



# CADERNO DE CRESCIMENTO

EDIÇÃO REDUZIDA

## Da Consciência ao Crescimento

Como transformar comportamento, liderança e gestão em resultados sustentáveis.

Iza Pessanha

---

CONSCIÊNCIA · DECISÃO · AÇÃO · RESULTADO

## SEU CADERNO DE CRESCIMENTO

Este espaço foi criado para que as perguntas do livro não terminem na leitura. Aqui você poderá retomar mapas, registrar decisões, acompanhar ações e revisitar sua própria evolução. Não existe uma ordem obrigatória além daquela que fizer sentido para o momento que você está vivendo. Use as ferramentas para observar melhor, decidir com mais consciência e transformar aprendizado em prática.

**Volte sempre que precisar enxergar novamente antes de decidir o próximo movimento.**

## COMO USAR ESTE CADERNO

Na primeira leitura, você pode acompanhar as ferramentas na mesma sequência dos capítulos do livro. Depois, este Caderno pode ser revisitado conforme a situação que estiver vivendo: uma decisão, uma mudança, uma conversa, um desafio de cultura, um processo ou um novo estágio de crescimento.

Não é necessário preencher tudo de uma vez. Escolha a ferramenta que ajuda você a enxergar melhor o momento, registre o que percebe, defina o próximo movimento e volte às suas respostas quando precisar avaliar o que mudou.

O Método PPR — Processos, Pessoas e Resultados — conecta a transformação humana à capacidade de gestão e orienta a leitura integrada dos desafios organizacionais.

O C.D.A.R. — Consciência, Decisão, Ação e Resultado — atravessa toda a experiência. Ele ajuda a transformar percepção em escolha, escolha em ação e resultado em nova consciência.

### **Um caminho possível:**

1. Leia o capítulo.
2. Escolha a ferramenta indicada para aquele momento.
3. Responda a partir de situações reais, não de respostas ideais.
4. Defina uma decisão ou experimento possível.
5. Observe o resultado e registre o que aprendeu.
6. Retorne ao Caderno sempre que o contexto mudar.

**Este não é um material para ser concluído. É um espaço para ser revisitado ao longo do seu crescimento.**

## MAPA DE NAVEGAÇÃO

Use este mapa para localizar rapidamente a ferramenta mais relacionada ao momento que você deseja trabalhar.

**Eixo transversal** — C.D.A.R. — Consciência, Decisão, Ação e Resultado

**Capítulo 1** — Meu Mapa de Mim • Roda da Vida • reflexão sobre Âncoras de Carreira

**Capítulo 2** — P.A.R.E. — Pare. Atente. Respire. Escolha. • Mapa do Piloto Automático

**Capítulo 3** — Mapa da Decisão Consciente

**Capítulo 4** — Mapa da Travessia

**Capítulo 5** — Mindset em Ação • Mapa da Resposta Adaptativa

**Capítulo 6** — Mapa da Conversa Consciente

**Capítulo 7** — Mapa da Cultura Vivida

**Capítulo 8** — Mapa da Competência em Ação

**Capítulo 9** — Kit de Melhoria Contínua • Mapa do Processo Consciente

**Capítulo 10** — Mapa do Crescimento PPR

**Capítulo 11** — Mapa da Sustentação PPR

**Capítulo 12** — Síntese e legado — sem nova ferramenta obrigatória

**Você pode seguir esta sequência ou retornar diretamente ao ponto que precisa trabalhar. O importante é preservar a lógica: perceber, decidir, agir, observar e aprender.**

## Eixo transversal — C.D.A.R. — ciclo autoral

### 1. O que é o C.D.A.R.

O C.D.A.R. organiza a passagem entre perceber e transformar. A consciência amplia aquilo que conseguimos enxergar, mas a percepção, sozinha, não modifica a realidade. É preciso escolher uma direção, transformar essa escolha em ação e observar o que o resultado revela.

O ciclo não termina no resultado. Todo resultado produz informação: mostra o que funcionou, o que não funcionou, o que mudou, o que permaneceu e o que ainda precisa ser compreendido. Quando essa informação volta a ser observada, ela pode ampliar a consciência e iniciar um novo ciclo de decisão e aprendizagem.

**CONSCIÊNCIA → DECISÃO → AÇÃO → RESULTADO → NOVA CONSCIÊNCIA**

### 2. Quando usar

Use o C.D.A.R. diante de uma decisão importante, de um comportamento que se repete, de um problema, de uma conversa difícil, de uma mudança, de um objetivo ou de um resultado que precise ser compreendido. Ele pode ser aplicado à vida profissional, à liderança, às relações e aos desafios da organização.

### 3. Como utilizar

Não tente preencher todas as etapas rapidamente. Comece pela Consciência e procure distinguir fatos de interpretações. Só então avance para a decisão. Transforme a decisão em uma ação observável e determine qual evidência ajudará a avaliar o resultado. Ao revisar o que aconteceu, não encerre o exercício com 'deu certo' ou 'deu errado': pergunte o que o resultado agora permite enxergar.

#### CONSCIÊNCIA — O que preciso enxergar?

- O que está acontecendo? Quais fatos consigo observar?
- O que estou interpretando sobre esses fatos?
- Que padrão parece estar se repetindo?
- O que estou sentindo e como isso pode estar influenciando minha leitura?
- O que ainda posso não estar enxergando?
- Qual é a minha participação nessa realidade?
- Se nada mudar, qual consequência preciso considerar?

**SÍNTESE — O que ficou mais claro para mim depois dessa reflexão?**

#### DECISÃO — O que escolho fazer a partir do que enxerguei?

- O que precisa mudar?
- O que depende de mim? O que não depende de mim?

- Qual decisão estou adiando?
- Quais critérios precisam orientar minha escolha?
- O que preciso priorizar agora?
- A que precisarei dizer “não” para sustentar esse “sim”?
- Qual decisão é coerente com o resultado que desejo construir?

**MINHA DECISÃO É:**

### **AÇÃO — Como essa decisão aparecerá na prática?**

- O que farei?
- Como farei?
- Quando?
- Quem precisa participar?
- Que recurso ou apoio será necessário?
- Que comportamento preciso praticar de maneira diferente?

**PRIMEIRO MOVIMENTO — Qual é a primeira ação concreta que tira essa decisão do campo da intenção?**

### **RESULTADO — O que aconteceu?**

- O que aconteceu depois da ação?
- Que evidências tenho?
- O resultado esperado foi alcançado totalmente, parcialmente ou não?
- O que mudou? O que permaneceu igual?
- Houve alguma consequência que eu não previa?
- O que aprendi sobre mim, sobre as pessoas ou sobre o sistema?
- O que precisa ser mantido, ajustado ou interrompido?

**EVIDÊNCIA QUE VOU ACOMPANHAR / DATA DA REVISÃO:**

### **NOVA CONSCIÊNCIA — O que esse resultado me permite enxergar agora?**

Volte ao início. Observe o que você sabe agora que não sabia antes, que hipótese foi confirmada ou revista e que nova pergunta surgiu. A aprendizagem produzida pelo resultado passa a ser matéria-prima para a próxima decisão.

Todo resultado carrega informação. Toda informação, quando observada, pode ampliar a consciência. E uma nova consciência pode mudar a próxima decisão.

#### 4. C.D.A.R. — versão rápida e reutilizável

| ETAPA            | REGISTRO                                                                     |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| CONSCIÊNCIA      | O que preciso enxergar? Fatos, interpretações, padrões e minha participação. |
| DECISÃO          | O que escolho fazer a partir do que enxerguei?                               |
| AÇÃO             | O que farei, como, quando e com quem? Qual é o primeiro movimento?           |
| RESULTADO        | O que aconteceu? Que evidência tenho? O que aprendi?                         |
| NOVA CONSCIÊNCIA | O que consigo enxergar agora e qual nova decisão isso pode exigir?           |

#### 5. O que observar depois

A qualidade do C.D.A.R. não está em preencher todos os campos. Observe se o exercício aumentou a clareza, tornou a decisão mais explícita, produziu uma ação observável e gerou evidências que permitam aprender. Se ao final você consegue enxergar algo que antes não conseguia, o ciclo já produziu movimento.

## PARTE I

# CONSCIÊNCIA

Enxergar a si mesmo e interromper o automático.



# Capítulo 1 — Meu Mapa de Mim

## 1. Para que serve

Meu Mapa de Mim é um convite para organizar percepções sobre quem você é hoje, como costuma agir, o que mobiliza suas escolhas e quais padrões podem estar influenciando seus resultados. Ele não pretende definir sua identidade nem produzir um diagnóstico. A proposta é criar uma fotografia consciente do momento atual, capaz de apoiar escolhas de desenvolvimento.

Ao preencher o mapa, procure observar tanto aquilo que reconhece como força quanto aquilo que, dependendo do contexto, pode limitar sua atuação. A mesma característica pode produzir efeitos diferentes conforme intensidade, ambiente, papel e situação.

## 2. Quando usar

Use esta ferramenta ao iniciar sua jornada de desenvolvimento, diante de uma mudança de papel, de um novo desafio profissional, quando perceber padrões recorrentes ou sempre que sentir necessidade de revisar a forma como está se posicionando, decidindo e se relacionando.

## 3. Como utilizar

Responda a partir de situações concretas, e não apenas da imagem que gostaria de ter de si. Sempre que possível, associe sua percepção a comportamentos, escolhas ou episódios recentes. Não procure respostas perfeitas. Procure respostas que aumentem sua capacidade de se observar.

### COMO EU ME PERCEBO HOJE

- Que características aparecem com frequência na forma como ajo?
- Como costumo reagir quando estou sob pressão?
- Como tomo decisões quando há incerteza?
- Que comportamentos meus são mais visíveis para as outras pessoas?

### MINHAS FORÇAS EM AÇÃO

- Quais características costumam contribuir para meus melhores resultados?
- Em que situações entrego meu melhor?
- O que as pessoas costumam procurar em mim?
- Que força minha eu gostaria de usar de forma ainda mais consciente?

## QUANDO A FORÇA PASSA DO PONTO

- Em que situações uma característica positiva pode aparecer em excesso?
- Quando rapidez pode virar precipitação, análise pode virar demora, comunicação pode virar excesso ou estabilidade pode virar resistência?
- Que consequência esse excesso costuma produzir em mim, nas relações ou nos resultados?

## O QUE ME MOBILIZA

- Que tipo de desafio desperta minha energia?
- O que me faz sentir que meu trabalho tem sentido?
- Que necessidades ou valores pesam nas minhas escolhas?
- O que tende a reduzir meu envolvimento ou minha disposição?

## PADRÕES QUE SE REPETEM

- Que situação parece voltar, mesmo quando as pessoas ou o contexto mudam?
- Que comportamento meu costuma aparecer antes desse resultado?
- O que ganho mantendo esse padrão? O que ele me custa?
- Que parte desse padrão depende de uma escolha minha?

## COMO POSSO SER PERCEBIDO

- Que intenção existe por trás da minha forma de agir?
- Que impacto essa forma de agir pode produzir nas outras pessoas?
- Onde intenção e impacto podem estar distantes?
- Que feedback recebido merece ser observado com mais atenção?

## O QUE ESTE MOMENTO ESTÁ ME PEDINDO

- Que capacidade preciso fortalecer para o próximo estágio?
- Que comportamento preciso praticar de forma diferente?
- O que talvez tenha funcionado até aqui, mas pode não ser suficiente daqui para frente?

- Qual desenvolvimento teria maior impacto na minha liderança, nas relações ou nos resultados?

#### 4. Minha síntese

| O QUE RECONHEÇO                                          | O QUE ESCOLHO DESENVOLVER                               |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Minhas três forças mais presentes:<br><br>1.<br>2.<br>3. | Meu principal ponto de desenvolvimento:                 |
| Um padrão que preciso continuar observando:              | Um comportamento que quero praticar de forma diferente: |
| Uma condição que favorece meu melhor desempenho:         | Uma situação em que preciso ampliar minha consciência:  |

#### 5. Da percepção à escolha

Agora releia o mapa sem tentar corrigir nada. Observe o que aparece mais de uma vez. Procure relações entre força, excesso, motivação, padrão e impacto. Em seguida, escolha apenas um ponto para trabalhar. Desenvolvimento não exige mudar tudo ao mesmo tempo; exige clareza suficiente para decidir onde concentrar atenção e prática.

**A pergunta de fechamento é: o que este mapa me permitiu enxergar que eu ainda não estava nomeando com clareza?**

#### 6. Leve para o C.D.A.R.

Use a consciência produzida por este mapa como entrada para o C.D.A.R. Escolha um padrão, comportamento ou capacidade e avance para a decisão, a ação e a observação do resultado. Meu Mapa de Mim amplia a percepção; o C.D.A.R. ajuda a transformar essa percepção em movimento.

#### 7. Nota sobre avaliações comportamentais

Avaliações comportamentais podem acrescentar informações à reflexão, desde que sejam tratadas como uma fonte complementar e não como definição da pessoa. Quando utilizadas, seus resultados

devem ser lidos em conjunto com contexto, experiências, feedbacks, responsabilidades e evidências de comportamento.

# Capítulo 1 — Roda da Vida

## 1. Para que serve

A Roda da Vida é uma ferramenta de autoavaliação amplamente difundida em contextos de desenvolvimento pessoal e profissional. Nesta obra, ela é utilizada como recurso de reflexão, sem atribuição de autoria, para ajudar o leitor a observar como percebe diferentes áreas da própria vida em um determinado momento.

O objetivo não é alcançar uma roda perfeitamente equilibrada. Pessoas atravessam fases, responsabilidades e prioridades diferentes. A proposta é tornar mais visível onde tempo, energia e atenção estão sendo investidos, quais áreas pedem cuidado e quais escolhas precisam ser feitas de forma mais consciente.

## 2. Como utilizar

Avalie cada área de 0 a 10 considerando sua percepção atual: 0 representa uma condição muito distante do que você considera satisfatório; 10 representa uma condição muito próxima do que deseja viver neste momento. A nota não é uma medida objetiva de qualidade de vida e não deve ser comparada com a de outras pessoas.

Depois de marcar as notas, observe o desenho geral. Em vez de perguntar apenas 'onde minha nota está mais baixa?', investigue também 'qual área, se cuidada agora, pode produzir um efeito relevante sobre as demais?'.

## 3. Minha Roda da Vida

| ÁREA                        | PERGUNTA DE REFLEXÃO                                                                                 | NOTA 0–10 |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Saúde e disposição          | Como percebo minha energia, descanso, cuidado físico e capacidade de sustentar minha rotina?         | _____     |
| Desenvolvimento intelectual | Quanto espaço tenho dedicado a aprender, ampliar repertório e desenvolver novas capacidades?         | _____     |
| Equilíbrio emocional        | Como percebo minha capacidade de reconhecer emoções, responder às pressões e recuperar estabilidade? | _____     |
| Família e relações próximas | Como avalio presença, qualidade das relações e atenção dedicada às pessoas importantes?              | _____     |
| Vida social e conexões      | Tenho cultivado relações, trocas e ambientes que contribuem                                          | _____     |

|                                    |                                                                                                         |       |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|                                    | para minha vida e desenvolvimento?                                                                      |       |
| Carreira e realização profissional | Como percebo minha trajetória, contribuição, crescimento e coerência entre trabalho e direção desejada? | _____ |
| Finanças                           | Como percebo minha organização, segurança, escolhas e relação com recursos financeiros?                 | _____ |
| Propósito e contribuição           | Quanto minhas escolhas atuais se conectam ao significado e à contribuição que desejo gerar?             | _____ |
| Lazer e recuperação                | Tenho espaço para descanso, prazer, experiências e recuperação da energia?                              | _____ |
| Qualidade de vida                  | Minha rotina atual é compatível com a vida que desejo sustentar?                                        | _____ |

#### 4. Leia o desenho, não apenas as notas

- O que mais me chamou atenção ao olhar para o conjunto?
- Onde existe diferença entre aquilo que digo ser importante e aquilo que minha rotina demonstra?
- Que área está consumindo mais energia neste momento?
- Que área está sendo negligenciada?
- Há alguma nota baixa que não representa prioridade agora? Por quê?
- Qual área, se desenvolvida, pode gerar impacto positivo em outras?
- Que escolha ou limite preciso rever para criar espaço para essa prioridade?

#### 5. Escolha consciente de prioridade

Não escolha automaticamente as três menores notas. Uma prioridade de desenvolvimento precisa considerar importância, momento, impacto e capacidade de ação.

**Área que escolho priorizar:**

**Por que ela importa agora?**

---

Que mudança eu gostaria de perceber nessa área?

---

Qual evidência mostraria que houve avanço?

---

## 6. Leve para o C.D.A.R.

A Roda da Vida ajuda a localizar uma área que merece atenção. O próximo passo é transformar essa percepção em uma escolha concreta. Leve a prioridade selecionada para o C.D.A.R.: aprofunde a Consciência, formule a Decisão, defina a Ação e estabeleça a evidência que permitirá observar o Resultado.

## 7. Revisão futura

A Roda pode ser refeita em outro momento para comparar percepções e observar mudanças. A comparação deve ser feita com sua própria leitura anterior, considerando o contexto de cada período. Uma nota maior não significa necessariamente evolução em todos os aspectos, assim como uma nota menor pode refletir aumento de consciência ou mudança de critérios.

Data desta reflexão: \_\_\_\_\_

Data sugerida por você para revisitar a ferramenta: \_\_\_\_\_

# Capítulo 1 — Reflexão sobre Âncoras de Carreira

## 1. Referência conceitual

O conceito de Âncoras de Carreira, desenvolvido por Edgar Schein, propõe uma lente para compreender elementos que tendem a pesar nas escolhas profissionais, como capacidades percebidas, motivos, necessidades e valores. Nesta obra, o conceito é utilizado como referência para reflexão sobre escolhas e direção profissional.

As perguntas a seguir são autorais e foram construídas para o Caderno de Crescimento. Elas não reproduzem o instrumento de avaliação de Âncoras de Carreira e não geram classificação, pontuação ou diagnóstico.

## 2. Para que serve

Esta reflexão ajuda a investigar o que você procura preservar quando toma decisões profissionais, o que aumenta seu envolvimento, quais concessões geram maior tensão e quais condições precisam ser consideradas quando crescimento, oportunidade e realização apontam para direções diferentes.

## 3. Antes de responder

Pense em experiências concretas: trabalhos que deram energia, funções que provocaram desconforto, propostas que você aceitou ou recusou, mudanças de carreira, momentos de reconhecimento e situações em que uma oportunidade parecia boa no papel, mas não combinava com aquilo que você valorizava.

## COMPETÊNCIA E CONTRIBUIÇÃO

- Que tipo de problema gosto de ser chamado para resolver?
- Em quais atividades percebo maior domínio ou desejo de aprofundamento?
- Prefiro ampliar uma especialidade, integrar diferentes áreas ou assumir responsabilidade mais ampla?
- Que contribuição profissional me faz perceber valor no que faço?

## AUTONOMIA E FORMA DE TRABALHAR

- Quanto preciso de liberdade para decidir como organizar e executar meu trabalho?
- Que tipo de regra, estrutura ou controle aumenta minha segurança? E qual começa a limitar meu desempenho?
- Como reajo quando tenho responsabilidade, mas pouca autonomia?
- Que grau de independência estou disposto a trocar por outras oportunidades?



## SEGURANÇA E PREVISIBILIDADE

- Quanto estabilidade, previsibilidade e continuidade pesam nas minhas escolhas?
- Que nível de risco profissional estou disposto a assumir neste momento?
- Que condições preciso preservar para me sentir seguro ao crescer ou mudar?
- Quando a busca por segurança me protege e quando pode estar restringindo possibilidades?

## DESAFIO E CRESCIMENTO

- Que tipo de desafio desperta minha vontade de avançar?
- O que acontece com meu envolvimento quando sinto que já domino completamente uma função?
- Busco crescimento por responsabilidade, complexidade, aprendizagem, reconhecimento, impacto ou outra razão?
- Que desafio seria grande o suficiente para me desenvolver sem ser apenas uma prova de valor pessoal?

## PROPÓSITO, SERVIÇO E IMPACTO

- Que tipo de impacto quero produzir por meio do meu trabalho?
- Que causas, problemas ou pessoas mobilizam minha contribuição?
- Que resultado me faria sentir que meu trabalho valeu a energia investida?
- Até onde estou disposto a abrir mão de outras condições para preservar esse sentido?

## ESTILO DE VIDA E INTEGRAÇÃO

- Que espaço desejo que o trabalho ocupe na vida que quero construir?
- Que escolhas profissionais entram em conflito com outras dimensões importantes para mim?
- Quais condições de tempo, presença, localização ou rotina se tornaram relevantes neste momento?
- O que seria crescimento profissional se eu considerasse também a vida que desejo sustentar?

## CRIAÇÃO, EMPREENHIMENTO E CONSTRUÇÃO

- O quanto me mobiliza criar algo novo, construir uma solução, negócio, projeto ou estrutura?
- Prefiro desenvolver algo que já existe ou partir de uma ideia e fazê-la ganhar forma?
- Como lido com risco, ambiguidade, responsabilidade e possibilidade de fracasso quando a criação depende de mim?
- O que eu gostaria de construir que carregasse uma contribuição reconhecível minha?

#### 4. O que minhas escolhas revelam

- Quais temas apareceram com mais força nas minhas respostas?
- Em quais momentos da minha trajetória já fiz escolhas coerentes com esses elementos?
- Onde estou vivendo hoje uma tensão entre dois valores importantes?
- O que eu não gostaria de sacrificar, mesmo diante de uma oportunidade atraente?
- Existe algo que eu dizia valorizar, mas minhas decisões recentes mostram outra prioridade?
- O que mudou em mim ao longo da carreira?

#### 5. Minha síntese de direção profissional

| EU QUERO PRESERVAR                                           | EU ESTOU DISPOSTO A DESENVOLVER /<br>NEGOCIAR                                 |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Três condições ou valores importantes:<br><br>1.<br>2.<br>3. | Uma condição em que posso ampliar flexibilidade:                              |
| Uma contribuição que desejo produzir:                        | Uma capacidade que preciso desenvolver para<br>ampliar minhas possibilidades: |
| Um limite que preciso reconhecer:                            | Uma escolha que preciso investigar com mais<br>profundidade:                  |

#### 6. Uma tensão importante: não transforme preferência em prisão

Reconhecer aquilo que valorizamos pode aumentar a clareza, mas também exige cuidado. Uma preferência profissional não precisa se transformar em uma identidade rígida. Contextos mudam, responsabilidades mudam e nós também podemos desenvolver novas capacidades. Use esta reflexão para compreender critérios de escolha, não para concluir antecipadamente que determinado caminho 'não combina com você'.

## 7. Leve para o C.D.A.R.

Escolha uma decisão profissional, uma tensão ou uma capacidade que apareceu nesta reflexão. No C.D.A.R., investigue primeiro o que precisa ser enxergado com mais clareza; depois defina a decisão, a ação e a evidência que permitirá aprender com o resultado.

## Conteúdos ampliados do Capítulo 1

### Diário de Autoconsciência — jornada de sete dias

Registre situações reais para reconhecer recorrências entre pensamento, emoção, comportamento e resultado.

| DIA | SITUAÇÃO | PENSAMENTO E EMOÇÃO | COMPORTAMENTO | RESULTADO E PADRÃO |
|-----|----------|---------------------|---------------|--------------------|
|     |          |                     |               |                    |
|     |          |                     |               |                    |
|     |          |                     |               |                    |
|     |          |                     |               |                    |
|     |          |                     |               |                    |
|     |          |                     |               |                    |
|     |          |                     |               |                    |

### Espelho Relacional

Compare sua percepção com os efeitos que suas escolhas produzem nas relações.

| COMO ME VEJO | COMO POSSO SER PERCEBIDO | O QUE SE REPETE | O QUE PRECISO INVESTIGAR |
|--------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
|              |                          |                 |                          |
|              |                          |                 |                          |
|              |                          |                 |                          |

| COMO ME VEJO | COMO POSSO SER PERCEBIDO | O QUE SE REPETE | O QUE PRECISO INVESTIGAR |
|--------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
|              |                          |                 |                          |

## Padrões Protetores

Investigue a função que um comportamento procura cumprir antes de escolher uma resposta alternativa.

**Qual foi o gatilho?**

**Que comportamento apareceu?**

**O que eu procurava proteger ou evitar?**

**Qual foi o impacto?**

**Que resposta alternativa posso experimentar?**

## Síntese ampliada do Mapa de Mim

Reúna forças, excessos, valores, percepções, padrões e o próximo nível de desenvolvimento.

**Forças que desejo preservar:**

**Excessos que preciso regular:**

---

**Valores que devem orientar minhas escolhas:**

**Próximo nível que este momento está me pedindo:**

## Capítulo 2 — P.A.R.E.

### 1. Para que serve

P.A.R.E. é uma prática de interrupção consciente criada para aqueles momentos em que a velocidade da reação pode ocupar o lugar da escolha. Sua função é abrir um pequeno espaço entre aquilo que acontece e aquilo que você fará a seguir.

A ferramenta não propõe eliminar respostas automáticas. Automatismos fazem parte do funcionamento cotidiano e permitem executar inúmeras atividades com menor esforço consciente. A proposta é reconhecer situações em que uma resposta habitual pode não ser a mais adequada ao contexto e recuperar presença suficiente para escolher o próximo movimento.

### 2. Quando usar

Use o P.A.R.E. quando perceber urgência para responder, irritação, ansiedade diante de uma decisão, repetição de conflito, vontade de interromper alguém, necessidade de defender imediatamente uma posição ou qualquer situação em que reconheça que está prestes a agir antes de compreender.

### 3. O ciclo P.A.R.E.

P.A.R.E. significa Pare. Atente. Respire. Escolha. Quatro movimentos para interromper o automatismo, observar o que acontece, recuperar presença e escolher conscientemente o próximo movimento.

#### P — PARE

Interrompa por alguns instantes a resposta que viria automaticamente. Não é abandonar a situação; é evitar que velocidade seja confundida com clareza.

#### A — ATENTE

Observe o que está acontecendo. O que estou pensando e sentindo? O que aconteceu de fato e o que estou interpretando?

#### R — RESPIRE

Use a respiração para devolver atenção ao momento. Não é necessário transformar esse movimento em ritual. Sua finalidade é criar tempo suficiente para que a reação deixe de ser a única possibilidade disponível.

#### E — ESCOLHA

Pergunte qual resposta está mais alinhada com quem deseja ser e com o resultado que deseja produzir. A resposta pode ser falar, perguntar, esperar, estabelecer um limite, buscar informação ou deliberadamente não agir naquele instante.

### 4. P.A.R.E. em 60 segundos

- O que aconteceu de fato?
- O que estou sentindo ou pensando neste instante?

- Qual resposta automática está prestes a aparecer?
- O que ainda não sei ou não considere?
- Que resposta seria mais coerente com o resultado que desejo construir?

## 5. Registro de uma situação real

| OBSERVE                              | REGISTRE                                                        |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Situação / gatilho                   | O que aconteceu?                                                |
| Minha resposta automática            | O que tive vontade de fazer ou dizer?                           |
| O que percebi quando interrompi      | Emoção, pensamento, corpo, interpretação, contexto.             |
| O que eu ainda precisava compreender | Que informação, perspectiva ou consequência faltava considerar? |
| Resposta escolhida                   | O que decidi fazer de forma consciente?                         |
| Efeito observado                     | O que aconteceu depois?                                         |

## 6. Presença não é passividade

Interromper uma reação não significa evitar decisões difíceis, suavizar conflitos necessários ou adiar indefinidamente uma conversa. Em alguns contextos, a resposta mais consciente continuará sendo rápida, firme e objetiva. A diferença está em aumentar a possibilidade de que a ação seja orientada pelo contexto e pelo resultado desejado, e não apenas pelo impulso inicial.

## 7. Da interrupção ao aprendizado

Depois de utilizar o P.A.R.E., observe o efeito da resposta escolhida. Se a mesma situação se repete com frequência, o episódio deixa de ser apenas um momento de presença e passa a oferecer informação sobre um padrão. Nesse caso, registre-o no Mapa do Piloto Automático e, quando houver uma mudança que você queira sustentar, leve-a ao C.D.A.R.



## 8. Versão de bolso

Quando perceber que está reagindo antes de compreender:

1. Pare por um instante.
2. Atente ao que está acontecendo.
3. Respire e recupere presença.
4. Escolha a resposta.

Pergunta-chave: O que esta situação está pedindo de mim além da minha primeira reação?

## Capítulo 2 — Mapa do Piloto Automático

### 1. Para que serve

O Mapa do Piloto Automático foi criado para tornar visível aquilo que muitas vezes acontece rápido demais para ser percebido: uma situação ocorre, atribuímos significado a ela, respondemos de uma maneira já conhecida e encontramos, mais uma vez, uma consequência parecida.

O objetivo não é tratar todo automatismo como problema. Respostas automáticas também tornam a vida cotidiana mais eficiente. A investigação começa quando um padrão se repete e seus efeitos deixam de contribuir para a relação, a decisão, a liderança ou o resultado que você deseja construir.

### 2. Quando usar

Use o mapa quando perceber reações recorrentes, conflitos que voltam, decisões tomadas sempre da mesma maneira, situações que provocam respostas desproporcionais, adiamentos frequentes ou resultados que se repetem apesar da intenção de agir diferente.

### 3. O caminho do piloto automático

**GATILHO → INTERPRETAÇÃO → RESPOSTA HABITUAL → CONSEQUÊNCIA → PERCEPÇÃO DO PADRÃO → ALTERNATIVA CONSCIENTE**

Essa sequência é uma lente de observação criada para a ferramenta. Ela não pretende representar uma cadeia neurobiológica universal. Na experiência real, emoções, contexto, memória, corpo, ambiente e relações podem interagir de maneiras mais complexas.

#### GATILHO — O que aconteceu?

- Qual situação, fala, comportamento, cobrança, silêncio, erro, pressão ou contexto costuma anteceder minha reação?
- O que consigo descrever como fato, sem explicar ainda por que aconteceu?
- Esse gatilho aparece em quais ambientes ou relações?

#### INTERPRETAÇÃO — Que significado atribuo rapidamente?

- O que costumo concluir sobre a situação?
- Que história minha mente constrói antes de eu verificar?
- Estou interpretando intenção onde tenho apenas comportamento observável?
- Que expectativa, crença ou experiência anterior pode estar influenciando essa leitura?

## RESPOSTA HABITUAL — O que faço quase sem perceber?

- O que costumo dizer, fazer, evitar ou adiar?
- Minha tendência é acelerar, controlar, confrontar, agradar, silenciar, explicar, assumir tudo, afastar-me ou buscar mais informação?
- O que acontece no meu corpo e no meu tom de voz?

## CONSEQUÊNCIA — O que essa resposta produz?

- Qual efeito imediato ela costuma gerar?
- Que efeito aparece depois nas relações, decisões ou resultados?
- O padrão resolve a situação ou apenas reduz meu desconforto naquele momento?
- Que custo existe em continuar respondendo assim?

## PERCEPÇÃO DO PADRÃO — O que começa a ficar claro?

- O que se repete entre situações diferentes?
- Qual parte desse ciclo depende de mim?
- Onde tenho confundido intenção com impacto?
- O que este padrão pode estar tentando proteger, evitar ou preservar?

## ALTERNATIVA CONSCIENTE — O que posso experimentar diferente?

- Que outra interpretação precisa ser considerada?
- Que pergunta eu poderia fazer antes de concluir?
- Que comportamento alternativo seria mais coerente com o resultado desejado?
- Que pequena mudança posso experimentar na próxima ocorrência?

## 4. Mapeie uma situação real

| ETAPA   | MEU REGISTRO                         |
|---------|--------------------------------------|
| Gatilho | O que aconteceu de forma observável? |

|                        |                                                    |
|------------------------|----------------------------------------------------|
|                        |                                                    |
| Interpretação          | O que concluí ou imaginei naquele instante?        |
| Resposta habitual      | O que fiz, disse, evitei ou adiei?                 |
| Consequência           | Que efeito minha resposta produziu?                |
| Padrão                 | O que reconheço que já aconteceu antes?            |
| Alternativa consciente | O que posso experimentar diferente na próxima vez? |

## 5. O ponto de escolha

O objetivo do mapa não é apagar o gatilho nem exigir que você deixe de sentir o que sente. O ponto de desenvolvimento está em ampliar a percepção do intervalo em que uma resposta pode ser revista. Quanto mais cedo você reconhece o padrão, maior pode ser sua possibilidade de utilizar o P.A.R.E. antes que a resposta habitual assuma a condução da situação.

**Pergunta-chave:** em que ponto deste ciclo ainda existe uma escolha que eu não estava percebendo?

## 6. Do padrão à prática

**Padrão que escolho observar:**

**Sinal de que ele está começando:**

---

**Resposta habitual que quero interromper:**

---

**Alternativa que vou experimentar:**

---

**Evidência que observarei depois:**

---

### **7. Conexão P.A.R.E. → Mapa → C.D.A.R.**

O P.A.R.E. ajuda a recuperar presença durante a situação. O Mapa do Piloto Automático ajuda a compreender a repetição depois que ela se torna visível. O C.D.A.R. entra quando você escolhe transformar essa percepção em uma decisão de desenvolvimento, uma ação concreta e uma evidência de resultado.

P.A.R.E. → RECONHECER O PADRÃO → C.D.A.R.

### **8. Revisão do experimento**

- A situação voltou a acontecer?
- Consegui perceber o padrão mais cedo?
- Usei uma resposta diferente? Qual?
- Que efeito observei?
- O que o resultado me ensinou?
- O que preciso ajustar na próxima tentativa?

## Conteúdos ampliados do Capítulo 2

### Auditoria de Atenção — três dias

Observe como sua atenção foi utilizada sem transformar o exercício em julgamento pessoal.

| DIA / SITUAÇÃO | ESCOLHI | RESPONDI | FUI INTERROMPIDO | ESCAPEI / APRENDI |
|----------------|---------|----------|------------------|-------------------|
|                |         |          |                  |                   |
|                |         |          |                  |                   |
|                |         |          |                  |                   |
|                |         |          |                  |                   |
|                |         |          |                  |                   |
|                |         |          |                  |                   |

### Arquitetura da Escolha Consciente

Ajuste o ambiente para favorecer a resposta desejada e dificultar a repetição automática.

**Comportamento que desejo facilitar:**

**Que elemento do ambiente pode funcionar como lembrete?**

**Comportamento automático que desejo dificultar:**

**Que barreira simples posso criar?**

**Experimento que testarei e evidência que observarei:**

## Presença Organizacional

Investigue práticas mantidas apenas porque sempre foram realizadas da mesma forma.

| PRÁTICA / RITO /<br>CONTROLE | FUNÇÃO ORIGINAL | AINDA PRODUZ<br>VALOR? | MANTER, AJUSTAR<br>OU RETIRAR | PRÓXIMO TESTE |
|------------------------------|-----------------|------------------------|-------------------------------|---------------|
|                              |                 |                        |                               |               |
|                              |                 |                        |                               |               |
|                              |                 |                        |                               |               |
|                              |                 |                        |                               |               |
|                              |                 |                        |                               |               |

## P.A.R.E. em prática

Aplique Pare, Atente, Respire e Escolha em conflitos, decisões sob pressão e respostas de liderança.

| SITUAÇÃO | REAÇÃO INICIAL | O QUE NOTEI | COMO RESPIREI /<br>RECUPEREI PRESENÇA | ESCOLHA E<br>RESULTADO |
|----------|----------------|-------------|---------------------------------------|------------------------|
|          |                |             |                                       |                        |
|          |                |             |                                       |                        |
|          |                |             |                                       |                        |

| SITUAÇÃO | REAÇÃO INICIAL | O QUE NOTEI | COMO RESPIREI /<br>RECUPEREI PRESENÇA | ESCOLHA E<br>RESULTADO |
|----------|----------------|-------------|---------------------------------------|------------------------|
|          |                |             |                                       |                        |



## PARTE II

# DECISÃO

Escolher com clareza e atravessar a mudança.

## Capítulo 3 — Mapa da Decisão Consciente

### 1. Para que serve

O Mapa da Decisão Consciente foi criado para ampliar a qualidade da leitura antes de uma escolha relevante. Ele ajuda a separar aquilo que sabemos daquilo que interpretamos, reconhecer emoções e pressões presentes, explicitar critérios, comparar caminhos e considerar consequências antes de assumir uma direção.

Decidir conscientemente não significa eliminar incerteza, prever todas as consequências ou encontrar uma opção perfeita. Significa tornar mais visíveis os elementos que estão participando da escolha e assumir, com maior clareza, aquilo que a decisão exige.

### 2. Quando usar

Use o mapa diante de decisões estratégicas, profissionais ou de liderança; escolhas que envolvam pessoas; mudanças relevantes; situações com informações incompletas; conflitos entre prioridades; ou quando perceber que está adiando uma decisão porque nenhuma alternativa parece livre de perdas.

### 3. A decisão que preciso enfrentar

Qual decisão precisa ser tomada?

---

Por que ela importa agora?

---

Até quando preciso decidir?

---

O que acontece se eu não decidir?

### 4. FATOS — O que eu realmente sei?

- Quais informações são verificáveis?
- Que dados, acontecimentos ou comportamentos consigo observar?
- Que informação relevante ainda está faltando?
- O que estou tratando como fato, mas na verdade é uma interpretação?

## 5. INTERPRETAÇÕES — Que significado estou atribuindo?

- Que conclusão estou tirando a partir dos fatos?
- Que suposição estou fazendo sobre pessoas, intenções ou futuro?
- Existe outra explicação plausível para a mesma situação?
- O que eu precisaria verificar antes de sustentar essa interpretação?

## 6. EMOÇÕES E PRESSÕES — O que também está participando da escolha?

- O que estou sentindo diante desta decisão?
- Existe medo de perder, decepcionar, errar, confrontar ou abrir mão?
- Estou decidindo para resolver o problema ou para reduzir rapidamente meu desconforto?
- Que urgência é real e que urgência pode estar sendo criada pela pressão do momento?

## 7. VIESES E PONTOS CEGOS — O que merece ser questionado?

Esta etapa não busca diagnosticar vieses cognitivos. Ela funciona como uma checagem de hipóteses para ampliar a análise.

- Estou procurando apenas informações que confirmem aquilo que já quero fazer?
- Estou mantendo uma escolha principalmente porque já investi muito nela?
- Uma experiência recente está pesando mais do que deveria na minha avaliação?
- Estou superestimando uma possibilidade porque ela é mais familiar ou fácil de lembrar?
- Estou confundindo confiança com evidência?
- Que pessoa com uma perspectiva diferente poderia desafiar minha leitura?

## 8. CRITÉRIOS — O que precisa orientar a decisão?

Antes de comparar alternativas, defina critérios. Isso reduz o risco de mudar a régua de avaliação conforme a opção que mais agrada.

| CRITÉRIO | POR QUE IMPORTA? | PRIORIDADE           |
|----------|------------------|----------------------|
|          |                  | Alta / Média / Baixa |
|          |                  | Alta / Média / Baixa |
|          |                  | Alta / Média / Baixa |
|          |                  | Alta / Média / Baixa |
|          |                  | Alta / Média / Baixa |

## 9. ALTERNATIVAS — Que caminhos existem?

Inclua, quando fizer sentido, a opção de não agir agora. Adiar deliberadamente também é uma decisão quando existe razão, prazo e condição clara para revisão.

| ALTERNATIVA | GANHOS POSSÍVEIS | RISCOS / PERDAS | O QUE EXIGE |
|-------------|------------------|-----------------|-------------|
|             |                  |                 |             |
|             |                  |                 |             |
|             |                  |                 |             |
|             |                  |                 |             |

## 10. CONSEQUÊNCIAS — O que cada escolha coloca em movimento?

- Qual consequência de curto prazo é mais provável?
- Que consequência de médio ou longo prazo merece atenção?
- Quem será afetado e de que maneira?
- Que custo ou renúncia acompanha cada alternativa?
- Qual risco pode ser reduzido? Qual precisará ser assumido?
- Que decisão preserva coerência com aquilo que desejo construir?

## 11. A ESCOLHA

Minha decisão é:

O principal critério que sustenta essa escolha é:

O que estou conscientemente aceitando perder, adiar ou deixar de priorizar:

O risco que escolho assumir é:

O que precisará ser comunicado — e para quem:

## 12. Da decisão à ação

Uma decisão só começa a produzir realidade quando altera comportamento, recurso, prioridade, conversa, processo ou agenda. Defina agora o primeiro movimento que torna sua escolha observável.

**Primeira ação concreta:**

**Responsável:**

**Prazo:**

**Evidência de execução:**

**Data em que revisarei o resultado:**

## 13. Depois da decisão: qualidade não é o mesmo que resultado

Uma decisão pode ter sido tomada com boa qualidade e ainda produzir um resultado desfavorável, porque nem todas as variáveis estão sob controle. Da mesma forma, um resultado favorável não prova, sozinho, que o processo decisório foi consistente. Ao revisar a escolha, observe tanto o resultado quanto a qualidade da leitura, dos critérios e da execução.

## 14. Leve para o C.D.A.R.

O Mapa da Decisão Consciente aprofunda a etapa de Decisão do C.D.A.R. Depois de escolher, registre a ação, acompanhe a evidência e volte ao resultado. O que acontecer fornecerá nova informação — e essa informação poderá ampliar sua próxima consciência.

## Conteúdos ampliados do Capítulo 3

### Diário de Decisões — jornada de sete dias

Registre escolhas reais para comparar o processo decisório com o resultado observado.

| DECISÃO | EMOÇÃO / PRIMEIRA REAÇÃO | INFORMAÇÃO UTILIZADA | EXPECTATIVA | RESULTADO OBSERVADO |
|---------|--------------------------|----------------------|-------------|---------------------|
|         |                          |                      |             |                     |
|         |                          |                      |             |                     |
|         |                          |                      |             |                     |
|         |                          |                      |             |                     |
|         |                          |                      |             |                     |
|         |                          |                      |             |                     |
|         |                          |                      |             |                     |

### Padrão Decisório

Analise recorrências sem reduzir sua identidade a um único modo de decidir.

**Em quais decisões ajo com pressa?**

**O que costumo adiar?**

**Onde procuro controlar todas as variáveis?**

**Quando busco apenas informações que confirmam minha leitura?**

**Que medo ou expectativa influencia minhas escolhas?**

### Voz Divergente

Teste se a decisão coletiva está recebendo informações diferentes das posições de maior autoridade.

**Quem será afetado e ainda não foi ouvido?**

**Que hipótese contrária precisa ser examinada?**

**O ambiente permite discordância com segurança e responsabilidade?**

**Que informação mudaria nossa decisão?**

### Revisão da Escolha

Diferencie a qualidade do processo decisório do resultado obtido.

| DECISÃO | QUALIDADE DO PROCESSO | RESULTADO | APRENDIZADO | SINAL PARA MANTER OU REVER |
|---------|-----------------------|-----------|-------------|----------------------------|
|         |                       |           |             |                            |
|         |                       |           |             |                            |
|         |                       |           |             |                            |

| DECISÃO | QUALIDADE DO PROCESSO | RESULTADO | APRENDIZADO | SINAL PARA MANTER OU REVER |
|---------|-----------------------|-----------|-------------|----------------------------|
|         |                       |           |             |                            |



## Capítulo 4 — Mapa da Travessia

### 1. Para que serve

O Mapa da Travessia foi criado para ajudar a compreender mudanças que não se resolvem apenas com uma decisão. Há momentos em que sabemos que algo precisa mudar, mas a nova realidade ainda não está consolidada. Entre aquilo que já não serve e aquilo que ainda está sendo construído existe uma travessia.

A ferramenta organiza essa passagem sem tratar resistência como simples falta de vontade. Mudanças podem envolver perdas percebidas, incerteza, identidade, hábitos, relações, poder, competência, segurança e necessidade de aprendizagem. Reconhecer esses elementos não elimina a dificuldade da transição, mas pode ampliar a qualidade da condução.

### 2. Quando usar

Use o mapa diante de mudanças de papel, liderança, estratégia, estrutura, processo, cultura, tecnologia, carreira ou rotina; especialmente quando a decisão já foi tomada, mas comportamentos, relações e resultados ainda não acompanharam a nova direção.

### 3. A mudança que está acontecendo

O que está mudando?

---

Por que essa mudança se tornou necessária?

---

O que se espera que seja diferente depois dela?

---

Quem é afetado por essa mudança?

### 4. O QUE FICA PARA TRÁS — O que esta mudança encerra ou reduz?

- Que rotina, papel, forma de decidir ou maneira de trabalhar deixa de existir ou perde espaço?
- Que domínio, conforto, reconhecimento ou previsibilidade pode estar sendo perdido?
- Existe alguma relação de poder, autonomia ou identidade sendo alterada?
- O que funcionou no estágio anterior, mas já não sustenta o próximo?

## 5. O QUE AINDA NÃO ESTÁ PRONTO — Onde está a incerteza?

- O que ainda não está claro?
- Que respostas ainda não existem?
- Que processo, papel ou decisão ainda precisa ser definido?
- Que resultado só poderá ser avaliado depois de algum tempo?
- Onde estamos exigindo segurança antes que exista informação suficiente para oferecê-la?

## 6. O QUE PRECISA SER APRENDIDO — Que capacidade a nova realidade exige?

- Que conhecimento precisa ser adquirido?
- Que comportamento precisa ser praticado de outra maneira?
- Que competência de liderança ou gestão se torna mais importante?
- Que processo ou rotina precisa ser aprendido?
- Que suporte, treinamento, acompanhamento ou feedback pode facilitar a adaptação?

## 7. O QUE PRECISA SER PRESERVADO — Nem toda mudança exige abandonar tudo

- Que valor, princípio, conhecimento ou prática continua importante?
- O que faz parte da identidade que queremos levar para o próximo estágio?
- Que resultado atual precisa ser protegido durante a transição?
- O que não pode ser perdido enquanto mudamos a forma de trabalhar?

## 8. SINAIS DE RESISTÊNCIA — O que o comportamento pode estar comunicando?

Em vez de classificar imediatamente alguém como resistente, observe comportamentos e investigue o que pode estar por trás deles. A mesma reação pode ter causas diferentes, e esta ferramenta não substitui conversa, escuta ou diagnóstico do contexto.

| O QUE OBSERVO | O QUE PRECISO INVESTIGAR | QUE RESPOSTA PODE SER NECESSÁRIA |
|---------------|--------------------------|----------------------------------|
|               |                          |                                  |
|               |                          |                                  |
|               |                          |                                  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

## 9. PONTES DA TRAVESSIA — O que ajuda a sair do antigo e praticar o novo?

**Clareza** — O que precisa ser explicado ou redefinido?

**Participação** — Quem precisa ser ouvido ou envolvido?

**Capacidade** — O que precisa ser aprendido ou treinado?

**Estrutura** — Que processo, recurso, papel ou sistema precisa existir?

**Ritmo** — O que deve mudar agora e o que pode acontecer por etapas?

**Acompanhamento** — Como saberemos se a mudança está avançando?

**Reconhecimento** — Que novos comportamentos precisam ser percebidos e reforçados?

## 10. O primeiro marco da nova realidade

Grandes mudanças podem parecer abstratas enquanto o futuro é descrito apenas como intenção. Defina um marco observável que mostre que a nova forma de trabalhar começou a existir.

**Primeiro comportamento que precisamos ver:**

**Primeira rotina/processo que precisa funcionar:**

**Primeira decisão que deve seguir a nova lógica:**

---

**Evidência que mostrará avanço:**

---

**Data de revisão:**

---

## **11. Travessia individual × travessia organizacional**

Uma mudança organizacional pode ser anunciada em uma única data, mas as pessoas não necessariamente a incorporam no mesmo ritmo. Ao mesmo tempo, respeitar ritmos diferentes não significa deixar a mudança sem direção, critérios ou responsabilidades. A liderança precisa combinar clareza sobre o destino com capacidade de observar o que cada etapa está exigindo.

## **12. Conexão com o C.D.A.R.**

Use o Mapa da Travessia para compreender o campo da mudança. Depois, escolha um ponto concreto — uma decisão, comportamento, capacidade, processo ou marco — e leve-o ao C.D.A.R. A travessia organiza a transição; o C.D.A.R. transforma uma prioridade em ação e aprendizagem.

## **13. Passagem para a Transformação**

Chega um momento em que compreender a mudança já não é suficiente. A nova realidade precisa ser praticada. É nesse ponto que a travessia deixa de ser apenas passagem e começa a exigir adaptação, aprendizagem e novos comportamentos.

**A decisão abriu o caminho. A travessia prepara o terreno. A transformação começa quando o novo passa a ser praticado.**

## Conteúdos ampliados do Capítulo 4

### Diagnóstico da Transição — Bridges

Observe encerramento, zona neutra e novo começo a partir de sinais concretos e necessidades de apoio.

| ETAPA | SINAIS OBSERVÁVEIS | PÚBLICO IMPACTADO | NECESSIDADE DE APOIO | PRÓXIMO MOVIMENTO |
|-------|--------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
|       |                    |                   |                      |                   |
|       |                    |                   |                      |                   |
|       |                    |                   |                      |                   |

### Leitura do Crescimento — Greiner

Identifique práticas que chegaram ao limite e capacidades exigidas no próximo ciclo.

**Em que estágio a organização parece estar?**

**Qual crise ou tensão predomina?**

**Que prática foi útil, mas agora limita o crescimento?**

**Que capacidade precisa ser construída?**

### Roteiro dos Oito Movimentos — Kotter

Use os movimentos como orientação de mudança, adaptando-os ao contexto da organização.

| MOVIMENTO | O QUE JÁ EXISTE | LACUNA | AÇÃO | EVIDÊNCIA |
|-----------|-----------------|--------|------|-----------|
|-----------|-----------------|--------|------|-----------|

| MOVIMENTO | O QUE JÁ EXISTE | LACUNA | AÇÃO | EVIDÊNCIA |
|-----------|-----------------|--------|------|-----------|
|           |                 |        |      |           |
|           |                 |        |      |           |
|           |                 |        |      |           |
|           |                 |        |      |           |
|           |                 |        |      |           |
|           |                 |        |      |           |
|           |                 |        |      |           |
|           |                 |        |      |           |

### Canvas PPR da Mudança

Alinhe competências das Pessoas, autorizações e ritos dos Processos e evidências dos Resultados.

| PESSOAS | PROCESSOS | RESULTADOS | RESPONSÁVEL | EVIDÊNCIA |
|---------|-----------|------------|-------------|-----------|
|         |           |            |             |           |
|         |           |            |             |           |
|         |           |            |             |           |
|         |           |            |             |           |

## Resistência como Pergunta

Antes de classificar um comportamento como resistência, investigue o que ele pode estar comunicando.

**O que a pessoa ou o grupo acredita estar perdendo?**

**Que informação ou capacidade pode estar faltando?**

**Há incoerência entre discurso, decisão e sistema?**

**Que pergunta ainda não fizemos?**

### PARTE III

# TRANSFORMAÇÃO

Ampliar repertório e transformar relações em aprendizagem.



# Capítulo 5 — Mindset em Ação

## 1. Referência conceitual

A reflexão sobre mindset utilizada neste capítulo dialoga com a distinção difundida por Carol Dweck entre padrões de pensamento mais fixos e orientações mais abertas à aprendizagem e ao desenvolvimento. Neste Caderno, o conceito é tratado como lente de observação, não como rótulo permanente de personalidade.

As perguntas desta ferramenta são autorais e foram construídas para ajudar o leitor a observar como responde a desafio, erro, feedback, comparação, esforço e necessidade de aprendizagem. Elas não reproduzem uma escala ou instrumento de avaliação de terceiros e não geram diagnóstico ou pontuação.

## 2. Para que serve

Mindset em Ação ajuda a tornar visível o pensamento que aparece quando sua competência, imagem, segurança ou maneira habitual de fazer as coisas é desafiada. O objetivo é observar a resposta inicial e criar espaço para uma interpretação que favoreça aprendizagem, experimentação e desenvolvimento.

## 3. Escolha uma situação real

Que desafio estou enfrentando?

O que aconteceu de forma observável?

Por que essa situação mexeu comigo?

O que está em jogo para mim?

## 4. Minha primeira narrativa

Registre o pensamento que apareceu antes de tentar torná-lo mais adequado.

- O que pensei sobre mim?
- O que pensei sobre a outra pessoa ou sobre a situação?
- Que conclusão rápida tirei sobre minha capacidade?
- O erro ou dificuldade pareceu significar o quê?
- Que vontade apareceu: esconder, provar, desistir, justificar, controlar, evitar ou aprender?

## 5. Se eu tratar capacidade como algo que precisa ser provado...

- O que posso começar a evitar para não parecer incapaz?
- Como posso reagir a feedbacks que ameaçam a imagem que quero preservar?
- O que acontece com minha disposição para testar algo que ainda não domino?
- Posso confundir dificuldade com falta de capacidade?
- Que consequência essa leitura produz no meu comportamento?

## 6. Se eu tratar capacidade como algo que também pode ser desenvolvido...

- O que esta situação pode estar me mostrando que ainda preciso aprender?
- Que estratégia diferente posso experimentar?
- Que ajuda, repertório, prática ou feedback pode ser necessário?
- Que parte do resultado está sob minha influência?
- Qual seria um próximo movimento de aprendizagem, em vez de uma tentativa de provar valor?

## 7. Reescrevendo a pergunta

O objetivo não é substituir todo pensamento desconfortável por uma frase positiva. É formular uma pergunta que aumente sua capacidade de agir sobre a situação.

| PERGUNTA QUE ME FECHA                        | PERGUNTA QUE PODE ABRIR APRENDIZAGEM                            |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| "E se eu não for bom nisso?"                 | "O que preciso aprender para lidar melhor com isso?"            |
| "Por que eu errei de novo?"                  | "O que este erro revela sobre estratégia, prática ou contexto?" |
| "Preciso mostrar que estou certo."           | "Que informação pode desafiar minha leitura?"                   |
| "Ela consegue porque é naturalmente melhor." | "O que posso aprender observando como ela faz?"                 |

## 8. Meu experimento de aprendizagem

Uma capacidade que quero desenvolver:

Uma estratégia diferente que vou testar:

Que ajuda ou feedback vou buscar:

---

**Em qual situação praticarei:**

---

---

**Que evidência mostrará aprendizagem ou progresso:**

---

---

**Quando revisarei o experimento:**

---

## **9. Progresso não é ausência de dificuldade**

Uma orientação para aprendizagem não transforma todo desafio em sucesso, nem significa que qualquer pessoa desenvolverá qualquer capacidade sem limites. Resultados também dependem de contexto, oportunidades, recursos, estratégias, tempo, condições e características da tarefa. A utilidade desta reflexão está em observar se sua interpretação amplia ou reduz sua disposição para aprender e agir sobre aquilo que pode ser desenvolvido.

## **10. Leve para o C.D.A.R.**

Se esta reflexão revelou uma capacidade ou resposta que você deseja desenvolver, leve-a ao C.D.A.R. Transforme a nova leitura em uma decisão, defina um experimento observável e use o resultado como informação para o próximo ciclo.

## Capítulo 5 — Mapa da Resposta Adaptativa

### 1. Para que serve

O Mapa da Resposta Adaptativa foi criado para ajudar o leitor a observar como responde quando o contexto exige algo diferente do repertório que costuma utilizar. A ferramenta parte da ideia de que desenvolvimento não significa abandonar características pessoais nem construir uma versão artificial de si. Significa ampliar possibilidades de resposta para que comportamento, estratégia e contexto possam se encontrar de maneira mais consciente.

Adaptar-se, nesta ferramenta, não é ceder a qualquer ambiente nem ajustar-se indiscriminadamente às expectativas dos outros. É reconhecer quando a resposta habitual deixou de ser suficiente e experimentar outra forma de agir sem perder de vista valores, limites, responsabilidades e resultados.

### 2. Quando usar

Use o mapa quando uma estratégia que normalmente funciona deixar de produzir o efeito esperado; quando assumir um novo papel; ao liderar pessoas com necessidades diferentes; diante de mudanças, feedbacks, conflitos, pressão, crescimento de responsabilidade ou qualquer situação em que o contexto esteja pedindo um repertório que ainda não está suficientemente disponível.

### 3. O movimento adaptativo

**SITUAÇÃO → RESPOSTA INICIAL → LEITURA DO CONTEXTO → EXIGÊNCIA ADAPTATIVA → NOVA ESTRATÉGIA → EXPERIMENTO → EVIDÊNCIA → APRENDIZAGEM**

Esta sequência é uma arquitetura autoral de reflexão. Ela não descreve um processo neurológico linear nem pretende explicar toda a complexidade da adaptação humana.

#### SITUAÇÃO — O que o contexto está apresentando?

- Que situação concreta estou enfrentando?
- O que mudou em relação ao contexto em que minha forma habitual de agir funcionava?
- Quem está envolvido e quais condições importam?
- Qual resultado ou responsabilidade está em jogo?

#### RESPOSTA INICIAL — O que faço primeiro?

- Qual comportamento aparece espontaneamente?
- Que estratégia costumo utilizar?
- O que essa resposta tenta resolver, proteger ou acelerar?
- Em quais contextos essa maneira de agir costuma funcionar bem?

## LEITURA DO CONTEXTO — O que esta situação pede?

- O que os fatos e as respostas das outras pessoas estão mostrando?
- Minha estratégia está produzindo o efeito que eu esperava?
- Que necessidade do contexto posso estar ignorando?
- O que mudou: tarefa, pessoas, prazo, risco, autonomia, complexidade ou responsabilidade?

## EXIGÊNCIA ADAPTATIVA — O que preciso ampliar?

- Que capacidade ou comportamento esta situação está exigindo de mim?
- Preciso aumentar ou reduzir velocidade, controle, detalhamento, escuta, firmeza, autonomia, planejamento, comunicação ou análise?
- O que preciso fazer mais? O que preciso fazer menos?
- Que parte do meu repertório ainda é pouco utilizada?

## NOVA ESTRATÉGIA — O que posso fazer diferente sem deixar de ser coerente comigo?

- Que comportamento alternativo posso escolher?
- Que valor ou princípio precisa continuar preservado?
- Que limite não deve ser ultrapassado em nome da adaptação?
- Como posso ajustar a forma sem perder a intenção ou a responsabilidade?

## EXPERIMENTO — Como vou testar a nova resposta?

- Em qual situação específica vou praticar?
- Qual será o comportamento observável?
- Que apoio, preparação ou feedback pode aumentar a qualidade do experimento?
- Por quanto tempo ou em quantas situações faz sentido observar antes de concluir?

## EVIDÊNCIA — O que vou observar?

- Que efeito a nova resposta produziu?
- O comportamento das outras pessoas mudou de alguma forma observável?
- O resultado, a comunicação ou a execução melhoraram, pioraram ou permaneceram iguais?
- Que evidência é fato e o que ainda é interpretação?

## APRENDIZAGEM — O que incorporo ao meu repertório?

- O que funcionou e em qual contexto?
- O que não funcionou?
- O que precisa ser ajustado?
- Quando essa nova resposta pode ser útil novamente?
- O que aprendi sobre mim e sobre a relação entre meu comportamento e o contexto?

## 4. Meu experimento adaptativo

| PERGUNTA             | MEU REGISTRO                                            |
|----------------------|---------------------------------------------------------|
| Contexto             | Onde minha resposta habitual não está sendo suficiente? |
| Resposta habitual    | O que costumo fazer?                                    |
| Efeito atual         | O que essa resposta está produzindo?                    |
| Capacidade a ampliar | O que esta situação parece exigir?                      |
| Nova resposta        | O que farei diferente?                                  |
| O que preservo       | Qual valor, princípio ou limite permanece?              |
| Experimento          | Onde e quando vou testar?                               |
| Evidência            | O que observarei depois?                                |
| Aprendizagem         | O que incorporarei ou ajustarei?                        |

## 5. Adaptar não é atuar

Ampliar repertório não significa representar um personagem para agradar ao ambiente. Um líder naturalmente rápido pode aprender a desacelerar quando uma decisão exige análise; alguém orientado a detalhes pode praticar síntese quando o contexto exige direção; uma pessoa conciliadora pode desenvolver firmeza diante de um limite necessário. O comportamento muda porque o contexto pede outra resposta — não porque a pessoa precise negar quem é.

## 6. Adaptar não é tolerar qualquer contexto

Há ambientes, demandas e relações que podem ser incompatíveis com valores, limites, condições de trabalho ou responsabilidades. Nem toda dificuldade deve ser resolvida aumentando adaptação individual. Em alguns casos, o que precisa mudar é o processo, a estrutura, a distribuição de responsabilidade, a liderança ou o próprio contexto.

**Pergunta-chave:** esta situação está pedindo que eu amplie meu repertório ou está revelando algo no sistema que também precisa mudar?

## 7. Repertório adaptativo de liderança

Use os pares abaixo apenas como provocação para observar amplitude de repertório. Eles não representam opostos absolutos nem perfis fixos.

| UM REPERTÓRIO | OUTRO REPERTÓRIO      | QUAL PRECISO PRATICAR MAIS? |
|---------------|-----------------------|-----------------------------|
| Acelerar      | Desacelerar           | _____                       |
| Direcionar    | Perguntar             | _____                       |
| Falar         | Escutar               | _____                       |
| Decidir       | Envolver              | _____                       |
| Delegar       | Acompanhar            | _____                       |
| Sintetizar    | Aprofundar            | _____                       |
| Confrontar    | Construir aproximação | _____                       |
| Planejar      | Experimentar          | _____                       |
| Manter        | Mudar                 | _____                       |

## 8. Conexão com Mindset em Ação e C.D.A.R.

Mindset em Ação ajuda a observar a interpretação diante do desafio. O Mapa da Resposta Adaptativa transforma essa abertura para aprendizagem em um experimento comportamental. O C.D.A.R. pode então acompanhar a decisão de desenvolvimento, a ação, a evidência e o resultado.

MINDSET EM AÇÃO → RESPOSTA ADAPTATIVA → C.D.A.R.

## Conteúdos ampliados do Capítulo 5

### Diário de Gatilhos

Acompanhe situações, estado interno, resposta automática, função e retomada em ciclos reais de prática.

| SITUAÇÃO | ESTADO INTERNO | RESPOSTA AUTOMÁTICA | FUNÇÃO / CONSEQUÊNCIA | RETOMADA |
|----------|----------------|---------------------|-----------------------|----------|
|          |                |                     |                       |          |
|          |                |                     |                       |          |
|          |                |                     |                       |          |
|          |                |                     |                       |          |
|          |                |                     |                       |          |
|          |                |                     |                       |          |
|          |                |                     |                       |          |

### Painel de Automaticidade

Observe a evolução do repertório por evidências, e não apenas pela intenção de mudar.

| EVIDÊNCIA | INÍCIO | REVISÃO 1 | REVISÃO 2 | APRENDIZADO |
|-----------|--------|-----------|-----------|-------------|
|           |        |           |           |             |
|           |        |           |           |             |
|           |        |           |           |             |



| EVIDÊNCIA | INÍCIO | REVISÃO 1 | REVISÃO 2 | APRENDIZADO |
|-----------|--------|-----------|-----------|-------------|
|           |        |           |           |             |
|           |        |           |           |             |

### Canvas PPR de Aprendizagem

Relacione competência das Pessoas, facilitadores dos Processos e evidências dos Resultados.

| COMPETÊNCIA /<br>PESSOAS | FACILITADOR /<br>PROCESSOS | EVIDÊNCIA /<br>RESULTADOS | EXPERIMENTO | REVISÃO |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------|---------|
|                          |                            |                           |             |         |
|                          |                            |                           |             |         |
|                          |                            |                           |             |         |
|                          |                            |                           |             |         |

### Trilha Experiência-Competência

Transforme conteúdo em prática, feedback, aplicação, novas tentativas e evidências.

| CONTEÚDO | PRÁTICA REAL | FEEDBACK | NOVA TENTATIVA | EVIDÊNCIA |
|----------|--------------|----------|----------------|-----------|
|          |              |          |                |           |
|          |              |          |                |           |
|          |              |          |                |           |
|          |              |          |                |           |
|          |              |          |                |           |

## Capítulo 6 — Mapa da Conversa Consciente

### 1. Para que serve

Este roteiro foi criado para apoiar conversas em que existe algo importante a compreender, alinhar, reconhecer, corrigir ou desenvolver. Ele ajuda a preparar a conversa sem transformá-la em discurso pronto e a distinguir intenção, fatos, interpretações, impacto, escuta, acordo e acompanhamento.

Uma conversa consciente não é uma conversa sem desconforto. Em algumas situações, clareza exige firmeza, limite e responsabilização. A proposta é aumentar a possibilidade de que a conversa produza compreensão e direção, em vez de apenas descarregar tensão ou acumular novas interpretações.

### 2. Quando usar

Use o roteiro em feedbacks, alinhamentos de expectativa, conflitos, conversas de desempenho, mudanças de comportamento, reconhecimento, delegação, negociação de responsabilidades ou quando perceber que uma questão importante está sendo evitada e começa a afetar a relação ou o resultado.

### 3. PREPARAÇÃO — O que preciso organizar antes de conversar?

- Qual é o objetivo real desta conversa?
- O que aconteceu de forma observável?
- O que estou interpretando sobre o que aconteceu?
- Que emoção ou expectativa minha pode influenciar meu tom?
- O que preciso compreender, e não apenas comunicar?
- Qual resultado mínimo tornaria esta conversa útil?

### 4. INTENÇÃO — Que relação quero construir enquanto trato do problema?

Intenção não substitui impacto. Ainda assim, explicitar para si mesmo a finalidade da conversa ajuda a perceber quando o diálogo começa a se transformar em defesa, disputa ou tentativa de provar quem está certo.

**Quero que esta conversa contribua para:**

**O que preciso evitar fazer apenas para aliviar minha própria tensão:**

**Que postura desejo sustentar mesmo se houver discordância:**

## 5. FATO E IMPACTO — Fale do que pode ser compreendido

Comece pelo comportamento, acontecimento, entrega ou situação concreta. Depois, descreva o impacto observado ou o risco associado. Evite transformar interpretação sobre caráter, intenção ou identidade em fato.

| EVITE COMEÇAR POR           | PREFIRA INVESTIGAR / DESCREVER                                    |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| "Você não se importa."      | "O combinado não foi entregue no prazo e isso afetou..."          |
| "Você sempre faz isso."     | "Nas duas últimas situações que observei..."                      |
| "Você é resistente."        | "Percebi que, desde a mudança, ocorreram estes comportamentos..." |
| "Você não tem compromisso." | "Quero entender o que aconteceu entre o combinado e a execução."  |

## 6. ESCUTA — O que ainda não sei?

- Como a outra pessoa percebe a situação?
- Que informação ela possui e eu não possuo?
- Existe uma dificuldade, restrição ou interpretação que eu desconheço?
- O que ela entendeu do combinado anterior?
- Que pergunta pode ampliar a conversa em vez de conduzir a uma resposta que eu já espero?

**Pergunta de abertura possível:** "Quero compreender como você está vendo essa situação. O que aconteceu na sua perspectiva?"

## 7. DIÁLOGO — Onde nossas leituras se encontram e onde divergem?

- Em quais fatos existe concordância?
- Onde nossas interpretações são diferentes?
- Que expectativa não estava suficientemente clara?
- Há algo que precisa ser corrigido na minha própria leitura?
- Que responsabilidade pertence a cada pessoa?

## 8. ACORDO — O que será diferente depois desta conversa?

Uma conversa importante não deve terminar apenas com sensação de entendimento quando existe algo que precisa mudar na prática.

**O que ficou combinado?**

**Quem fará o quê?**

Até quando?

Qual comportamento ou entrega esperamos observar?

Que apoio ou recurso será necessário?

O que acontecerá se o combinado não for cumprido?

## 9. ACOMPANHAMENTO — Como evitaremos que o acordo desapareça na rotina?

Data de revisão:

Evidência que será observada:

Como o progresso será reconhecido:

Que ajuste faremos se a mudança não acontecer:

## 10. Feedback também reconhece

Feedback não precisa existir apenas quando há correção. Reconhecer comportamentos que contribuem para resultados, relações e cultura ajuda a tornar explícito aquilo que merece continuidade. Em vez de elogios genéricos, descreva o comportamento observado e o efeito que ele produziu.

COMPORTAMENTO OBSERVADO → IMPACTO → POR QUE VALE A PENA MANTER

## 11. Quando a conversa não resolve tudo

Nem todo conflito será resolvido por uma boa conversa. Questões recorrentes podem envolver processo, papel, autoridade, recursos, capacidade, desempenho, regras ou decisões de gestão. Quando o problema ultrapassa a relação, insistir apenas em comunicação pode esconder uma necessidade estrutural.

**Pergunta-chave: estamos diante de um problema de conversa ou de um problema que também exige gestão?**

## 12. Registro rápido pós-conversa

| OBSERVE                                         | REGISTRE |
|-------------------------------------------------|----------|
| O que compreendi melhor?                        |          |
| O que a outra pessoa parece ter compreendido?   |          |
| Que acordo foi estabelecido?                    |          |
| O que ainda ficou sem resposta?                 |          |
| Que comportamento meu quero repetir ou ajustar? |          |
| Qual é o próximo acompanhamento?                |          |

## 13. Conexão com o C.D.A.R.

Quando a conversa revelar um comportamento, decisão ou padrão que precise ser desenvolvido, leve-o ao C.D.A.R. A relação oferece informação; a consciência organiza essa informação; a decisão e a ação transformam o que foi compreendido em prática.

## 14. Passagem para Quando a Transformação Vira Gestão

Até aqui, a transformação foi observada dentro da pessoa e na relação com o outro. Mas organizações não podem depender apenas da qualidade individual de cada conversa. Aquilo que precisa acontecer de forma consistente começa a exigir cultura, papéis, processos, critérios, ritos e acompanhamento.

**Quando o comportamento que desejamos precisa continuar existindo mesmo sem depender de uma pessoa específica, a transformação começa a virar gestão.**

## Conteúdos ampliados do Capítulo 6

### Exercício da Perspectiva

Compare sua interpretação com a leitura possível do outro antes e depois da conversa.

| MINHA LEITURA ANTES | LEITURA POSSÍVEL DO OUTRO | O QUE DESCOBRI | MINHA LEITURA DEPOIS |
|---------------------|---------------------------|----------------|----------------------|
|                     |                           |                |                      |
|                     |                           |                |                      |
|                     |                           |                |                      |
|                     |                           |                |                      |

### Diário de Conversas

Registre situações recorrentes, emoções, respostas e impactos para reconhecer padrões relacionais.

| SITUAÇÃO | EMOÇÃO | RESPOSTA ADOTADA | IMPACTO | PRÓXIMO AJUSTE |
|----------|--------|------------------|---------|----------------|
|          |        |                  |         |                |
|          |        |                  |         |                |
|          |        |                  |         |                |
|          |        |                  |         |                |
|          |        |                  |         |                |
|          |        |                  |         |                |

## Feedback e Confiança

Estruture o feedback em comportamento, evidência e impacto e acompanhe o acordo produzido.

### Comportamento observável:

### Evidência concreta:

### Impacto produzido:

### Acordo e responsabilidade:

### Como e quando retomaremos?

## Conflito e PPR

Leia a tensão entre áreas e seus efeitos sobre Pessoas, Processos e Resultados.

| TENSÃO / ÁREAS | PESSOAS | PROCESSOS | RESULTADOS | ACORDO NECESSÁRIO |
|----------------|---------|-----------|------------|-------------------|
|                |         |           |            |                   |
|                |         |           |            |                   |
|                |         |           |            |                   |
|                |         |           |            |                   |

## PARTE IV

# QUANDO A TRANSFORMAÇÃO VIRA GESTÃO

Converter consciência em cultura, competência e processos.



## Capítulo 7 — Mapa da Cultura Viva

### 1. Para que serve

A Mapa da Cultura Viva foi criada para ajudar líderes e organizações a observar a distância — ou a coerência — entre aquilo que a empresa declara importante e aquilo que as pessoas aprendem, na prática, que realmente importa. A ferramenta desloca a cultura do campo das palavras para o campo dos comportamentos, das decisões, dos critérios, dos ritos e das consequências cotidianas.

Ela não pretende medir toda a cultura organizacional nem substituir um diagnóstico aprofundado. Sua função é tornar visíveis sinais do sistema que ajudam a explicar por que determinados comportamentos se repetem, mesmo quando o discurso oficial aponta para outra direção.

### 2. A lente central

**O QUE DIZEMOS → O QUE FAZEMOS → O QUE REFORÇAMOS → O QUE TOLERAMOS**

A cultura não é observada apenas pelo que está escrito. Ela também aparece no que recebe atenção, no que é reconhecido, no que gera consequência, no que os líderes modelam e no que continua acontecendo sem ser tratado.

### 3. O QUE DIZEMOS — Qual cultura declaramos querer construir?

- Quais valores, princípios ou comportamentos afirmamos ser importantes?
- Que experiência queremos que clientes, colaboradores e parceiros tenham conosco?
- Que tipo de liderança dizemos valorizar?
- Que comportamentos consideramos incompatíveis com a empresa que queremos construir?
- Essas expectativas estão claras o suficiente para serem compreendidas e observadas?

### 4. O QUE FAZEMOS — O cotidiano confirma o discurso?

- Como as decisões realmente são tomadas?
- O que acontece quando há pressão por prazo ou resultado?
- Como líderes se comportam quando existe erro, conflito ou discordância?
- Como as pessoas são tratadas quando entregam, falham, questionam ou pedem ajuda?
- Que comportamento aparece repetidamente na rotina, independentemente do que está escrito?

### 5. O QUE REFORÇAMOS — O que aprende quem observa o sistema?

- Que comportamento recebe reconhecimento, oportunidade, atenção ou confiança?
- Que tipo de resultado é valorizado — e a forma de alcançá-lo também importa?
- O que os líderes repetem, acompanham e perguntam?
- Quais atitudes geram crescimento de responsabilidade?

- O sistema de metas, indicadores, reuniões e decisões reforça os valores declarados ou envia outra mensagem?

## 6. O QUE TOLERAMOS — O que continua existindo porque não é enfrentado?

- Que comportamento é criticado informalmente, mas permanece sem consequência?
- Que exceção se tornou rotina?
- Que resultado é aceito apesar de contrariar o padrão declarado?
- Existe alguém para quem as regras parecem funcionar de maneira diferente?
- Que conversa, decisão ou ajuste estrutural está sendo adiado?
- O que as pessoas aprendem ao observar aquilo que a liderança deixa passar?

## 7. Matriz de coerência cultural

| VALOR / PRINCÍPIO | DIZEMOS | FAZEMOS | REFORÇAMOS | TOLERAMOS |
|-------------------|---------|---------|------------|-----------|
|                   |         |         |            |           |
|                   |         |         |            |           |
|                   |         |         |            |           |
|                   |         |         |            |           |
|                   |         |         |            |           |

## 8. Da palavra ao comportamento observável

Um valor só consegue orientar o cotidiano quando as pessoas conseguem reconhecer como ele aparece — ou deixa de aparecer — em comportamentos concretos.

| VALOR | COMPORTAMENTOS QUE O TORNAM VISÍVEL | COMPORTAMENTOS INCOMPATÍVEIS | ONDE PRECISA APARECER |
|-------|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
|       |                                     |                              |                       |
|       |                                     |                              |                       |
|       |                                     |                              |                       |
|       |                                     |                              |                       |
|       |                                     |                              |                       |

## 9. Ritos que ensinam cultura

Reuniões, integrações, feedbacks, decisões, reconhecimentos, contratações, promoções e acompanhamento de resultados são momentos em que a organização ensina, de forma explícita ou implícita, o que considera importante.

**Que rito já reforça a cultura que desejamos?**

**Que rito existe, mas contradiz o comportamento esperado?**

**Que momento importante hoje depende apenas da iniciativa de uma pessoa?**

**Que novo rito poderia tornar um valor visível na rotina?**

**Que rito deixou de fazer sentido e precisa ser revisto?**

## 10. Cultura sob pressão

É relativamente fácil sustentar princípios quando tempo, recursos e resultados estão confortáveis. A coerência cultural se torna especialmente visível quando existe pressão, erro, urgência, conflito ou necessidade de escolher entre prioridades.

- Qual valor tende a desaparecer primeiro quando estamos sob pressão?
- Que comportamento a urgência costuma justificar?
- Existe algum resultado que aceitamos alcançar de uma forma que contradiz aquilo que declaramos?
- O que a liderança precisa fazer diferente justamente nos momentos difíceis?

## 11. O gap cultural prioritário

Não tente corrigir toda a cultura ao mesmo tempo. Escolha uma incoerência que tenha impacto relevante sobre pessoas, clientes, execução ou resultado e que possa ser traduzida em comportamento observável.

**O que declaramos:**

**O que acontece hoje:**

**Qual comportamento precisa mudar:**

**Que comportamento desejamos tornar visível:**

**Que processo, rito ou decisão precisa apoiar essa mudança:**

**Quem precisa modelar primeiro:**

**Que evidência mostrará avanço:**

## 12. Leve para o C.D.A.R.

Leve o gap cultural prioritário ao C.D.A.R. A Consciência organiza a incoerência observada; a Decisão define o comportamento ou sistema que precisa mudar; a Ação cria uma intervenção concreta; e o Resultado mostra se o cotidiano começou, de fato, a ensinar algo diferente.

## 13. Cultura não é responsabilidade exclusiva do RH

Áreas de pessoas podem apoiar linguagem, processos e desenvolvimento, mas a cultura é reforçada diariamente por decisões de liderança, prioridades, critérios, consequências e exemplos. Quando aquilo que se declara não coincide com aquilo que o sistema recompensa ou tolera, as pessoas tendem a aprender com o sistema.

## 14. Passagem: da cultura para pessoas e competências

Quando a organização define com maior clareza os comportamentos que deseja tornar consistentes, surge uma nova pergunta: temos as pessoas, capacidades, papéis e condições necessários para sustentar essa cultura na execução?

**Cultura torna explícito o jeito como queremos agir. Gestão de pessoas transforma esse jeito em capacidade, responsabilidade e desenvolvimento.**

## Conteúdos ampliados do Capítulo 7

### Espelho da Liderança

Observe o que a liderança ensina quando surgem erro, discordância, ajuda, iniciativa e pressão.

| SITUAÇÃO | MINHA RESPOSTA | O QUE ELA ENSINA | CULTURA QUE REFORÇA | AJUSTE |
|----------|----------------|------------------|---------------------|--------|
|          |                |                  |                     |        |
|          |                |                  |                     |        |
|          |                |                  |                     |        |
|          |                |                  |                     |        |
|          |                |                  |                     |        |
|          |                |                  |                     |        |

### Matriz Valor-Comportamento

Converta valores em comportamentos observáveis, ritos, indicadores, reconhecimentos e consequências.

| VALOR | COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL | RITO / INDICADOR | RECONHECIMENTO | CONSEQUÊNCIA |
|-------|--------------------------|------------------|----------------|--------------|
|       |                          |                  |                |              |
|       |                          |                  |                |              |
|       |                          |                  |                |              |
|       |                          |                  |                |              |

| VALOR | COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL | RITO / INDICADOR | RECONHECIMENTO | CONSEQUÊNCIA |
|-------|--------------------------|------------------|----------------|--------------|
|       |                          |                  |                |              |

## Diagnóstico de Accountability

Examine papéis, alçadas, acordos, indicadores, escalonamento e cadência.

| PAPEL / ENTREGA | RESPONSÁVEL | ALÇADA | INDICADOR | RITO / ESCALONAMENTO |
|-----------------|-------------|--------|-----------|----------------------|
|                 |             |        |           |                      |
|                 |             |        |           |                      |
|                 |             |        |           |                      |
|                 |             |        |           |                      |
|                 |             |        |           |                      |

## Roteiro de Análise do Erro

Diferencie experiência de aprendizagem, lacuna de competência e negligência antes de decidir a resposta.

**O que aconteceu e qual foi o impacto?**

**Que decisão parecia razoável com as informações disponíveis?**

**Havia padrão, capacidade e recurso suficientes?**

**O comportamento indica aprendizagem, lacuna ou negligência?**

---

**Que resposta fortalece responsabilidade e aprendizagem?**

# Capítulo 8 — Mapa da Competência em Ação

## 1. Para que serve

O Mapa da Competência em Ação foi criado para deslocar o desenvolvimento do campo das características genéricas para o campo da execução observável. A ferramenta ajuda a investigar qual competência uma responsabilidade exige, como ela aparece no trabalho, qual impacto produz no resultado e que desenvolvimento pode ser acompanhado por evidências.

A proposta não é reduzir a pessoa ao cargo, ao perfil comportamental, a uma avaliação ou a um quadrante. Esses elementos podem oferecer informações diferentes, mas desenvolvimento exige leitura conjunta de contexto, responsabilidade, comportamento, desempenho, potencial, capacidade e resultado.

## 2. Uma distinção necessária

Perfil comportamental, competência, desempenho e potencial não são sinônimos. Uma preferência ou tendência comportamental não demonstra, por si só, domínio de uma competência. Da mesma forma, desempenho atual e potencial para assumir desafios de maior complexidade precisam ser analisados com critérios e evidências próprios.

## 3. Referências e ferramentas complementares

Nine Box é apresentada nesta obra como referência de gestão para discutir desempenho e potencial. Sua utilidade depende da qualidade dos critérios, das evidências e da calibração utilizada pela organização. O quadrante não deve substituir a conversa sobre contexto, contribuição, capacidade e desenvolvimento.

Profiler e Sólides Match são ferramentas da Sólides e aparecem no livro contextualizadas como recursos de inteligência comportamental. Conforme a descrição adotada na obra, o Profiler gera informações sobre tendências comportamentais e trabalha com quatro perfis predominantes — Executor, Comunicador, Planejador e Analista. O Sólides Match compara perfis segundo parâmetros definidos e pode apoiar análises de aderência entre pessoa e vaga, entre colaboradores ou em equipes.

Este Caderno não reproduz relatórios, questionários, algoritmos, percentuais, telas ou materiais proprietários dessas ferramentas. Quando utilizadas em uma organização, seus resultados devem ser considerados como uma fonte de informação dentro de uma análise mais ampla.

## 4. A competência que importa agora

**Responsabilidade, desafio ou resultado em foco:**

**Competência que considero necessária:**



Por que essa competência importa para esta responsabilidade?

Que resultado pode ser afetado quando ela está pouco desenvolvida?

## 5. Da palavra ao comportamento

Termos como liderança, comunicação, organização, visão estratégica ou proatividade podem significar coisas diferentes para pessoas diferentes. Antes de desenvolver uma competência, descreva como ela precisa aparecer na prática.

| COMPETÊNCIA | COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL | SITUAÇÃO EM QUE PRECISA APARECER | IMPACTO ESPERADO |
|-------------|--------------------------|----------------------------------|------------------|
|             |                          |                                  |                  |
|             |                          |                                  |                  |
|             |                          |                                  |                  |
|             |                          |                                  |                  |

## 6. Evidências atuais

- Que comportamentos já demonstram essa competência?
- Que entregas ou resultados oferecem evidência?
- Em quais contextos a competência aparece com consistência?
- Em quais situações ela diminui ou desaparece?
- Que feedbacks ou observações ajudam a ampliar essa leitura?
- O que ainda é percepção e precisa ser verificado?

## 7. O gap de desenvolvimento

Um gap não deve ser definido apenas pela distância entre uma pessoa e um modelo ideal. É preciso considerar o quanto aquela capacidade é relevante para a função, qual impacto produz, se pode ser desenvolvida no contexto existente e que outras soluções organizacionais podem ser necessárias.

O que a responsabilidade exige:

O que observo hoje:

Qual diferença merece atenção:

Qual impacto essa diferença produz:

É prioritário desenvolver agora? Por quê?

## 8. Desenvolver a pessoa ou ajustar o sistema?

Nem toda dificuldade de desempenho é um problema de competência individual. Antes de criar um plano de desenvolvimento, investigue se existem obstáculos de processo, clareza, recurso, autoridade, prioridade, estrutura, carga, tecnologia ou liderança.

Pergunta-chave: falta capacidade, falta condição para executar ou existem as duas coisas?

## 9. Plano de desenvolvimento em ação

| COMPETÊNCIA | PRÁTICA / AÇÃO | CONTEXTO DE APLICAÇÃO | APOIO / FEEDBACK | EVIDÊNCIA |
|-------------|----------------|-----------------------|------------------|-----------|
|             |                |                       |                  |           |
|             |                |                       |                  |           |
|             |                |                       |                  |           |
|             |                |                       |                  |           |

## 10. Revisão do desenvolvimento

- Que comportamento mudou de forma observável?
- A mudança aparece apenas quando existe cobrança ou começa a ganhar consistência?
- Que efeito houve na execução, na relação ou no resultado?
- Que feedback confirma ou desafia minha percepção?
- O que precisa continuar sendo praticado?
- A prioridade de desenvolvimento permanece a mesma?

## 11. Nine Box: referência para discussão, não sentença

Quando a organização utiliza uma matriz Nine Box, a posição de uma pessoa deve servir como ponto de partida para uma conversa de gestão, não como definição permanente. Critérios de desempenho e potencial precisam estar claros, e a avaliação deve considerar evidências e contexto.

| DIMENSÃO | PERGUNTA DE CALIBRAÇÃO | EVIDÊNCIAS |
|----------|------------------------|------------|
|----------|------------------------|------------|

|                 |                                                                                        |  |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Desempenho      | Que resultados e comportamentos sustentam nossa avaliação atual?                       |  |
| Potencial       | Que evidências sustentam a hipótese de capacidade para desafios de maior complexidade? |  |
| Contexto        | Que condições favoreceram ou limitaram o que estamos observando?                       |  |
| Desenvolvimento | Que experiência ou capacidade precisa ser construída para testar nossa hipótese?       |  |

## 12. Leve para o C.D.A.R.

Escolha uma competência prioritária e leve-a ao C.D.A.R. A Consciência organiza evidências e contexto; a Decisão define o foco; a Ação transforma desenvolvimento em prática; e o Resultado permite revisar a hipótese a partir do que realmente aconteceu.

## 13. Passagem para processos e melhoria contínua

Pessoas desenvolvidas ampliam a capacidade da organização, mas competência individual não substitui processo. Quando uma entrega precisa acontecer de maneira consistente, replicável e mensurável, o conhecimento precisa encontrar uma forma de trabalho que não dependa apenas da memória, do esforço ou do talento de alguém.

**Desenvolver pessoas aumenta capacidade. Estruturar processos transforma capacidade em consistência.**

## Conteúdos ampliados do Capítulo 8

### PDI e Trilha de Desenvolvimento

Conecte competência prioritária, comportamento esperado, prática real, apoio, feedback e evidência.

| COMPETÊNCIA | COMPORTAMENTO ESPERADO | PRÁTICA REAL | APOIO / FEEDBACK | EVIDÊNCIA / PRAZO |
|-------------|------------------------|--------------|------------------|-------------------|
|             |                        |              |                  |                   |
|             |                        |              |                  |                   |
|             |                        |              |                  |                   |
|             |                        |              |                  |                   |
|             |                        |              |                  |                   |

### Matriz Nine Box — calibração

Registre evidências de desempenho e potencial para orientar decisões de desenvolvimento, sem transformar a matriz em sentença.

**Evidências de desempenho:**

**Evidências de potencial:**

**Contexto e critérios utilizados:**

**Decisão de desenvolvimento:**

**Data de revisão:**

|  |
|--|
|  |
|--|

## Roteiro de Onboarding

Integre processos, relações, decisões, indicadores, ritos, comportamentos, autonomia e conhecimento tácito.

| DIMENSÃO | O QUE PRECISA SER APRENDIDO | RESPONSÁVEL | EXPERIÊNCIA | EVIDÊNCIA |
|----------|-----------------------------|-------------|-------------|-----------|
|          |                             |             |             |           |
|          |                             |             |             |           |
|          |                             |             |             |           |
|          |                             |             |             |           |
|          |                             |             |             |           |
|          |                             |             |             |           |
|          |                             |             |             |           |
|          |                             |             |             |           |

## Mapa de Sucessão

Mapeie posições críticas, sucessores possíveis, experiências preparatórias e transferência de conhecimento.

| POSIÇÃO CRÍTICA | COMPETÊNCIAS | SUCESSOR POSSÍVEL | EXPERIÊNCIA PREPARATÓRIA | TRANSFERÊNCIA |
|-----------------|--------------|-------------------|--------------------------|---------------|
|                 |              |                   |                          |               |

| POSIÇÃO CRÍTICA | COMPETÊNCIAS | SUCESSOR POSSÍVEL | EXPERIÊNCIA PREPARATÓRIA | TRANSFERÊNCIA |
|-----------------|--------------|-------------------|--------------------------|---------------|
|                 |              |                   |                          |               |
|                 |              |                   |                          |               |
|                 |              |                   |                          |               |
|                 |              |                   |                          |               |

## Capítulo 9 — Kit de Melhoria Contínua

### 1. A lógica deste conjunto

Este capítulo não apresenta ferramentas como uma coleção de formulários. Cada recurso responde a uma pergunta diferente da gestão. O ponto de partida é o problema real; a ferramenta entra apenas quando ajuda a compreender, priorizar, agir, acompanhar ou aprender.

**PERCEBER → DEFINIR → INVESTIGAR → PRIORIZAR → AGIR → MEDIR → APRENDER → PADRONIZAR / AJUSTAR**

### 2. Qual ferramenta usar para qual pergunta?

| PERGUNTA DE GESTÃO                    | RECURSO                                      | FUNÇÃO                                                               |
|---------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| O que exatamente está acontecendo?    | Mapa do Processo Consciente                  | Delimitar problema, fluxo, envolvidos, padrão esperado e evidências. |
| Por que isso pode estar acontecendo?  | 5 Porquês / Ishikawa (referência conceitual) | Investigar causas e hipóteses sem parar na primeira explicação.      |
| Onde concentrar atenção?              | Pareto / GUT                                 | Observar concentração de ocorrências e/ou priorizar problemas.       |
| O que faremos?                        | 5W2H                                         | Transformar decisão em plano de ação.                                |
| Como testar, acompanhar e aprender?   | PDCA/PDSA                                    | Organizar ciclos de melhoria.                                        |
| Como saber se avançamos?              | KPIs                                         | Acompanhar evidências relevantes de desempenho.                      |
| Para onde queremos mover o resultado? | OKRs, quando adequados ao contexto           | Conectar objetivo e resultados-chave mensuráveis.                    |

### 3. Mapa do Processo Consciente — ferramenta autoral

O Mapa do Processo Consciente organiza a leitura antes de escolher uma solução. Ele ajuda a evitar dois atalhos frequentes: tratar sintoma como causa e criar ação antes de compreender suficientemente o problema.

**Processo / entrega em foco:**

**Qual resultado este processo precisa produzir?**

Quem recebe essa entrega e o que precisa dela?

Qual padrão deveria acontecer?

O que está acontecendo de diferente do padrão?

Que evidências demonstram o desvio?

Onde no fluxo o problema aparece?

Quem participa ou é afetado?

Com que frequência ocorre?

Qual impacto produz em qualidade, prazo, custo, cliente, pessoas ou resultado?

#### 4. Antes de procurar causa: descreva o problema

Uma formulação útil de problema descreve a diferença entre o esperado e o observado sem incorporar uma causa ainda não demonstrada.

Padrão esperado: \_\_\_\_\_

Resultado observado: \_\_\_\_\_

Diferença / desvio: \_\_\_\_\_

Evidência disponível: \_\_\_\_\_



## 5.5 Porquês — aprofundar a investigação

Os 5 Porquês podem apoiar a investigação ao repetir a pergunta 'por quê?' sobre uma ocorrência e suas possíveis causas. O número cinco não precisa ser tratado como regra rígida. Pare quando houver evidência suficiente para agir sobre uma causa relevante ou quando a investigação exigir outro método ou dados adicionais.

Por quê? 1: \_\_\_\_\_

Por quê? 2: \_\_\_\_\_

Por quê? 3: \_\_\_\_\_

Por quê? 4: \_\_\_\_\_

Por quê? 5: \_\_\_\_\_

Hipótese de causa a verificar: \_\_\_\_\_

Que evidência pode confirmar ou desafiar essa hipótese? \_\_\_\_\_

## 6. Ishikawa — referência conceitual

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe, é apresentado nesta obra apenas como referência conceitual para organizar hipóteses de causas em categorias. Ele pode ser útil quando o problema tem múltiplas causas possíveis e a equipe precisa ampliar a investigação antes de selecionar o que será verificado.

Neste Caderno não será reproduzido um modelo autoral do diagrama. Quando utilizado, o princípio é simples: formular claramente o efeito/problema, levantar hipóteses de causa, agrupá-las de forma útil ao contexto e verificar evidências antes de concluir.

## 7. Pareto — onde está a maior concentração?

A análise de Pareto pode ajudar a ordenar categorias de ocorrências por frequência, impacto ou outro critério definido, permitindo visualizar onde existe maior concentração. A conhecida referência 80/20 não deve ser tratada como proporção obrigatória em todo conjunto de dados.

| CATEGORIA | QUANTIDADE / IMPACTO | % DO TOTAL | % ACUMULADO |
|-----------|----------------------|------------|-------------|
|           |                      |            |             |
|           |                      |            |             |
|           |                      |            |             |
|           |                      |            |             |
|           |                      |            |             |
|           |                      |            |             |

## 8. GUT — quando há vários problemas disputando atenção

A matriz GUT organiza uma priorização relativa considerando Gravidade, Urgência e Tendência. Os critérios e a escala precisam ser definidos antes da pontuação para reduzir arbitrariedade. A pontuação apoia a conversa; não substitui julgamento gerencial.

| PROBLEMA | G | U | T | G×U×T | PRIORIDADE |
|----------|---|---|---|-------|------------|
|          |   |   |   |       |            |
|          |   |   |   |       |            |
|          |   |   |   |       |            |
|          |   |   |   |       |            |
|          |   |   |   |       |            |

Escala adotada e critérios: \_\_\_\_\_

## 9. 5W2H — transformar prioridade em execução

O 5W2H ajuda a explicitar uma ação por meio de sete perguntas: What, Why, Where, When, Who, How e How much. No livro, a ferramenta deve ser explicada em português e utilizada quando esse nível de detalhamento contribuir para execução e responsabilização.

| PERGUNTA | PLANO                              |
|----------|------------------------------------|
| O quê?   | Ação que será realizada            |
| Por quê? | Razão / resultado esperado         |
| Onde?    | Local, processo ou área            |
| Quando?  | Prazo / marco                      |
| Quem?    | Responsável                        |
| Como?    | Forma de execução                  |
| Quanto?  | Custo ou recurso, quando aplicável |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

## 10. PDCA/PDSA — melhoria como ciclo

PDCA e PDSA são referências de ciclos de melhoria. A nomenclatura e a tradição de uso variam conforme autores e contextos. Aqui, o princípio relevante é evitar que o plano termine na execução: planejar ou formular uma hipótese, realizar/testar, estudar/verificar evidências e ajustar ou incorporar o aprendizado.

### PLAN — PLANEJAR

Defina problema, objetivo, hipótese, ação, responsáveis, recursos e evidências.

### DO — FAZER/TESTAR

Execute em escala coerente com o risco e registre o que realmente ocorreu.

### CHECK / STUDY — VERIFICAR/ESTUDAR

Compare evidências com o esperado e investigue diferenças.

### ACT — AGIR SOBRE O APRENDIZADO

Padronize o que funcionou, ajuste o que precisa mudar ou inicie novo ciclo.

## 11. KPIs — medir o que precisa ser acompanhado

Indicadores-chave de desempenho ajudam a acompanhar aspectos relevantes da execução e dos resultados. Um indicador só é útil quando existe definição clara, fonte, periodicidade, responsável pela leitura e uma decisão possível a partir do que ele mostra.

| INDICADOR | O QUE MEDE | FONTE | FREQUÊNCIA | REFERÊNCIA / META | QUEM ANALISA |
|-----------|------------|-------|------------|-------------------|--------------|
|           |            |       |            |                   |              |
|           |            |       |            |                   |              |
|           |            |       |            |                   |              |
|           |            |       |            |                   |              |

## 12. OKRs — direção e resultados-chave

OKRs podem ser utilizados para expressar um objetivo qualitativo e um conjunto limitado de resultados-chave mensuráveis. Nem todo acompanhamento operacional precisa virar OKR; indicadores de rotina e controles de processo podem continuar existindo como KPIs.

OBJETIVO — O que queremos alcançar e por que importa?

Resultado-chave 1: \_\_\_\_\_

Resultado-chave 2: \_\_\_\_\_

Resultado-chave 3: \_\_\_\_\_

### 13. O encadeamento completo

Não existe obrigação de usar todas as ferramentas. Se o problema já está claramente definido e sua causa foi demonstrada, não é necessário criar uma investigação artificial. Se há apenas uma ação simples, um plano extenso pode aumentar burocracia sem melhorar a execução.

**Use a ferramenta necessária para responder à pergunta necessária — e pare quando houver clareza suficiente para agir e aprender.**

### 14. Revisão de aprendizagem

- O problema foi reduzido, eliminado ou apenas deslocado?
- Que evidência sustenta essa leitura?
- A causa que investigamos se confirmou?
- Que ação produziu efeito e qual não produziu?
- O que precisa ser padronizado?
- O que precisa de novo ciclo?
- Que conhecimento precisa deixar de depender apenas de uma pessoa?

### 15. Conexão com o C.D.A.R.

As ferramentas deste capítulo aprofundam diferentes momentos da gestão de problemas e resultados. O C.D.A.R. permanece como eixo autoral: a Consciência organiza o que os dados e o processo revelam; a Decisão define a prioridade; a Ação utiliza o método adequado; e o Resultado devolve evidência para nova consciência.

### 16. Passagem para crescimento

Quando processos começam a produzir consistência, a organização ganha capacidade de olhar além da correção do problema imediato. A pergunta deixa de ser apenas 'como fazemos melhor?' e passa a incluir 'o que precisamos construir para sustentar o próximo estágio de crescimento?'.

**Melhoria contínua fortalece o presente. Crescimento exige preparar a organização para aquilo que ainda virá.**

## Conteúdos ampliados do Capítulo 9

### Cultura da Aprendizagem — fluxo completo

Registre a passagem da ocorrência ao novo padrão sem saltar da percepção diretamente para a solução.

| ETAPA       | REGISTRO | RESPONSÁVEL | EVIDÊNCIA |
|-------------|----------|-------------|-----------|
| Ocorrência  |          |             |           |
| Contenção   |          |             |           |
| Problema    |          |             |           |
| Causa       |          |             |           |
| Prioridade  |          |             |           |
| Plano       |          |             |           |
| Indicador   |          |             |           |
| Estudo      |          |             |           |
| Novo padrão |          |             |           |

### Desdobramento PPR

Conecte objetivo estratégico, resultado, processo crítico, gap, causa, iniciativa, ação e rito.

| OBJETIVO / RESULTADO | PROCESSO CRÍTICO | GAP / CAUSA | INICIATIVA / AÇÃO | INDICADOR / RITO |
|----------------------|------------------|-------------|-------------------|------------------|
|                      |                  |             |                   |                  |

| OBJETIVO /<br>RESULTADO | PROCESSO CRÍTICO | GAP / CAUSA | INICIATIVA / AÇÃO | INDICADOR / RITO |
|-------------------------|------------------|-------------|-------------------|------------------|
|                         |                  |             |                   |                  |
|                         |                  |             |                   |                  |
|                         |                  |             |                   |                  |
|                         |                  |             |                   |                  |

## PARTE V

# CRESCIMENTO

Construir capacidade, sustentar resultados e deixar legado.

## Capítulo 10 — Mapa do Crescimento PPR

### 1. Para que serve

O Mapa do Crescimento PPR foi criado para ajudar líderes e organizações a compreender que crescimento não é apenas aumento de vendas, pessoas, clientes ou estrutura. Quando a organização cresce, aquilo que antes funcionava pela presença, esforço, memória ou centralização de poucas pessoas pode deixar de sustentar a nova complexidade.

A ferramenta organiza a leitura do estágio atual a partir de três dimensões integradas — Processos, Pessoas e Resultados — para identificar tensões de crescimento, capacidades que precisam ser construídas e o próximo movimento que a organização consegue sustentar.

### 2. A lógica PPR

#### PROCESSOS ↔ PESSOAS ↔ RESULTADO

As três dimensões não funcionam como etapas independentes. Pessoas executam, interpretam, decidem e melhoram processos; processos dão clareza, repetibilidade e condições para a execução; resultados oferecem evidências sobre o que o sistema está produzindo. Uma alteração em uma dimensão pode exigir mudanças nas outras.

### 3. O estágio atual — o que conseguimos sustentar hoje?

Que resultado a organização produz hoje?

Que volume, complexidade, número de clientes, pessoas, unidades ou demandas precisa sustentar?

O que funciona bem no estágio atual?

O que ainda depende excessivamente de esforço individual, improviso ou presença de pessoas específicas?

Onde começamos a perceber perda de qualidade, velocidade, margem, controle ou alinhamento?



#### 4. Tensão de crescimento — onde o modelo atual começa a ficar pequeno?

Uma tensão de crescimento aparece quando a capacidade atual já não acompanha aquilo que a organização está tentando entregar ou construir. Ela não significa necessariamente crise; pode ser um sinal de que práticas adequadas ao estágio anterior precisam evoluir.

- Que problema começou a aparecer com mais frequência à medida que crescemos?
- Que decisão continua concentrada em poucas pessoas?
- Onde a comunicação informal deixou de ser suficiente?
- Que processo não acompanha mais o volume ou a complexidade?
- Que liderança ou competência ainda não foi desenvolvida na velocidade necessária?
- Que resultado está crescendo enquanto outro começa a se deteriorar?

#### 5. Leitura PPR — PROCESSOS

- Quais processos são críticos para o próximo estágio?
- Onde existe dependência de memória, improviso ou conhecimento tácito?
- Que padrão precisa ser definido ou atualizado?
- Onde existem gargalos, retrabalho, espera ou falta de clareza de responsabilidade?
- Que tecnologia, dado ou integração pode ampliar capacidade?
- Que processo precisa ser simplificado antes de ser automatizado ou escalado?

#### 6. Leitura PPR — PESSOAS

- Temos clareza de papéis, responsabilidades e autoridade?
- Que decisões ainda sobem porque não existe autonomia suficientemente definida?
- Que competência será necessária no próximo estágio?
- Quem precisa deixar de apenas executar e começar a liderar, decidir, analisar ou desenvolver outros?
- Onde existe sobrecarga ou dependência de uma pessoa-chave?
- Que comportamento ou cultura precisa evoluir para acompanhar a estratégia?

#### 7. Leitura PPR — RESULTADO

- Quais resultados mostram se o crescimento está sendo saudável?
- Estamos crescendo em volume sem compreender margem, qualidade, produtividade, prazo ou satisfação?
- Que indicador ainda não existe e passa a ser necessário?
- Que resultado precisa ser protegido durante o crescimento?
- Qual resultado não pode continuar dependendo de percepção ou relato informal?

- Que evidência mostrará que construímos capacidade — e não apenas aumentamos esforço?

## 8. Matriz de capacidade para o próximo estágio

| DIMENSÃO  | CAPACIDADE ATUAL | O QUE O PRÓXIMO ESTÁGIO EXIGE | GAP PRIORITÁRIO | EVIDÊNCIA DE AVANÇO |
|-----------|------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------|
| Processos |                  |                               |                 |                     |
| Pessoas   |                  |                               |                 |                     |
| Resultado |                  |                               |                 |                     |

## 9. Crescimento não é linear

Organizações podem avançar em uma dimensão e permanecer frágeis em outra. Também podem precisar retornar a fundamentos que pareciam resolvidos quando volume, liderança, estratégia ou contexto mudam. Por isso, o mapa não deve ser lido como uma escada universal de maturidade.

Referências sobre estágios e crises de crescimento organizacional podem ajudar a ampliar a leitura, mas não determinam uma sequência obrigatória para todas as empresas.

## 10. O que precisa deixar de depender do fundador ou de uma pessoa-chave?

Em muitos negócios, o crescimento torna visível uma dependência que antes parecia eficiência: decisões, relações, conhecimento, aprovação e resolução de problemas concentrados em poucas pessoas. A questão não é retirar o fundador ou líder da organização, mas distinguir onde sua presença agrega valor e onde o sistema ainda não aprendeu a funcionar sem intervenção constante.

**Decisão que precisa ganhar critério e autonomia:**

**Conhecimento que precisa ser transformado em processo ou padrão:**

**Relacionamento que precisa deixar de depender de uma única pessoa:**

**Responsabilidade que precisa ter dono claro:**

**Rito ou indicador que precisa substituir acompanhamento informal:**

## 11. Próximo movimento — não tente construir tudo ao mesmo tempo

Depois da leitura PPR, escolha uma capacidade prioritária. O próximo movimento precisa ser relevante para o crescimento e suficientemente concreto para ser executado e acompanhado.

**Tensão prioritária:**

**Dimensão principal: Processos / Pessoas / Resultado**

**Capacidade que precisamos construir:**

**Primeiro movimento:**

**Quem liderará:**

**Prazo / marco:**

**Evidência de avanço:**

**Que outra dimensão do PPR também será afetada?**

## 12. Gestão com foco em resultados — do objetivo ao cotidiano

Crescimento sustentável exige que direção estratégica consiga chegar ao cotidiano da operação. Um objetivo amplo precisa ser traduzido em resultados, responsabilidades, processos, indicadores e ritos de acompanhamento.

**DIREÇÃO → RESULTADO ESPERADO → RESPONSABILIDADE → PROCESSO / COMPORTAMENTO → INDICADOR → RITO DE ACOMPANHAMENTO**

| DIREÇÃO | RESULTADO | RESPONSÁVEL | PROCESSO /<br>COMPORTAMENTO | INDICADOR | RITO |
|---------|-----------|-------------|-----------------------------|-----------|------|
|         |           |             |                             |           |      |
|         |           |             |                             |           |      |
|         |           |             |                             |           |      |
|         |           |             |                             |           |      |

### 13. Crescer sem destruir o que sustenta o negócio

- Que valor ou característica da empresa precisa ser preservado?
- Que experiência do cliente não pode se perder?
- Que conhecimento precisa ser transferido antes que a estrutura mude?
- Que resultado precisa ser protegido durante a expansão?
- Que prática funcionava pela proximidade e agora precisa ganhar uma nova forma?

### 14. Conexão com o C.D.A.R.

Use o Mapa do Crescimento PPR para ampliar a Consciência sobre o estágio atual e identificar a tensão prioritária. Leve o próximo movimento ao C.D.A.R.: decida o que será construído, transforme a escolha em ação, acompanhe evidências e use o resultado para revisar a capacidade organizacional.

### 15. Passagem para sustentação

Construir capacidade permite avançar. Mas aquilo que funciona apenas durante um projeto, uma mobilização ou a presença intensa da liderança ainda não se tornou parte do sistema. O próximo desafio é fazer com que o novo continue existindo depois que a energia inicial da mudança diminui.

**Crescer é construir capacidade. Sustentar é fazer essa capacidade continuar produzindo resultado.**

## Conteúdos ampliados do Capítulo 10

### Matriz da Crise de Crescimento

Relacione sintomas, descompassos PPR e capacidades requeridas no próximo estágio.

| SINTOMA | DESCOMPASSO | PPR PREDOMINANTE | CAPACIDADE REQUERIDA | PRIORIDADE |
|---------|-------------|------------------|----------------------|------------|
|         |             |                  |                      |            |
|         |             |                  |                      |            |
|         |             |                  |                      |            |
|         |             |                  |                      |            |
|         |             |                  |                      |            |

### Linha de Visão

Conecte estratégia, objetivo, indicador, processo crítico, causa, iniciativa, ação e rito.

| ESTRATÉGIA / OBJETIVO | INDICADOR | PROCESSO / CAUSA | INICIATIVA / AÇÃO | RITO |
|-----------------------|-----------|------------------|-------------------|------|
|                       |           |                  |                   |      |
|                       |           |                  |                   |      |
|                       |           |                  |                   |      |
|                       |           |                  |                   |      |
|                       |           |                  |                   |      |

## Painel de Capacidade

Faça uma leitura integrada de finanças, clientes, processos, pessoas, risco e aprendizagem.

| DIMENSÃO | INDICADOR | LEITURA ATUAL | CAPACIDADE NECESSÁRIA | DECISÃO |
|----------|-----------|---------------|-----------------------|---------|
|          |           |               |                       |         |
|          |           |               |                       |         |
|          |           |               |                       |         |
|          |           |               |                       |         |
|          |           |               |                       |         |
|          |           |               |                       |         |

## Arquitetura de Decisão

Distribua decisões por nível de liderança, com alçadas, consultas, exceções e informações necessárias.

| DECISÃO | QUEM DECIDE | QUEM É CONSULTADO | EXCEÇÃO / ESCALONAMENTO | INFORMAÇÃO NECESSÁRIA |
|---------|-------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|
|         |             |                   |                         |                       |
|         |             |                   |                         |                       |
|         |             |                   |                         |                       |
|         |             |                   |                         |                       |
|         |             |                   |                         |                       |

| DECISÃO | QUEM DECIDE | QUEM É CONSULTADO | EXCEÇÃO / ESCALONAMENTO | INFORMAÇÃO NECESSÁRIA |
|---------|-------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|
|         |             |                   |                         |                       |

## Capítulo 11 — Mapa da Sustentação PPR

### 1. Para que serve

O Mapa da Sustentação PPR foi criado para ajudar líderes e organizações a observar se uma mudança já se tornou parte da forma de trabalhar ou se ainda depende de esforço extraordinário, cobrança constante, memória, presença de uma pessoa-chave ou energia temporária de um projeto.

Sustentar não significa congelar a organização. Um padrão precisa oferecer consistência sem impedir aprendizagem e revisão. A proposta é construir condições para que aquilo que funciona continue produzindo resultado e, ao mesmo tempo, permaneça aberto à melhoria.

### 2. A arquitetura da sustentação

**PADRÃO → RESPONSABILIDADE → INDICADOR → RITO → APRENDIZAGEM → CORREÇÃO → CONTINUIDADE**

Esta sequência funciona como uma lente de gestão. Na prática, os elementos se influenciam continuamente: um indicador pode revelar necessidade de rever o padrão; um rito pode mostrar falha de responsabilidade; uma correção pode gerar novo aprendizado e alterar a forma de execução.

### 3. O que estamos tentando sustentar?

**Mudança, processo, comportamento ou resultado em foco:**

---

**Por que vale a pena sustentar isso?**

---

**Que problema essa mudança resolveu ou reduziu?**

---

**Que resultado ou capacidade ela passou a produzir?**

---

**O que aconteceria se deixássemos de acompanhá-la hoje?**

### 4. PADRÃO — O que precisa continuar acontecendo?

- Qual é a forma esperada de execução ou comportamento?
- O padrão está suficientemente claro para quem precisa utilizá-lo?
- O que é essencial e o que pode variar conforme o contexto?



- Onde o conhecimento ainda está apenas na cabeça de alguém?
- O padrão atual continua adequado ou já precisa ser revisto?

## 5. RESPONSABILIDADE — Quem sustenta o quê?

Quando todos são responsáveis de forma genérica, pode não estar claro quem acompanha, decide, executa ou corrige. Sustentação exige responsabilidade compreensível e autoridade compatível com aquilo que se espera.

**Quem executa:**

**Quem acompanha:**

**Quem decide diante de desvios:**

**Quem precisa ser informado:**

**Que autoridade precisa estar clara:**

## 6. INDICADOR — Que evidência mostra se continua funcionando?

| INDICADOR | O QUE MOSTRA | FONTE | FREQUÊNCIA | REFERÊNCIA | RESPONSÁVEL |
|-----------|--------------|-------|------------|------------|-------------|
|           |              |       |            |            |             |
|           |              |       |            |            |             |
|           |              |       |            |            |             |
|           |              |       |            |            |             |

## 7. RITO — Onde o resultado será visto e discutido?

Indicador sem leitura pode virar apenas registro. O rito cria um espaço definido para interpretar evidências, tomar decisões, reconhecer avanços e tratar desvios.

**Qual rito fará o acompanhamento?**

**Com que frequência?**

**Quem participa?**

**Quais informações precisam chegar preparadas?**

**Que decisões esse rito precisa ser capaz de produzir?**

**Como ações anteriores serão retomadas?**

## **8. APRENDIZAGEM — O que o sistema está nos ensinando?**

- O que continua funcionando?
- Que variação ou desvio começou a aparecer?
- O contexto mudou desde a implantação?
- Que prática surgiu na operação e merece ser incorporada?
- Que hipótese anterior não se confirmou?
- O que precisamos aprender antes de decidir uma correção?

## **9. CORREÇÃO — O que precisa ser ajustado?**

**Desvio ou oportunidade identificada:**

**Causa ou hipótese a investigar:**

**Ajuste definido:**

Responsável:

Prazo:

Evidência que será observada depois do ajuste:

## 10. CONTINUIDADE — O sistema consegue seguir sem mobilização extraordinária?

- A rotina continua funcionando quando o líder não está presente?
- Uma pessoa nova consegue compreender o padrão?
- O acompanhamento depende de cobrança individual constante?
- Os dados estão disponíveis sem esforço desproporcional?
- Quando ocorre desvio, existe um caminho conhecido para tratá-lo?
- O aprendizado consegue voltar para o processo?

**Pergunta-chave:** o que hoje chamamos de resultado já pertence ao sistema ou ainda pertence ao esforço de algumas pessoas?

## 11. Teste de dependência

| SE ISTO PARAR...                        | O QUE ACONTECE? | O QUE PRECISA SER FORTALECIDO? |
|-----------------------------------------|-----------------|--------------------------------|
| A cobrança do líder                     |                 |                                |
| A presença da pessoa-chave              |                 |                                |
| A reunião extraordinária                |                 |                                |
| A planilha paralela / controle informal |                 |                                |
| O esforço adicional da equipe           |                 |                                |

## 12. Leitura de sustentação pelo PPR

| DIMENSÃO | O QUE PRECISA PERMANECER | FRAGILIDADE ATUAL | PRÓXIMO REFORÇO |
|----------|--------------------------|-------------------|-----------------|
|          |                          |                   |                 |

|           |  |  |  |
|-----------|--|--|--|
| Processos |  |  |  |
| Pessoas   |  |  |  |
| Resultado |  |  |  |

### 13. Manutenção não é imobilidade

Sustentar uma melhoria não significa repetir indefinidamente a mesma solução. Processos, pessoas, clientes, tecnologia e estratégia mudam. O que deve permanecer é a capacidade de observar, aprender, ajustar e preservar aquilo que continua fazendo sentido.

**Um sistema maduro não é aquele que nunca muda. É aquele que consegue mudar sem perder a capacidade de aprender com o que faz.**

### 14. Conexão com o C.D.A.R.

No Capítulo 11, o C.D.A.R. aparece como mecanismo de revisão contínua: o Resultado de um ciclo devolve informação à Consciência, gera uma nova Decisão e, quando necessário, uma nova Ação. Sustentação não encerra o ciclo; ela cria condições para que a aprendizagem continue.

RESULTADO → NOVA CONSCIÊNCIA → NOVA DECISÃO → NOVA AÇÃO → NOVO RESULTADO

### 15. Revisão periódica da sustentação

**O que permanece consistente:**

**O que começou a enfraquecer:**

**Que indicador exige atenção:**

**Que padrão precisa ser revisto:**

**Que pessoa ou papel precisa ganhar autonomia:**

**Que aprendizado precisa ser incorporado:**

**Qual será o próximo ciclo C.D.A.R.:**

## 16. Passagem para o Capítulo 12

Ao longo da jornada, consciência se transformou em decisão; decisão exigiu mudança; mudança precisou encontrar pessoas, cultura, processos e resultados; e aquilo que foi construído precisou aprender a permanecer sem deixar de evoluir.

A partir daqui, a pergunta já não é apenas como fazer a organização funcionar melhor. É o que toda essa capacidade construída permite escolher, preservar e deixar.

**Sustentar o que construímos abre espaço para uma pergunta maior: que empresa estamos construindo para deixar?**

## Conteúdos ampliados do Capítulo 11

### Sinais de Regressão

Observe ritos adiados, indicadores sem atualização, exceções, recentralização e problemas recorrentes.

| SINAL | EVIDÊNCIA | RISCO | RESPONSÁVEL | RESPOSTA |
|-------|-----------|-------|-------------|----------|
|       |           |       |             |          |
|       |           |       |             |          |
|       |           |       |             |          |
|       |           |       |             |          |
|       |           |       |             |          |
|       |           |       |             |          |

### Matriz de Cadência

Defina o que deve ser observado diariamente, semanalmente, mensalmente e nos ciclos estratégicos.

| CADÊNCIA | O QUE OBSERVAR | QUEM PARTICIPA | DECISÃO ESPERADA | REGISTRO |
|----------|----------------|----------------|------------------|----------|
|          |                |                |                  |          |
|          |                |                |                  |          |
|          |                |                |                  |          |
|          |                |                |                  |          |

## Conhecimento e Sucessão

Mapeie posições, conhecimentos críticos, dependências e experiências necessárias para a continuidade.

| POSIÇÃO /<br>CONHECIMENTO | DEPENDÊNCIA ATUAL | PESSOA EM<br>PREPARAÇÃO | EXPERIÊNCIA | EVIDÊNCIA |
|---------------------------|-------------------|-------------------------|-------------|-----------|
|                           |                   |                         |             |           |
|                           |                   |                         |             |           |
|                           |                   |                         |             |           |
|                           |                   |                         |             |           |
|                           |                   |                         |             |           |

## Auditoria e Governança

Revise aderência, validade do padrão, tratamento do desvio, autoridade e capacidade de atualização.

| CRITÉRIO | EVIDÊNCIA | DESVIO | AUTORIDADE /<br>RESPONSÁVEL | REVISÃO |
|----------|-----------|--------|-----------------------------|---------|
|          |           |        |                             |         |
|          |           |        |                             |         |
|          |           |        |                             |         |
|          |           |        |                             |         |
|          |           |        |                             |         |
|          |           |        |                             |         |

## Capítulo 12 — A empresa que aprende continua crescendo

### Síntese e legado

Este fechamento não acrescenta uma nova ferramenta. Ele reúne o que a jornada tornou visível e convida você a decidir o que deseja preservar, desenvolver e deixar como capacidade compartilhada.

### Balanço da Jornada

Retome a progressão Consciência, Decisão, Transformação, Gestão e Crescimento.

#### O que passei a enxergar com mais clareza?

#### Que decisões mudaram minha forma de liderar e gerir?

#### Que transformação já aparece em comportamento observável?

#### Que capacidade a organização começou a construir?

### Aprendizagem que Pertence ao Sistema

Registre o que deixou de depender apenas de esforço individual e passou a fazer parte da organização.

| APRENDIZAGEM | ONDE APARECE | QUEM SUSTENTA | COMO É REVISADA | RISCO DE DEPENDÊNCIA |
|--------------|--------------|---------------|-----------------|----------------------|
|              |              |               |                 |                      |



| APRENDIZAGEM | ONDE APARECE | QUEM SUSTENTA | COMO É REVISADA | RISCO DE DEPENDÊNCIA |
|--------------|--------------|---------------|-----------------|----------------------|
|              |              |               |                 |                      |
|              |              |               |                 |                      |
|              |              |               |                 |                      |
|              |              |               |                 |                      |

### Compromisso de Continuidade

Escolha os movimentos que manterão a organização aprendendo quando o contexto mudar.

**Capacidade que desejo preservar:**

**Pergunta que não quero deixar de fazer:**

**Decisão que precisa ser distribuída:**

**Conhecimento que precisa circular:**

**Próximo compromisso observável:**

## Declaração de Legado

Legado não é apenas o que permanece depois de você, mas a capacidade que outras pessoas conseguem exercer sem depender de sua presença para iniciar cada movimento.

**A empresa que desejo ajudar a construir é:**

**O que desejo que as pessoas sejam capazes de fazer juntas:**

**O que não quero que dependa apenas de mim:**

**O legado de liderança que escolho praticar a partir de agora:**

**Quem você precisa se tornar para construir a empresa que deseja deixar?**

Crescimento não é apenas chegar mais longe. É construir consciência, capacidade e liberdade para continuar aprendendo.