

Da prevenção obrigatória
à cultura que **transforma**.

ALÉM

do Risco

AGIR

Da Consciência
à Ação

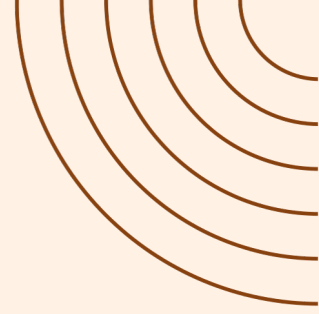
Gabi Ottolini

Especialista em **Desenvolvimento**
Organizacional e Gestão de Pessoas.



NEWSOFT
AUTOMAÇÃO COMERCIAL E CONSULTORIA

MÉTODO ALÉM DO RISCO · MOVIMENTO 03



O MÉTODO ALÉM DO RISCO

Este material faz parte do **Método Além do Risco**, uma jornada de desenvolvimento organizacional estruturada em quatro movimentos:

ENTENDER • FORTALECER • AGIR • PERTENCER

Movimento	Papel
01 • ENTENDER	Compreender a realidade
02 • FORTALECER	Fortalecer as bases
03 • AGIR	Transformar diagnóstico em ação
04 • PERTENCER	Construir e sustentar vínculos.

Você está no Movimento 03 • AGIR.
Material gratuito de aprofundamento.



DO FORTALECIMENTO À AÇÃO

Ao longo do movimento FORTALECER, olhamos para as bases que ajudam uma organização a se tornar mais estruturada, saudável e preparada para lidar com seus desafios.

Liderança. Comunicação. Organização do trabalho. Confiança. Participação. Reconhecimento. Desenvolvimento. Cultura.

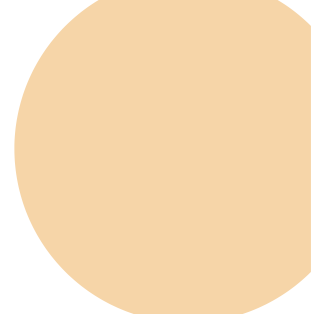
Mas reconhecer o que pode ser fortalecido é apenas parte do caminho. Em algum momento, é preciso decidir:

Por onde começar?

Porque nem tudo precisa ser feito ao mesmo tempo. Nem todo problema aparente revela sua verdadeira origem. E nem toda ação gera transformação.

Agir exige compreender a realidade, definir prioridades e escolher caminhos coerentes com aquilo que a organização realmente precisa.

FORTALECER nos trouxe até aqui. Agora é hora de AGIR.



AGIR EXIGE MÉTODO

Agir não significa acumular iniciativas. Não significa lançar uma nova campanha toda vez que surge um problema. Nem escolher rapidamente uma solução porque ela parece adequada.

No Método Além do Risco, AGIR é transformar diagnóstico em ação, por meio de um processo organizado em cinco etapas conectadas:

DIAGNOSTICAR

PRIORIZAR

DESENVOLVER

ACOMPANHAR

REAVALIAR

DIAGNOSTICAR: aprofundar e organizar a leitura da realidade antes de decidir.

PRIORIZAR: definir o que precisa de atenção primeiro.

DESENVOLVER: construir respostas coerentes com o que foi identificado.

ACOMPANHAR: observar o que acontece depois que a ação começa.

REAVALIAR: aprender com os resultados e ajustar o caminho.

Agir com método é diferente de simplesmente fazer.



No movimento ENTENDER, iniciamos a leitura da realidade da organização, reunindo sinais, percepções, dados e evidências. No AGIR, aprofundamos essa leitura para organizar as informações, compreender conexões e construir um diagnóstico capaz de orientar prioridades e ações.

Etapa 1

DIAGNOSTICAR

Antes de agir, é preciso compreender

Diagnosticar não é procurar rapidamente o que está errado. É construir uma leitura da organização, a partir de diferentes fontes:

- **percepção das pessoas;**
- **liderança;**
- **indicadores;**
- **processos; documentos;**
- **organização do trabalho;**
- **situações observadas;**
- **pesquisas já realizadas;**
- **dados existentes na organização.**

Cada fonte revela uma parte da realidade. Olhar para um único resultado pode levar a conclusões incompletas.

**Um bom diagnóstico não
procura culpados.
Procura compreensão.**





O PROBLEMA APARENTE NEM SEMPRE É A CAUSA

Imagine uma organização em que a equipe relata:

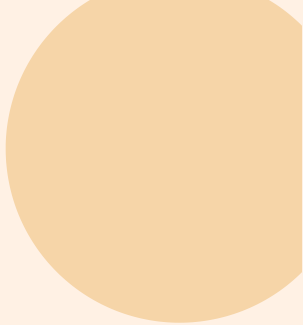
“Estamos sobrecarregados.”

A primeira interpretação pode ser: *precisamos contratar mais pessoas.*

- prioridades que mudam constantemente;
- responsabilidades pouco claras;
- retrabalho;
- processos pouco definidos;
- decisões excessivamente centralizadas;
- ferramentas inadequadas;
- falta de informação;
- dificuldade de planejamento.

A sobrecarga existe, mas sua origem talvez não esteja apenas na quantidade de trabalho, e sim em como o trabalho está organizado e conduzido.

Agir antes de compreender pode fazer a organização tratar o sintoma e preservar a causa. Por isso, antes de agir, é preciso compreender melhor.



DIAGNÓSTICO NÃO É UMA RESPOSTA PRONTA

Uma pesquisa pode revelar percepções importantes. Um indicador pode apontar um ponto de atenção. Um relato pode trazer uma experiência relevante. Mas nenhuma dessas informações, isoladamente, explica toda a realidade.

O que essas informações estão nos mostrando juntas?

**O diagnóstico organiza perguntas
antes de produzir respostas.**



Etapa 2

PRIORIZAR

Nem tudo precisa acontecer ao mesmo tempo

Uma organização pode identificar diversos pontos de atenção. Atuar sobre todos ao mesmo tempo costuma gerar dispersão: projetos começam, novas iniciativas aparecem, a equipe recebe mais demandas e, pouco depois, ninguém sabe qual é a prioridade.

Priorizar é fazer escolhas. Algumas perguntas ajudam:

O que está impactando mais o trabalho hoje?

O que aparece de forma recorrente?

O que afeta diferentes áreas, equipes ou processos?

Sobre o que a organização tem possibilidade de intervir?

Onde uma mudança pode produzir maior efeito?

**Priorizar não é ignorar o restante.
É decidir onde concentrar
energia primeiro.**



NEM SEMPRE O MAIS VISÍVEL É O MAIS IMPORTANTE

Alguns problemas chamam atenção rapidamente. Outros permanecem silenciosos por muito tempo. Uma reclamação recorrente pode parecer a maior prioridade, mas talvez exista um fator menos visível influenciando várias situações.

Problema percebido: conflitos entre áreas.
Primeira resposta: trabalhar relacionamento.

O aprofundamento pode revelar:

Responsabilidades sobrepostas;
Falta de clareza sobre quem decide;
Metas conflitantes;
Ausência de fluxo definido;
Comunicação fragmentada.

O conflito é real. Mas agir apenas sobre o relacionamento talvez não seja suficiente, porque a origem pode estar na estrutura e na organização do trabalho.

Priorizar também significa compreender conexões.

DESENVOLVER

A ação precisa responder à realidade

Depois de compreender e priorizar, chega o momento de desenvolver respostas. Aqui existe um erro comum: transformar qualquer problema de pessoas em treinamento.

O treinamento pode ser uma excelente ferramenta, mas nem todo problema depende de falta de conhecimento.

Problema percebido: comunicação ruim.

Solução imediata: “Vamos fazer uma palestra de comunicação.”

A realidade talvez envolva:

Excesso de canais;

Responsabilidades pouco claras;

Reuniões sem decisão;

Informação chegando tarde;

Falta de rotina de alinhamento;

Liderança pouco presente.

Nesse contexto, uma palestra isolada dificilmente resolveria o problema.

Uma boa intervenção não nasce da solução que está disponível. Nasce da compreensão do que precisa ser transformado.



AÇÃO NÃO É SINÔNIMO DE INICIATIVA

Quando uma organização decide agir, a primeira reação costuma ser criar

uma atividade: uma palestra, uma campanha, um treinamento, uma reunião, uma nova ferramenta.

Todas podem ser úteis. Mas uma ação só faz sentido quando responde ao que foi identificado. Às vezes, a intervenção necessária está em:

- Rever um processo;**
- Reorganizar responsabilidades;**
- Desenvolver uma liderança;**
- Criar uma rotina de acompanhamento;**
- Melhorar um fluxo de informação;**
- Rediscutir prioridades;**
- Fortalecer espaços de escuta;**
- Ajustar ferramentas;**
- Revisar uma prática existente.**

Agir não é necessariamente fazer algo novo. Às vezes, é fazer melhor o que já deveria estar acontecendo.



DA PRIORIDADE À AÇÃO

Depois de definir o que precisa de atenção, é hora de transformar prioridade em movimento. Uma ação consistente responde a:

- O que queremos transformar?
- Que ação faz sentido para essa realidade?
- Quem precisa participar?
- Quem será responsável?
- Quando essa ação deverá acontecer?
- Como saberemos se houve avanço?

Não é necessário começar com grandes projetos. Muitas transformações acontecem por pequenas mudanças consistentes.

O importante é a clareza: sobre o que será feito, por quê, por quem e com qual objetivo.

UM EXEMPLO DE RACIOCÍNIO

Etapa	Exemplo
Situação identificada	Equipe relata dificuldade com prioridades
Possíveis evidências	Mudanças frequentes de direção; demandas de diferentes gestores; prazos conflitantes; retrabalho
Prioridade definida	Melhorar clareza e alinhamento das prioridades
Possível intervenção	Criar rotina de alinhamento entre liderança e equipe, revisar responsabilidades e estabelecer critérios de prioridade
Acompanhamento	Observar redução de retrabalho, dúvidas recorrentes e mudanças não planejadas

**Não perguntamos apenas “Que ação vamos fazer?”
Perguntamos: “Que mudança queremos provocar?”**

Essa diferença muda a qualidade da intervenção.



Etapa 4

ACOMPANHAR

Fazer não significa resolver

Uma ação realizada não é necessariamente uma ação efetiva. Treinamento realizado. Reunião feita. Política criada. Processo revisado. Plano comunicado. Tudo isso mostra execução. Mas fica a pergunta:

O que mudou depois disso?

Acompanhar é observar os efeitos do que foi implementado:

Indicadores;
Feedbacks;
Observações;
Conversas;



Comportamento das rotinas;
Recorrência da situação;
Acompanhamento da Liderança.

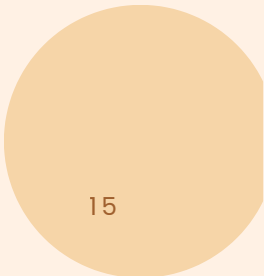
**Não basta verificar se a ação aconteceu.
É preciso observar se produziu o efeito esperado.**



O QUE FOI FEITO × O QUE FOI TRANSFORMADO

Atividade	Resultado esperado
Realizamos uma reunião de alinhamento semanal	Maior clareza de prioridades e redução de retrabalho
Implantamos um processo de onboarding	Integração mais estruturada e maior clareza para novos profissionais
Desenvolvemos líderes	Melhoria na condução das equipes, na comunicação, no acompanhamento e nas relações

**O registro mostra que algo foi feito.
O acompanhamento ajuda a compreender se funcionou.**





Etapa 5

REAVALIAR

Organizações mudam. O plano também precisa mudar.

Nenhuma intervenção deve ser tratada como definitiva. Pessoas, equipes, lideranças, processos e o próprio negócio mudam. Por isso, reavaliar faz parte do método:

O que funcionou?

O que não funcionou como esperávamos?

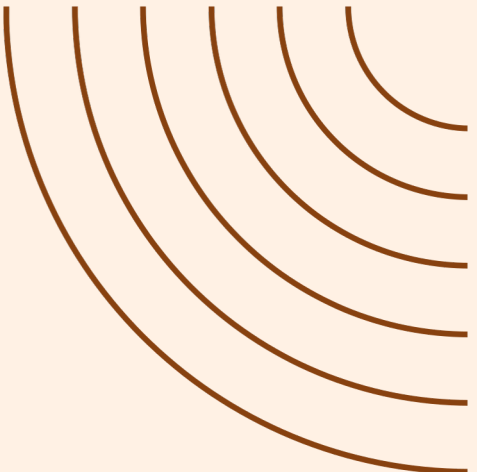
O que precisa continuar?

O que precisa ser ajustado?

O que apareceu de novo?

Nossa prioridade continua sendo a mesma?

**Reavaliar não é
começar tudo outra vez.
É aprender com o que
aconteceu.**



UM MOVIMENTO CONTÍNUO

O desenvolvimento organizacional acontece por etapas que se conectam e se retroalimentam ao longo do tempo. No movimento AGIR, essa construção acontece a partir de cinco etapas:

1 DIAGNOSTICAR

2 PRIORIZAR

3 DESENVOLVER

4 ACOMPANHAR

5 REAVALIAR

Cada etapa gera informações importantes para a próxima. Ao acompanhar e reavaliar, a organização aprende com o que aconteceu, ajusta caminhos e toma decisões mais consistentes.

**Agir com método é avançar,
aprender e ajustar.**



CASO REAL DE CONSULTORIA

O RISCO NÃO ESTAVA ONDE PARECIA

O que apareceu: em uma organização, o fator trabalho remoto e isolado apareceu com classificação alta.

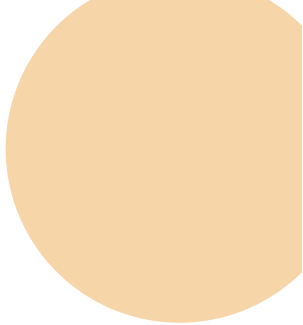
O primeiro estranhamento: não havia colaboradores em regime de home office.

O que precisou ser compreendido: o resultado talvez não estivesse ligado ao trabalho remoto em si, mas à sensação de atuação isolada dentro do próprio ambiente presencial: pouca troca entre áreas, menor acompanhamento da liderança, comunicação insuficiente e baixa participação em alinhamentos.

O aprendizado: o nome atribuído ao fator não explica sozinho o que acontece. É preciso compreender como ele se manifesta na realidade do trabalho.

ALÉM DO ÓBVIO

O risco não estava no home office. Estava na sensação de trabalhar sozinho, mesmo dentro da organização.



CASO REAL DE CONSULTORIA

QUANDO MAIS UMA PESQUISA NÃO ERA A RESPOSTA

Uma organização já possuía resultados de uma avaliação sobre fatores psicossociais e outras informações sobre seu ambiente. Diante das dúvidas geradas, uma possibilidade seria aplicar nova pesquisa. Mas surgiu outra pergunta:

Precisamos de mais uma pesquisa ou precisamos compreender melhor o que já temos?

O caminho foi usar as evidências disponíveis, aprofundar apenas os pontos necessários e transformar as informações em prioridades de gestão e desenvolvimento.

O aprendizado: a pesquisa é um instrumento. Pode revelar sinais importantes, mas não é o gerenciamento.

ALÉM DO ÓBVIO

A pesquisa é um instrumento. O gerenciamento é o processo.



CASO REAL DE CONSULTORIA

QUANDO AS FORÇAS TAMBÉM FAZIAM PARTE DA RESPOSTA

Em outra organização, a avaliação revelou pontos de atenção em comunicação, liderança, suporte e dinâmica do trabalho. Mas revelou também forças importantes: suporte percebido da liderança, clareza de responsabilidades, autonomia compatível com as funções, comunicação funcional, processos estruturados e relações colaborativas.

Essas forças também deveriam fazer parte da intervenção.

O aprendizado: diagnóstico organizacional não deve produzir apenas uma lista de fragilidades. O que já funciona pode apoiar o desenvolvimento do que ainda precisa evoluir.

ALÉM DO ÓBVIO

Nem sempre precisamos começar pelo que falta. Às vezes, podemos começar pelo que a organização já tem de forte.



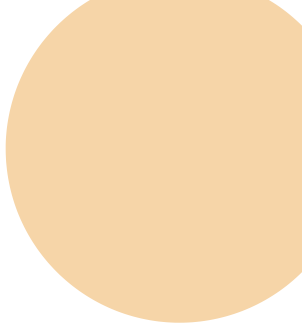
AGIR NÃO É FAZER MAIS É fazer o que faz sentido

Organizações diferentes podem apresentar problemas semelhantes e precisar de respostas completamente diferentes. A sobrecarga pode nascer de excesso real de demanda; em outra organização, de processos pouco claros; em outra, de prioridades conflitantes; em outra, de falta de autonomia.

Não existe uma lista universal de ações capaz de responder a todas as realidades. Agir não é escolher uma ação pronta.

É construir uma resposta coerente com o que foi compreendido.

É aqui que contexto, método e acompanhamento fazem diferença.



ANTES DE AGIR, PERGUNTE

Antes de decidir a próxima ação da sua organização, vale refletir:

- O que realmente sabemos sobre essa situação?
- Estamos considerando percepções, dados e outras evidências?
- O que realmente deveria ser prioridade agora?
- A ação escolhida responde à realidade encontrada?
- Quem precisa participar dessa construção?
- Como saberemos se houve avanço?

**Agir bem começa pela
qualidade das perguntas.**



VOCÊ SABIA?

Uma organização pode realizar muitas ações e, ainda assim, transformar pouco. Isso acontece quando as iniciativas não estão conectadas a uma leitura clara da realidade.

Antes de perguntar “O que podemos fazer?”, talvez seja mais importante perguntar:

“O que estamos tentando transformar?”

Quando essa resposta está clara, decisões, prioridades e recursos são direcionados com muito mais consistência.



O MÉTODO NA PRÁTICA

Método Além do Risco: uma metodologia de Desenvolvimento Organizacional.

Movimento	Papel
01 • ENTENDER	Compreender a realidade
02 • FORTALECER	Fortalecer as bases
03 • AGIR	Transformar diagnóstico em ação
04 • PERTENCER	Construir e sustentar vínculos

DO AGIR AO PERTENCER

Uma organização pode compreender sua realidade, fortalecer suas bases, definir prioridades, desenvolver ações e acompanhar resultados.

Mas nenhuma transformação organizacional se sustenta apenas por processos e decisões. Ela também depende da forma como as pessoas entram, se integram, constroem vínculos, participam e contribuem.

Porque uma organização saudável não se constrói de um lado só.

ENTRAR

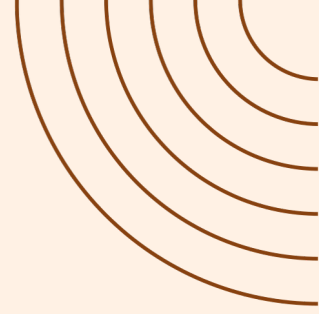
INTEGRAR

PERTENCER

CONTRIBUIR

PERMANECER

AGIR nos trouxe até aqui. Agora é hora de PERTENCER.



A JORNADA CONTINUA

O AGIR não encerra o processo. Ele transforma diagnóstico em ação, e cada ação gera novos aprendizados.

Diagnosticar.
Priorizar.
Desenvolver.
Acompanhar.
Reavaliar.
E continuar.

Porque organizações não ficam prontas. Elas são construídas.



E AGORA, COMO O MÉTODO PODE AVANÇAR NA SUA ORGANIZAÇÃO?

O AGIR é um dos movimentos do Método Além do Risco. Sua aplicação pode acontecer por diferentes caminhos:

Palestras: sensibilização e alinhamento de lideranças e equipes

Workshops: construção prática de prioridades e caminhos de ação.

Diagnóstico Organizacional: aprofundamento da leitura iniciada no ENTENDER, integrando informações, identificando conexões e orientando prioridades e ações.

Consultoria: acompanhamento da execução e da transformação

Acompanhe a jornada. Próximo movimento: PERTENCER, construir e sustentar vínculos.

gabriela@newsoft.etc.br
newsoft.etc.br
(11) 2391-2610 · (11) 99440-2163

AUTORA

GABI OTTOLINI

Especialista em Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Pessoas, apoia organizações na construção de ambientes de trabalho mais estruturados, saudáveis e preparados para gerar resultados sustentáveis.

É criadora do Método Além do Risco, metodologia de Desenvolvimento Organizacional estruturada nos movimentos Entender, Fortalecer, Agir e Pertencer, e também do Recrutamento Inteligente, abordagem voltada à conexão entre perfil, função, cultura e contexto organizacional.

À frente da Consultoria de Pessoas da Newsoft, conecta liderança, cultura, comunicação, gestão de pessoas e estrutura organizacional às necessidades reais do negócio, com foco no fortalecimento de pessoas, lideranças, relações de trabalho e culturas organizacionais.



- MBA em Recursos Humanos
- Pós-graduação em Neurociência, Psicologia Positiva e Mindfulness
- Pós-graduação em Conciliação e Mediação de Conflitos
- Pós-graduação em Visão Sistêmica Integrada
- Formação Implementador de NR-1 & Saúde Mental Corporativa
- Bacharelado em Comunicação Social

REALIZAÇÃO



Tecnologia, gestão e pessoas conectadas às necessidades reais das organizações.

**TECNOLOGIA MOVE PROCESSOS. GESTÃO DIRECIONA
NEGÓCIOS. PESSOAS FAZEM TUDO ACONTECER.**

E VOCÊ... JÁ DECIDIU IR ALÉM?

A transformação começa quando o olhar vai além.

Além do risco.
Além do problema.
Além do óbvio.

ENTENDER · FORTALECER · AGIR · PERTENCER

Conhecer é importante.
Fortalecer é essencial.
Mas é a ação que transforma.

Conteúdo e autoria: Gabi Ottolini

Realização: Projeto gráfico e diagramação por
Bruna Antunes dos Santos