizar bem a tarefa. Por fim, todos estes aspectos fazem com que experimentar estados de *flow* correspondam a uma experiência autotélica, ou seja, a uma experiência que é prazerosa e recompensadora em si mesma, e durante a qual os indivíduos não estão focados nas possíveis consequências do cumprimento da tarefa, mas sim no processo em si.

A quarta e a quinta etapas são o momento da descoberta do estado de experiência ótima ("*flow*") e da revelação do grande desafio, a realização de um espetáculo. Assim como a arte transforma o homem, o homem pode transformar a própria vida em uma obra de arte, pode também ser criador de si próprio e, a partir disto, atuar transformando o mundo.

Será solicitado aos participantes que compartilhem com o grupo alguma paixão, uma história ou um talento. Um objeto que simbolize um momento importante, um talento como cantar ou dançar, uma paixão como poemas ou música, algum conhecimento, uma história de vida ou inventada. Em seguida, deverá ser definido qual o fio condutor, o roteiro, as funções de cada um e qual a mensagem que será compartilhada entre todos e com todos, qual o propósito que os conecta. Haverá um tempo determinado para essas definições bem como um momento para ensaio e a apresentação. Os consultores do Design Centrado nas Relações participarão de todo o processo apenas como coordenadores das atividades e observadores da qualidade das relações interpessoais, comparando essas análises com o resultado do questionário aplicado.

4 DESIGN CENTRADO NAS RELAÇÕES

A partir das etapas do questionário, que calcula as relações de confiança em equipe e do *Bootcamp* da Confiança, a dinâmica dessas relações, este trabalho apresenta sugestões para aplicar toda a troca de experiência vivida anteriormente, por meio de um

guia de melhores práticas. Os dados coletados nestas etapas são significativos para o planejamento e implantação de mudanças nos modelos de negócios das micro e pequenas empresas.

Os dados coletados no questionário, as observações feitas no *Bootcamp* e a análise gerada a partir de ambas as etapas são propriedade do cliente que virá a contratar o serviço de consultoria do DCR. Portanto, tais materiais serão compilados em um relatório e entregues ao cliente em formatos impresso e digital (PDF). Todas as respostas e observações dos indivíduos participantes são feitas sem identificá-los de qualquer maneira.

4.1 BUSINESS MODEL CANVAS

Utilizando como base o Business Model Canvas, de Osterwalder (2004), o desenho do nosso modelo de negócios mantém uma estrutura que valoriza o capital humano como um ativo importante para toda a cadeia corporativa, estruturando de forma clara e organizada as informações sobre o Design Centrado nas Relações.

Sua grande vantagem é que permite sintetizar a ideia de negócio em apenas uma página, já que possui 9 partes a serem preenchidas. Outra facilidade é quanto ao seu preenchimento que pode ser bastante rápido e simples.

Os benefícios da utilização do Business Model Canvas são inúmeros, ele agiliza e facilita o processo estratégico, é uma ferramenta flexível e de fácil compreensão, sua visualização estratégica aumenta a competitividade, traz organização e objetividade para a empresa além de estimular a criatividade e simplificar a comunicação.

No Segmento de Clientes definimos o público-alvo do Design Centrado nas Relações que são as micro e pequenas empresas. O recorte escolhido é decorrente da importância das MPEs no cenário produtivo brasileiro devido a sua enorme participação na produção de riqueza e geração de empregos, além da maior vulnerabilidade a qual seus funcionários estão expostos.

Como meio de gerar valor aos nossos clientes, o Design Centrado nas Relações pretende oferecer como Proposta de Valor uma ferramenta que viabilize o levantamento e análise da qualidade das relações interpessoais. A partir do diagnóstico obtido pela aplicação de um questionário e da implementação de uma vivência que estimula a uma cultura colaborativa e criativa, pretende-se fortalecer os vínculos e a coesão na equipe.

Dividimos os Canais em passivos e ativos. Para estar em contato com nossos clientes utilizaremos as redes sociais e um website, além de campanhas que estimulem a indicação feita pelos clientes para a captação de novos. Canais ativos são os fóruns, feiras e congressos de Gestão do Conhecimento e Segurança Psicológica.

O Relacionamento com os Clientes se dará de modo transparente, com suporte eficiente e automatizado além da implementação de um sistema de avaliações que promova uma melhoria contínua dos nossos serviços.

O Fluxo de receitas será oriundo de consultorias e pagamentos recorrentes através de planos de fidelização.

Os Recursos-Chave são os ativos fundamentais para sermos capazes de colocar o DCR em funcionamento. Recursos Humanos, Propriedade Intelectual, Gestão do conhecimento e ativos físicos como computadores, material impresso e questionário são indispensáveis para viabilizar o operacional da nossa proposta.

As Atividades-Chaves complementam os recursos-chave e são aquelas que devemos executar para que, de modo constante, nossa proposta funcione corretamente. Desenvolvimento e aprimoramento dos questionários, solução dos problemas dos clientes e marketing são indispensáveis para o alcance da missão do DCR.

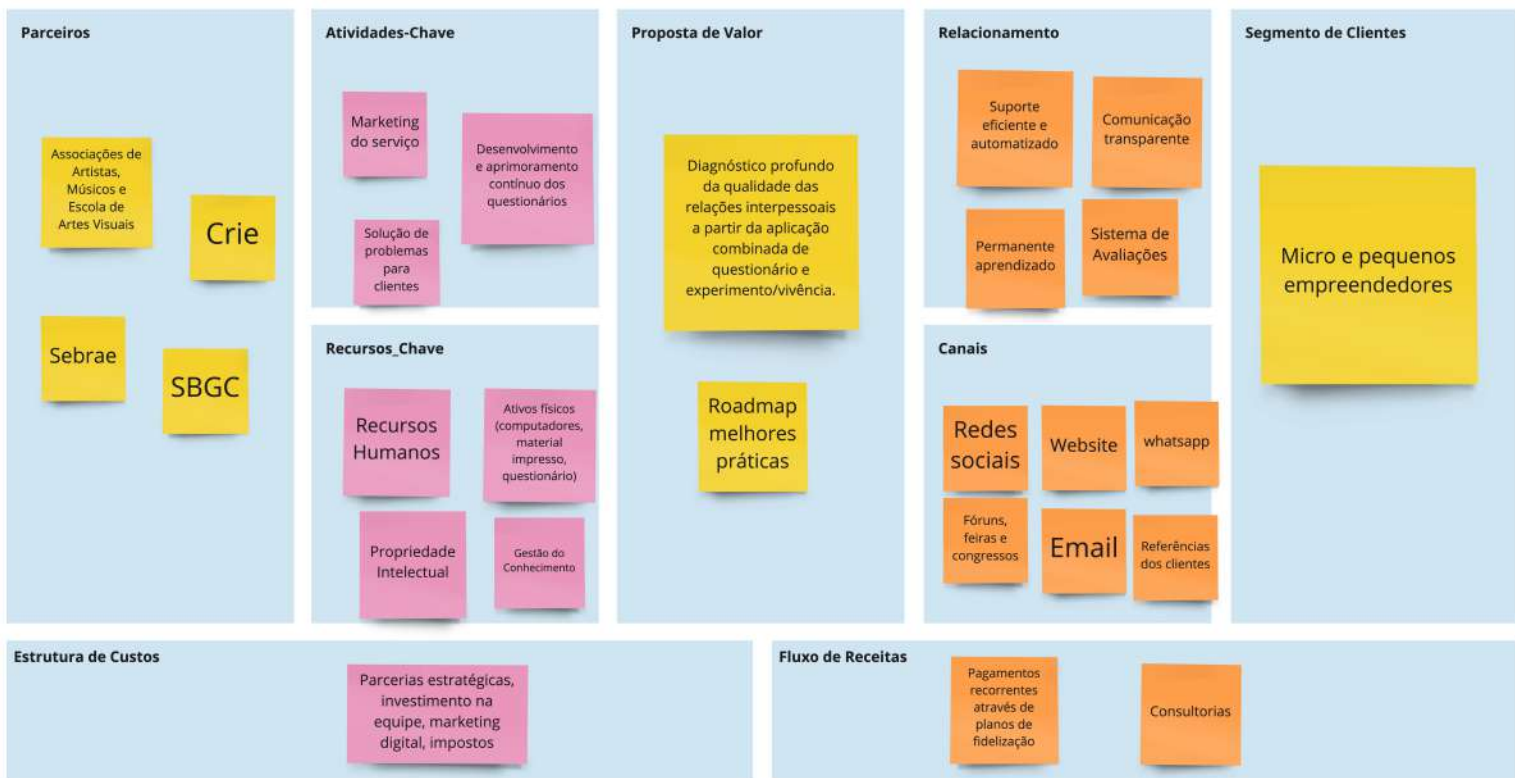
Como Parceiros, que são os agentes que ajudarão o DCR a entregar a oferta de valor, temos as Associações de Artistas, Músicos e Escola de Artes Visuais, o Crie, SBGC e o Sebrae.

Os principais custos com peso financeiro e derivados da operacionalização do Design Centrado nas Relações são os impostos, marketing digital, domínio do site, parcerias estratégicas e investimento na equipe.

Figura 13

Fonte: Os autores (2021)

Business Model Canvas - Design Centrado nas Relações



Source: [Strategyzer.com](https://www.strategyzer.com)

4.2 DEVIR DA CONFIANÇA

Diante do exposto nas figuras 10 e 11, existem várias estratégias complementares que podem e devem ser adotadas para aumentar e manter um ambiente de confiança constante. O devir da confiança se propõe a construir o que virá a ser uma estratégia complementar para o monitoramento sistemático e aprimoramento contínuo, de forma a assegurar a organização a continuidade do processo de aprendizagem.

Segundo Gracia (2021), a empatia e a humanização além do marketing é um antídoto poderoso para estes tempos difíceis de enfrentamento coletivo e uma proposta eficaz para ressignificar todas as áreas de uma empresa daqui para frente. O mundo deixa de ser focado no homem (Antropocêntrico) e passa a ser moldado pela vida, apresentando um novo modelo biocêntrico, que não só coloca o ser humano no centro das decisões, mas retrata a importância da diversidade como o caminho para desenvolver empatia e liderar marcas que atuem como protagonistas na construção de um mundo melhor para todos.

Barreto (2021) afirma que parece óbvio dizer que o mundo mudou desde que entramos na era da informação e das telecomunicações. Um deslizar de dedos na tela do smartphone tem o poder de alterar todo o campo de batalha. Estamos sempre a uma inovação de distância de que tudo aquilo que sabemos e conhecemos se torne obsoleto. Os dados viraram a moeda mais valiosa das empresas. É a era da Nova Economia. Nesse cenário turbulento e dinâmico, manter-se preso a antigos paradigmas e práticas pode significar ser engolido por negócios alinhados com princípios da inovação constante. Dominar as novas regras são atitudes que definem quem permanece no mercado ou não.

A meritocracia de ideias, a diversidade, a inclusão, a sustentabilidade e a transparência radical são fatores determinantes do sucesso das empresas. Passa a ser imperioso conhecer, adotar e até inovar em novos modelos de negócio revolucionários que gerem novas oportunidades. Temas como *cultural fit*, economia circular, diversidade de gênero, étnica e cultural passaram a ser pilares basilares da inovação e da vantagem competitiva sustentada.

Poucas empresas poderão sobreviver sem ao menos conhecer estes conceitos e tentar incorporá-los em seu cotidiano, permeando relações de trabalho e convívio justas, com equidade, diversidade de ideias e de até mesmo opiniões controversas. Uma empresa

rica em diversidade fomenta o encontro de etnias, culturas, idiomas, biomas, entre outras diferenças tão fundamentais para a construção de pontes e novos conhecimentos.

Permeiam ainda um fluxo intelectual salutar e fundamental para desenvolver muitas empresas inovadoras nos dias de hoje. Ou muda ou morre. O instinto de sobrevivência das empresas deveria ser sempre maior do que o conforto da bem-aventurança de um passado talvez sem reprises. Indicadores de gestão são excelentes ferramentas para transparecer aos seus *stakeholders* que uma empresa de qualquer porte está seguindo o que foi planejado ou como está desempenhando. Esta tecnologia se mostra um valioso meio para o monitoramento sistemático dos resultados de uma empresa, independentemente de seu tamanho.

Duarte (2021) especula que a tecnologia caracteriza a espécie humana e seu progresso, resolve muitos problemas, como uma boa ferramenta, mas também traz alguns outros que necessitam ser adequadamente pensados e tratados. A computação, a Internet e as transformações sociais dos novos tempos tornaram as distâncias físicas irrelevantes com a comunicação ubíqua, trazendo uma cibercultura, que permeia o intercâmbio de povos, ideias e colaboração, como só vimos antes nos portos da Grécia na antiguidade.

Verne, Asimov, Toffler, entre outros escritores de ficção científica, hoje futurólogos, preconizaram precisamente os momentos presentes ou que estão próximos de acontecer. O que era impossível, já não parece mais ser. As fronteiras da ciência são expandidas quase diariamente por inovações ou necessidades latentes, modificando a estrutura das revoluções científicas. A adoção massiva de novas tecnologias pela sociedade, sobretudo a inteligência artificial, vem pressionando o que se foi pensado até agora sobre ética e moral. A proximidade da Singularidade Tecnológica e o aumento exponencial da capacidade computacional, pode proporcionar uma vida de abundância e benefícios, ou não. (Duarte, 2021)

5 CONCLUSÃO

Com base na pesquisa realizada com micro e pequenos empreendedores, é possível perceber um pouco do impacto que a confiança tem sobre as relações, fato que poderia ter maior atenção das organizações. É fundamental investigar a organização como um todo, desde os colaboradores até as pessoas que atuam na liderança. Tais levantamentos facilitam o entendimento completo dos pontos de vista sobre confiança.

O cerne do Design Centrado nas Relações, e seu grande diferencial, é a sua combinação entre a análise do questionário com as observações práticas do *Bootcamp*. A mensuração do intangível está aliada à observação das experimentações, e encontrar um método para a mensuração foi a principal dificuldade enfrentada pelo grupo.

Este formato foi pensado, em especial, para que os micros e pequenos empreendedores sejam capazes de criar a coesão necessária em suas equipes de colaboradores, tendo subsídios necessários para enfrentar a competitividade e desafios pelos quais o mundo está passando.

Com este estudo, concluímos que a confiança é o ativo intangível mais importante de uma empresa e um mecanismo de gestão informal. Ela facilita as transações econômicas, estabelecendo benefícios a ambos os lados interessados. O ambiente onde a confiança se faz presente, geralmente há segurança para falar, e a comunicação pode ser o principal aliado de uma relação aberta e sincera.

Naturalmente, esse método possui limitações, é uma proposta de solução evolutiva, um guia, divergente de um método rígido e unilateral; se constrói no relacionamento e no decorrer do tempo. No intuito de apresentar um método inicial, foi confirmada a necessidade de conhecer a situação em que se encontra o convívio entre os componentes da equipe, a partir do ponto de vista individual das pessoas na empresa, mas sem desconsiderar os *stakeholders* e principalmente como as pessoas externas enxergam a empresa, seus componentes e práticas.

Na antiguidade a liderança se dava a partir da ameaça de um sabre. No medievo e na modernidade pelo poder da caneta. Na contemporaneidade pode ser muito custoso liderar e ser seguido sem inspirar as pessoas a dar o melhor de si para impactar a maior

quantidade de pessoas possíveis, culminando com um propósito de transformação massivo (MTP) de uma empresa.

Pensar no capital humano é um investimento sábio, mas de longo prazo, que demanda qualidade do ambiente de trabalho, monitoramento e aprimoramento contínuo para incrementar a produtividade e resultados, tendo como consequência a seu tempo o almejado retorno financeiro. Oxalá investindo e priorizando o ativo mais valioso, o ser humano. A curiosidade cessa, mas a aspiração nos move. Sem pessoas aspirantes geralmente não existe devir ou negócios, tampouco clientes, quiçá confiança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; S. R., STEFANO. Confiança Organizacional e Interpessoal Como Uma Dimensão de Clima Organizacional: um estudo a partir da percepção dos empregados das organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, ENGPR. 2011, João Pessoa.
- ARROW, Kenneth J.. **Social Choice and Individual Values**. 2ª ed. New York: Willey, 1951.
- BARRETO, Diego. **Nova Economia**: Entenda por que o perfil empreendedor está engolindo o empresário tradicional brasileiro. São Paulo: Editora Gente, 2021. 334 p.
- BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido**: Sobre a fragilidade dos laços humanos. Editora Schwarcz - Companhia das Letras, v. 3, f. 95, 2004. 190 p.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. 1 ed. São Paulo: Editora Schwarcz - Companhia das Letras, v. 1, f. 142, 2001. 285 p.
- BOLIS, Dimitris; SCHILBACH, Leonhard. **'I Interact Therefore I Am'**: The Self as a Historical Product of Dialectical Attunement. Research Gate. 2020. 521–534 p. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/325750315_'I_Interact_Therefore_I_Am'_The_Self_as_a_Historical_Product_of_Dialectical_Attunement. Acesso em: 7 fev. 2021.
- BRITANNICA, The Editors of Encyclopaedia. "Fides". Encyclopedia Britannica, 1998, Disponível em: <https://www.britannica.com/topic/Fides>. Acesso em: 24 de setembro de 2021.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow and the Foundations of Positive Psychology**: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi. Springer, v. 3, f. 149, 1990. 298 p.
- DAMASIO, Antonio R.. **O erro de Descartes**: emoção, razão e o cérebro humano, f. 165. 2012. 330 p.
- DIRKS, K. T; FERRIN, D. L. **The role of trust in organizational settings**. **Organization Science**. APA PsycNet. 2001. 450–467 p. Disponível em:
<https://psycnet.apa.org/record/2001-18522-003>. Acesso em: 13 set. 2021.
- DIXON, Nancy M.. **The Three Eras of Knowledge Management**. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. 2012. Disponível em:
<http://www.nancydixonblog.com/2012/08/the-three-eras-of-knowledge-management.html>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- DUARTE, Newton S.. The Ethical Dynamics of Machines in Artificial Intelligence: The New Role of The Philosophy Professor. **REASE - Revista Ibero Americana de Humanidades**,

Ciências e Educação, doi.org/10.51891/rease.v7i6.1446, v. 7, n. 6, p. 968-995, 30 Junho 2021.

EMORY UNIVERSITY HEALTH SCIENCES CENTER. **Emory brain imaging studies reveal biological basis for human cooperation**. EukerAlert!. 2002. Disponível em: https://www.eurekalert.org/pub_releases/2002-07/euhs-ebi071602.php. Acesso em: 7 fev. 2021.

FISCHER, Rosa Maria; NAYME NOVELLI, José Gaspar. **Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho**. Revista de Administração de Empresas. online, 2008, p. 67-78. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000200006>. Acesso em: 13 set. 2021.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. 1 ed. São Paulo: UNESP, v. 1, f. 89, 1991. 177 p.

GRACIA, Tati. **Empatia: Humanização Além do Marketing**. São Paulo: UBK Publishing House, 2021. 222 p.

HARMAN, Sophie. **Confidence building measure**. Encyclopedia of Governance. SAGE Publications, 2006. Disponível em: <https://www.britannica.com/topic/confidence-building-measure>. Acesso em: 5 ago. 2021.

HRDY, Sarah Blaffer. **Mothers and Others**. Harvard University Press, f. 216, 2009. 432 p.

IDEO. **Human-Centered Design Toolkit (HCD)**. UX Design. Brasil, 2009. 105 p. Disponível em: <https://uxdesign.blog.br/human-centered-design-kit-de-ferramentas-34ad4bcabaa8>. Acesso em: 9 ago. 2021.

MATTHEWS, Eric. **Merleau-Ponty: A Guide for the Perplexed**. A&C Black, f. 80, 2010. 160 p.

MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da percepção**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, v. 3, f. 272, 1999. 544 p.

MINISTÉRIO DA SAÚDE - SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS). **DATASUS - SIM - Sistema de Informações de Mortalidade**. Portal da Saúde. 2015. Disponível em: <http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php?area=060701> . Acesso em: 7 fev. 2021.

MORIN, Edgar. **Amor, poesia, sabedoria**. Tradução Edgard de Assis Carvalho. 7 ed. Brasil: Bertrand Brasil, f. 41, 2005. 81 p.

NEIRA, Dra. Maria. **Ambiente de trabalho saudáveis: Um modelo para ação**. World Health Organization. Tradução SESI – Departamento Nacional – Tradução. 2010. 32 p. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjlxqf53qfyAhWMFbkGHWSmBkgQFnoECAIQAAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.wh>

o.int%2Foccupational_health%2Fambientes_de_trabalho.pdf&usg=AOvVaw09wjVXys_X7Yo8SSD0VxwL. Acesso em: 9 ago. 2021.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa.**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Elsevier. Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: [http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/8777/\(relations\)/all](http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/8777/(relations)/all). Acesso em: 30 jul. 2021.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Artmed, f. 160, 2008. 319 p.

OLIVEIRA, Bruno. **O que é desvio padrão e erro padrão?** . Oper Data. 2019. Disponível em: <https://operdata.com.br/blog/desvio-padrao-e-erro-padrao/>. Acesso em: 7 ago. 2021.

OLIVEIRA, Tania Modesto Veludo de. **Escala de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert.** Administração On Line. São Paulo, 2001. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_escalas_de_mensuracao_de_atitudes_thurstone_osgood_stapel_likert_guttman_alpert.pdf. Acesso em: 25 jul. 2021.

OSTERWALDER, Alex. **Business Model Canvas.** Strategyzer. 2004. Disponível em: <https://www.strategyzer.com/canvas>. Acesso em: 11 ago. 2021.

ROSA, João Guimarães. **Grande Sertão: Veredas:** Roman. Brasil: Nova Fronteira, v. 2, f. 276, 1988. 552 p.

SANTOS, Neri dos. **A economia, organização e o trabalhador do conhecimento.** UFSC, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/issue/view/3138>. Acesso em: 30 jul. 2021.

SEBRAE. **Quem são os micro e pequeno negócios.** Sebrae. 2012. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em: 13 set. 2021.

SEBRAE. **Sobrevivência e mortalidade de empresas:** Conheça as pesquisas sobre a questão da sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas. Sebrae. 2004. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/mortalidade-e-sobrevivencia-das-empresas,d299794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 13 set. 2021.

SENNETT, Richard. **El Artesano.** Editorial Anagrama, f. 208, 2008. 416 p.

SILVA, Marcos Noé Pedro da. **Média aritmética.** Brasil Escola. Brasil. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/matematica/media-aritmetica.htm>. Acesso em: 31 jul. 2021.

SINEK, Simon. **O Jogo Infinito**. Tradução Paulo Geiger. 1 ed. Brasil: Sextante, v. 1, 2019. 266 p.

VIGOTSKY, Lev Semenovich. **Formação Social Da Mente, a: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, f. 91, 1991. 182 p.

ZANINI, Marco Tulio F.; FUSK, Edward J; WOLFF, Brigitta. **Confiança dentro das Organizações da Nova Economia: uma Análise Empírica sobre as Consequências da Incerteza Institucional**. Scielo. 2009. 20 p. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/kNQgrBW6HWmzScCCQKXWkXv/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 ago. 2021.

ZANINI, Marco Tulio Fundão; MIGUELES, Carmen Pires. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. **Revista de Administração (São Paulo)**, online, mar. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/BfZfXCg8khTjSmQtzxfq4Hj/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 31 jul. 2021.

ZHANG, Lianying; HE, Jing. **Critical factors affecting tacit-knowledge sharing within the integrated project team**. Research Gate. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/283182707_Critical_Factors_Affecting_Tacit-Knowledge_Sharing_within_the_Integrated_Project_Team. Acesso em: 30 jul. 2021.

APÊNDICE

ANEXO A — QUESTIONÁRIO PRELIMINAR

QUESTÕES PARA AS EMPRESAS:

1. Segmento de atuação?
() Indústria; () Serviços

2. Com quantas pessoas se relaciona por dia em sua empresa (média)?
(Resposta aberta)

3. Qual a quantidade de colaboradores?
() Até 10; () Até 50; () Até 100; () Mais de 100

4. Qual o objetivo mais importante da sua empresa?
() A rentabilidade da empresa; () Qualidade na entrega do produto ou serviço;
() Maior produtividade e colaboração da equipe.

5. Você é antitabagista convicto, mas foi convidado para uma gerência executiva em um dos maiores fabricantes de tabaco do país para ganhar duas vezes o que você ganha no seu emprego atual. Como você lidaria com este dilema?
() Aceitaria o emprego; () Recusaria sem discutir; () Buscaria uma forma de contemporizar.

6. Em suas relações profissionais, o que é mais importante?
() Estar certo; () Que suas ideias sejam seguidas; () Estabelecer vínculos de confiança.

7. Sua empresa tem estratégias para lidar com quebras de confiança com clientes, colaboradores e fornecedores? Se sim, descreva em poucas palavras quais são.
() (Código de ética; () Sem perdão, () Programa de probation.

8. Ao ser criticado, qual a sua primeira reação?
() Se ofender, não ouvir e devolver a crítica; () Ouvir e refletir sobre a questão;
() Se justificar; () Ignorar e seguir em frente.

9. Dentre as opções abaixo, qual a sua melhor habilidade?

- Flexibilidade e resiliência; Pensamento crítico; Criatividade;
 Comunicação; Liderança; Negociação; Julgamento e Tomada de decisão; Inteligência emocional; Gestão de Pessoas; Resolução de problemas.

10. Qual a sua melhor habilidade percebida pelas pessoas próximas a você e seus companheiros de trabalho?

- Flexibilidade e resiliência; Pensamento crítico; Criatividade;
 Comunicação; Liderança; Negociação; Julgamento e Tomada de decisão; Inteligência emocional; Gestão de Pessoas; Resolução de problemas.

11. Você conhece algum momento importante na história de vida dos seus colaboradores mais próximos?

- Sim; Não; Não, mas gostaria de conhecer.

12. Segundo seus princípios, qual o tipo de Integração é importante?

- Identitária; Objetivos; Habilidades; Afinidades; Nenhuma.

13. Como empresa, você daria preferência a pequenos fornecedores locais em detrimento de outros maiores, mesmo que tivessem preços maiores?

- Não, acho arriscado; Isso não é relevante; Só se o preço fosse no máximo 20% maior; Sim, de acordo com a qualidade; Sim, se houvesse relação de confiança mútua.

14. Quais são os valores que a sua empresa agrega para a sociedade?

(Resposta aberta)

15. A sua empresa permite que os colaboradores façam sugestões para mudanças?

- Sim, os colaboradores têm abertura para sugerir mudanças; Sim, a empresa até oferece prêmios pelas melhores sugestões; Sim, existe um espaço para sugestões, mas não são os colaboradores não são incentivados; Não tem abertura para mudanças; Não, as mudanças são feitas hierarquicamente, de cima para baixo.

QUESTÕES PARA PESSOAS FÍSICAS:

1. Qual a sua faixa etária?

() até 24 anos; () 25 a 39 anos; () 40 a 59 anos; () 60 a 79 anos; () acima de 80 anos.

2. Em suas relações pessoais, o que é mais importante para você?

() Ter razão; () Construir vínculos de confiança; () Não depender de ninguém; () Ser independente.

3. Ao ser criticado, qual a sua primeira reação?

() Se ofender, não ouvir e devolver a crítica; () Ouvir e refletir sobre a questão;
() Se justificar; () Ignorar e seguir em frente.

4. Você acredita que suas relações a modelam?

() Sim; () Não; () Talvez.

5. Você dá preferência a produtos construídos de maneira sustentável, que cause o menor dano possível ao meio ambiente e evita fornecedores que não divulgam suas políticas de ESG (Environmental, Sustainability & Governance)? Exemplo: Apple x Samsung.

() Sim; () Não.

6. Se você prefere produtos construídos de maneira sustentável, qual o percentual que você concordaria em pagar a mais para ter um produto comprovadamente sustentável de uma empresa que adota tais práticas?

() 0%; () até 20%; () 50%; () mais de 100%

7. Quanto às práticas adotadas pelas empresas com seus colaboradores, qual é a mais importante para você?

() Melhor salário; () Ambiente competitivo; () Ambiente colaborativo e desafiador; () Ambiente acolhedor e assistencialista.

8. Qual a sua visão sobre as grandes corporações tecnológicas? Google, Microsoft, etc.

() Devem crescer mais; () Ser divididas em empresas menores; () Pagar mais impostos;
() Devem ser incentivadas a gerarem mais empregos.

9. Como você se relaciona com os avanços tecnológicos, como redes sociais, inteligência artificial?

() Eu concordo em trocar a minha privacidade por serviços; () Não sou dependente; () Estou ciente das informações que estou cedendo; () Faz parte do meu dia a dia.

10. Falando um pouco sobre a beleza das coisas simples, o que inspira você a acordar amanhã com disposição para mudar o mundo:

(Resposta aberta)

11. E o que não te inspira e até te cansa?

(Resposta aberta)

12. Você se vê como otimista, pessimista ou realista?

() Otimista; () Pessimista; () Realista.

13. Você trabalharia em sua empresa?

() Sim; () Não; () Não sei, nunca pensei nisso.

ANEXO B – QUESTIONÁRIO SOBRE CONFIANÇA**Situação 1 – Sobre seu relacionamento com você mesmo (a)**

1 – Você se considera uma pessoa confiável?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;

() Concordo completamente.

2 – Você considera ser fácil confiar em outra pessoa?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;

() Concordo completamente.

3 – Você considera difícil se perdoar por um erro que cometeu?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;

() Concordo completamente.

4 – Você se considera capacitado (a) suficiente para exercer seu trabalho?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;

() Concordo completamente.

5 – Você se considera uma pessoa autodisciplinada?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;

() Concordo completamente.

6 – Dentre seus 5 pontos fortes, você considera que a confiança é um deles?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;

() Concordo completamente.

7 – Você considera mentir para se beneficiar e se destacar de alguma maneira?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;

() Concordo completamente.

Situação 2 – Sobre seu relacionamento com seu chefe

1 – Você acredita que seu chefe confia em você a ponto de delegar uma tarefa de grande importância para o setor/empresa?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

2 – Em uma reunião de equipe, você acredita que seu chefe considera válida a sua opinião?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

3 – Você já falou mal do meu chefe pelas costas dele?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

4 – Você tem medo de falhar e desagradar seu chefe?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

5 – Você acredita que um feedback do seu chefe sempre irá contribuir para seu crescimento profissional?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

6 – Você acredita que possa ser amigo(a) do meu chefe sem esperar tirar vantagem desse relacionamento?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

7 – Você acredita que exista alguma barreira que te distancie do seu chefe?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

Situação 3 – Sobre seu relacionamento com seus colegas

1 – Você é considerado (a) confiável pelos seus colegas?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

2 – Em uma situação de conflito, você prefere ser o conciliador a se indispor com seus colegas?

- () Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

3 – Você é procurado (a) por seus colegas quando precisam de um conselho ou para guardar um segredo?

- () Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

4 – Ao presenciar um colega agindo de maneira antiética (ex.: roubando), você hesitaria em reportar a situação ao seu chefe?

- () Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

5 – Você considera expor um (a) colega para ficar bem diante do seu chefe ou para conseguir algum benefício a seu favor?

- () Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

6 – Você já se colocou em uma situação não favorável para defender um colega?

- () Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

7 – Você consegue citar momentos importantes que aconteceram na vida de um colega?

- () Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

Situação 4 – Sobre seu relacionamento com a empresa para a qual trabalha

1 – Você percebe a importância do seu papel dentro da empresa?

- () Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

2 – Você acredita que a Ouvidoria é uma área segura para recorrer caso necessite fazer uma denúncia anônima sobre algum problema?

- Discordo completamente; Discordo; Neutro; Concordo;
 Concordo completamente.

3 – Você já percebeu se há diálogo entre os diversos setores da empresa?

- Discordo completamente; Discordo; Neutro; Concordo;
 Concordo completamente.

4 – A empresa para a qual trabalha seria sua primeira opção de escolha caso necessitasse do produto/serviço oferecido por ela?

- Discordo completamente; Discordo; Neutro; Concordo;
 Concordo completamente.

5 – Você já soube/presenciou alguma punição dentro da empresa?

- Discordo completamente; Discordo; Neutro; Concordo;
 Concordo completamente.

6 – Você acredita que, em sua maioria, as oportunidades de crescimento são concedidas entre as redes de amizade e não por produtividade?

- Discordo completamente; Discordo; Neutro; Concordo;
 Concordo completamente.

7 – Você pensa em pedir demissão para tentar uma vaga em uma empresa com melhor reputação no mercado ou que valorize mais seu trabalho?

- Discordo completamente; Discordo; Neutro; Concordo;
 Concordo completamente.

Situação 5 – Sobre seus relacionamentos fora da empresa

1 – Você costuma contar fatos sobre a sua vida para pessoas que conhece há pouco tempo?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

2 – Você acredita que ainda existam políticos ou policiais de boa índole em nossa sociedade?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

3 – Ao ser abordado (a) na rua por um mendigo, você considera lhe dar dinheiro, caso o tenha?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

4 – Você vê algum problema em baixar filmes e músicas de forma ilegal na internet ou em contratar serviço tipo “gato NET”, mesmo sabendo que não é o certo?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

5 – Você tem "um pé atrás" em relação às pessoas, sejam vizinhos, familiares ou colegas de trabalho?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

6 – Existem situações em que você prefere garantir a sua parte, pois acredita que cada um deve lutar por si, assim como no ditado popular “Farinha pouca? Meu pirão primeiro.”?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

7 – Você tem facilidade em emprestar suas coisas aos outros?

() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.

Situação 6 – Sobre como as outras pessoas o veem

- 1 – Seus colegas percebem traços de liderança em sua personalidade?
() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.
- 2 – Você se considera uma pessoa cooperativa?
() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.
- 3 – Em seu trabalho, você é considerado um apaziguador quando há conflito de opiniões?
() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.
- 4 – Você costuma fazer favores para as pessoas sem esperar que façam o mesmo por você?
() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.
- 5 – Você oferece ajuda às pessoas sem pensar nas opiniões que têm sobre você?
() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.
- 6 – Você acredita que ser verdadeiro (a) com os outros produz uma boa reputação e imagem sobre si?
() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.
- 7 – Você se considerada um(a) bom(a) ouvinte?
() Discordo completamente; () Discordo; () Neutro; () Concordo;
() Concordo completamente.