

Diagnóstico NEURO em 25 pontos

Cinco perguntas para cada eixo do Método NEURO. O mesmo roteiro que uso em campo para entender, na primeira semana, onde uma empresa está perdendo desempenho sem perceber.

- N** Neurociência da confiança
- E** Engajamento e propósito
- U** Universalidade da aprendizagem
- R** Resultados estratégicos
- O** Otimização sustentável

Antes de responder

Este diagnóstico não mede o quanto você sabe sobre gestão. Mede o que está de pé na sua empresa hoje, nesta semana, com as pessoas que trabalham nela agora. São dois instrumentos diferentes, e confundir um com o outro é o erro mais comum de quem responde sozinho.

Os cinco eixos funcionam em conjunto. Nenhum sustenta resultado isolado, e a fragilidade de um limita o alcance dos outros quatro. Por isso a pontuação por eixo importa mais que a pontuação total.

- 01 Responda pelo que é, não pelo que deveria ser.** Marque SIM apenas quando a resposta for um sim sem "mais ou menos" no meio.
- 02 Some por eixo, não só no final.** Cada eixo tem cinco pontos. Anote o subtotal no rodapé de cada bloco.
- 03 Comece pelo eixo mais baixo.** É ele que está limitando os demais, mesmo quando o problema aparece em outro lugar.

N

EIXO 1 · PONTOS 01 A 05

Neurociência da confiança

Equipes que trabalham sob medo escondem o erro. O erro escondido não deixa de existir, apenas fica mais caro. Este eixo mede a velocidade com que um problema chega até quem decide.

O QUE OBSERVAR

SIM NÃO

- 01 Quando alguém erra, você fica sabendo no mesmo dia.** ☐ ☐
Se o erro chega por reclamação de cliente ou quando já virou prejuízo, o canal está fechado, e isso é informação sobre a liderança, não sobre a equipe.
- 02 Alguém já te disse que discordava, na frente de outras pessoas, nos últimos trinta dias.** ☐ ☐
Silêncio unânime em reunião raramente significa acordo. Costuma significar cálculo.
- 03 Erro e negligência recebem tratamentos diferentes e explícitos.** ☐ ☐
Quem tentou e errou aprende. Quem não seguiu o combinado responde. Quando os dois recebem a mesma reação, a equipe conclui que tentar é arriscado e para de tentar.
- 04 Você já contou publicamente um erro seu, com o prejuízo real.** ☐ ☐
O líder que nunca errou em público cria um ambiente onde ninguém pode errar.
- 05 Existe um jeito de relatar o que quase deu errado.** ☐ ☐
O quase acidente é a informação mais barata de uma operação. Custa cinco minutos e evita uma ocorrência.

SUBTOTAL DO EIXO N

SIM: _____ de 5

E

EIXO 2 · PONTOS 06 A 10

Engajamento e propósito

Desempenho sustentado vem de entender onde o próprio trabalho encosta no resultado, e não de recompensa isolada. Este eixo mede se a conexão entre esforço e propósito existe de fato, ou apenas no discurso.

O QUE OBSERVAR

SIM NÃO

- 06 Cada pessoa sabe explicar como o trabalho dela afeta o resultado da empresa.** ☐ ☐
- Não é saber a missão da parede. É conseguir dizer, com as próprias palavras, o que muda no fim do mês quando ela faz bem ou mal o que faz.
-
- 07 Cada pessoa sabe pelo que responde, além da lista de tarefas.** ☐ ☐
- Tarefa é o que se executa. Responsabilidade é o resultado que se entrega. A diferença entre as duas é onde nasce a autonomia.
-
- 08 Você conversa sobre desempenho com cada um, em data marcada.** ☐ ☐
- Elogio de corredor e bronca no calor do momento não formam ninguém. Conversa marcada, com exemplo concreto, forma.
-
- 09 Você sabe o que motiva cada pessoa da equipe, individualmente.** ☐ ☐
- Reconhecimento, estabilidade, aprendizado e dinheiro pesam de forma diferente em cada história. Tratar todos igual costuma ser tratar quase todos errado.
-
- 10 Existe encontro fixo da equipe, com hora marcada e pauta.** ☐ ☐
- Quinze minutos por semana com os números na mesa resolvem mais que reunião de duas horas quando o problema já estourou.

SUBTOTAL DO EIXO E

SIM: _____ de 5



Universalidade da aprendizagem

Conhecimento retido em poucas cabeças é risco operacional. Registrado e treinável, vira patrimônio da empresa. Este eixo mede o quanto a operação sobrevive à saída de uma pessoa.

O QUE OBSERVAR

SIM NÃO

- | | | |
|-----------|---|---|
| 11 | Se sua melhor pessoa sair amanhã, a rotina dela está registrada.
Este é o ponto que mais gente marca NÃO. É também o que separa uma empresa de um grupo de pessoas trabalhando juntas. | ☐ ☐ |
| <hr/> | | |
| 12 | Quem entra passa por um treinamento organizado.
Aprender olhando o colega é o método mais caro que existe, porque o erro do colega também é copiado. | ☐ ☐ |
| <hr/> | | |
| 13 | Existe regra escrita para o imprevisto que mais se repete.
Cliente que falta, fornecedor que atrasa, entrega com defeito. Quando ninguém decide antes, alguma coisa decide na hora, e pode ser o sistema ou a pessoa mais nova da equipe. | ☐ ☐ |
| <hr/> | | |
| 14 | Está definido quem pode decidir o quê, e até que valor.
Um teto claro resolve a maior parte das dúvidas do dia. Sem teto, a equipe pergunta tudo ou não pergunta nada, e os dois extremos custam caro. | ☐ ☐ |
| <hr/> | | |
| 15 | A empresa funciona uma semana inteira sem você presente.
Teste honesto: se você sumir sete dias, o que trava primeiro? Aquilo é o seu gargalo, e quase nunca é a equipe. | ☐ ☐ |

SUBTOTAL DO EIXO U

SIM: _____ de 5

Resultados estratégicos

Poucos indicadores, lidos com frequência e com responsável definido, mudam mais o comportamento que painéis extensos. Este eixo mede o tempo entre o problema aparecer e alguém agir.

O QUE OBSERVAR

SIM NÃO

- 16** **Você sabe o lucro do mês passado sem abrir o extrato do banco.** ☐ ☐
Saldo em conta não é lucro. Se a resposta depende de olhar quanto sobrou, o número que você acompanha é caixa, não resultado.
-
- 17** **Você sabe quanto precisa faturar por mês só para não ter prejuízo.** ☐ ☐
É o ponto de equilíbrio. Quem não tem esse número na cabeça comemora mês bom e não entende mês ruim.
-
- 18** **Cada indicador que você acompanha tem um nome ao lado.** ☐ ☐
Nome de pessoa, não de área. Área não responde por nada, pessoa responde.
-
- 19** **Cada indicador tem uma faixa esperada.** ☐ ☐
Sem faixa, você discute o número em vez de discutir o desvio, e a reunião vira interpretação de gráfico.
-
- 20** **As ações decididas na semana passada foram cobradas nesta.** ☐ ☐
Sem essa parte, o painel vira decoração em dois meses, e a empresa conclui que indicador não funciona.

SUBTOTAL DO EIXO R

SIM: _____ de 5

0

EIXO 5 · PONTOS 21 A 25

Otimização sustentável

Ganho de eficiência que compromete a operação não é economia, é prejuízo com prazo de validade. Este eixo mede a qualidade das decisões de corte, gasto e investimento.

O QUE OBSERVAR

SIM NÃO

- 21** **Você sabe onde a empresa mais perde recurso hoje.** ☐ ☐
- E sabe porque mediu, não porque desconfia. Palpite é hipótese, e hipótese não sustenta decisão de corte.
-
- 22** **Você sabe o custo real de cada serviço que vende.** ☐ ☐
- Material, hora trabalhada, imposto, comissão e a parte das despesas fixas que cabe naquele serviço. Sem isso, o preço é chute com cara de conta.
-
- 23** **O dinheiro da empresa está separado do seu dinheiro pessoal.** ☐ ☐
- Conta única e retirada sem valor definido escondem prejuízo por anos. Pró-labore fixo é o começo de qualquer gestão séria.
-
- 24** **Decisões de valor alto passam por um dia de intervalo.** ☐ ☐
- A dopamina da antecipação entrega o prazer antes da assinatura. Um dia de espera não impede a compra, apenas devolve o julgamento a quem decide.
-
- 25** **Você consegue avaliar um resultado ruim sem se sentir diminuído por ele.** ☐ ☐
- Quando o eu e o negócio viram a mesma coisa, cada oscilação do caixa vira ameaça à autoestima. A empresa nasce de você, mas não é você.
-

SUBTOTAL DO EIXO 0

SIM: _____ de 5

Seu mapa dos cinco eixos

Transcreva os subtotais abaixo. O eixo com a menor pontuação é onde a sua atenção rende mais nas próximas semanas, mesmo que o incômodo esteja aparecendo em outro lugar da empresa.

N CONFIANÇA de 5	E ENGAJAMENTO de 5	U APRENDIZAGEM de 5	R RESULTADOS de 5	O OTIMIZAÇÃO de 5
---	---	--	--	--

Leitura do total

- 0 a 8

A operação está sustentada pela memória das pessoas e pelo esforço de quem dirige. Funciona por um tempo, e qualquer ausência relevante interrompe o funcionamento. Comece pelo registro da rotina, pontos 11 a 15.
- 9 a 15

Existe estrutura, ainda muito dependente da sua presença. O avanço mais rápido costuma vir de responsabilidade definida e leitura semanal dos indicadores com dono por número.
- 16 a 21

Gestão organizada, com pontos cegos localizados. O trabalho passa a ser fino, e consiste em fechar os eixos mais baixos antes que eles limitem o próximo estágio de crescimento.
- 22 a 25

Estágio maduro. A discussão deixa de ser organização e passa a ser sucessão, expansão e formação da camada seguinte de liderança.

As três primeiras ações

Escolha três pontos marcados com NÃO, começando pelo eixo mais baixo. Não os mais fáceis. Três por vez, porque acima disso ninguém executa e todo mundo finge.

O QUE SERÁ FEITO	QUEM RESPONDE	ATÉ QUANDO
01		
02		
03		

Uma observação sobre responder sozinho

Quem dirige uma empresa costuma pontuar melhor do que a equipe pontuaria sobre a mesma empresa. Isso não é desonestidade. É que o dono enxerga a intenção, e a equipe enxerga o que acontece.

Se quiser um retrato mais próximo do real, entregue as mesmas vinte e cinco perguntas para duas ou três pessoas da operação, sem identificação, e compare com o seu resultado. A diferença entre os dois mapas costuma ser o diagnóstico mais útil deste documento.

RAFAEL RUFFO · MÉTODO NEURO · RAFAELRUFFO.COM.BR