

LATIN AMERICAN QUALITY INSTITUTE

20 anos · 22 países · 2026

PROTOCOLO LAQI

A Condução de Masterminds nos LAQI Impact Summits

Experimento Social Aplicado em Liderança Q-ESG

Versão 1.0 | 2026 | Documento Público e Institucional

Latin American Quality Institute (LAQI)

Organização Internacional, Privada e Sem Fins Governamentais · Cidade do Panamá

laqi.org · q-esg.org · q-esg.global

SUMÁRIO

PARTE I — FUNDAMENTAÇÃO INSTITUCIONAL

1. Apresentação Institucional.....	5
2. O Que É e O Que Não É o Experimento.....	9

PARTE II — CONDUÇÃO OPERACIONAL

3. Roteiro de Apresentação à Sala — Script de 90 Segundos.....	13
4. Condução Prescritiva de Cada Dilema.....	17
5. A Revelação dos Resultados no Mastermind.....	23
6. Armadilhas Conhecidas e Respostas Calibradas.....	27

PARTE III — VISÃO INSTITUCIONAL

7. O Propósito Maior — Para Onde Isto Vai.....	31
--	----

ANEXOS

A. Os Quatro Dilemas em Formato Mentimeter (PT-BR).....	35
B. Notas Internas para o Facilitador (uso restrito).....	39
C. Referência Cruzada — Framework Q-ESG e Ensaio Legibilidade.....	43

Sobre este Protocolo

Este documento é dividido em três partes deliberadas. A Parte I estabelece o que é o experimento, por que existe, e em que tradição institucional se insere. A Parte II é prescritiva: instrui o facilitador, palavra por palavra e segundo por segundo, sobre como conduzir os momentos cuja integridade afeta diretamente a comparabilidade dos dados entre os seis países onde o Summit é realizado. A Parte III devolve o documento ao plano institucional, situando os resultados no horizonte editorial e científico do ecossistema LAQI.

Versão v4 · Documento integralmente redigido. Esta versão integra a redação completa de todos os capítulos da Parte I, da Parte II, da Parte III e dos três Anexos. É a versão definitiva do Protocolo em PT-BR. A tradução para ES-LATAM será produzida em ciclo de revisão posterior, antes da abertura dos Summits internacionais.

PARTE I · FUNDAMENTAÇÃO INSTITUCIONAL

1. Apresentação Institucional

Qualidade, sustentabilidade e governança não são destinos. São trajetórias — e trajetórias se tornam visíveis no encontro.

O Latin American Quality Institute reúne, há vinte anos, uma comunidade empresarial latino-americana em torno de um princípio simples e exigente: qualidade, sustentabilidade e governança não são destinos, são trajetórias. Os LAQI Impact Summits, realizados anualmente em vinte e dois países da região, são o lugar onde essa trajetória se torna visível — onde casos são compartilhados, especialistas dialogam, lideranças se reconhecem, e a comunidade LAQInoamericana se reencontra como coletivo verificável.

Em 2026, sob o tema “A Era da Confiança”, o Summit incorpora um instrumento novo: o experimento social aplicado, conduzido em ambiente presencial controlado, com voto anônimo, sobre dilemas Q-ESG sem resposta correta. Quatro dilemas — um por dimensão Q, E, S e G — são apresentados ao longo do dia, entre as conferências dos especialistas. Os participantes votam pelo Mentimeter. Os resultados são guardados, revelados em conjunto na sessão de Masterminds, e publicados no Reporte Oficial Anual com estratificação por país.

Este Protocolo existe porque um instrumento metodológico só é legítimo se for replicável, auditável e estável no tempo. Não basta que cada Summit faça “algo parecido”. Os dados de São Paulo precisam ser comparáveis aos dados de San José, de Guayaquil, de Lima, de Assunção e da Cidade do México. Em 2027, os dados precisam ser comparáveis aos de 2026. Em 2030, ainda precisam ser comparáveis. O que se pretende construir, ao longo dos anos, não é um conjunto de eventos com momentos de votação — é uma série temporal sobre o pensamento empresarial latino-americano diante dos dilemas Q-ESG da nossa década. E séries temporais exigem disciplina metodológica desde o primeiro ponto.

O documento que segue é, ao mesmo tempo, uma fundamentação institucional e um manual operacional. Sua leitura é dirigida tanto ao ecossistema LAQI — membros, especialistas, jornalistas credenciados, parceiros — quanto aos facilitadores que conduzirão os Masterminds em cada Summit. Para os primeiros, oferece a visão de conjunto, os porquês, a tradição. Para os segundos, oferece o roteiro técnico, com o nível de prescrição necessário para que a integridade dos dados seja preservada sem que a humanidade da condução se perca. As duas camadas convivem no mesmo texto, com transição visível entre os registros.

PARTE I · FUNDAMENTAÇÃO INSTITUCIONAL

2. O Que É e O Que Não É o Experimento

Não estamos aqui para descobrir quem está certo. Estamos aqui para descobrir o que pensamos.

A definição operacional importa, porque experimentos sociais aplicados convivem, no senso comum empresarial, com formatos visualmente parecidos mas tecnicamente distintos. Antes de descrever a metodologia, é necessário estabelecer com precisão o que está sendo feito — e, talvez ainda mais importante, o que não está. A diferença não é cosmética. É a diferença entre um instrumento de investigação e uma dinâmica de entretenimento corporativo. Os dois podem usar Mentimeter; apenas o primeiro produz conhecimento.

O que é

Um experimento social aplicado é uma investigação empírica em ambiente controlado, com participação anônima, voluntária e informada, que mede o julgamento de uma população definida diante de cenários cuja resolução não é única. No caso do LAQI Impact Summit, a população definida é o conjunto de líderes empresariais latino-americanos certificados ou em via de certificação Q-ESG; os cenários são dilemas construídos a partir das quatro dimensões Q-ESG; e a medição é a distribuição de respostas em um conjunto fechado de quatro alternativas. O experimento é replicado em seis países ao longo de um ciclo anual e sua dispersão é comparada lado a lado, produzindo um mapa da diversidade — e das convergências — do pensamento da liderança regional.

O que não é

O experimento não é uma pesquisa de opinião. Pesquisas medem preferências sobre objetos externos ao respondente; o experimento mede decisões que o respondente tomaria como protagonista. Não é uma prova de conhecimento. Provas têm gabarito; aqui não há resposta correta — e essa ausência é a própria condição metodológica. Não é uma armadilha. Não há opção “errada” camuflada entre as alternativas para envergonhar quem a escolhe. Não é um exercício de virtude. A votação é anônima precisamente para que ninguém precise performar a opção socialmente esperada. E não é uma dinâmica de quebra-gelo. É um instrumento técnico, com finalidade documental, cujo resultado integra o registro institucional anual do ecossistema.

Esta distinção precisa ser dita à sala no momento da apresentação. Não como uma justificativa defensiva, mas como o contrato psicológico que torna o experimento confiável. Sem esse contrato, a sala vota pelo que acha que se espera dela — e a medição perde o que ela tem de mais valioso, que é a sinceridade que apenas o anonimato libera.

PARTE II · CONDUÇÃO OPERACIONAL

3. Roteiro de Apresentação à Sala

Script prescritivo de 90 segundos · para leitura pelo facilitador antes do primeiro dilema

3.1 Por que este capítulo é prescritivo

Este capítulo é o único do Protocolo cuja prescrição se aplica palavra por palavra. As palavras propostas adiante não são sugestão estilística — são protocolo. A razão é técnica: o script de abertura define o contrato psicológico da sala com o experimento, e pequenas variações de linguagem produzem grandes variações de comportamento de voto. Uma frase como “vamos ver quem acerta” contamina os quatro dilemas seguintes mesmo que dita uma única vez no início; uma frase como “estamos investigando o que pensamos coletivamente” libera a sala para votar com sinceridade. O facilitador experiente confia, e deve confiar, na própria leitura de público para muitas decisões durante o dia. Este momento específico não é uma delas.

O script foi construído para ser lido em aproximadamente noventa segundos, em ritmo natural. Ele cobre cinco funções, em ordem rigorosa: anunciar o que vai acontecer, explicar por que o anonimato importa, declarar a ausência de resposta correta como característica metodológica, informar o destino dos dados, e convidar à participação. Cada uma dessas funções existe para neutralizar uma forma específica de viés cognitivo conhecido na literatura de pesquisa social aplicada. Removê-las, abreviá-las ou reorganizá-las compromete a integridade do experimento — e, por extensão, a comparabilidade dos dados entre os seis países onde o Summit é realizado.

3.2 Quando e como o script é lido

O script é lido pelo facilitador em pé, no centro do palco, imediatamente após a primeira conferência da manhã (Q — Qualidade) e imediatamente antes da apresentação do primeiro dilema. Não se lê o script no início do dia, na abertura geral do Summit, porque a sala ainda está se acomodando, alguns participantes estão chegando, e o nível de atenção é insuficiente para que o contrato psicológico se estabeleça. O script é lido em um momento específico, com a sala já assentada, atenta e aquecida pela primeira conferência.

A leitura é em primeira pessoa — o facilitador fala como protagonista, não como locutor. O ritmo é pausado mas firme, com contato visual rotativo pela sala (não fixado em um único ponto). A duração-alvo é de noventa segundos, com tolerância de mais ou menos dez segundos. Acima de cento e vinte segundos, o script começa a soar pedante; abaixo de setenta, perde a função pedagógica. O facilitador deve ensaiar em voz alta, de pé, com cronômetro, em pelo menos três passadas antes do dia do Summit. O timing precisa ficar no corpo, não no papel.

Notação tipográfica. No script abaixo, o texto em itálico é o que o facilitador efetivamente fala à sala. Os blocos em destaque dourado entre as falas são indicações cênicas — pausas, contato visual, tom de voz — e não são lidos. Cada parágrafo do script corresponde,

aproximadamente, a uma respiração natural; recomenda-se respeitar essa segmentação na leitura.

3.3 O script — palavra por palavra

[O FACILITADOR ASSUME O CENTRO DO PALCO. PAUSA DE DOIS SEGUNDOS. CONTATO VISUAL COM A SALA, VARRENDO LATERAIS.]

“Antes de avançarmos para a próxima conferência, eu vou pedir um momento da atenção de vocês — porque, entre uma fala e a próxima, ao longo do dia de hoje, vocês vão participar de algo que a LAQI está fazendo pela primeira vez em toda a região.”

[PAUSA CURTA. RESPIRAÇÃO.]

“Quatro vezes durante o dia — uma vez entre cada palestra — eu vou apresentar a vocês um dilema. Um cenário curto, real, retirado da prática empresarial latino-americana. Cada dilema tem quatro caminhos possíveis de resposta. Vocês vão votar pelo Mentimeter, no celular, em silêncio. Cada votação dura sessenta segundos.”

[TOM ENFÁTICO MAS BAIXO. CONTATO VISUAL COM A METADE DA FRENTE DA SALA.]

“Três coisas precisam ficar claras antes de começarmos. A primeira é que a votação é totalmente anônima. Nem eu, nem a LAQI, nem ninguém na sala sabe em quem votou cada um de vocês. Isso é por desenho, não por descuido — porque é o anonimato que torna possível responder com sinceridade.”

[PAUSA.]

“A segunda coisa é que não existe resposta correta. Cada dilema tem quatro caminhos defensáveis por uma pessoa razoável. Se houvesse resposta certa, isto seria uma prova, e não estaríamos aqui. O que estamos investigando é exatamente o desacordo — onde nós, líderes empresariais latino-americanos, divergimos uns dos outros quando enfrentamos o mesmo problema.”

[PAUSA. TOM CRESCE LIGEIRAMENTE.]

“E a terceira coisa é o que vai acontecer com os dados. Os resultados das quatro votações de hoje vão ser apresentados em conjunto, mais tarde, na sessão de Masterminds. E vão ser publicados, no fim do ano, no Reporte Oficial Anual da LAQI — junto com os resultados dos outros cinco Summits que vamos realizar nas outras capitais da região.”

[PAUSA. CONTATO VISUAL COM O FUNDO DA SALA.]

“Isso significa que cada voto que cada um de vocês der hoje, em silêncio, no celular, vira uma linha em um corpo de evidência sobre o pensamento da liderança empresarial latino-americana. Esse corpo de evidência vai ser citado em artigos, em conferências, em estudos de caso. Por décadas. Vocês não estão participando de uma dinâmica. Estão participando da primeira leitura sistemática do que pensamos, como classe empresarial latino-americana, sobre os dilemas Q-ESG da nossa década.”

[PAUSA LONGA, DE TRÊS A QUATRO SEGUNDOS.]

“Não estamos aqui para descobrir quem está certo. Estamos aqui para descobrir o que pensamos. Vamos começar.”

[FACILITADOR FAZ PASSO À FRENTE. PROJEÇÃO DO PRIMEIRO DILEMA NO TELÃO. INÍCIO DA COREOGRAFIA DESCRITA NO CAPÍTULO 4.]

3.4 Adaptações permitidas e adaptações não permitidas

O script acima é prescritivo, mas não é rígido. O facilitador é uma pessoa real, com voz própria, ritmo próprio, leitura própria de público, e o Protocolo respeita isso. Há, no entanto, uma distinção operacional importante entre adaptações que preservam a integridade do experimento e adaptações que a comprometem. Esta seção fixa a fronteira.

Adaptações permitidas

São aceitas, e em alguns casos recomendadas, as seguintes adaptações ao script: substituir “você” por “os senhores e as senhoras” em salas de tradição mais formal, especialmente em San José ou Assunção; trocar “celular” por “smartphone” quando o facilitador preferir o termo mais técnico; ajustar a velocidade de leitura à reverberação acústica da sala, mais lenta em ambientes amplos como o Sheraton WTC, mais natural em ambientes médios; permitir um leve sorriso ao dizer “Vamos começar”, quebrando a solenidade no exato momento em que a sala precisa de permissão para entrar no jogo. Pequenas variações regionais de vocabulário também são bem-vindas, desde que o significado seja preservado.

Adaptações não permitidas

São incompatíveis com o Protocolo, e portanto vedadas: alterar a ordem das três coisas que precisam ficar claras (anonimato, ausência de resposta correta, destino dos dados) — porque a ordem é a sequência cognitiva pela qual a sala desarma sua ansiedade de performance, e inverter a ordem produz dispersão de votos artificialmente menor; suprimir a frase “não existe resposta correta”, mesmo quando o facilitador acha que já está claro pela construção dos dilemas — não está, e a explicitação verbal é o que protege a sinceridade do voto; adicionar exemplos prévios para ilustrar como o experimento funciona, porque o exemplo prévio condiciona a sala a votar pelo padrão demonstrado; antecipar qualquer informação sobre os dilemas que serão apresentados, mesmo em tom de provocação ou expectativa; rir, brincar ou reduzir a solenidade do contrato psicológico antes que a frase final tenha sido dita.

A regra mestre que orienta todas essas distinções é simples e merece ser internalizada pelo facilitador: o script é o instante em que a sala decide se vai votar com sinceridade ou com performance. Tudo o que reforça a sinceridade é permitido. Tudo o que abre brecha para a performance é vedado.

3.5 Princípio de encerramento desta seção

Pequenas variações de linguagem produzem grandes variações de comportamento de voto. O facilitador experiente confia em sua leitura de público para muitas decisões. Esta não é uma delas.

PARTE II · CONDUÇÃO OPERACIONAL

4. Condução Prescritiva de Cada Dilema

Cinco minutos por dilema · segundo a segundo · $Q \rightarrow E \rightarrow S \rightarrow G$

4.1 Arquitetura geral do bloco de cinco minutos

Cada dilema dispõe de cinco minutos no programa do Summit, encaixados entre uma conferência e a seguinte. Esses cinco minutos não são um espaço aberto para condução livre — são um bloco coreografado em quatro tempos, com função específica em cada um. A coreografia importa porque cada um desses tempos cumpre um papel diferente na integridade do dado: a velocidade de leitura afeta a percepção de gravidade do dilema, e a percepção de gravidade afeta o voto; a duração da votação afeta a deliberação, e a deliberação afeta a dispersão; o encerramento sem revelação afeta os três dilemas seguintes, porque qualquer pista facial ou vocal contamina a sequência.

A tabela abaixo apresenta a estrutura-padrão de qualquer dos quatro blocos. Ela vale igualmente para Q, para E, para S e para G — o que muda entre os dilemas é o conteúdo, não a coreografia. Isso é uma decisão metodológica deliberada: a uniformidade de condução é o que permite comparar os votos de São Paulo com os votos de Lima, e os votos de 2026 com os votos de 2027 e dos anos seguintes.

0:00 – 1:30	Leitura do cenário pelo facilitador, em ritmo pausado, com o slide do Mentimeter projetado no telão. Noventa segundos. Sem perguntas da sala neste momento.
1:30 – 2:30	Votação ativa. Sessenta segundos. Contador regressivo visível no telão. Facilitador em pé, em silêncio, contato visual rotativo com a sala. Sem comentários, sem dicas, sem brincadeiras.
2:30 – 3:00	Encerramento sem revelação. Trinta segundos. Facilitador agradece à sala, confirma que o resultado será apresentado em conjunto na sessão de Masterminds, e prepara a transição para a próxima conferência. Resultado guardado, não exibido.
3:00 – 5:00	Transição para a próxima conferência. Dois minutos. Apresentação do próximo especialista pelo facilitador, com bio breve e tema da palestra. Equipe de produção troca o slide. O facilitador deixa o palco.

A divisão em quatro tempos é, em si, parte do experimento. Um voto apressado e um voto deliberado produzem distribuições diferentes mesmo da mesma sala diante do mesmo dilema. Sessenta segundos é o intervalo calibrado em pesquisa social aplicada para que a maioria dos respondentes sinta deliberação suficiente sem cair em deliberação excessiva, que produz racionalização posterior em vez de resposta imediata. Reduzir esse intervalo para quarenta segundos comprime a deliberação; estendê-lo para noventa segundos abre espaço

para que a sala comece a procurar pistas externas (no facilitador, no slide, nos vizinhos), e a procura por pistas é exatamente o que o experimento foi desenhado para neutralizar.

4.2 Regras operacionais comuns aos quatro dilemas

Antes de detalhar cada dilema individualmente, este Protocolo fixa cinco regras que se aplicam aos quatro indistintamente. São prescritivas, e a equipe de produção do Summit deve estar treinada em cada uma delas, porque a integridade do bloco depende de execução conjunta entre facilitador, operador de Mentimeter e equipe de palco.

Primeira regra. O slide do dilema é projetado no telão exatamente no momento em que o facilitador inicia a leitura, e permanece projetado até o fim dos sessenta segundos de votação. Não se projeta antes (a sala começa a ler em silêncio e perde o efeito da leitura conjunta). Não se troca depois (a remoção do slide durante a votação é interpretada como pista pela sala). O slide é estático: nada de animação, nada de transição entre opções, nada de destaque visual em qualquer alternativa.

Segunda regra. Se um participante perguntar algo durante a leitura ou durante a votação, o facilitador responde com uma única frase, fixa em todos os Summits: “Vote no que faz mais sentido para você com a informação que tem.” Não se acrescenta esclarecimento, mesmo quando o esclarecimento parece inofensivo. Toda informação adicional altera a calibração do dilema, e altera de forma diferente para cada participante que a recebe — quebrando a comparabilidade do dado. A frase fixa funciona porque é, ao mesmo tempo, uma resposta e um lembrete metodológico para toda a sala.

Terceira regra. O facilitador não vota. Sob nenhuma circunstância. Mesmo que a sala convide. Mesmo que o pedido seja brincadeira. O facilitador é parte do instrumento, não da amostra, e essa fronteira precisa ficar visível à sala. Se houver convite explícito, a resposta-padrão é: “Eu não voto. Esse dado é de vocês.”

Quarta regra. Durante os sessenta segundos de votação, o facilitador permanece em silêncio, em pé, em posição neutra no centro do palco, com as mãos visíveis e relaxadas. Não consulta o celular. Não conversa com a equipe. Não reage facialmente ao que vê no painel de controle do Mentimeter, mesmo quando a dispersão se forma de modo surpreendente. A presença do facilitador durante a votação não é coadjuvante — é o que sinaliza à sala que o momento é importante.

Quinta regra. Ao fim dos sessenta segundos, o facilitador encerra a votação imediatamente, sem prorrogação. Mesmo que ainda haja pessoas votando. A prorrogação informal vira hábito; o hábito vira inconsistência; a inconsistência vira problema metodológico no agregado de seis países. O encerramento é firme, mas a frase é amável: “Encerramos a votação. Obrigado.”

Dilema 1 de 4 · Q — QUALIDADE

A reclamação que quase ninguém viu

Enquadramento

Este é o primeiro dilema do dia, e cumpre três funções simultâneas: calibrar a sala para o uso do Mentimeter (muitos participantes nunca usaram, e o anonimato da plataforma só se torna sensação real depois do primeiro voto efetivamente registrado); estabelecer o tom (mostrar que o experimento é genuinamente sobre dilemas reais, não sobre questões com resposta moralmente esperada); e criar identificação imediata (a sala precisa pensar “isso aconteceu comigo mês passado”, não “interessante, mas não é meu caso”). Por essas três funções, o dilema Q foi calibrado para ser fácil de votar, ainda que difícil de responder.

Slide projetado no Mentimeter

DILEMA Q — QUALIDADE

Um cliente importante postou uma reclamação grave sobre seu produto numa rede social pequena — cerca de 200 seguidores, alcance baixíssimo. Sua equipe descobriu antes que viralizasse. A reclamação tem fundamento parcial: o problema existe, mas o cliente exagerou em alguns detalhes.

O que você faz?

- A) Responde publicamente reconhecendo o problema e anunciando a correção.
- B) Procura o cliente em privado para resolver — e pede que apague o post.
- C) Não faz nada. O alcance é mínimo, responder só amplifica.
- D) Responde publicamente: contesta os exageros e corrige o que é verdade.

Marcação de leitura

A leitura do cenário leva entre setenta e cinco e oitenta e cinco segundos, em ritmo natural. O facilitador lê o cenário inteiro de uma vez, sem interromper para enfatizar — porque o cenário é a parte factual, e a interpretação cabe à sala. Em seguida, lê em voz alta a pergunta “O que você faz?” com leve pausa antes, e em seguida lê as quatro alternativas, em ritmo um pouco mais lento, sem nenhuma ênfase tonal que distinga uma da outra. As quatro alternativas são lidas como se fossem equivalentes — porque, do ponto de vista do experimento, elas são.

[APÓS A LEITURA, FACILITADOR DÁ UM PASSO ATRÁS.
CONTADOR DE 60 SEGUNDOS APARECE NO TELÃO.]

Condução dos sessenta segundos de votação

Durante os sessenta segundos, aplicam-se rigorosamente as cinco regras gerais da seção 4.2. O facilitador permanece em silêncio, em posição neutra. Como este é o primeiro dilema, é provável que algum participante levante a mão para perguntar algo — a frase fixa “Vote no que faz mais sentido para você com a informação que tem” deve ser dita com calma, sem soar mecânica. Após esse primeiro uso, ela funciona como precedente metodológico para os três dilemas seguintes.

Encerramento

“Encerramos a votação. Obrigado. Esse resultado, junto com os três que vamos coletar ao longo do dia, vai ser apresentado em conjunto na sessão de Masterminds, no fim da tarde. Vamos para a próxima conferência.”

Transição para a próxima palestra

O facilitador apresenta o próximo especialista (E — Ambiental), com bio breve e tema da palestra. A apresentação é deliberadamente sóbria: nada de elogios efusivos, nada de comentários sobre o dilema que acaba de acontecer. A sala precisa fazer uma transição cognitiva limpa entre o experimento e a conferência, e essa transição é responsabilidade do facilitador.

Dilema 2 de 4 · E — AMBIENTAL

A conversa em off

Enquadramento

Segundo dilema do dia, apresentado entre as palestras E e S. A função aqui é diferente da do dilema Q: a sala já está calibrada para o Mentimeter, já entendeu o contrato psicológico, e está pronta para um nível ligeiramente mais alto de tensão moral. O dilema E desloca o foco da comunicação reativa (o que faço quando alguém reclama) para a comunicação proativa (o que comunico quando estou tentando vender). Essa é uma das tensões mais reais e menos discutidas da pauta ESG na América Latina, e é onde a fronteira entre comunicação sofisticada e greenwashing se decide na prática diária.

Slide projetado no Mentimeter

DILEMA E — AMBIENTAL

Sua empresa investiu de verdade em redução de impacto ambiental nos últimos dois anos: troca de lâmpadas, separação de resíduos, redução de impressões. São ganhos modestos, mas reais. Agora você está preparando uma proposta para um cliente importante que claramente busca “fornecedor com agenda ESG madura”. O comercial do cliente, em conversa de bastidor, te disse: “todos os concorrentes exageram um pouco a história ambiental — você também deveria.”

O que você faz?

- A) Apresenta exatamente o que tem, sem adornos.
- B) Apresenta os fatos, mas com linguagem mais sofisticada — “jornada de descarbonização inicial” no lugar de “trocamos lâmpadas”.
- C) Inclui projeções e metas futuras como se já estivessem em execução.
- D) Decora a proposta com dados setoriais e benchmarks de mercado que não são seus.

Marcação de leitura

Este dilema tem uma estrutura narrativa em duas partes: a primeira frase descreve o que a empresa fez (factual, neutra); a segunda frase apresenta a tentação (com fala direta, em discurso reportado). O facilitador lê a primeira parte em ritmo neutro, e na segunda parte muda ligeiramente o registro vocal para a fala reportada — sem caricatura, sem teatralizar, apenas o suficiente para que a sala perceba que alguém está falando dentro da história. A leitura completa leva entre oitenta e noventa segundos.

[APÓS A LEITURA, FACILITADOR DÁ UM PASSO ATRÁS.
CONTADOR DE 60 SEGUNDOS APARECE NO TELÃO.]

Condução dos sessenta segundos de votação

Este é o dilema com maior probabilidade de gerar dúvidas de esclarecimento, porque a fronteira entre as opções B e C é deliberadamente sutil. Se um participante perguntar “mas a opção B é greenwashing também?”, a resposta é a frase fixa: “Vote no que faz mais sentido para você com a informação que tem.” Não se confirma, não se nega, não se discute. A pergunta é, ela mesma, parte do dado — porque revela que o participante percebeu a sutileza, e percebê-la é o começo de respondê-la.

Encerramento

“Encerramos a votação. Obrigado. Vamos para a próxima conferência.”

Transição para a próxima palestra

O facilitador apresenta o próximo especialista (S — Social). Nenhum comentário sobre o dilema. Nenhum sinal corporal. A sala já entendeu o ritmo do experimento, e o facilitador agora opera em piloto coreografado: lê, encerra, transita.

Dilema 3 de 4 · S — SOCIAL

A funcionária que ninguém quer perder

Enquadramento

Terceiro dilema. É o mais delicado dos quatro, porque toca em pessoas concretas, não em métricas ou comunicação. A possibilidade de identificação emocional na sala é alta, e o facilitador precisa estar atento ao seu próprio comportamento durante a leitura — qualquer suavização, qualquer endurecimento, qualquer pausa adicional altera a calibração. O dilema S foi construído para forçar a tensão entre lealdade individual e responsabilidade coletiva, e essa tensão precisa chegar à sala intacta, sem mediação interpretativa do facilitador.

Slide projetado no Mentimeter

DILEMA S — SOCIAL

Uma colaboradora sua há sete anos, que todos respeitam e que é peça-chave da operação, está passando por uma crise pessoal grave fora do trabalho. Há quatro meses o desempenho dela caiu visivelmente: erros que antes não cometia, prazos que

antes cumpria. Você conversou em privado, ofereceu apoio, ela agradeceu — mas o desempenho não voltou. Dois clientes já reclamaram. A equipe começa a perceber e a se ressentir de carregar a barra.

O que você faz?

- A) Mantém o apoio e dá mais tempo. Ela vai se recuperar.
- B) Conversa de novo, dessa vez com prazo claro: 60 dias para retomar o desempenho.
- C) Move ela para uma função menos crítica, mesmo que ela perceba como rebaixamento.
- D) Inicia o processo de desligamento com pacote generoso. É o melhor para todos.

Marcação de leitura

A leitura deste dilema exige disciplina específica do facilitador: o conteúdo é emocionalmente carregado, e a tentação natural é suavizar a leitura, baixar o tom, transmitir empatia pela personagem. Essa é exatamente a leitura errada. O dilema só funciona se a sala receber o cenário em registro neutro, factual, sem que o facilitador comunique simpatia por nenhuma das partes envolvidas. A neutralidade aqui não é frieza — é o que protege o direito da sala de votar sem se sentir guiada. A leitura completa leva entre oitenta e cinco e noventa e cinco segundos.

[APÓS A LEITURA, FACILITADOR DÁ UM PASSO ATRÁS.
CONTADOR DE 60 SEGUNDOS APARECE NO TELÃO.]

Condução dos sessenta segundos de votação

Durante a votação deste dilema, o facilitador deve evitar ainda mais que nos anteriores qualquer reação facial. A sala estará observando o facilitador em busca de pista moral — porque o tema mexe com convicção pessoal de cada participante. A postura recomendada é olhar levemente acima da plateia, mantendo presença sem contato visual direto. Esta é uma exceção ao padrão de contato visual rotativo das demais votações, e é deliberada. Os sessenta segundos costumam parecer mais longos neste dilema do que nos outros — é normal, e o facilitador não deve encurtar.

Encerramento

“Encerramos a votação. Obrigado. Vamos para a próxima conferência.”

Transição para a próxima palestra

O facilitador apresenta o último especialista do dia (G — Governança). A sala costuma estar mais silenciosa após o dilema S do que após os anteriores. Isso é esperado, e o facilitador não deve preencher o silêncio com falas adicionais. A apresentação do especialista G é sóbria, breve, e abre espaço para a transição cognitiva natural da sala.

Dilema 4 de 4 · G — GOVERNANÇA

O e-mail que não foi enviado

Enquadramento

Quarto e último dilema do dia. É o ponto mais alto da curva de tensão construída ao longo do Summit — começou em uma rede social com 200 seguidores e termina em uma decisão que pode afetar centenas ou milhares de clientes. A função do dilema G é fechar a sequência elevando o nível de implicação institucional, e ao mesmo tempo conectar o experimento de volta ao tema central do Summit: a Era da Confiança. A pergunta atrás de todas as opções é exatamente a pergunta que dá nome ao tema do ano: o que vale mais, a confiança preservada pelo silêncio prudente, ou a confiança construída pela transparência custosa?

Slide projetado no Mentimeter

DILEMA G — GOVERNANÇA

Sua empresa sofreu um incidente de segurança de dados há três semanas. Um colaborador clicou em um link de phishing e seus sistemas ficaram expostos por aproximadamente 18 horas. Você contratou uma empresa especializada que fez a análise técnica completa: não há evidência de que dados de clientes tenham sido efetivamente acessados ou copiados, mas também não é possível garantir 100% que não foram. Comunicar o incidente formalmente aos clientes pode gerar perda de contratos, ações judiciais e dano reputacional sério — para um problema que pode nunca ter acontecido na prática.

O que você faz?

- A) Comunica formalmente a todos os clientes afetados, com transparência total sobre a incerteza.
- B) Comunica apenas aos três maiores clientes, em conversa privada, sem documento formal.
- C) Reforça a segurança internamente, monitora por sinais de uso indevido e só comunica se algo aparecer.
- D) Não comunica. O risco real é mínimo e comunicar gera dano certo por um problema apenas hipotético.

Marcação de leitura

Este é o dilema mais técnico dos quatro, e a leitura precisa preservar a precisão do vocabulário (“incidente de segurança”, “análise técnica”, “evidência”) sem que isso intimide a sala. O facilitador lê em ritmo deliberado, sem acelerar nas partes técnicas. Há um momento específico em que a pausa ajuda: depois de “mas também não é possível garantir 100% que não foram”, uma micropausa de cerca de meio segundo dá à sala o tempo de absorver a incerteza, que é exatamente o ponto do dilema. A leitura completa leva entre noventa e cem segundos.

[APÓS A LEITURA, FACILITADOR DÁ UM PASSO ATRÁS.
CONTADOR DE 60 SEGUNDOS APARECE NO TELÃO.]

Condução dos sessenta segundos de votação

É frequente, neste dilema, que algum participante pergunte sobre a obrigação legal de notificação (LGPD no Brasil, equivalentes nos demais países). A resposta é, ainda, a frase fixa: “Vote no que faz mais sentido para você com a informação que tem.” A pergunta é, ela mesma, dado — porque revela quais participantes pensam pelo enquadramento jurídico antes do enquadramento ético, e essa fração varia entre os seis países de forma metodologicamente relevante.

Encerramento

“Encerramos a votação. Obrigado. Esta foi a última votação do dia. Os quatro resultados serão apresentados em conjunto, em alguns minutos, na sessão de Masterminds — onde também faremos a discussão coletiva. Vamos para a última conferência da manhã.”

Transição para a sessão de Masterminds

Após a quarta palestra, há um intervalo de programa antes da sessão de Masterminds. Esse intervalo é importante: dá à sala tempo para absorver as quatro votações sem revelação imediata, e dá ao facilitador tempo para revisar com a equipe técnica os quatro gráficos de dispersão antes da apresentação coletiva. A coreografia da revelação no Mastermind é o objeto do Capítulo 5.

4.7 Princípio de encerramento desta seção

A coreografia não é estética. É o que torna comparáveis os votos de São Paulo, San José, Guayaquil, Lima, Assunção e da Cidade do México.

PARTE II · CONDUÇÃO OPERACIONAL

5. A Revelação dos Resultados no Mastermind

O silêncio que se segue ao número mais desconfortável é o momento mais valioso do dia. O facilitador não o preenche.

Se a condução de cada dilema é prescritiva, a revelação dos resultados na sessão de Masterminds é descritiva — princípios e armadilhas, mas com latitude interpretativa para o facilitador. A razão é que esta é a única parte do experimento em que a humanidade da condução agrega valor à investigação, em vez de comprometer sua integridade. Os dados já foram coletados. O que está em jogo agora é como eles são oferecidos à sala como objeto de reflexão coletiva.

A revelação obedece, ainda assim, a três regras não negociáveis. Primeira: os quatro resultados são revelados em sequência, na mesma ordem em que os dilemas foram aplicados ao longo do dia (Q, E, S, G). Não se reorganiza para construir narrativa retrospectiva. A ordem cronológica preserva a honestidade do experimento. Segunda: cada resultado é mostrado primeiro em sua forma bruta — o gráfico de dispersão, sem interpretação prévia — e a sala tem o direito de absorver o número antes que o facilitador fale. Terceira: a interpretação oferecida pelo facilitador é sempre aberta, nunca conclusiva. A função do facilitador não é dizer à sala o que o dado significa. É ajudar a sala a perguntar o que o dado significa.

Há um momento específico, em pelo menos um dos quatro dilemas, que merece preparação consciente: o silêncio que se segue à revelação do número mais desconfortável. Esse silêncio durará entre quatro e doze segundos. É o silêncio mais valioso do experimento, porque é nele que cada pessoa na sala faz o cálculo silencioso entre o que votou e o que vê. Preencher esse silêncio com comentário do facilitador — mesmo um comentário sábio — destrói o que ele está fazendo. A regra é: deixar acontecer. A sala vai sair do silêncio sozinha, e quando sair, sairá com pergunta, não com defesa.

As armadilhas concretas dessa fase — o executivo que tenta dominar o pós-revelação, o grupo que tenta inverter o voto retrospectivamente, a tentativa de relativização via “depende do contexto” — são tratadas com detalhe no Capítulo 6.

PARTE II · CONDUÇÃO OPERACIONAL

6. Armadilhas Conhecidas e Respostas Calibradas

As cinco situações que, com altíssima probabilidade, ocorrerão em pelo menos um dos seis Summits do ano. Para cada uma, uma resposta que protege o experimento sem humilhar quem a produziu.

6.1 O princípio que orienta todas as respostas

Toda metodologia replicável precisa antecipar seus modos de falha. Este capítulo cataloga as cinco situações que, com altíssima probabilidade, ocorrerão em pelo menos um dos seis Summits do ano — e oferece, para cada uma delas, uma resposta calibrada que protege a integridade do experimento sem expor publicamente a pessoa cujo comportamento está produzindo o desvio. A calibração é deliberada: o facilitador não está policiando a sala; está cuidando do experimento. Essas duas funções produzem linguagens diferentes, e a diferença importa.

Há um princípio que orienta todas as respostas deste capítulo, e que merece ser internalizado pelo facilitador antes do estudo das armadilhas individuais. O princípio é: a pessoa que produziu o desvio quase nunca o fez por má-fé. Quase sempre, o desvio é produzido por boa-intenção mal calibrada — alguém querendo ajudar, alguém querendo participar, alguém querendo enriquecer a discussão. Tratar o desvio como hostilidade é o erro mais comum dos facilitadores experientes que pisam em metodologia rigorosa pela primeira vez. A resposta correta nunca é o reparo público; é o redirecionamento amável que devolve a sala ao experimento sem que ninguém perca a face.

Cada uma das cinco armadilhas é apresentada com a mesma estrutura: sinais antecedentes (o que o facilitador precisa ouvir ou ver para identificar a armadilha em formação), resposta verbal calibrada (em duas variações de intensidade — branda e firme), regra de quando insistir e quando ceder, e postura corporal recomendada. As variações de intensidade existem porque a primeira manifestação de uma armadilha pede resposta diferente da terceira manifestação. Calibração não é rigidez; é proporção.

ARMADILHA 01 · DE 5

O executivo dominante

É a armadilha mais previsível, e quase sempre se manifesta no início da sessão de Masterminds, logo após a revelação do primeiro resultado. Um participante — geralmente sênior, geralmente conhecido na sala, geralmente bem-intencionado — interpreta o silêncio produtivo do pós-revelação como convite para uma performance individual. Ergue-se, ou pede a palavra antes de o facilitador ter aberto a discussão coletiva, e oferece uma análise pessoal do dado. A análise pode ser inteligente. Não é esse o ponto. O ponto é que o experimento foi desenhado para produzir reflexão coletiva, e a performance individual desativa essa coletividade ao oferecer à sala uma interpretação pronta antes que a sala tenha tido tempo de produzir a sua.

Sinais antecedentes: movimento corporal de levantar antes que o facilitador termine a fala; uso de expressões introdutórias como “eu queria fazer um comentário” ou “na minha experiência”; tom de voz mais alto que o tom de quem ainda não falou; contato visual deslocado do facilitador para a sala, sinalizando que o participante já se considera no centro do palco.

Resposta verbal calibrada — branda: interromper amavelmente, antes que a fala se estabeleça, com uma frase de redirecionamento.

“Obrigado. Antes de qualquer comentário individual, eu queria deixar a sala absorver o número por mais um instante. Vamos ver os outros três resultados em sequência, e depois abrimos a discussão coletiva.”

Resposta verbal calibrada — firme: se a primeira não for suficiente, ou se a armadilha se repetir.

“Eu vou pedir que segure essa fala. Ela é importante, e a discussão vai chegar lá. Mas a metodologia pede que vejamos os quatro resultados antes de qualquer interpretação. Obrigado pela paciência.”

Quando insistir e quando ceder: insistir até a segunda manifestação. Se na terceira o mesmo participante voltar a tentar dominar, o facilitador cede a palavra brevemente, ouve a colocação por no máximo trinta segundos, e em seguida abre explicitamente a palavra para outras vozes da sala — quebrando o monopólio sem confronto direto.

Postura corporal: ao pedir o redirecionamento, o facilitador mantém o corpo voltado para o participante que tentou dominar — não para a sala. Isso comunica respeito individual. Após a frase, o facilitador volta o corpo para a sala, sinalizando que o palco coletivo está sendo restaurado. O contato visual com o participante é firme mas amável, sem ser longo.

ARMADILHA 02 • DE 5

A inversão retrospectiva

Esta é a armadilha mais sutil, e a mais perigosa para a integridade do dado, porque ataca a metodologia sem que o atacante perceba. Manifesta-se assim: depois da revelação de um resultado surpreendente — geralmente o dilema E ou o S, onde a dispersão tende a desafiar a auto-imagem da sala —, alguém diz, em voz alta ou em pequeno grupo audível, “ah, mas se eu soubesse que era assim, eu teria votado diferente”. A frase parece inofensiva. Não é. Ela tenta anular informalmente a votação que acabou de acontecer, oferecendo à sala uma narrativa em que o resultado não conta porque foi coletado em condições inadequadas. Se o facilitador deixa passar, a sala internaliza a inversão e os três dilemas seguintes ficam contaminados pela performance retrospectiva.

Sinais antecedentes: frases iniciadas com “se eu soubesse...”, “ah, mas...”, “na verdade eu queria ter votado...”; reação coletiva de risadas levemente nervosas após a revelação; participantes olhando para os vizinhos como se buscando confirmação de que “também teriam votado diferente”.

Resposta verbal calibrada — branda: validar a sensação sem validar a inversão, e devolver a clareza metodológica.

“Eu entendo a sensação. Ver o resultado costuma fazer a gente reconsiderar. Mas o experimento foi desenhado exatamente para capturar o que pensamos antes de ver o resultado — porque o que pensamos antes é o que efetivamente decidiríamos no momento real. O voto está coletado, e ele é honesto.”

Resposta verbal calibrada — firme: se a inversão se sustentar e começar a contaminar a sala.

“Esse é o ponto mais delicado da metodologia, e por isso eu vou marcar com clareza: nenhum dilema pode ser revotado depois da revelação. Não porque a regra é rígida, mas porque revotar destrói o que estamos coletando. Os votos de hoje vão ser comparados com os votos de Lima, de São José, da Cidade do México. Em todos os lugares, sem exceção, o voto é antes da revelação.”

Quando insistir e quando ceder: nunca ceder. A inversão retrospectiva é a única armadilha do catálogo onde a regra é absoluta. Ceder uma vez compromete o dado de seis países e de todos os anos seguintes da série. O facilitador insiste com firmeza crescente até que a sala internalize.

Postura corporal: ao responder a esta armadilha, o facilitador olha para a sala inteira, não para o participante que produziu a frase. A inversão retrospectiva é uma tentação coletiva, e a resposta precisa ser dirigida ao coletivo. Tom de voz baixo, ritmo pausado, mãos visíveis — a postura comunica seriedade sem comunicar irritação.

ARMADILHA 03 • DE 5

O silêncio prematuramente preenchido

A terceira armadilha é a mais surpreendente para o facilitador inexperiente, porque não vem da sala — vem de dentro do próprio facilitador, ou de um membro bem-intencionado da equipe organizadora. Como descrito no Capítulo 5, há um silêncio específico que se forma após a revelação do número mais desconfortável dos quatro. Esse silêncio dura entre quatro e doze segundos, e é o momento em que a sala faz, individualmente, o cálculo silencioso entre o que votou e o que vê. Preencher esse silêncio com uma piada, com um comentário sábio, ou com uma frase de transição destrói o que ele está fazendo. A armadilha pode vir do próprio facilitador, sob pressão de quebrar a tensão; pode vir de alguém da equipe técnica, com microfone na mão; pode vir de um participante simpático que sente o desconforto e decide aliviá-lo. Em todos os casos, a resposta é a mesma: o silêncio é restaurado, e a sala é convidada a permanecer nele por mais um instante.

Sinais antecedentes: tensão crescente na sala após a revelação; movimentação corporal coletiva discreta — pessoas se ajeitando nas cadeiras, olhares para os vizinhos; sensação interna do facilitador de que “precisa dizer alguma coisa”; aproximação física de alguém da equipe ao palco. Todos esses sinais antecedem o impulso de quebrar o silêncio.

Resposta verbal calibrada — branda: a resposta mais difícil de todas, porque é a ausência de resposta. O facilitador permanece em silêncio, em pé, sem reagir. Se o impulso interno de falar for forte, recomenda-se contar mentalmente até oito antes de qualquer fala. Quase sempre, a sala sai do silêncio sozinha antes da contagem terminar.

Resposta verbal calibrada — firme: se alguém tentar quebrar o silêncio com fala externa antes que ele tenha se completado naturalmente.

“Eu vou pedir um instante a mais. Esse silêncio é importante.”

Quando insistir e quando ceder: insistir até cerca de doze segundos. Se o silêncio se prolongar além disso, o facilitador é quem o quebra — com uma frase de abertura coletiva, não com interpretação do dado. A frase recomendada é: “O que esse número está dizendo a vocês?”

Postura corporal: imobilidade respeitosa. Sem suspirar, sem sorrir, sem balançar. O corpo do facilitador comunica à sala que o silêncio é parte do método, não um acidente. Olhar levemente acima da plateia, sem fixar em ninguém. Mãos relaxadas e visíveis.

ARMADILHA 04 · DE 5

A relativização via contexto

Quarta armadilha. Quase sempre vem de participantes intelectualmente sofisticados, frequentemente com formação em áreas que valorizam a análise contextual — direito, sociologia, consultoria estratégica. Manifesta-se com frases como “bom, mas depende do setor”, “depende do tamanho da empresa”, “depende do país”, “depende do momento de mercado”. A frase é, em si mesma, verdadeira: tudo, na prática empresarial, depende do contexto. Mas o experimento foi desenhado exatamente para forçar uma decisão sob ambiguidade — porque é assim que decisões reais são tomadas, em condições de informação incompleta. A relativização contextual, oferecida na sessão de Masterminds, tenta dissolver a clareza do dado argumentando que cada respondente teria votado diferente em circunstâncias diferentes. Se o facilitador valida a relativização, a sala descobre que pode escapar do desconforto produtivo do dado refugiando-se em condicionais hipotéticas, e a discussão coletiva perde profundidade.

Sinais antecedentes: uso de “depende”, “mas”, “se fosse no meu caso”, “num cenário diferente”; tom analítico em vez de tom reflexivo; postura corporal de explicação — mãos abertas, busca de assentimento dos vizinhos; tendência a estender a fala em qualificações sucessivas.

Resposta verbal calibrada — branda: validar a sofisticação sem validar a fuga, e redirecionar para a pergunta concreta.

“Você tem razão que depende. Mas o dilema foi construído para forçar uma resposta sob exatamente esse tipo de ambiguidade — porque é assim que decisões reais acontecem. A pergunta que fica é: o que o seu voto, com a informação que tinha, está te dizendo agora?”

Resposta verbal calibrada — firme: se a relativização se transformar em padrão coletivo na discussão.

“Eu vou pedir um movimento da sala: deixem o ‘depende’ de lado por mais cinco minutos. Não porque ele esteja errado, mas porque a riqueza do experimento está exatamente em forçar uma resposta sem ele. A discussão vai voltar ao contexto, mas depois.”

Quando insistir e quando ceder: insistir até o ponto em que a sala reconhece que está sendo convidada a responder, não a analisar. Após esse ponto, ceder gradualmente — porque a discussão de contexto, na fase final do Mastermind, é legítima e enriquece o aprendizado coletivo. A regra é: contexto entra depois da reflexão, nunca antes.

Postura corporal: leve aproximação física do participante que produziu a relativização, sinalizando engajamento sem confronto. Tom de voz pausado, quase didático. Sorriso discreto ao reconhecer a sofisticação do argumento — porque a armadilha vem de quem está pensando bem, e a resposta precisa honrar isso.

ARMADILHA 05 · DE 5

O pedido de revisão pública do voto

Quinta e última armadilha. Vem geralmente de participantes mais jovens, ou de participantes que viveram o dilema com forte identificação emocional. Manifesta-se como pedido explícito: “eu posso mudar meu voto?”. O pedido é quase sempre sincero — não há intenção de manipular o dado; há apenas a sensação de que o voto registrado não representa mais o que a pessoa pensa, depois de ouvir a discussão. Se o facilitador aceita, mesmo informalmente, a revisão contamina o dado coletado e cria precedente para os Summits seguintes. Se o facilitador recusa de forma técnica e fria, a pessoa que pediu se sente desautorizada publicamente — e a sala registra a recusa como um sinal de rigidez metodológica que pode ressentir-se nas votações futuras dos Summits seguintes. A resposta certa é, simultaneamente, recusar a revisão e validar a sinceridade do pedido.

Sinais antecedentes: frases iniciadas com “eu posso...”, “seria possível...”, “depois dessa discussão eu queria...”; postura corporal de abertura, mãos visíveis; tom mais baixo e mais hesitante que o tom de quem está confrontando.

Resposta verbal calibrada — branda: recusar a revisão honrando o gesto.

“Eu vejo o que você está dizendo, e o fato de você querer mudar é, em si, um dado interessante — está mostrando que a discussão te fez pensar. Mas o voto vai ficar como foi registrado. Não porque a regra é rígida, mas porque o que coletamos é exatamente o que pensamos antes da discussão. Esse é o valor do experimento.”

Resposta verbal calibrada — firme: se houver pressão coletiva para abrir uma rodada de revisões.

“Os votos de hoje já fazem parte do registro. Em alguns países, esse registro vai ficar diferente do nosso aqui — e essa diferença é o que vamos ver no Relatório Anual. Permitir revisão depois da discussão, em qualquer um dos seis Summits, destruiria a comparabilidade. Os votos ficam.”

Quando insistir e quando ceder: nunca ceder na permissão de revisão. Mas ceder generosamente no acolhimento do gesto — se o participante manifestar publicamente que mudou de ideia, isso pode ser tratado como contribuição à discussão coletiva, sem alterar o dado. A frase recomendada é: “Sua mudança de opinião pode entrar na discussão. O voto, não.”

Postura corporal: voltar-se para o participante com gentileza explícita. O pedido foi sincero, e a recusa precisa parecer respeito, não correção. Tom suave, contato visual estável, leve inclinação do tronco em direção a quem perguntou. A sala precisa ver que o facilitador honrou o gesto mesmo recusando-o.

6.7 Princípio de encerramento desta seção

As cinco armadilhas vêm quase sempre de boa-intenção mal calibrada. A resposta correta nunca é o reparo público; é o redirecionamento amável que devolve a sala ao experimento sem que ninguém perca a face.

PARTE III · VISÃO INSTITUCIONAL

7. O Propósito Maior — Para Onde Isto Vai

Cada voto anônimo nesta sala vira uma linha em um corpo de evidência que durará décadas.

O experimento social aplicado conduzido nos LAQI Impact Summits 2026 não é um instrumento isolado. É a primeira peça de um programa institucional de longa duração cujo horizonte é, deliberadamente, multidecadal. O que está sendo estabelecido, neste primeiro ano, é o protocolo de coleta. O que se torna possível a partir do segundo ano é a comparação temporal. O que se torna possível a partir do quinto ano é a publicação de uma série histórica robusta o suficiente para ser citada academicamente, referenciada por imprensa especializada, e utilizada como evidência em decisões institucionais públicas e privadas em toda a América Latina.

A integração com o ecossistema editorial da LAQI é deliberada e operacionalmente desenhada. Os resultados de cada Summit são publicados no Reporte Oficial Anual no capítulo de Masterminds, com estratificação por país e gráficos de dispersão comparativa. A LAQI Quality Magazine, em sua frequência mensal e bilíngue, desdobra os achados em editoriais autorais ao longo do ano: um dilema por edição, com análise especializada, contraste setorial e comentário de membros do ecossistema. A plataforma LAQInoamericanos abre espaço para discussão continuada entre os membros, transformando a fotografia anual do Summit em conversa permanente. E o registro em LAQIChain garante que os agregados estatísticos — não os votos individuais, que permanecem inacessíveis a qualquer parte — sejam verificáveis publicamente, em camada distribuída, fora do controle da própria LAQI.

Esta arquitetura conecta-se diretamente com a tese central do ensaio Legibilidade, publicado pela LAQI em 2026: a empresa latino-americana competitiva é aquela cujo capital institucional é legível por máquina, verificável por terceiros, e ancorado em trajetória documentada ao longo do tempo. O Protocolo aqui apresentado aplica essa mesma tese à própria LAQI: somos uma instituição que se torna mais legível, mais verificável e mais consistente no tempo à medida que o experimento é replicado, publicado e auditado. A coerência entre o que defendemos para nossas empresas-membro e o que praticamos como ecossistema é, em si, uma forma de legitimidade.

Há uma frase final que deve ser dita à sala — pelo facilitador, no encerramento do Mastermind, ou pelo CEO da LAQI, na cerimônia de premiação — e que fecha o sentido institucional do experimento: cada voto anônimo nesta sala, hoje, vira uma linha em um corpo de evidência sobre o pensamento da liderança empresarial latino-americana diante dos dilemas Q-ESG da nossa década. Esse corpo de evidência será citado em artigos, em conferências, em estudos de caso, em décadas. Vocês, ao votarem, contribuíram para algo que dura. E o que dura é o que vale, na economia da informação que estamos construindo juntos.

ANEXOS

Anexo A — Os Quatro Dilemas em Formato Mentimeter

Versão pronta para projeção · PT-BR · Aplicável aos seis Summits após tradução para ES-LATAM

Este anexo apresenta os quatro dilemas em layout consolidado, prontos para configuração na plataforma Mentimeter pela equipe técnica de cada Summit. As caixas abaixo simulam a aparência do slide projetado no telão durante o experimento, e devem ser usadas como referência direta pela equipe de produção. A paleta cromática institucional — navy sobre fundo claro, com letras de opção em dourado bronze — é parte do desenho do experimento e não deve ser alterada.

Para cada dilema, três elementos são fixos e não admitem variação: o cabeçalho com a dimensão Q-ESG correspondente, o cenário em formato de parágrafo único, e as quatro alternativas A–D em ordem precisa. A pergunta-prompt entre o cenário e as alternativas é também fixa em todos os quatro: “O que você faz?”.

Dilema 1 — Q · Qualidade

DILEMA Q — QUALIDADE

Um cliente importante postou uma reclamação grave sobre seu produto numa rede social pequena — cerca de 200 seguidores, alcance baixíssimo. Sua equipe descobriu antes que viralizasse. A reclamação tem fundamento parcial: o problema existe, mas o cliente exagerou em alguns detalhes.

O que você faz?

- A) Responde publicamente reconhecendo o problema e anunciando a correção.
- B) Procura o cliente em privado para resolver — e pede que apague o post.
- C) Não faz nada. O alcance é mínimo, responder só amplifica.
- D) Responde publicamente: contesta os exageros e corrige o que é verdade.

Dilema 2 — E · Ambiental

DILEMA E — AMBIENTAL

Sua empresa investiu de verdade em redução de impacto ambiental nos últimos dois anos: troca de lâmpadas, separação de resíduos, redução de impressões. São ganhos modestos, mas reais. Agora você está preparando uma proposta para um cliente importante que claramente busca “fornecedor com agenda ESG madura”. O comercial

do cliente, em conversa de bastidor, te disse: “todos os concorrentes exageraram um pouco a história ambiental — você também deveria.”

O que você faz?

- A) Apresenta exatamente o que tem, sem adornos.
- B) Apresenta os fatos, mas com linguagem mais sofisticada — “jornada de descarbonização inicial” no lugar de “trocamos lâmpadas”.
- C) Inclui projeções e metas futuras como se já estivessem em execução.
- D) Decora a proposta com dados setoriais e benchmarks de mercado que não são seus.

Dilema 3 — S · Social

DILEMA S — SOCIAL

Uma colaboradora sua há sete anos, que todos respeitam e que é peça-chave da operação, está passando por uma crise pessoal grave fora do trabalho. Há quatro meses o desempenho dela caiu visivelmente: erros que antes não cometia, prazos que antes cumpria. Você conversou em privado, ofereceu apoio, ela agradeceu — mas o desempenho não voltou. Dois clientes já reclamaram. A equipe começa a perceber e a se ressentir de carregar a barra.

O que você faz?

- A) Mantém o apoio e dá mais tempo. Ela vai se recuperar.
- B) Conversa de novo, dessa vez com prazo claro: 60 dias para retomar o desempenho.
- C) Move ela para uma função menos crítica, mesmo que ela perceba como rebaixamento.
- D) Inicia o processo de desligamento com pacote generoso. É o melhor para todos.

Dilema 4 — G · Governança

DILEMA G — GOVERNANÇA

Sua empresa sofreu um incidente de segurança de dados há três semanas. Um colaborador clicou em um link de phishing e seus sistemas ficaram expostos por aproximadamente 18 horas. Você contratou uma empresa especializada que fez a análise técnica completa: não há evidência de que dados de clientes tenham sido efetivamente acessados ou copiados, mas também não é possível garantir 100% que não foram. Comunicar o incidente formalmente aos clientes pode gerar perda de

contratos, ações judiciais e dano reputacional sério — para um problema que pode nunca ter acontecido na prática.

O que você faz?

- A) Comunica formalmente a todos os clientes afetados, com transparência total sobre a incerteza.
- B) Comunica apenas aos três maiores clientes, em conversa privada, sem documento formal.
- C) Reforça a segurança internamente, monitora por sinais de uso indevido e só comunica se algo aparecer.
- D) Não comunica. O risco real é mínimo e comunicar gera dano certo por um problema apenas hipotético.

Notas operacionais para o operador da plataforma

A configuração do Mentimeter para cada dilema deve seguir o tipo de pergunta de múltipla escolha com voto único. O contador regressivo de sessenta segundos deve estar visível ao lado do título do slide, e ativado pelo operador no momento exato em que o facilitador encerra a leitura — não antes, não depois. A função de exibição de resultados em tempo real deve estar desativada para o público; apenas o operador e o facilitador têm acesso ao painel de controle. Os resultados são exibidos coletivamente apenas na sessão de Masterminds, conforme o Capítulo 5.

A randomização da ordem de alternativas, oferecida pela plataforma, deve estar desativada. As alternativas A, B, C e D são apresentadas sempre na ordem definida no Protocolo, em todos os Summits, em todos os países. Esta é uma decisão metodológica não-negociável: a randomização produz dispersão de votos artificialmente diferente entre salas, comprometendo a comparabilidade dos dados.

ANEXOS

Anexo B — Notas Internas para o Facilitador

Documento de circulação restrita · Não publicado na versão pública do Protocolo

Aviso de circulação. Este anexo é compartilhado exclusivamente com o Prof. Julio Araújo (facilitador Brasil), o Lic. Jaime España Eraso (facilitador dos Summits internacionais) e a Vice-Presidência Acadêmica da LAQI. Sua finalidade é instrumentar a condução com informação que perderia efeito metodológico se fosse conhecida pelos participantes em antecedência. A versão pública do Protocolo não inclui este anexo.

B.1 Previsões de dispersão por país

As tabelas e comentários abaixo apresentam previsões de dispersão de voto por dilema e por país, construídas a partir de duas fontes: (a) o conhecimento institucional acumulado do ecossistema LAQI sobre os perfis empresariais predominantes em cada país de operação, e (b) inferência teórica a partir das tensões internas de cada dilema. Estas previsões servem três funções: ajudar o facilitador a antecipar o que vai encontrar na sala, calibrar o nível de surpresa apropriado para cada revelação no Mastermind, e — sobretudo — servir como referência contra a qual os dados reais coletados em 2026 serão comparados. Quando os dados reais divergirem da previsão, a divergência é, ela mesma, achado relevante para o Reporte Anual.

As previsões são apresentadas como faixas percentuais aproximadas, não como números exatos. Calibração mais precisa só será possível a partir do segundo ano da série, quando os dados de 2026 fornecerem a primeira linha de base empírica. A leitura recomendada é: opções com previsão acima de 35% lideram tendencialmente; opções entre 15% e 35% disputam espaço; opções abaixo de 15% são minoritárias mas podem revelar fraturas significativas.

Dilema Q — A reclamação que quase ninguém viu

Dilema	Opção	BR	MX	PE	EC	PY	CR	Observação
Q	A	30– 40%	25– 35%	30– 40%	30– 40%	25– 35%	30– 40%	Brasil tende a liderar em transparência declarada.
Q	B	35– 45%	40– 50%	35– 45%	35– 45%	40– 50%	35– 45%	México e Paraguai com instinto relacional mais forte.
Q	C	10– 18%	10– 18%	10– 18%	10– 18%	10– 18%	10– 18%	Convergente — fração estável em todos os países.
Q	D	12– 20%	10– 18%	12– 20%	10– 18%	10– 18%	10– 18%	Posição mais sofisticada e mais arriscada.

A dispersão de Q é a mais convergente dos quatro dilemas. Funciona como linha-de-base de calibração para os demais. Se a dispersão real divergir significativamente da prevista — especialmente se C ou D ultrapassarem 25% —, é sinal de que a sala está mais fraturada do que o histórico institucional sugere, e o facilitador deve esperar reações mais intensas nos dilemas seguintes.

Dilema E — A conversa em off

Dilema	Opção	BR	MX	PE	EC	PY	CR	Observação
E	A	25– 35%	20– 30%	25– 35%	25– 35%	25– 35%	30– 40%	Costa Rica com forte agenda ambiental institucional.
E	B	40– 50%	40– 50%	40– 50%	40– 50%	35– 45%	35– 45%	Lidera com folga — instinto do executivo sofisticado.
E	C	8–15%	8–15%	8–15%	8–15%	8–15%	5–12%	Fração crítica — declaração de fraude declaratória.
E	D	10– 18%	10– 18%	10– 18%	10– 18%	10– 18%	8–15%	Terceirização da credibilidade alheia.

O dado mais importante de E é a fração C, sempre na faixa de um dígito ou pouco acima. Esse número, revelado publicamente, costuma produzir o silêncio mais valioso do Mastermind — porque revela publicamente uma fração da sala que nem ela mesma admitia. O facilitador deve estar especialmente preparado para a Armadilha 03 (silêncio prematuramente preenchido) neste dilema.

Dilema S — A funcionária que ninguém quer perder

Dilema	Opção	BR	MX	PE	EC	PY	CR	Observação
S	A	30– 40%	20– 30%	25– 35%	30– 40%	35– 45%	35– 45%	Paraguai e Costa Rica com lealdade institucional mais alta.
S	B	35– 45%	40– 50%	35– 45%	30– 40%	30– 40%	30– 40%	México com viés de produtividade mais marcado.
S	C	10– 18%	12– 20%	12– 20%	10– 18%	10– 18%	10– 18%	Posição moralmente mais ambígua.
S	D	8–15%	8–15%	8–15%	8–15%	5–12%	5–12%	Geralmente votada por dono ou sócio, não gestor.

S é o dilema com maior variação esperada entre países. A divergência entre as faixas A e B reflete diferenças culturais reais sobre o pacto entre empresa e colaborador. O facilitador internacional (Lic. Jaime España) deve estar atento ao fato de que CDMX tende a votar mais B do que outros Summits, e essa diferença merece comentário cuidadoso na revelação — sem que se sugira hierarquia moral entre as posições.

Dilema G — O e-mail que não foi enviado

Dilema	Opção	BR	MX	PE	EC	PY	CR	Observação
G	A	30– 40%	25– 35%	25– 35%	25– 35%	25– 35%	30– 40%	Mais alta entre executivos sêniores e empresas maduras.
G	B	20– 30%	20– 30%	20– 30%	20– 30%	20– 30%	20– 30%	Reflete instinto relacional latino-americano.
G	C	25– 35%	25– 35%	30– 40%	25– 35%	25– 35%	25– 35%	Surpresa do dilema — parece prudente, é comprometedor.
G	D	8–15%	8–15%	8–15%	8–15%	5–12%	5–12%	Aposta na racionalidade econômica pura.

O dilema G tem a peculiaridade técnica de que C e D são, em vários países, equivalentes legais — porque a obrigação de comunicar, na maioria das legislações vigentes, depende de exposição, não de evidência confirmada de dano. Esta informação não é compartilhada com a sala antes da votação. Na revelação, durante o Mastermind, é apropriado que o facilitador mencione brevemente esta convergência legal, sem aprofundar — o ponto é que a decisão real frequentemente é mais técnica do que ética, e a sala merece sair com essa pergunta.

B.2 Lista de verificação operacional para o dia do Summit

Esta lista é de responsabilidade conjunta do facilitador e do operador de Mentimeter. Recomenda-se passada conjunta de checagem na manhã do Summit, antes da abertura da sala.

Verificações de plataforma: configuração do Mentimeter testada com o tipo de pergunta de múltipla escolha de voto único; randomização de alternativas desativada; resultados em tempo real ocultos do público; contador regressivo de sessenta segundos configurado e testado; sequência de quatro dilemas configurada na ordem Q → E → S → G; QR code de acesso à votação testado em pelo menos dois aparelhos diferentes.

Verificações de palco: telão visível de toda a sala; iluminação do palco que permita ao facilitador ler sem usar telepromter; microfone de lapela testado para projeção de voz pausada; cronômetro discreto disponível para o facilitador; cópia impressa do Capítulo 4 deste Protocolo, em formato A4, disponível no púlpito como referência de emergência.

Verificações de equipe: operador de Mentimeter posicionado fora da linha de visão da sala; equipe de filmagem instruída a não captar individualmente quem está votando; equipe de palco instruída a não interromper o silêncio do pós-revelação descrito no Capítulo 5; pessoa designada para responder dúvidas técnicas dos participantes durante a chegada à sala, antes do primeiro dilema.

B.3 Calibração da próxima edição

Após o ciclo 2026 completo, a Vice-Presidência Acadêmica da LAQI consolidará os dados dos seis Summits e produzirá um relatório de calibração interno. Esse relatório fornecerá: (a) faixas de dispersão observada por dilema e por país, atualizando as previsões deste anexo; (b) variação inter-cidades nos casos em que esta foi maior do que três pontos percentuais; (c) lista de armadilhas efetivamente encontradas em cada Summit e a resposta aplicada; (d) sugestões de ajuste textual aos cenários de cada dilema, se a coleta de dados sugerir que algum cenário foi sistematicamente mal compreendido. A versão 2027 deste Protocolo incorporará essas calibrações antes do próximo ciclo de Summits.

ANEXOS

Anexo C — Referência Cruzada

Mapa de correspondência · Framework Q-ESG · Ensaio Legibilidade

Este anexo permite ao leitor sofisticado — jornalista, pesquisador, parceiro institucional, membro do ecossistema LAQI — auditar a coerência interna entre os três documentos centrais do programa LAQI 2026: o Framework Q-ESG, o ensaio Legibilidade e o presente Protocolo. A coerência é deliberada e arquitetonicamente desenhada: cada dilema do experimento ancora-se em indicadores específicos do Anexo Técnico I do Framework, e cada decisão metodológica do Protocolo ancora-se em teses específicas do ensaio Legibilidade.

C.1 Mapa entre os Dilemas e os Indicadores do Framework Q-ESG

Dilema	Dimensão	Indicadores diretamente mobilizados	Tensão central
Q · A reclamação	Q — Qualidade	Q2 (feedback de clientes), Q3 (não conformidades), G3 (transparência com stakeholders)	Transparência pública versus gestão pragmática de reputação
E · A conversa em off	E — Ambiental	E1 (monitoramento de impactos), E5 (iniciativas de sustentabilidade), G3 (transparência), G5 (conformidade legal)	Comunicação sofisticada versus greenwashing declaratório
S · A funcionária	S — Social	S1 (saúde ocupacional e bem-estar), S3 (desenvolvimento profissional), G1 (estrutura de gestão e decisão)	Lealdade individual versus responsabilidade coletiva
G · O e-mail	G — Governança	G2 (controles internos), G3 (transparência com stakeholders), G4 (gestão de riscos), G5 (conformidade legal)	Confiança preservada pelo silêncio versus confiança construída pela transparência custosa

A leitura desta tabela deixa visível uma característica deliberada do experimento: cada dilema mobiliza indicadores de mais de uma dimensão Q-ESG. Esta interdimensionalidade é proposital. O Framework Q-ESG existe para descrever empresas — que vivem nas quatro dimensões simultaneamente. Os dilemas existem para forçar decisões — e decisões reais raramente respeitam a fronteira entre Q, E, S e G. A mobilização cruzada de indicadores é, portanto, fidelidade à prática empresarial real.

C.2 Mapa entre as Decisões Metodológicas e as Teses do Ensaio Legibilidade

Decisão metodológica	Tese de Legibilidade	Capítulo	Como se sustenta a coerência
Voto anônimo registrado em sistema verificável	Verificabilidade distribuída	Capítulo IV	Os agregados estatísticos são publicamente auditáveis sem que a identidade de quem votou seja exposta.
Replicação anual e comparação cross-country	Trajetória sobre pontualidade	Capítulo III	A medição em série temporal produz curva, não ponto. A curva é o ativo institucional de longo prazo.
Presença física obrigatória no Summit para participar	Presença física na era da IA generativa	Capítulo V	Voto presencial em sala fechada é estruturalmente difícil de falsificar — ao contrário de qualquer survey digital.
Publicação dos resultados na Quality Magazine ao longo do ano	A narrativa em ação	Capítulo VI	Os achados deixam de ser fotografia anual e viram fluxo editorial mensal, indexável e citável.
Protocolo público e replicável documentado	Capital institucional legível por máquina	Capítulo II	A própria LAQI se torna mais legível ao publicar o método pelo qual mede o pensamento de seus membros.

Esta segunda tabela explicita o que o Capítulo 7 deste Protocolo defende em prosa: a coerência entre o que a LAQI defende para suas empresas-membro e o que pratica como ecossistema. Nenhuma das decisões metodológicas do Protocolo é arbitrária — todas são aplicações concretas das teses centrais do ensaio Legibilidade ao caso particular do experimento social aplicado em Liderança Q-ESG. A circularidade não é ideológica; é arquitetural.

C.3 Documentos que constituem o Programa LAQI 2026

O ecossistema LAQI 2026 é articulado por três documentos públicos centrais, mais este Protocolo. A leitura conjunta dos quatro permite compreender o programa completo:

Primeiro, o Framework Q-ESG (versão 1.1 — 2026, em PT-BR e ES-LATAM) — que estabelece a metodologia de avaliação de maturidade Q-ESG das empresas-membro, com seus quatro estágios (Compromisso, Certificado, Avançado, Platinum), seus vinte indicadores universais e seus vinte e dois critérios setoriais. É o instrumento que descreve as empresas.

Segundo, o ensaio Legibilidade — O Capital Institucional Legível por Máquina (2026, em PT-BR e ES-LATAM) — que apresenta a fundamentação teórica do ecossistema, com suas três teses centrais sobre legibilidade institucional, trajetória versus pontualidade, e verificabilidade distribuída. É o documento que explica por que a LAQI faz o que faz.

Terceiro, o Reporte Oficial Anual — Impact Summit 2026 — que será publicado ao final do ciclo dos seis Summits, integrando os resultados do experimento social aplicado em seu capítulo de Masterminds, com estratificação por país e gráficos de dispersão comparativa. É o documento que registra o que foi medido.

Quarto, o presente Protocolo — que descreve, com prescrição técnica nos pontos críticos e descrição interpretativa nos pontos de juízo, como o experimento é conduzido em cada Summit. É o documento que torna o registro replicável.

Quatro documentos. Uma só arquitetura. A coerência entre eles é, ela mesma, uma forma de legitimidade institucional.