

Falsa folha de rosto
Aguardando layout da capa

Folha de rosto
Aguardando layout da capa

Título original
O Método N.O.D.O.

Primeira publicação em
São Carlos, São Paulo, Brasil
2026

1ª edição

© 2026 Andressa de Méo
Todos os direitos reservados.
Publicado por Nodo RH
ISBN 978-65-02-08467-0

SUMÁRIO

Aguardando diagramação completa

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Méo, Andressa de
O Método N.O.D.O. : o novo jeito de fazer
consultoria de RH com propósito e impacto real /
Andressa de Méo. -- 1. ed. -- São Carlos, SP :
Ed. da Autora, 2026.

ISBN 978-65-02-08467-0

1. Administração e serviços auxiliares
2. Consultoria 3. Cultura organizacional
4. Desenvolvimento profissional 5. Gestores de
pessoas 6. Estratégia empresarial 7. Protagonismo 8.
Recursos humanos I. Título.

26-357218.0

CDD-658.301

Índices para catálogo sistemático:

1. Recursos humanos : Gestão estratégica :
Administração de empresas 658.301

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Ao meu pai, por tudo o que me ensinou sobre
trabalho, responsabilidade e dignidade.

Que este livro seja mais uma forma de honrar
o legado que permanece.



PREFÁCIO

A Jornada que me Trouxe até Aqui

Antes de ensinar qualquer método, antes de falar sobre consultoria, estratégia ou protagonismo, preciso começar com algo mais simples e ao mesmo tempo mais profundo: a verdade sobre a minha própria jornada.

Em 2019, depois de anos atuando em Recursos Humanos, decidi abrir meu próprio negócio e consolidar aquilo que já fazia de maneira natural — ajudar empresas a organizarem seus processos, desenvolverem pessoas e construírem culturas mais humanas. Era o início oficial do meu caminho como consultora de RH.

No ano seguinte, entre 2020 e 2021, mesmo com a pandemia do covid-19, minha vida acelerou de um jeito que parecia promissor, mas que na prática escondia um preço alto. Atendia clientes nas consultorias, produzia conteúdo diariamente no Instagram, alimentava um blog e ainda conduzia um curso de consultoria. Eu acreditava que precisava dizer “sim” para tudo. Até que o corpo disse “não”. O burnout me alcançou, e tive de interromper quase tudo. Naquele momento, entendi que competência não basta quando falta presença, equilíbrio e intenção.

Segui apenas com as consultorias; era o que eu tinha força para manter. Mas os anos seguintes ainda trariam outros movimentos profundos.

Em 2024, vivi uma das experiências mais marcantes e dolorosas da minha vida. Meu pai recebeu o diagnóstico de um câncer agressivo. Passei a acompanhá-lo de perto no hospital, em cada consulta, cada

dia difícil, cada tentativa de tratamento. Ele passou por uma cirurgia e faleceu uma semana depois. Foi um baque profundo, uma ruptura que reorganizou tudo dentro de mim. Diante dessa perda tão grande, entendi que a vida é urgente demais para ser adiada e preciosa demais para ser vivida no automático.

Foi ali que a necessidade de ressignificar meu caminho se tornou inevitável.

Comecei, aos poucos, a deixar os projetos de consultoria e a migrar para aquilo que, na verdade, sempre me moveu: ensinar. Produzir conteúdo, orientar profissionais, criar cursos, construir conhecimento. A mentoria e a educação foram se tornando um reencontro comigo mesma.

Antes de tudo isso, desde 2008, eu já vivia o RH de dentro. Vi a rotina pesada, a falta de direcionamento, a sobrecarga, as tentativas bem-intencionadas que não encontravam método. Vi profissionais brilhantes perdendo tempo com o improvisado e duvidando do próprio potencial. Vi empresas sem clareza e consultores sem caminho.

E foi justamente dessa combinação: experiência, dor, propósito e reinvenção — que nasceu o **Método N.O.D.O.** Um método criado para dar estrutura, lógica e direção a quem deseja construir uma consultoria estratégica, humana e sustentável. Um método pensado para profissionais que querem ser protagonistas, não apenas executoras. E, principalmente, um método concebido para transformar o que eu mesma precisei aprender na prática.

Este livro nasce desse lugar. Da coragem de recomeçar. Do compromisso com a clareza. E da vontade genuína de ver mais profissionais de RH assumindo seu espaço; com técnica, propósito e autonomia.

Se você está aqui, é porque, de alguma forma, também sente o chamado para construir algo seu. Que este livro seja o mapa que faltava. Que ele a ajude a estruturar sua consultoria, fortalecer sua autoridade e caminhar com segurança.

A jornada começa agora.

E, como tudo na vida e no RH, começa pelo essencial: **um método claro e uma protagonista disposta a usá-lo — você.**



INTRODUÇÃO

Há um momento silencioso na trajetória de quem atua em Recursos Humanos em que a inquietação começa a ganhar forma.

Você trabalha muito. Resolve conflitos. Implementa processos. Responde às urgências. Entrega relatórios. Apoiar lideranças. Organiza treinamentos. Ajusta políticas.

E, ainda assim, permanece uma sensação difícil de nomear: esforço não é sinônimo de direção.

O RH, em muitas organizações, tornou-se especialista em reagir. Reagir às demandas da liderança. Reagir a crises internas. Reagir a metas pressionadas. Reagir a mudanças estruturais que já chegam definidas.

Essa reatividade cria movimento — mas nem sempre impacto.

Esse foi o ponto de partida deste livro, que nasceu do conflito entre movimento e impacto.

A partir daqui, siga com você. Este não é um manual técnico isolado, nem um manifesto emocional. É uma abordagem de pensamento consultivo aplicada ao RH.

Mais do que um conjunto de ferramentas, este livro propõe uma forma estruturada de interpretar contextos organizacionais, diagnosticar necessidades reais e construir intervenções com valor estratégico.

A tese que sustenta esta obra é simples, embora exigente: o RH amadurece quando deixa de reagir às demandas e passa a estruturar sua atuação com autonomia, direção e impacto — integrando o operacional à estratégia.

Ao longo da leitura, acompanharemos a trajetória de Lúcia Alves. Ela representa muitas profissionais que executam bem, seguem entregando, sustentam a operação — e, ainda assim, sentem que falta direção. Não querem abandonar a prática. Querem amadurecê-la.

Isso não significa abandonar o operacional e desprezar a execução. Significa organizar a execução e sustentá-la com critério. Não se trata de transformar o RH em um discurso estratégico distante da realidade. É integrar prática e visão.

Ao longo deste livro, você vai perceber que a maturidade profissional não surge de cargos ou títulos. Ela nasce de estrutura interna.

Primeiro, identidade. Depois, método. Em seguida, disciplina.

E, por fim, impacto sistêmico.

Cada parte desta obra foi organizada para conduzir essa travessia.

Na primeira parte da leitura, você começará reconhecendo armadilhas invisíveis do excesso operacional. Em sequência, entenderá como o movimento constante pode mascarar a ausência de direção. Depois, estruturará um método claro: o N.O.D.O. — que organiza sua atuação de forma consultiva e progressiva: identificar a necessidade real, organizar a proposta de valor, desenvolver soluções coerentes e operar com autonomia e impacto.

No entanto, vale ressaltar que o método, por si só, não sustenta maturidade.

Por isso, na parte final, ampliamos o olhar: revisão contínua, disciplina cotidiana e responsabilidade em rede. Aqui, a atuação individual passa a ser entendida como parte de um sistema maior; no qual decisões técnicas moldam cultura, relações e trajetórias.

Este não é um livro para leitura passiva.

Ele foi escrito para provocar reflexão aplicada.

Em diferentes momentos, você será convidada a revisar escolhas, observar padrões e traduzir conceitos em decisões concretas. A intenção não é oferecer respostas prontas, mas desenvolver raciocínio estruturado.

Porque pensamento consultivo não se improvisa. Ele se constrói.

Para apoiar essa construção, este livro possui uma **Área Complementar**, onde estão organizadas versões técnicas e materiais estruturados para aplicação profissional contínua. Esse recurso complementar aprofunda ferramentas, oferece modelos e organiza aplicações práticas para quem deseja ampliar o uso do método no cotidiano profissional.

O acesso é opcional e não é necessário para a compreensão do método.

A leitura, por si só, é suficiente para integrar o raciocínio. A Área Complementar existe como extensão; não como condição.

Esta obra não promete transformar você da noite para o dia. Não oferece atalhos para um reconhecimento rápido. Não romantiza o protagonismo.

Ela propõe algo mais sólido: coerência sustentada ao longo do tempo.

Se, ao longo da leitura, você perceber que sua atuação começa a ganhar mais clareza, que suas decisões passam a ser mais intencionais e que sua prática se integra de forma mais consciente à estratégia organizacional, então o percurso terá cumprido sua função.

O RH não amadurece quando acumula tarefas. Amadurece quando assume direção — mesmo diante de tarefas repetitivas.

E direção não é controle absoluto. É responsabilidade consciente sobre como se atua, **por que se atua** e quais consequências se produzem dessa atuação.

Este livro é um convite.

Não para abandonar o que você já faz. Mas para estruturar melhor o que você já sabe.

Para sair da reação constante e assumir uma construção deliberada.

Para integrar operacional e estratégia sem perder humanidade.

Para operar com autonomia — não isolamento. Com impacto — não agitação.

Se essa inquietação também é sua, esta leitura já começou antes mesmo da primeira página.

Agora, ela ganha forma — e responsabilidade.

PARTE

1

*A travessia da
consultora de RH*

Existem momentos na vida profissional que não são anunciados.

Esses momentos se apresentam quase sem aviso, como um incômodo discreto. Não trazem grandes revelações, nem mudanças externas imediatas, mas surgem quando o que você faz todos os dias já não representa quem está se tornando. Essa transição pode ser sutil, mas marca o início de uma mudança importante.

No início, é quase imperceptível: um desconforto silencioso entre uma tarefa e outra, um pensamento que aparece no fim do dia e logo é abafado pela próxima urgência.

Mas, com o tempo, esse incômodo cresce. Ele ocupa espaço. Começa a pedir atenção.

Até que chega um ponto em que já não dá mais para ignorar.

Durante muito tempo, construir uma carreira sólida em RH significou executar bem, entregar no prazo, dominar processos, ser reconhecida pela dedicação e pela capacidade de resolver. Para muitas profissionais, como Lúcia Alves, isso funcionou. Houve orgulho no domínio técnico, segurança no controle das rotinas, satisfação em “dar conta”. Esse modelo sustentou crescimento, reconhecimento e pertencimento.

Mas chega um momento de virada: o modelo antigo deixa de fazer sentido.

Não é cansaço. É percepção.

Não é falta de competência — é repetição sem expansão.

A profissional começa a notar que trabalha muito, ainda assim influencia pouco. Resolve demandas, porém não constrói caminhos.

Está presente, apoia pessoas — na prática, raramente transforma o contexto. Cada nova urgência reforça uma conclusão silenciosa: existe mais potencial aqui do que esse modelo permite expressar.

Essa ruptura interna é mais comum do que parece e geralmente ocorre com profissionais experientes, comprometidas e competentes. São pessoas que já entregaram muito; no entanto, ao perceberem que permanecer apenas no nível operacional não gera mais crescimento nem propósito, enfrentam um ponto de inflexão. É nesse momento que surge a pergunta que antecede toda travessia real: *é só isso?*

Essa pergunta não é sinal de ingratidão, nem de insatisfação passageira. Ela funciona como um chamado. Um convite para revisar o lugar que se ocupa, o papel que se exerce e o tipo de impacto que se deseja gerar. É quando o RH começa a se revelar para além de um conjunto de funções e passa a ser percebido como uma forma de pensar, de interpretar sistemas, de influenciar decisões e de gerar valor.

A Parte I deste livro marca o início dessa travessia, no exato momento em que a dúvida surge e faz repensar o papel desempenhado.

Aqui começa a travessia em que a profissional de RH deixa de se ver apenas como especialista e passa a se reconhecer como protagonista da própria trajetória. Não se trata de abandonar competências técnicas, e sim de reorganizá-las dentro de um novo enquadramento. O foco deixa de ser apenas a execução e passa a incluir consciência, leitura de contexto e intencionalidade.

Ao longo desta primeira parte, você será convidada a reconhecer o ponto em que está, compreender as tensões que atravessam o RH contemporâneo e nomear o chamado interno que antecede qualquer mudança de papel. Antes de falar em método, estrutura ou serviços, é preciso atravessar essa etapa com honestidade.

Porque nenhuma mudança externa se sustenta sem um reposicionamento interno.

Se este texto faz sentido para você, é porque a transição já começou. Talvez ainda de forma tímida. Quem sabe apenas como intuição. Mas o fato é simples: nenhuma travessia começa por acaso — e toda jornada consciente começa quando permanecer exatamente onde se está deixa de ser uma opção verdadeira *para quem você está se tornando*.

CAPÍTULO 1

O ponto de virada



Toda jornada de mudança começa antes da decisão.

Antes do plano.

Antes mesmo da coragem.

Ela começa quando aquilo que funcionava deixa de fazer sentido.

É exatamente daqui que nasce o ponto de virada.

Não estou me dirigindo a profissionais de RH perdidas, desmotivadas ou sem rumo. Estou, sim, falando com quem já construiu uma carreira, domina processos, entrega resultados e, ainda assim, sente que algo já não encaixa mais. O momento desta transição é sutil e se manifesta quando você olha para o próprio trabalho e percebe que está ocupada demais para pensar, executando demais para decidir, resolvendo demais para transformar.

Em algum momento, a pergunta muda de forma.

Deixa de ser “*Como faço isso melhor?*”

E passa a ser “*Por que estou fazendo isso?*”

E quando essa pergunta surge, não há como fingir que nada está acontecendo.

O ponto de virada raramente é dramático. Ele não costuma chegar como ruptura ou como anúncio formal. Na maior parte das vezes, ele é silencioso. Surge como um cansaço que não passa, uma inquietação

persistente ou a estranha sensação de estar vivendo no piloto automático. Você continua entregando, sendo reconhecida, cumprindo expectativas, mas já não se sente inteira ali.

Este capítulo tem por objetivo nomear esse momento.

Não para apressar decisões nem para empurrar mudanças, e sim para ajudar você a compreender o que, de fato, está acontecendo quando o RH deixa de caber apenas como cargo e passa a pedir outro lugar dentro de você. Um lugar mais conectado ao impacto que deseja gerar, às escolhas que quer sustentar e à profissional que está se tornando.

Ao longo deste capítulo, você vai perceber que essa virada não é sinal de ingratidão, fraqueza ou instabilidade. Ela é consequência natural do crescimento. Quando o repertório aumenta, a consciência se expande e o que antes bastava passa a ser insuficiente.

A partir daqui, vamos olhar com mais clareza para alguns pontos:

- O momento em que o RH deixa de ser apenas cargo e começa a se tornar propósito;
- As transformações reais do mercado e as lacunas que elas vêm revelando;
- Os sinais de que a inquietação já não é apenas desconforto, mas um chamado;
- E o que muda quando a insatisfação deixa de ser fuga e se transforma em escolha consciente.

Este não é um capítulo sobre abandonar o RH.

É sobre aprofundá-lo.

Não é sobre largar tudo.

É sobre alinhar.

Não é sobre impulsividade.

É sobre lucidez.

Se você sente que já não quer apenas executar o que pedem, mas participar das decisões; se percebe que suas ideias vão além do escopo do cargo; e se acredita que existe uma forma mais estratégica, humana e autoral de atuar, então este capítulo é o seu ponto de partida.

Não porque você chegou ao fim de algo.

Mas porque está pronta para começar de um lugar mais verdadeiro.

1.1 Quando o RH deixa de ser cargo e se torna direção

Por muitos anos, o RH foi compreendido como um cargo; uma função operacional dentro da empresa, definida por tarefas a serem executadas. É assim que a maioria das profissionais de RH começa: entram no departamento, aprendem os processos e creem que sua identidade profissional está no nome do cargo. Há segurança no passo a passo, no manual, na rotina.

Porém chega um momento — às vezes silencioso, às vezes avassalador — em que essa visão simplesmente deixa de fazer sentido. Não porque o trabalho perdeu valor, mas porque ele já não dá conta da complexidade que você passou a enxergar. O trabalho começa a chamar você para algo maior.

Durante anos, o valor foi medido pelo volume: tarefas concluídas, demandas resolvidas, disponibilidade constante. Esse modelo construiu competência — raramente influência.

Porque, na verdade, esse ponto de virada não nasce ali. Ele se constrói aos poucos, em pequenas fraturas internas. A inquietação costuma aparecer primeiro como um cansaço diferente. Um cansaço que não passa com um fim de semana de descanso. Como se você estivesse fazendo tudo certo, mas começasse a questionar se “dar conta” ainda era sinônimo de avançar.

É aquele momento em que você termina o dia com a sensação de que trabalhou muito... porém não consegue identificar o impacto real do seu esforço. Ou quando percebe que responde a inúmeras demandas, entretanto participa pouco das decisões que realmente moldam o negócio. Isso não é preguiça, desânimo ou ingratidão; é consciência emergindo.

Surge, então, um desconforto mais sofisticado: a percepção de que o esforço é alto, mas o alcance é curto; de que apagar incêndios mantém tudo funcionando, sem mudar a lógica que os produz; e de que talvez exista um modo mais estratégico, humano e inteligente de atuar — ainda não totalmente claro, porém impossível de ignorar.

É nesse momento que o RH deixa de ser apenas tarefa e passa a ser propósito. Quando isso acontece, o eixo interno se desloca. A pergunta se desloca de “o que precisa ser feito?”, e passa a ser “por que isso importa, e para quem?”.

Esse movimento dialoga profundamente com o que Simon Sinek (2018) afirma em *Comece pelo Porquê*: “Um claro senso do PORQUÊ cria expectativas.” A frase traduz com precisão o despertar que tantas profissionais de RH vivem — quando a rotina deixa de ser suficiente e o sentido passa a ser indispensável para sustentar escolhas.

Não é mais somente sobre o cargo que ocupamos, mas sobre o impacto que escolhemos construir.

Em diferentes trajetórias profissionais, esse despertar costuma vir acompanhado de resistência. É comum minimizar os sinais, racionalizar o incômodo, convencer-se de que “é assim mesmo”, de que basta ser mais resiliente ou mais organizada. Até que fica evidente que a energia não está sendo gasta no trabalho em si, mas na tentativa de se encaixar em um modelo que já não representa quem você se tornou.

Talvez você esteja exatamente nesse ponto agora. Um ponto que não exige respostas imediatas — e sim escuta ativa. O propósito não aparece como uma epifania repentina. Ele se revela quando você identifica o que, dentro de você, está pedindo para ser reposicionado. Ele nasce quando o piloto automático já não é suficiente para sustentar suas escolhas.

Você começa a desejar atuar de forma mais estratégica, mais consciente, mais conectada ao impacto que quer deixar e menos refém da urgência.

A verdade é que o propósito surge quando entendemos que o RH vai muito além de executar processos isolados. Ele se revela quando percebemos que nosso trabalho pode influenciar trajetórias, moldar culturas, sustentar decisões e ampliar consciência organizacional. É quando o “eu trabalho no RH” começa, aos poucos, a se transformar em “eu construo caminhos por meio do RH”.

Quando isso acontece, o trabalho muda de textura. Não porque as atividades desapareçam, e sim porque passam a ser lidas em um contexto mais amplo. Cada processo deixa de ser um fim em si mesmo e

passa a ser um meio para gerar coerência, alinhamento e desenvolvimento perceptível.

É aí que o RH deixa de ser cargo e começa a se tornar identidade.

É a partir desse ponto que a jornada da consultora de RH começa a tomar forma. Uma jornada que exige não apenas técnica, exige também consciência. Não apenas experiência, intenção. Não apenas conhecimento, visão.

1.2 O cenário atual do RH e suas lacunas invisíveis

O cenário de Recursos Humanos mudou de forma irreversível. As tarefas repetitivas: aquelas que, durante décadas, mantiveram grande parte do trabalho do RH — hoje são facilmente automatizadas por sistemas, algoritmos e inteligência artificial. O que antes exigia horas de execução operacional passou a ser resolvido em minutos. A automação não reduziu o espaço do RH. Reduziu o espaço de pura execução.

Nesse novo contexto, o espaço não desapareceu, ele se sofisticou. O que o mercado passou a demandar não é mais presença operacional constante, mas leitura, análise, conexão e tomada de decisão. O RH deixou de ser acionado apenas para fazer. Passou a ser convocado para pensar.

É por isso que a maior lacuna atual não é a de profissionais de RH. É a falta de profissionais que atuem como consultores: pessoas capazes de interpretar dados, compreender o negócio, conectar pessoas, processos e estratégia e, principalmente, entregar valor antes de pedir valorização. O mercado não está carente de pessoas ocupadas. Está carente de profissionais relevantes.

Enquanto isso, muitas especialistas de RH seguem presas ao modelo anterior. Acumulam tarefas, demonstram sua importância pelo volume de trabalho e apagam incêndios sucessivos. O medo de perder espaço para a tecnologia perpetua uma presença intensa, porém pouco estratégica. Ativas, mas com baixa influência. Presentes, porém fragilizadas no posicionamento. Quanto mais o mercado avança, mais instável esse lugar se torna.

Dave Ulrich (2012) já antecipava essa mudança ao afirmar que profissionais de RH que realmente geram impacto não se definem pela função que exercem, mas pelo valor que entregam ao negócio. Quando provoca com a pergunta “fale-me sobre o seu negócio”, ele não testa conhecimento técnico. Ele desloca o foco. Lembra que RH não é apenas um departamento — é um sistema que influencia resultados, cultura, desempenho e decisões. O RH restrito à execução torna-se substituível. O RH que entende o negócio torna-se indispensável.

A diferença entre um RH operacional e um RH consultivo não é apenas técnica — é mental. Tudo começa pela forma como a profissional se enxerga na organização. O RH operacional reage. Executa demandas que chegam prontas. Acumula funções sem questionar e quase sempre atua depois que o problema já se instalou. Vive no modo de urgência, tentando dar conta de tudo ao mesmo tempo. Não é por falta de competência, mas por falta de espaço. Muitas vezes, também falta autorização interna para pensar antes de agir.

Nesse modelo, o valor do trabalho costuma ser medido pelo volume: quantas vagas fechadas, quantos treinamentos realizados, quantos fluxos de trabalho concluídos.

O reconhecimento vem pelo esforço, pela disponibilidade constante e pela capacidade de “resolver”.

O custo é alto.

A profissional se torna indispensável no curto prazo; invisível estrategicamente. Trabalha muito, corre o tempo todo e, ainda assim, sente que está sempre atrasada em relação ao que realmente importa.

Esse desgaste não é apenas uma percepção individual. Dados globais indicam que profissionais de Recursos Humanos apresentam hoje índices de rotatividade e de esgotamento acima da média de demais áreas.

Estudos recentes mostram que o RH figura entre as funções com maior taxa de turnover no mundo e com níveis elevados de exaustão emocional.

Não porque tenha perdido relevância, mas porque passou a absorver mais demandas, mais tensão e expectativas crescentes, sem uma redefinição clara de papel.

Quando tudo é urgente, tudo cansa. Quando tudo é responsabilidade do RH, nada se sustenta como estratégico.

O RH consultivo surge quando essa lógica começa a ser questionada. Ele não se limita a executar pedidos: investiga a necessidade real por trás deles. Antes de abrir uma vaga, pergunta por que aquela posição existe e que problema precisa resolver. Antes de propor um treinamento, avalia se a lacuna é de conhecimento, de processo, de liderança ou de cultura. Antes de aceitar mais uma demanda, considera impacto, prioridade e consequência.

O RH consultivo não é uma nova função. É um novo enquadramento.

Ele começa quando a profissional deixa de reagir às demandas e passa a investigar causas.

Quando troca velocidade por clareza.

Quando entende que gerar valor é diferente de gerar movimento.

Essa mudança exige uma virada mental consistente. O RH consultivo entende que agir rápido nem sempre é agir bem. Ele troca a pressa pela clareza, a reação pela intenção e o acúmulo de tarefas pela construção de soluções contextualizadas. Não se trata de ser distante ou lento, mas de ser estratégico: escolher onde colocar energia para gerar resultados sustentáveis e não apenas alívio imediato.

A relação com as lideranças também se transforma. No modelo operacional, o RH frequentemente assume o papel de resolvidor de problemas ou de amortecedor emocional da organização. Escuta tudo, absorve tudo, carrega tudo — e raramente devolve perguntas difíceis. No modelo consultivo, essa dinâmica muda. O RH passa a orientar decisões, provocar reflexões e sustentar conversas que nem sempre são confortáveis, mas são necessárias. Ele deixa de ser o departamento que executa ordens e passa a ser um parceiro que constrói caminhos juntos.

O RH consultivo preserva algo essencial: energia. Ele entende que ‘gente’ exausta não pensa com clareza, não decide bem e não contribui

para a transformação. Por isso, antecipa riscos, reduz retrabalho, estrutura processos mais claros e estabelece critérios para dizer “sim” e, principalmente, para dizer “não”. Essa preservação não é egoísmo. É maturidade profissional. Impacto não nasce do excesso; nasce do foco.

Talvez o ponto mais importante seja este: o RH consultivo não entrega soluções prontas. Ele constrói soluções certas. Soluções que consideram contexto, cultura, pessoas e o momento da organização. Ele observa antes, escuta com intenção, analisa dados e só então propõe caminhos possíveis — caminhos que podem ser ajustados, amadurecidos e sustentados ao longo do tempo.

É nesse ponto que o RH deixa de ser apenas uma função e passa a ser uma atuação estratégica. Não porque a profissional passou a ter mais conhecimento técnico — muitas vezes ela já tinha —, e sim porque mudou o lugar de onde observa, interpreta e se posiciona. Ela assume o papel de consultora. E essa mudança começa dentro, antes de se manifestar nos cargos, projetos ou contratos.

Por isso, a frase de Alan Weiss provoca tanto desconforto e tanta verdade. Quando ele afirma que “a carreira em recursos humanos se tornou um beco sem saída”, não decreta o fim da profissão. Alerta para o risco de uma carreira sustentada apenas pela execução operacional. Quem só executa estagna. Quem entende de estratégia amplia possibilidades.

Avançar nesse cenário exige elevar a própria visão. Olhar menos para a tarefa isolada e mais para o sistema como um todo. Compreender impactos, antecipar riscos, propor caminhos e estruturar soluções: isso é entrega de valor que nenhuma tecnologia substitui.

No fim, a pergunta permanece simples, mas decisiva:

Você quer ser vista como suporte... ou como estratégia?

1.3 Da inquietação ao chamado consciente

Quando o RH começa a ser vivido como atuação e não apenas como função — algo inevitável acontece: a consciência se expande. A profissional passa a enxergar além da tarefa, além do cargo, além do pedido

imediatos. E é justamente nesse ponto que muitas começam a sentir algo difícil de nomear.

Ao longo destes anos, ao orientar profissionais de RH, um padrão se repete com precisão quase cirúrgica. Chega um momento em que a pessoa está trabalhando bem, comprometida, entregando resultados, sendo reconhecida... ainda assim, sente que falta algo. Não é falta de competência nem de esforço. É uma sensação sutil de desalinhamento, como se todo aquele esforço já não estivesse mais conectado ao impacto que ela deseja gerar.

Essa inquietação raramente é explosiva. Pelo contrário. Costuma ser discreta, persistente, quase educada. Surge quando você resolve problemas importantes sem participar das decisões. Quando entrega soluções e, mesmo assim, não influencia o caminho. Então percebe que poderia contribuir muito mais — e essa percepção começa a pesar.

Talvez você já tenha sentido isso.

Talvez esteja sentindo agora.

É importante afirmar: essa sensação não é fraqueza nem esgotamento. É chamado. É sinal de expansão.

Não se trata de desistir da carreira, mas de mudar a forma de existir dentro dela.

Muitas profissionais confundem esse sinal com ingratidão ou com falta de resiliência. Tentam silenciá-lo, sendo ainda mais produtivas, aceitando mais demandas e se esforçando para se encaixarem melhor no modelo em que estão. Acontece que a inquietação não se resolve com excesso de trabalho. Ela cresce. Porque o que está em jogo não é esforço: é alinhamento.

Em muitos casos, esse desconforto surge justamente quando a profissional já não se encaixa mais no papel que ocupa. O cargo passa a limitar ideias, visão e potência. Não porque seja pequeno, e sim porque a pessoa cresceu. E esse crescimento começa a exigir outro formato de atuação.

É assim para muitas profissionais de RH. Começa como uma pergunta quase sussurrada: “Será que é só isso?”. Depois, vira um convite mais claro: “E se eu pudesse fazer diferente?”. Até que surge a possibi-

lidade de atuar de outra forma: seja ampliando sua influência dentro da organização, seja estruturando uma atuação própria.

O desejo de transição profissional raramente nasce como um plano estruturado. Ele costuma se manifestar por meio de sinais. Um deles é a crescente vontade de autonomia: escolher projetos, definir prioridades, dizer “não” sem culpa. Outro é perceber que suas ideias já não cabem nas limitações do cargo. Você começa a enxergar possibilidades que vão além do escopo permitido e isso gera, ao mesmo tempo, entusiasmo e frustração.

Há ainda uma manifestação recorrente: a naturalidade com que colegas, líderes e até pessoas de fora da empresa passam a te procurar para pedir orientação. Não apenas para executar algo, mas para pensar junto, ouvir sua visão, validar decisões. Sem perceber, você já está atuando como consultora; mesmo sem o título, sem o contrato e, muitas vezes, sem o reconhecimento proporcional.

É aqui que muitas travam: entre a zona de conforto e a zona de inquietação.

O conforto é conhecido, previsível, seguro.

A inquietação é fértil, mas incerta.

A travessia entre essas duas zonas costuma vir acompanhada de medo, culpa e dúvida.

O medo não é apenas financeiro — é identitário. “*Quem eu serei sem esse cargo?*”; “*Será que dou conta?*”; “*E se eu errar?*”. Ao mesmo tempo, existe uma clareza silenciosa que não desaparece: continuar exatamente do jeito que está já não parece possível. É nesse ponto que a inquietação deixa de ser apenas desconforto e passa a exigir movimento.

Com o tempo, fica mais fácil enxergar que essas pistas sempre estiveram ali: o desejo de construir algo autoral, a percepção de que seu repertório pode virar serviço, a vontade de gerar impacto sem precisar pedir permissão o tempo todo. Atuar como consultora, então, deixa de parecer um salto no escuro e passa a ser uma forma de dar estrutura ao que já estava vivo dentro de você.

Talvez você esteja reconhecendo esses indícios agora.

Ou começando a perceber que o incômodo não exige ruptura imediata, mas sim avanço consciente.

A inquietação não é o fim.

É o começo.

O início da travessia que transforma insatisfação em propósito e propósito em ação.

Não porque você não aguenta mais.

Mas porque já cresceu além do lugar onde está.

E, quando isso acontece, ignorar o chamado costuma doer mais do que atendê-lo.

1.4 Quando a mudança deixa de ser fuga e vira escolha

Existe um momento em que você percebe que aquele incômodo: o cansaço que chega sem aviso, a repetição dos mesmos desafios, a sensação de estar desperdiçando potencial — não é um detalhe que pode ser empurrado para depois. Ele começa a ganhar forma, voz e urgência. Deixa de ser apenas desconforto e se transforma em chamado: um convite silencioso para ampliar a forma como você enxerga o seu papel.

Nesse ponto, a inquietação já não pede apenas escuta. Ela pede posição.

Lúcia vivia exatamente esse lugar de transição. Sobrecarregada, sempre no limite do esgotamento, dizia estar cansada da rotina. No entanto, quando alguém sugeria trocar de área, seus olhos brilhavam. Ela sorria, um sorriso largo, cheio de convicção e respondia: “Se eu não servir, eu não sirvo.” Um trocadilho simples, mas revelador. Lúcia não queria abandonar o RH. Queria reencontrar sentido dentro dele.

É isso que muitas vezes passa despercebido: a insatisfação profissional nem sempre indica que é hora de largar tudo. Muitas vezes, indica o oposto. Surge para empurrar você para o próximo nível — não para longe da sua área, mas para mais perto do seu propósito. Quando tarefas que antes engajavam passam a pesar, é um indício de que corpo e mente estão sinalizando que a travessia começou.

O risco aqui é confundir movimento com avanço.

Essa travessia raramente nasce de uma decisão impulsiva ou de uma troca imediata de cenário. Muitas profissionais tentam resolver o incômodo mudando de empresa, de cargo ou de contexto, acreditando que, dessa vez, tudo será diferente. Em alguns casos, essa atitude até resolve, por um tempo. O que raramente se considera é que, sem um reposicionamento interno, a mudança externa não se sustenta.

Propósito sem estrutura gera frustração.

E frustração, sem compreensão, costuma se transformar na crença silenciosa de que “meu esforço não adianta”.

Foi isso que aconteceu com Lúcia. Havia propósito, boa intenção e muito a fazer — mas faltava eixo. Sem clareza, a ação se tornava repetição. E repetição sem sentido é um atalho direto para a exaustão.

É por isso que este ponto da jornada é tão delicado. A insatisfação pode virar escolha consciente ou pode virar fuga. A diferença entre uma coisa e outra não está na intensidade do desconforto, mas no nível de consciência com que ele é atravessado. Vale nomear desde já uma distinção que percorre todo o livro: desconforto não é autoagressão. Crescer pede que você sustente a tensão do que ainda não domina — não que se penalize por ainda não dominá-lo. Essa fronteira, entre exigência saudável e dureza consigo mesma, é retomada a fundo no Capítulo 8.

Antes de qualquer decisão, existe uma pergunta fundamental:

De onde estou tentando sair — e para onde estou tentando ir?

Quando você consegue responder a isso, percebe que a questão não é trocar de emprego, de área ou de cargo. É redefinir o seu papel. E isso muda tudo.

A boa notícia é que existe uma forma clara de fazer esse diagnóstico. E é aqui que entra a primeira ferramenta deste livro.

A Ferramenta das **Zonas de Mudança** nasceu da prática. De observar, ao longo de mentorias e consultorias, que profissionais de RH atravessam ciclos muito semelhantes quando começam a questionar suas carreiras. Ela não acelera decisões. Ela organiza a consciência. Transforma incômodo em direção — e direção em próximo passo possível.

Embora seja uma ferramenta autoral, construída para este livro, ela dialoga com bases amplamente reconhecidas na psicologia do desenvolvimento: o Modelo das Zonas de Aprendizagem, popularizado por Tom Senninger; a Zona de Desenvolvimento Proximal, de Vygotsky; o mindset de crescimento explorado por Carol Dweck; e as contribuições de Carl Rogers sobre o desconforto como gatilho de evolução pessoal.

Aqui, tudo isso se torna prático e aplicável. Traduz-se em quatro zonas que ajudam você a identificar onde está e o que é possível fazer a partir daí. Sem pressa. Sem culpa. Sem improviso.

A ferramenta existe para transformar sensação em clareza, criando uma conexão direta entre o que você sente e o que pode compreender sobre si mesma.

Com clareza, é possível gerar movimento.

A partir disso, a ferramenta mapeia o seu momento e aponta o próximo passo consciente, organizando o caminho em quatro zonas:

- **Zona de Conforto**
- **Zona de Inquietação**
- **Zona de Decisão**
- **Zona de Construção**

Cada zona apresenta desafios, riscos e oportunidades distintos. Por isso, reconhecer o ponto de partida é essencial — não para se rotular, e sim para escolher melhor.

O objetivo desta ferramenta é simples e profundo: ajudar você a enxergar sua realidade com honestidade, para que as próximas escolhas sejam intencionais — e não reativas.

A seguir, você vai identificar em qual zona da mudança está hoje. E o que isso revela sobre a sua travessia.

1.5 Ferramenta — Mapa das Zonas de Mudança

Há um ponto da travessia em que a insatisfação deixa de ser apenas cansaço e passa a pedir nome. Lúcia sentia isso de um jeito bastante familiar: uma mistura de confusão, dúvida e desejo de mudança,

tudo acontecendo ao mesmo tempo. É como se ela soubesse que algo precisasse ser diferente, no entanto, ainda não conseguisse organizar exatamente o quê.

Por esse motivo uma ferramenta se torna essencial. Não para oferecer respostas prontas, e sim para oferecer um direcionamento. Para mostrar que existe uma lógica por trás do que está sendo sentido. Que existe um lugar onde você está agora e um próximo passo possível, mesmo quando tudo parece um grande emaranhado de emoções.

A Ferramenta das **Zonas de Mudança** nasceu para isso. Ela organiza, dá nome e transforma um incômodo abstrato em clareza concreta. Embora seja apresentada aqui de forma simples, essa ferramenta dialoga com ideias consolidadas da psicologia do desenvolvimento. Tem como princípio que o crescimento ocorre quando saímos da repetição automática e entramos em desafios possíveis — não extremos, nem paralisantes. Uma lógica presente em diferentes modelos de aprendizagem e também na abordagem humanista, que reconhece o desconforto como ponto de partida natural para a evolução.

Nada disso precisa ser compreendido como teoria. Aqui, tudo vira prática: um mapa aplicado à sua carreira.

A primeira é a **Zona de Conforto**, onde tudo é familiar e previsível. Não se trata de uma zona negativa. Ela oferece estabilidade, estrutura e domínio técnico. A tensão surge quando permanecemos tempo demais ali. Aos poucos, surge a sensação de estagnação: tarefas repetidas, pouca margem de criação e uma rotina que já não se expande. Muitas profissionais vivem isso quando percebem que fazem tudo “certo” e, na prática, nada de novo realmente acontece. O risco dessa zona é confundir conforto com segurança. A oportunidade está em reconhecer os primeiros indícios de que algo em você quer respirar mais fundo.

A segunda é a **Zona de Inquietação**, onde o incômodo deixa de ser pontual e passa a insistir. É a fase em que Lúcia chegava em casa, cansada e pensava: “Não é que eu não goste do que faço... mas não é só isso que eu posso fazer.” Aqui surgem dúvidas, dilemas e um tipo de vazio que, apesar de desconfortável, é fértil. O risco é tentar silenciar

essa percepção mudando de emprego, sem compreender suas raízes. A oportunidade é começar a prestar atenção no que exatamente está pedindo mudança.

A terceira é a **Zona de Decisão**. É quando você já reconhece que algo precisa ser diferente, porém o medo aparece com força: medo de errar, de não ser capaz, de ser julgada. Ao mesmo tempo, uma nova clareza começa a se formar. Você entende o que não quer mais e passa a vislumbrar o que deseja construir. Na prática, é a zona do “estou pronta para escolher”, mesmo com o corpo a tremer por dentro. O risco aqui é paralisar. Por outro lado, a oportunidade é transformar intenção em direção.

A quarta é a **Zona de Construção**, quando a mudança se converte em ação concreta. Aqui, a mudança se traduz em pequenos movimentos: estudar, criar, testar, estruturar, comunicar. Você percebe que não precisa romper com tudo de uma vez para iniciar algo mais alinhado com seu propósito. É o começo da autonomia, da estratégia e do protagonismo consciente.

Um exemplo prático: em muitos casos, a sensação de estar “perdida” não decorre do trabalho em si, mas do papel que se assume dentro dele. Ao olhar para isso com mais consciência e clareza, por meio da ferramenta, é possível perceber que, nesse contexto, trata-se de estar na Zona de Inquietação.

A mudança dessa zona para outra pode começar com um movimento simples e seguro, como oferecer-se para conduzir uma reunião de feedback, abrir espaço de escuta na equipe ou organizar os principais pontos levantados.

Pequenas iniciativas como essa já são suficientes para reposicionar a zona em que se está e, como consequência, transformar a forma como a profissional se enxerga — e como passa a ser percebida pelos demais. A partir desse reposicionamento, torna-se mais natural assumir novas responsabilidades, como conduzir diagnósticos e, com o tempo, estruturar uma atuação mais consultiva.

Nem sempre é sobre sair. Muitas vezes, é sobre se localizar.

Nem toda mudança exige sair da empresa.

Às vezes, exige apenas mudar a forma como você ocupa seu papel dentro dela.

Para identificar em qual zona você está hoje, responda às perguntas a seguir com honestidade. Vale deixar claro que não existe zona certa ou errada.

Cada zona representa uma etapa natural do desenvolvimento.

O objetivo não é acelerar o processo — é reconhecê-lo.

1. O que você tem feito no seu dia a dia que vive se repetindo e já não faz mais sentido continuar assim?
2. Hoje, quais tarefas ocupam seu tempo, mas já não te desenvolvem como profissional?
3. O que você sabe que precisa mudar, mas ainda está adiando, mesmo notando que não dá mais para continuar do mesmo jeito?
4. Qual pequeno movimento você poderia testar hoje, sem precisar mudar tudo de uma vez?
5. Pensando no seu futuro, o que você quer começar a construir de forma mais intencional na sua profissão?

OBSERVAÇÃO SOBRE A FERRAMENTA:

- Reserve 20 minutos.
- Responda por escrito, sem filtro.
- Ao final, identifique qual zona aparece com mais frequência nas suas respostas.
- Essa é sua zona predominante hoje.

A clareza sobre onde você está é o primeiro passo da travessia. No próximo capítulo, vamos aprofundar como transformar essa clareza em ação — com direção, propósito e método.

Você não está perdida. Está apenas em movimento rumo ao próximo passo.



Se quiser aprofundar, este capítulo conta com uma ferramenta complementar.

ACESSE EM:
nodorh.com.br

Comunidade / Área do livro