



*Metodologia de*  
Análise, Diagnóstico e  
Planejamento Estratégico

# “Decision Mapping”

*Parte 1 – A*  
Exemplo – Exercício

*Atualizado em: Março / 2009*



## O Objetivo desta Apostila

O Objetivo desta apostila é apresentar a Metodologia Decision Mapping e como utilizar os formulários: (ver arquivo: decisionmappingacoes.PDF no site da Criaviva)

- “Página 01”: Brainstorming das Análises
- “Página 02”: Mapa das Decisões
- “Página 03”: Escada – Síntese

através de um exemplo – Passo a Passo

O Decision Mapping gera melhores resultados (Inovação) no trabalho em Grupo, mas neste exemplo iremos simular um trabalho individual, que é mais simples.

## Primeiro Passo – Objetivo

O primeiro passo é a definição do Objetivo.

Processo:

- Faça uma lista com alguns Objetivos
- Escolha um Objetivo que se deseja Planejar (Estrategicamente)

Exemplos de Objetivos:

- Exemplo de Crescimento: Aumentar as vendas do Produto XYZ
- Exemplo de Desenvolvimento Pessoal: Desenvolver a Competência de Liderança
- Exemplo no cenário Familiar: Reunir a família toda num Sítio no próximo Natal

Observação:

Caso tenha dificuldade de encontrar um Objetivo, utilize a Metodologia Decision Mapping Invertida.

Neste exemplo escolhemos o Objetivo: Desenvolver a Liderança.

O Objetivo escolhido deve ser anotado no cabeçalho da “Página 01” (Ver o texto em Azul) e também no cabeçalho da “Página 02” (Ver o texto em Azul)



Objetivo: <b>Desenvolver a Liderança</b> (Página 01)	
Análise do Objetivo ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1.	A.
2.	
3.	B.
4.	
5.	C.
6.	

*Ir para a página 02*

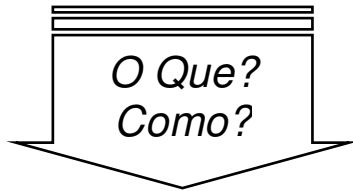
Escolher um:	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1.	A.
2.	
3.	B.
4.	
5.	C.
6.	

*Ir para a página 02*

Escolher um:	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1.	A.
2.	
3.	B.
4.	
5.	C.
6.	

*Ir para a página 02*

Escolher um: / Definir: ações, quando, onde	



Objetivo

**Desenvolver a Liderança**

Causa e Efeito

Parte do Todo  
(A)

Parte do Todo  
(B)

Parte do Todo  
(C)

Retornar à pág. 01

Parte da Parte  
(A)

Parte da Parte  
(B)

Parte da Parte  
(C)

Retornar à pág. 01

Parte da Parte  
(A)

Parte da Parte  
(B)

Parte da Parte  
(C)

Retornar à pág. 01

Ações

Ações

Ações



## Segundo Passo – Brainstorming de Análise do Objetivo

O segundo passo é a Análise do Objetivo.

A Análise é a decomposição do todo em partes componentes.

Como o nosso Objetivo escolhido foi Desenvolver a Liderança, fazemos a Análise da Liderança.

Algumas perguntas chaves que ajudam a fazer o Brainstorming de Análise da Liderança:

- O que é Liderança?
- O que um Líder faz?
- O que um Líder precisa saber fazer?
- Como é um Líder
- No que se compõe a Liderança?
- Quais são as partes componentes da Liderança?

Atitude para esta etapa de Brainstorming:

- Escreva rapidamente as opções que aparecem na sua mente
- Não busque justificativas para as opções
- Não procure relações de causa e efeito nesta etapa
- Use a Intuição e o seu Conhecimento Tácito (experiência e vivência)

Este exercício de Análise pode conter várias partes. Quanto mais opções melhor. Neste exemplo iremos gerar apenas seis opções.

As opções deste Brainstorming são anotadas na primeira coluna da “Página 01” (Ver o texto em Azul)



Objetivo: Desenvolver a Liderança (Página 01)	
Análise do Objetivo ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. <b>Motivar as Pessoas</b>	A.
2. <b>Saber Ouvir</b>	
3. <b>Trabalho em Equipe</b>	B.
4. <b>Auto Conhecimento</b>	
5. <b>Planejamento Estratégico</b>	C.
6. <b>Comunicação</b>	

*Ir para a página 02*

Escolher um:	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1.	A.
2.	
3.	B.
4.	
5.	C.
6.	

*Ir para a página 02*

Escolher um:	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1.	A.
2.	
3.	B.
4.	
5.	C.
6.	

*Ir para a página 02*

Escolher um: / Definir: ações, quando, onde	



## Terceiro Passo – Escolha de Três Partes

Após a realização do Brainstorming, ficamos com várias Opções.  
O Terceiro Passo é escolher três destas Opções que necessitam ser trabalhadas.

Processo:

- Leia rapidamente os seis itens e escolha os três que necessitam ser trabalhadas
- Anote estes três itens na coluna da direita da página 01 (A, B, C) (Ver o texto em Azul)

Algumas perguntas chaves que ajudam a fazer a escolha:

- Quais são as partes que eu preciso desenvolver ou necessitam ser trabalhadas?
- O que realmente vai me transformar num verdadeiro Líder?
- O que está me impedindo de ser um Líder?

Atitude para esta etapa de Escolha:

- Escolha rapidamente as opções que você sente que precisam ser desenvolvidas.
- Não busque justificativas para as suas escolhas
- Não procure relações de causa e efeito nesta etapa de escolha
- Use a Intuição e o seu Conhecimento Tácito (experiência e vivência)

O resultado desta primeira escolha ainda está longe de apresentar o que realmente é preciso ser realizado ou trabalhado.

Não temos nesta etapa nem o diagnóstico e muito menos a solução ou as ações.  
Esta etapa dá apenas uma direção, nada muito específico.  
Estamos na etapa de descobrir as Pistas que serão Investigadas posteriormente.

Não existe nesta etapa a resposta certa.

Os itens escolhidos podem ser diferentes de pessoa para pessoa ou para a mesma pessoa em épocas diferentes. (Situacional)



Objetivo: Desenvolver a Liderança (Página 01)	
Análise do Objetivo ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Motivar as Pessoas	A. <b>Motivar as Pessoas</b>
2. Saber Ouvir	
3. Trabalho em Equipe	B. <b>Auto Conhecimento</b>
4. Auto Conhecimento	
5. Planejamento Estratégico	C. <b>Planejamento Estratégico</b>
6. Comunicação	

*Ir para a página 02*

Escolher um:	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1.	A.
2.	
3.	B.
4.	
5.	C.
6.	

*Ir para a página 02*

Escolher um:	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1.	A.
2.	
3.	B.
4.	
5.	C.
6.	

*Ir para a página 02*

Escolher um: / Definir: ações, quando, onde	





## Quarto Passo – Diagrama de Causa e Efeito

Após a escolha das três partes que necessitam ser desenvolvidas, retomamos a “Página 02” que é o Mapa das Decisões ou Escolhas.

Processo:

- Fazer a Relação de Causa e Efeito entre os itens escolhidos (A, B, C).
- Anotar na “Página 02” os itens escolhidos nesta seqüência de Causa e Efeito (Ver o texto em Azul)

No nosso exemplo:

Sabemos que para “Motivar as Pessoas” é necessário antes:

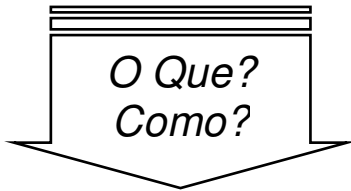
- O Líder ter um bom “Auto Conhecimento”
- O Líder definir os Objetivos ou o “Planejamento Estratégico”

Assim a melhor seqüência é:

- Primeiro “Auto Conhecimento”
- Seguido de “Planejamento Estratégico” e
- Em terceiro “Motivar as Pessoas”

Atitude para esta etapa de Análise de Causa e Efeito:

- Durante a análise de causa e efeito, não se preocupe com as palavras. O mais importante é o significado que elas têm para você (Modelo Mental)
- Não existe uma ordem certa. Ela pode ser diferente para cada pessoa ou para a mesma pessoa em momentos diferentes. (Situacional)



Objetivo

**Desenvolver a Liderança**

Causa e Efeito

Parte do Todo  
(A)

**Auto  
Conhecimento**

Parte do Todo  
(B)

**Planejamento  
Estratégico**

Parte do Todo  
(C)

**Motivar as  
Pessoas**

Retornar à pág. 01

Parte da Parte  
(A)

Parte da Parte  
(B)

Parte da Parte  
(C)

Retornar à pág. 01

Parte da Parte  
(A)

Parte da Parte  
(B)

Parte da Parte  
(C)

Retornar à pág. 01

Ações

Ações

Ações



## Quinto Passo – Foco

Esta é uma das etapas mais simples do processo.

Processo:

- Escolher entre as três opções da “Página 02” aquele que realmente deve ser desenvolvido.
- Fazer uma marca (bolinha vermelha) destacando a sua escolha.

No exemplo:

- O item escolhido para ser desenvolvido foi “Motivar as Pessoas”.

Algumas perguntas chaves que ajudam a fazer a escolha:

- Qual é a parte que eu realmente preciso desenvolver agora?
- O que realmente vai me transformar num verdadeiro Líder?
- O que realmente está me impedindo de ser um Líder?

Atitude para esta etapa de Escolha:

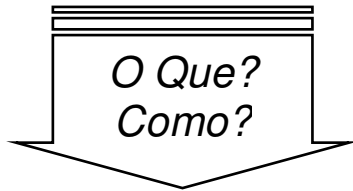
- Escolha a idéia que você sente que precisa ser desenvolvida.
- Não busque justificativa para a sua escolha.
- Use a Intuição e o seu Conhecimento Tácito (experiência e vivência) para Escolher.

O resultado desta escolha ainda está longe de apresentar o que realmente é preciso ser realizado ou trabalhado.

Não temos nesta etapa nem o diagnóstico e muito menos a solução ou as ações. Esta etapa dá apenas uma direção, nada muito específico. Estamos na etapa de descobrir as Pistas que serão Investigadas posteriormente.

Não existe nesta etapa a resposta certa.

O item que você escolheu hoje poderá não ser o mesmo em outro momento. (Situacional)



Objetivo

Desenvolver a  
Liderança

Causa e Efeito

Parte do Todo  
(A)

**Auto  
Conhecimento**

Parte do Todo  
(B)

**Planejamento  
Estratégico**



Parte do Todo  
(C)

**Motivar as  
Pessoas**

Retornar à pág. 01

Parte da Parte  
(A)

Parte da Parte  
(B)

Parte da Parte  
(C)

Retornar à pág. 01

Parte da Parte  
(A)

Parte da Parte  
(B)

Parte da Parte  
(C)

Retornar à pág. 01

Ações

Ações

Ações



## Sexto Passo (ou Primeiro Passo do Segundo Ciclo)

Processo:

O item escolhido na “Página 02”: “Motivar as Pessoas” .  
Deve ser anotado no segundo cabeçalho da “Página 01”  
“Escolher um:” (Ver o texto em Azul)

Observação:

O item escolhido (um entre as três) pode sim ser escolhido diretamente da segunda coluna da Página 01, sem fazer a Análise de Causa e Efeito da Página 02, mas o resultado em termos de Inovação, geralmente não será o mesmo.

Algumas vantagens de fazer as Relações de Causa e Efeito da Página 02:

- Melhorar o Pensamento de Diagnóstico
- Melhorar a Percepção das relações de causa e efeito
- Melhorar a Percepção do seu Modelo Mental e do Conhecimento Tácito
- Aprender com o que já sabia (experiência, vivência e conhecimento tácito)

No Decision Mapping em Grupo, a “Página 01” (no flip-chart com Post it) faz muita diferença, no resultado de descoberta, aprendizagem e inovação.

## Início do Segundo Ciclo do Decision Mapping

Este sexto passo finaliza um Ciclo completo do Decision Mapping e inicia um Novo Ciclo. Os próximos ciclos serão repetições destes passos realizados até agora:

1. Tema Focado (Novo Cabeçalho). Corresponde ao Sexto Passo do Ciclo anterior
2. Brainstorming de seis idéias (Página 01 – Coluna da Esquerda)
3. Escolha de três idéias (Página 01 – Coluna da Direita)
4. Diagrama de Causa e Efeito (Página 02)
5. Escolher um entre as três (Bolinha Vermelha no Foco)
6. Tema Focado (Novo Cabeçalho). Corresponde ao Primeiro Passo do Próximo Ciclo



Objetivo: Desenvolver a Liderança (Página 01)	
Análise do Objetivo ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Motivar as Pessoas	A. Motivar as Pessoas
2. Saber Ouvir	
3. Trabalho em Equipe	B. Auto Conhecimento
4. Auto Conhecimento	
5. Planejamento Estratégico	C. Planejamento Estratégico
6. Comunicação	

*Ir para a página 02*

Escolher um: <b>Motivar as Pessoas</b>	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1.	A.
2.	
3.	B.
4.	
5.	C.
6.	

*Ir para a página 02*

Escolher um:	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1.	A.
2.	
3.	B.
4.	
5.	C.
6.	

*Ir para a página 02*

Escolher um: / Definir: ações, quando, onde	



## Segundo Ciclo – Segundo Passo – Brainstorming de Análise do Foco

O segundo passo é a Análise da Idéia Escolhida (Foco), no nosso exemplo: “Motivar as Pessoas”.

Algumas perguntas chaves que ajudam a fazer o Brainstorming de Análise:

- O que é “Motivar as Pessoas”?
- O que fazer para Motivar as Pessoas?
- O que devemos saber para Motivar as Pessoas?
- Como Motivar as Pessoas
- No que se compõe a Motivação de Pessoas?
- Quais são as partes componentes da Motivação de Pessoas?

Atitude para esta etapa de Brainstorming:

- Escreva rapidamente as idéias que aparecem na sua mente
- Não busque justificativas para as idéias
- Não procure relações de causa e efeito nesta etapa
- Use a Intuição e o seu Conhecimento Tácito (experiência e vivência)

As idéias deste Brainstorming são anotadas na coluna da esquerda da “Página 01” (Ver o texto em Azul)

Neste segundo Brainstorming as Opções: “Saber Ouvir” e “Comunicação” apareceram novamente. Isso não está errado. Lembrar que não podemos Justificar as Opções e utilizamos muito a Intuição e o Conhecimento Tácito.

Notar também que apesar de ser a mesma palavra “Comunicação” o Modelo Mental (ou Imagem Mental) podem ser diferentes em cada Brainstorming:

- Comunicação do Líder no Primeiro Brainstorming
- Comunicação para Motivar uma Pessoa no Segundo Brainstorming

A primeira “Comunicação” é mais ampla que a segunda “Comunicação”

Lembrar também que, palavras diferentes podem representar o mesmo Modelo Mental.



Objetivo: Desenvolver a Liderança (Página 01)	
Análise do Objetivo ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Motivar as Pessoas	A. Motivar as Pessoas
2. Saber Ouvir	
3. Trabalho em Equipe	B. Auto Conhecimento
4. Auto Conhecimento	
5. Planejamento Estratégico	C. Planejamento Estratégico
6. Comunicação	

*Ir para a página 02*

Escolher um: Motivar as Pessoas	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. <b>Estar Motivado</b>	A.
2. <b>Conhecer os Objetivos das Pessoas</b>	
3. <b>Dar Desafios</b>	B.
4. <b>Estar Disponível</b>	
5. <b>Saber Ouvir</b>	C.
6. <b>Comunicação</b>	

*Ir para a página 02*

Escolher um:	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1.	A.
2.	
3.	B.
4.	
5.	C.
6.	

*Ir para a página 02*

Escolher um: / Definir: ações, quando, onde	





## Segundo Ciclo – Terceiro Passo – Escolha de Três Partes

Após a realização do Brainstorming, ficamos com várias opções.  
O Terceiro Passo é escolher três destas opções que necessitam ser trabalhadas.

Processo:

- Leia rapidamente os seis itens e escolha os três que necessitam ser trabalhadas
- Anote estes três itens na coluna da direita da página 01 (A, B, C) (Ver o texto em Azul)

Algumas perguntas chaves que ajudam a fazer a escolha:

- Quais são as partes que eu preciso desenvolver ou necessitam ser trabalhadas?
- O que realmente vai impactar na “Motivação das Pessoas”?
- O que está me impedindo de “Motivar as Pessoas”?

Atitude para esta etapa de Escolha:

- Escolha rapidamente os itens que você sente que precisam ser desenvolvidas.
- Não busque justificativas para as suas escolhas
- Não procure relações de causa e efeito nesta etapa de escolha
- Use a Intuição e o seu Conhecimento Tácito (experiência e vivência)

O resultado desta segunda escolha pode estar próximo do Diagnóstico.  
O Diagnóstico pode aparecer no Primeiro ou Segundo Brainstorming, mas as chances de encontrar o Diagnóstico são maiores no Terceiro Brainstorming. Em alguns casos, encontramos o Diagnóstico após o Terceiro Brainstorming, sendo as etapas anteriores necessárias, pois fornecem as Pistas para encontrar o verdadeiro Diagnóstico.

Não existe nesta etapa a resposta certa.

Os itens escolhidos podem ser diferentes de pessoa para pessoa ou para a mesma pessoa em épocas diferentes. (Situacional)



Objetivo: Desenvolver a Liderança (Página 01)	
Análise do Objetivo ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Motivar as Pessoas	A. Motivar as Pessoas
2. Saber Ouvir	
3. Trabalho em Equipe	B. Auto Conhecimento
4. Auto Conhecimento	
5. Planejamento Estratégico	C. Planejamento Estratégico
6. Comunicação	

*Ir para a página 02*

Escolher um: Motivar as Pessoas	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Estar Motivado	A. <b>Estar Motivado</b>
2. Conhecer os Objetivos das Pessoas	
3. Dar Desafios	B. <b>Conhecer os Objetivos das Pessoas</b>
4. Estar Disponível	
5. Saber Ouvir	C. <b>Saber Ouvir</b>
6. Comunicação	

*Ir para a página 02*

Escolher um:	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1.	A.
2.	
3.	B.
4.	
5.	C.
6.	

*Ir para a página 02*

Escolher um: / Definir: ações, quando, onde	



## Segundo Ciclo – Quarto Passo – Diagrama de Causa e Efeito

Após a escolha das três partes que necessitam ser desenvolvidas, retomamos a “Página 02” que é o Mapa das Decisões ou Escolhas.

Processo:

- Fazer a Relação de Causa e Efeito entre os itens escolhidos (A, B, C).
- Anotar na “Página 02” os itens escolhidos nesta seqüência de Causa e Efeito (Ver o texto em Azul)

No nosso exemplo:

Durante o Brainstorming a opção “Conhecer os Objetivos das Pessoas” apareceu antes de “Saber Ouvir”.

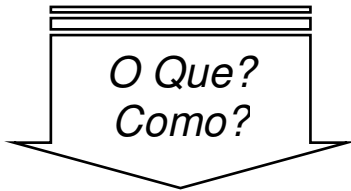
Na relação de Causa e Efeito, temos que inverter a ordem destes dois últimos itens.

Assim a melhor seqüência é:

- Primeiro “Estar Motivado”
- Seguido de “Saber Ouvir” e
- Em terceiro “Conhecer os Objetivos das Pessoas”

Atitude para esta etapa de Análise de Causa e Efeito:

- Durante a análise de causa e efeito, não se preocupe com as palavras. O mais importante é o significado que elas têm para você (Modelo Mental)
- Não existe uma ordem certa. Ela pode ser diferente para cada pessoa ou para a mesma pessoa em momentos diferentes. (Situacional)



Objetivo

**Desenvolver a Liderança**

Causa e Efeito

Parte do Todo  
(A)

**Auto  
Conhecimento**

Parte do Todo  
(B)

**Planejamento  
Estratégico**



Parte do Todo  
(C)

**Motivar as  
Pessoas**

Retornar à pág. 01

Parte da Parte  
(A)

**Estar  
Motivado**

Parte da Parte  
(B)

**Saber  
Ouvir**

Parte da Parte  
(C)

**Conhecer  
os Objetivos  
das Pessoas**

Retornar à pág. 01

Parte da Parte  
(A)

Parte da Parte  
(B)

Parte da Parte  
(C)

Retornar à pág. 01

Ações

Ações

Ações



## Segundo Ciclo – Quinto Passo – Foco

Processo:

- Escolher entre as três opções da “Página 02” aquele que realmente deve ser desenvolvido.
- Fazer uma marca (bolinha vermelha) destacando a sua escolha.

No exemplo:

- O item escolhido para ser desenvolvido foi “Estar Motivado”.

Algumas perguntas chaves que ajudam a fazer a escolha:

- Qual é a parte que eu realmente preciso desenvolver agora?
- O que realmente vai impactar na necessidade “Motivar as Pessoas”?
- O que realmente está me impedindo “Motivar as Pessoas”?

Atitude para esta etapa de Escolha:

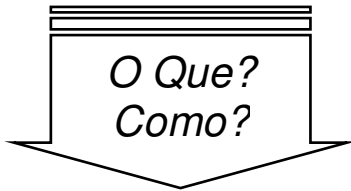
- Escolha a idéia que você sente que precisa ser desenvolvida.
- Não busque justificativa para a sua escolha.
- Use a Intuição e o seu Conhecimento Tácito (experiência e vivência) para Escolher.

O resultado desta segunda escolha pode estar próximo do Diagnóstico.

O Diagnóstico pode aparecer no Primeiro ou Segundo Brainstorming, mas as chances de encontrar o Diagnóstico são maiores no Terceiro Brainstorming. Em alguns casos, encontramos o Diagnóstico após o Terceiro Brainstorming, sendo as etapas anteriores necessárias, pois fornecem as Pistas para encontrar o verdadeiro Diagnóstico.

Não existe nesta etapa a resposta certa.

O item escolhidos pode ser diferente de pessoa para pessoa ou para a mesma pessoa em épocas diferentes. (Situacional)



Objetivo

**Desenvolver a Liderança**

Causa e Efeito

Parte do Todo  
(A)

**Auto  
Conhecimento**

Parte do Todo  
(B)

**Planejamento  
Estratégico**



Parte do Todo  
(C)

**Motivar as  
Pessoas**

Retornar à pág. 01



Parte da Parte  
(A)

**Estar  
Motivado**

Parte da Parte  
(B)

**Saber  
Ouvir**

Parte da Parte  
(C)

**Conhecer  
os Objetivos  
das Pessoas**

Retornar à pág. 01

Parte da Parte  
(A)

Parte da Parte  
(B)

Parte da Parte  
(C)

Retornar à pág. 01

Ações

Ações

Ações



Segundo Ciclo – Sexto Passo (ou Primeiro Passo do Terceiro Ciclo)

Processo:

O Item escolhido na “Página 02”: “Estar Motivado” .  
Deve ser anotado no terceiro cabeçalho da “Página 01”  
“Escolher um:” (Ver o texto em Azul)

Início do Terceiro Ciclo do Decision Mapping

Este sexto passo finaliza um Ciclo completo do Decision Mapping  
e inicia o próximo ciclo:

1. Tema Focado (Novo Cabeçalho). Corresponde ao Sexto Passo do Ciclo anterior
2. Brainstorming de seis idéias (Página 01 – Coluna da Esquerda)
3. Escolha de três idéias (Página 01 – Coluna da Direita)
4. Diagrama de Causa e Efeito (Página 02)
5. Escolher um entre as três (Bolinha Vermelha no Foco)
6. Tema Focado (Novo Cabeçalho). Corresponde ao Primeiro Passo do Próximo Ciclo



Objetivo: Desenvolver a Liderança (Página 01)	
Análise do Objetivo ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Motivar as Pessoas	A. Motivar as Pessoas
2. Saber Ouvir	
3. Trabalho em Equipe	B. Auto Conhecimento
4. Auto Conhecimento	
5. Planejamento Estratégico	C. Planejamento Estratégico
6. Comunicação	

*Ir para a página 02*

Escolher um: Motivar as Pessoas	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Estar Motivado	A. Estar Motivado
2. Conhecer os Objetivos das Pessoas	
3. Dar Desafios	B. Conhecer os Objetivos das Pessoas
4. Estar Disponível	
5. Saber Ouvir	C. Saber Ouvir
6. Comunicação	

*Ir para a página 02*

Escolher um: <b>Estar Motivado</b>	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1.	A.
2.	
3.	B.
4.	
5.	C.
6.	

*Ir para a página 02*

Escolher um:	/ Definir: ações, quando, onde





## Terceiro Ciclo – Segundo Passo – Brainstorming de Análise do Foco

O segundo passo é a Análise da Opção Escolhida (Foco), no nosso exemplo: “Estar Motivado”.

Algumas perguntas chaves que ajudam a fazer o Brainstorming de Análise:

- O que é “Estar Motivado”?
- O que fazer para “Estar Motivado”?
- O que devemos saber para “Estar Motivado”?
- Como é “Estar Motivado”?
- No que se compõe “Estar Motivado”?
- Quais são as partes componentes do “Estar Motivado”?

Atitude para esta etapa de Brainstorming:

- Escreva rapidamente as idéias que aparecem na sua mente
- Não busque justificativas para as idéias
- Não procure relações de causa e efeito nesta etapa
- Use a Intuição e o seu Conhecimento Tácito (experiência e vivência)

As idéias deste Brainstorming são anotadas na coluna da esquerda da “Página 01” (Ver o texto em Azul)



Objetivo: Desenvolver a Liderança (Página 01)	
Análise do Objetivo ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Motivar as Pessoas	A. Motivar as Pessoas
2. Saber Ouvir	
3. Trabalho em Equipe	B. Auto Conhecimento
4. Auto Conhecimento	
5. Planejamento Estratégico	C. Planejamento Estratégico
6. Comunicação	

*Ir para a página 02*

Escolher um: Motivar as Pessoas	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Estar Motivado	A. Estar Motivado
2. Conhecer os Objetivos das Pessoas	
3. Dar Desafios	B. Conhecer os Objetivos das Pessoas
4. Estar Disponível	
5. Saber Ouvir	C. Saber Ouvir
6. Comunicação	

*Ir para a página 02*

Escolher um: Estar Motivado	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. <b>Gostar do Que Faz</b>	A.
2. <b>Saber o que Gosta de Fazer</b>	
3. <b>Auto Conhecimento</b>	B.
4. <b>Ter uma Missão (Visão) Pessoal</b>	
5. <b>Saber o "Para Que" das coisas</b>	C.
6. <b>Ambiente</b>	

*Ir para a página 02*

Escolher um:	/ Definir: ações, quando, onde



## Terceiro Ciclo – Terceiro Passo – Escolha de Três Partes

Após a realização do Brainstorming, ficamos com várias opções.  
O Terceiro Passo é escolher três destas opções que necessitam ser trabalhadas.

Processo:

- Leia rapidamente os seis itens e escolha os três que necessitam ser trabalhadas
- Anote estes três itens na coluna da direita da página 01 (A, B, C) (Ver o texto em Azul)

Algumas perguntas chaves que ajudam a fazer a escolha:

- Quais são as partes que eu preciso desenvolver ou necessitam ser trabalhadas?
- O que realmente vai impactar no “Estar Motivado”?
- O que está me impedindo de “Estar Motivado”?

Atitude para esta etapa de Escolha:

- Escolha rapidamente os itens que você sente que precisam ser desenvolvidas.
- Não busque justificativas para as suas escolhas
- Não procure relações de causa e efeito nesta etapa de escolha
- Use a Intuição e o seu Conhecimento Tácito (experiência e vivência)

O resultado desta segunda escolha pode estar próximo do Diagnóstico.

Não existe nesta etapa a resposta certa.

Os itens escolhidos podem ser diferentes de pessoa para pessoa ou para a mesma pessoa em épocas diferentes. (Situacional)



Objetivo: Desenvolver a Liderança (Página 01)	
Análise do Objetivo ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Motivar as Pessoas	A. Motivar as Pessoas
2. Saber Ouvir	
3. Trabalho em Equipe	B. Auto Conhecimento
4. Auto Conhecimento	
5. Planejamento Estratégico	C. Planejamento Estratégico
6. Comunicação	

*Ir para a página 02*

Escolher um: Motivar as Pessoas	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Estar Motivado	A. Estar Motivado
2. Conhecer os Objetivos das Pessoas	
3. Dar Desafios	B. Conhecer os Objetivos das Pessoas
4. Estar Disponível	
5. Saber Ouvir	C. Saber Ouvir
6. Comunicação	

*Ir para a página 02*

Escolher um: Estar Motivado	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Gostar do Que Faz	A. <b>Gostar do Que Faz</b>
2. Saber o que Gosta de Fazer	
3. Auto Conhecimento	B. <b>Auto Conhecimento</b>
4. Ter uma Missão (Visão) Pessoal	
5. Saber o "Para Que" das coisas	C. <b>Ter uma Missão (Visão) Pessoal</b>
6. Ambiente	

*Ir para a página 02*

Escolher um:	/ Definir: ações, quando, onde



## Terceiro Ciclo – Quarto Passo – Diagrama de Causa e Efeito

Após a escolha das três partes que necessitam ser desenvolvidas, retomamos a “Página 02” que é o Mapa das Decisões ou Escolhas.

Processo:

- Fazer a Relação de Causa e Efeito entre os itens escolhidos (A, B, C).
- Anotar na “Página 02” os itens escolhidos nesta seqüência de Causa e Efeito (Ver o texto em Azul)

No nosso exemplo:

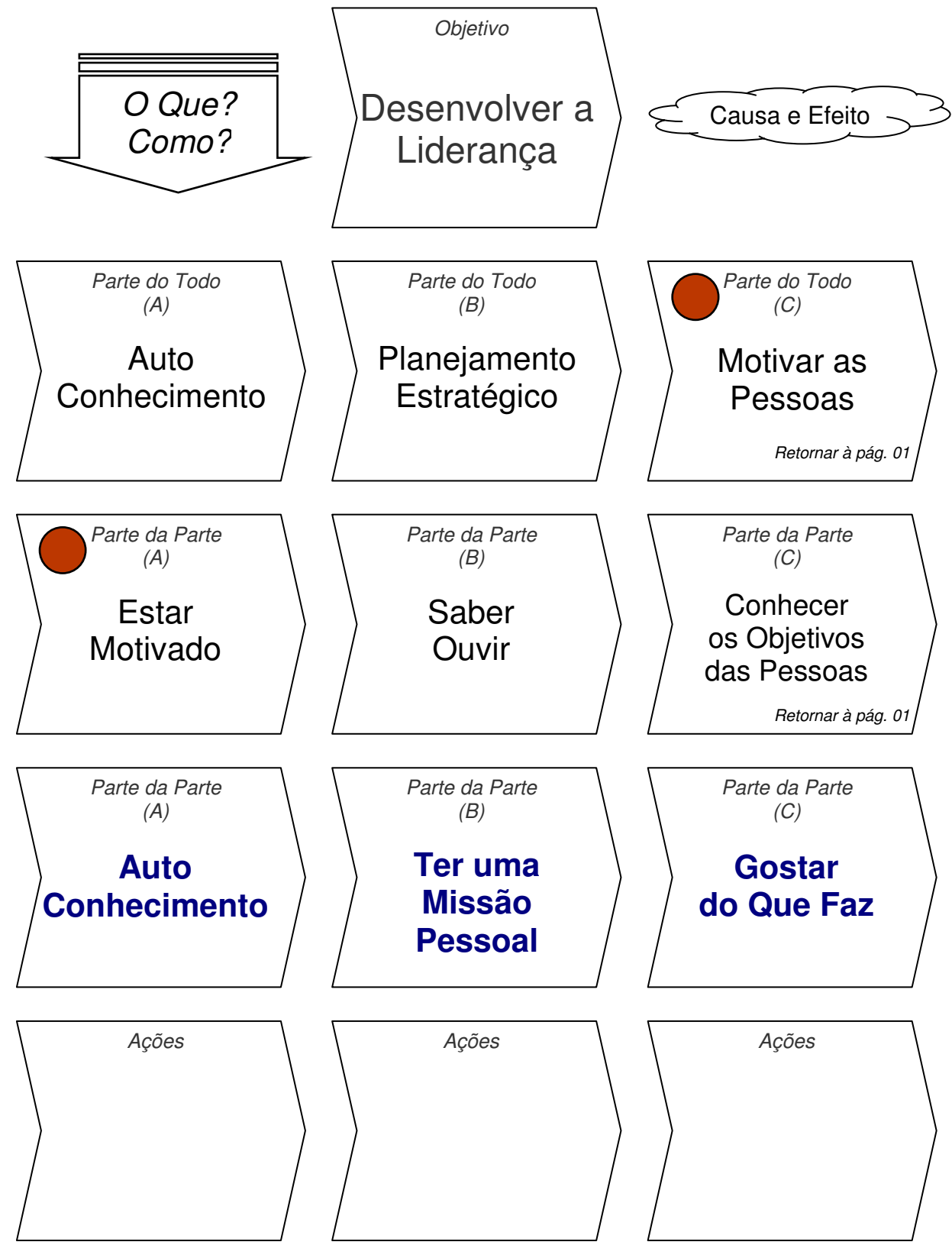
Podemos ordenar na seguinte seqüência:

- Primeiro “Auto conhecimento”
- Seguido de “Ter uma Missão Pessoal” e
- Em terceiro “Gostar do que Faz”

Observar que não foi nesta ordem que as opções apareceram durante o Brainstorming.

Atitude para esta etapa de Análise de Causa e Efeito:

- Durante a análise de causa e efeito, não se preocupe com as palavras. O mais importante é o significado que elas têm para você (Modelo Mental)
- Não existe uma ordem certa. Ela pode ser diferente para cada pessoa ou para a mesma pessoa em momentos diferentes. (Situacional)





### Terceiro Ciclo – Quinto Passo – Foco

Processo:

- Escolher entre as três opções da “Página 02” aquele que realmente deve ser desenvolvido.
- Fazer uma marca (bolinha vermelha) destacando a sua escolha.

No exemplo:

- O item escolhido para ser desenvolvido foi “Auto Conhecimento”.

Algumas perguntas chaves que ajudam a fazer a escolha:

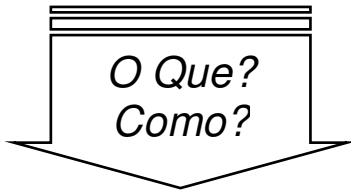
- Qual é a parte que eu realmente preciso desenvolver agora?
- O que realmente vai impactar na necessidade “Estar Motivado”?
- O que realmente está me impedindo de “Estar Motivado”?

Atitude para esta etapa de Escolha:

- Escolha a idéia que você sente que precisa ser desenvolvida.
- Não busque justificativa para a sua escolha.
- Use a Intuição e o seu Conhecimento Tácito (experiência e vivência) para Escolher.

O Resultado desta escolha resultou no Diagnóstico: “Melhorar o Auto Conhecimento”  
Este diagnóstico ocorreu em mais de 80% das vezes com mais de mil participantes em treinamentos realizados nos últimos quatro anos.

Por este motivo criamos o treinamento “Planejamento Estratégico de Vida”, onde um dos objetivos é Melhorar o Auto Conhecimento de suas Necessidade, Valores e Objetivos, Melhorando assim a Motivação do Líder e conseqüentemente dos Liderados.



Objetivo

Desenvolver a Liderança

Causa e Efeito

Parte do Todo  
(A)

Auto  
Conhecimento

Parte do Todo  
(B)

Planejamento  
Estratégico



Parte do Todo  
(C)

Motivar as  
Pessoas

Retornar à pág. 01



Parte da Parte  
(A)

Estar  
Motivado

Parte da Parte  
(B)

Saber  
Ouvir

Parte da Parte  
(C)

Conhecer  
os Objetivos  
das Pessoas

Retornar à pág. 01



Parte da Parte  
(A)

Auto  
Conhecimento

Parte da Parte  
(B)

Ter uma  
Missão Pessoal

Parte da Parte  
(C)

Gostar  
do Que Faz

Retornar à pág. 01

Principais Ações

Principais Ações

Principais Ações





### Terceiro Ciclo – Sexto Passo (ou Primeiro Passo do Quarto Ciclo)

Processo:

O Item escolhido na “Página 02”: “Auto Conhecimento” .  
Deve ser anotado no Quarto cabeçalho da “Página 01”  
“Escolher um:” (Ver o texto em Azul)

Nesta última etapa descobrimos o Diagnóstico,  
o próximo passo é definir um Plano de Ações.

### Plano de Ações

Algumas perguntas chaves que ajudam a fazer o Brainstorming de Análise:

- O que é “Auto Conhecimento?”
- O que fazer para melhorar o “Auto Conhecimento”?
- O que devemos saber para ter “Auto Conhecimento”?
- Como melhorar o “Auto Conhecimento”?
- No que se compõe o “Auto Conhecimento”?
- Quais são as partes componentes do “Auto Conhecimento”?

Após Listar as Idéias, escolher as Ações que serão implementadas e definir quando, como, com quem, onde fazer, etc...



Objetivo: Desenvolver a Liderança (Página 01)	
Análise do Objetivo ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Motivar as Pessoas	A. Motivar as Pessoas
2. Saber Ouvir	
3. Trabalho em Equipe	B. Auto Conhecimento
4. Auto Conhecimento	
5. Planejamento Estratégico	C. Planejamento Estratégico
6. Comunicação	

*Ir para a página 02*

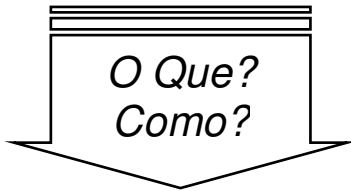
Escolher um: Motivar as Pessoas	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Estar Motivado	A. Estar Motivado
2. Conhecer os Objetivos das Pessoas	
3. Dar Desafios	B. Conhecer os Objetivos das Pessoas
4. Estar Disponível	
5. Saber Ouvir	C. Saber Ouvir
6. Comunicação	

*Ir para a página 02*

Escolher um: Estar Motivado	
Análise ( <i>Partes Componentes</i> )	Escolher Três
1. Gostar do Que Faz	A. Gostar do Que Faz
2. Saber o que Gosta de Fazer	
3. Auto Conhecimento	B. Auto Conhecimento
4. Ter uma Missão (Visão) Pessoal	
5. Saber o "Para Que" das coisas	C. Ter uma Missão (Visão) Pessoal
6. Ambiente	

*Ir para a página 02*

Escolher um: <b>Auto Conhecimento</b> / Definir: ações, quando, onde	
<b>Listar o Que Eu Mais Gosto de Fazer e o que Eu Menos Gosto de Fazer</b>	
<b>Descobrir as Minhas Necessidades</b>	
<b>Descobrir os meus Valores</b>	
<b>Definir os Meus Objetivos</b>	
<b>Definir as Metas e os Planos de Ações</b>	



Objetivo

**Desenvolver a Liderança**

Causa e Efeito

Parte do Todo  
(A)

**Auto  
Conhecimento**

Parte do Todo  
(B)

**Planejamento  
Estratégico**

Parte do Todo  
(C)

**Motivar as  
Pessoas**

Retornar à pág. 01

Parte da Parte  
(A)

**Estar  
Motivado**

Parte da Parte  
(B)

**Saber  
Ouvir**

Parte da Parte  
(C)

**Conhecer  
os Objetivos  
das Pessoas**

Retornar à pág. 01

Parte da Parte  
(A)

**Auto  
Conhecimento**

Parte da Parte  
(B)

**Ter uma  
Missão Pessoal**

Parte da Parte  
(C)

**Gostar  
do Que Faz**

Retornar à pág. 01

Principais Ações

**Descobrir as  
Minhas  
Necessidades**

Principais Ações

**Descobrir os  
meus Valores**

Principais Ações

**Definir os  
Meus Objetivos**



## Síntese do Decision Mapping – Escada – “Página 03”

Após a conclusão do Decision Mapping na “Página 02” podemos fazer uma Síntese de todo o Processo Decisório. Para isso utilizamos apenas os itens focados (com Bolinhas Vermelhas).

### Processo:

Anotar na Escada apenas os itens escolhidos no Mapa Decisório, são os itens com “Bolinhas Vermelhas”

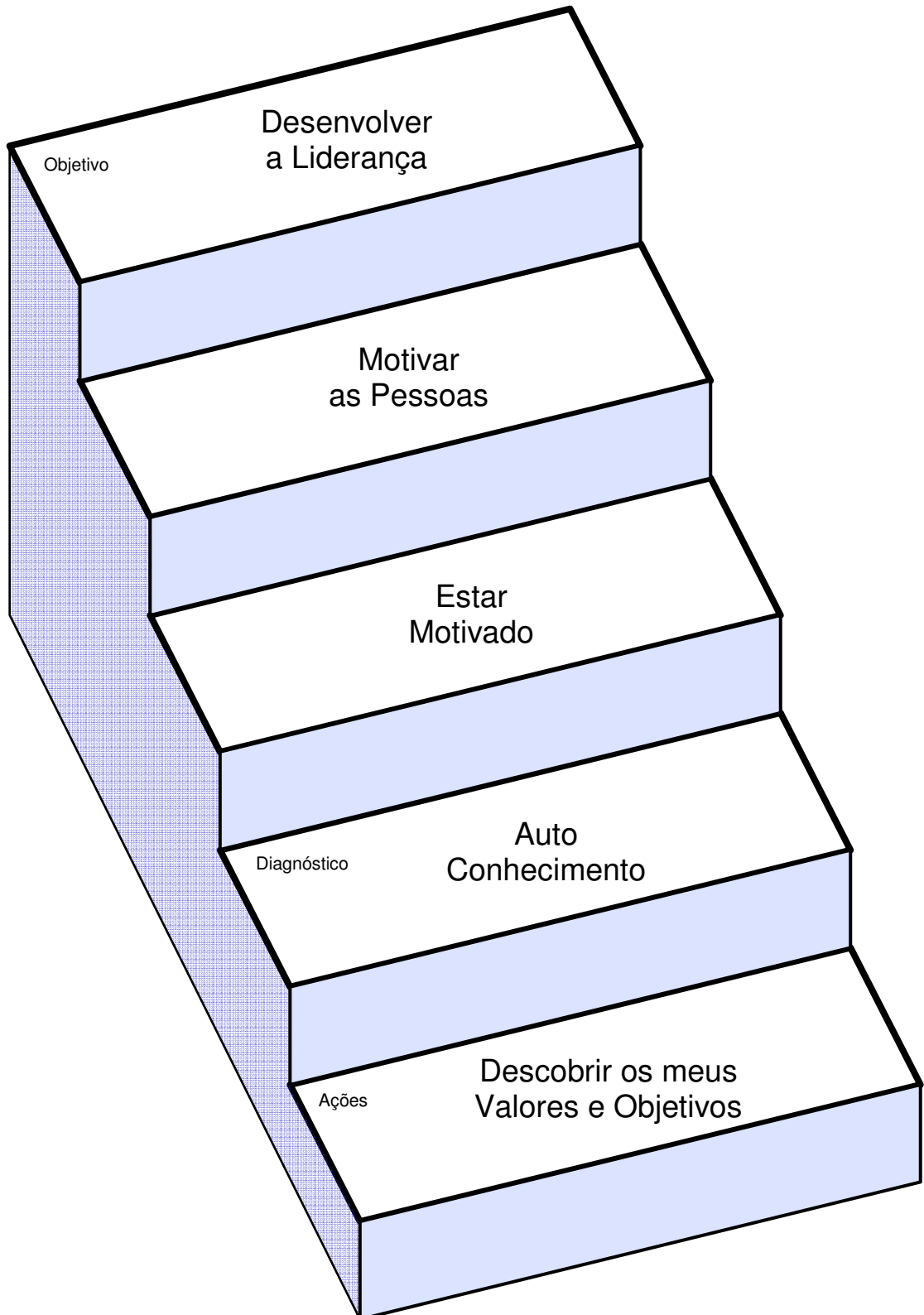
A ordem é a mesma do Decision Mapping:  
Objetivo na parte de cima,  
Ações na parte de Baixo.

### Interpretação:

Para atingir o Objetivo na parte de cima da Escada é necessário percorrer os degraus que estão abaixo a partir da Base.

No nosso exemplo, começando na Base da Escada, temos

- Primeiro, descobrir as nossas Necessidades, Valores e Objetivos,
- com isso iremos melhorar o nosso Auto Conhecimento
- com isso podemos melhorar a nossa Auto Motivação
- com isso podemos motivar melhor as outras Pessoas
- com isso nos tornamos Melhores Líderes.





## Comentários Sobre a Metodologia Decision Mapping

A melhor forma de aprender a Metodologia Decision Mapping é praticando.

A metodologia é fácil de aprender pois é um algoritmo recursivo, ou seja, repetições de um ciclo bem definido.

Para praticar, eu criei um formulário (decisionmappingacoes.PDF) que está disponível nos endereços abaixo:

[www.criaviva.com.br](http://www.criaviva.com.br) ou

<http://br.groups.yahoo.com/group/lider-facilitador/files/>

ID = CriavivaConsultoria / Senha = estratégia

Nestes mesmos endereços existem outras apostilas, exemplos e informações sobre a metodologia Decision Mapping.

## Comentários Sobre o Conteúdo “Desenvolvimento da Liderança”

O Conteúdo apresentado neste exemplo sobre o “Desenvolvimento da Liderança” é um resumo de vários exercícios realizados com mais de mil pessoas.

Em mais de 80% dos exercícios realizados, o diagnóstico foi “Auto Conhecimento”, No geral as pessoas precisam melhorar o seu Auto Conhecimento para serem percebidas como verdadeiros Líderes.

Faça um exercício rápido, pergunte para as pessoas se elas têm claramente definido os seus Objetivos Pessoais para os próximos cinco anos.

O Auto Conhecimento não é apenas conhecer os seus pontos fortes e fracos, ou conhecer o seu perfil atitudinal.

O mais importante é definir com clareza os seus Objetivos Pessoais, Valores e Missão.

Através da identificação desta necessidade é que desenvolvemos o treinamento “Planejamento Estratégico de Vida” – Metodologia Decision Mapping Invertida.

Bom Exercício a Todos

Eurico Gushi  
*Facilitador de Reunião de Inovação*

**CRIAVIVA** Consultoria  
*Strategic Decision Mapping*  
11-2097-3054  
[criaviva@terra.com.br](mailto:criaviva@terra.com.br)  
[www.criaviva.com.br](http://www.criaviva.com.br)