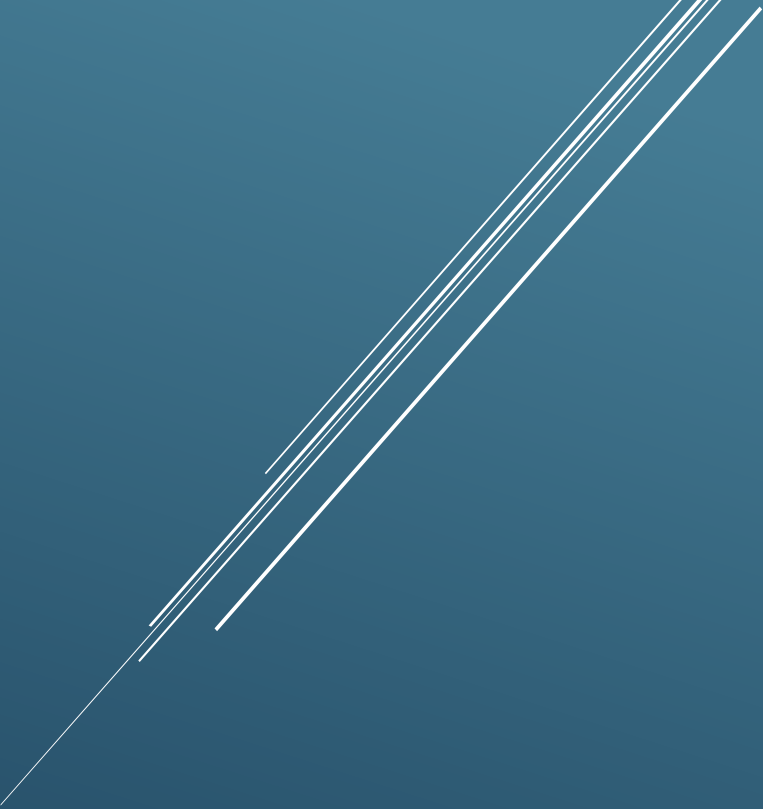




DOCUMENTOS NORMATIVOS PROPOSITIVOS

Xiko Acis - 2026



Xiko Acis Co.

METODOLOGIA PARA CRIAÇÃO DE DOCUMENTOS NORMATIVOS PROPOSITIVOS

Um guia para organizações que escolhem educar antes de controlar

O que este guia propõe?

Este guia foi criado para apoiar organizações que compreenderam que normas, por si só, não transformam culturas. Transformações reais acontecem quando pessoas entendem o sentido de suas escolhas e reconhecem o impacto de suas ações no coletivo.

Documentos normativos propositivos não existem para substituir a lei, nem para repetir obrigações já impostas pela sociedade. Eles existem para ocupar um espaço mais profundo: o da consciência ética, da responsabilidade moral e da decisão livre.

Este método parte de uma premissa simples e exigente: **pessoas pensantes tomam decisões melhores quando compreendem o porquê antes do como.** Você verá nesse guia:

- CONCEITO GERAL
- FRAMEWORK
- INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO



Xiko Acis Co.

CONCEITO GERAL DOS DOCUMENTOS NORMATIVOS PROPOSITIVOS

Definindo caminhos



1. Princípio Estrutural: Separação entre Lei, Ética e Moral

O primeiro passo é compreender que lei, ética e moral pertencem a esferas distintas.

- A lei é obrigatória, coercitiva e impessoal.
- A ética orienta o bem comum com horizonte universal.
- A moral traduz escolhas práticas em contextos específicos.

Um documento normativo propositivo não compete com a lei. Ele também não se limita a listar regras morais isoladas.

Seu papel é conectar princípios éticos a escolhas morais conscientes. Por isso, a legislação não deve ocupar o corpo do documento.

Texto padrão recomendado

“Este documento não substitui a legislação vigente. O cumprimento da lei é dever de todo cidadão e precede qualquer orientação aqui apresentada.

Espera-se que cada pessoa compreenda, respeite e cumpra integralmente as leis que regem a sociedade.

Este documento existe para tratar daquilo que a lei não alcança: a forma como escolhemos agir quando a decisão depende apenas da consciência.”



2. Fundamento Conceitual: O que significa ser propositivo

Um documento só pode ser chamado de propositivo se explicar claramente essa escolha.

A palavra propositivo deriva do latim **proponere**:

pro (à frente) + **ponere** (colocar).

Propor é apresentar um caminho possível, não impor um comportamento obrigatório.

Um documento propositivo:

- não ameaça
- não pune
- não infantiliza
- não controla

Ele confia na capacidade reflexiva de quem lê.

Texto padrão recomendado

“Chamamos este documento de normativo propositivo porque ele não foi concebido para impor condutas, mas para orientar escolhas conscientes. Propor é confiar que pessoas responsáveis são capazes de refletir antes de agir.”



Xiko Acis Co.

Aqui, optamos por apresentar princípios e direções de conduta que possam ser compreendidos, discutidos e incorporados de forma genuína.

Este documento convida à reflexão antes da regra e à consciência antes da obediência.”

3. Núcleo da Metodologia: Trabalhar com tensões humanas reais

Documentos normativos falham quando tentam prever comportamentos.

Eles se tornam relevantes quando reconhecem tensões humanas recorrentes.

Todo documento propositivo deve partir da identificação dessas tensões, como por exemplo:

- resultado × dignidade
- poder × responsabilidade
- autonomia × impacto coletivo
- velocidade × cuidado
- interesse individual × bem comum

A norma surge como mediação ética, não como resposta automática.



4. Arquitetura Narrativa do Documento

Todo documento normativo propositivo deve seguir uma lógica fixa:

- Reconhecimento da realidade humana
- Convite à reflexão
- Princípio ético orientador
- Direção moral de conduta

A escrita nunca começa pela regra. Começa pela compreensão do contexto.

5. Linguagem: Forma é conteúdo

A metodologia exige linguagem clara, humana e acessível.

Evitar:

- juridiquês
- tom punitivo
- frases negativas (“não é permitido”)
- linguagem de controle

Priorizar:

- frases afirmativas
- convites à reflexão
- explicitação de valores
- reconhecimento da imperfeição humana



Xiko Acis Co.

Regra central:

Se o texto não provoca reflexão antes de gerar conformidade, ele não é propositivo.

6. Moral como escolha consciente, não como medo

A moral apresentada no documento deve ser:

- contextual
- revisável
- explicada
- dialogável

Nunca apresentada como verdade absoluta imutável. O leitor deve compreender por que aquela escolha é incentivada, e não apenas que ela é esperada.

7. Estrutura Recomendada do Documento

- Importante — separação entre lei e documento
- Sentido do termo propositivo
- Princípios éticos orientadores
- Tensões e dilemas recorrentes
- Direções de conduta possíveis
- Compromisso com diálogo e revisão contínua
- Texto de encerramento



Xiko Acis Co.

8. Texto de Encerramento — Final padrão recomendado

“Este documento não pretende esgotar todas as situações possíveis, nem substituir o julgamento individual.

Ele existe para apoiar escolhas mais conscientes, responsáveis e alinhadas ao bem comum.

Ao segui-lo, espera-se não apenas conformidade, mas compreensão.

Normas podem orientar comportamentos; apenas a consciência sustenta culturas.”

Síntese Final da Metodologia

Documentos normativos propositivos:

- não controlam pessoas
- não substituem leis
- não funcionam pelo medo

Eles existem para formar consciência, sustentar valores e orientar escolhas quando ninguém está olhando.

Quando um documento precisa ameaçar para ser seguido, ele já falhou. Quando ele provoca reflexão e engajamento, ele se torna cultura.



Xiko Acis Co.

FRAMEWORK PARA DOCUMENTOS NORMATIVOS PROPOSITIVOS

Da consciência ao texto



VISÃO GERAL DO FRAMEWORK

O framework é composto por 7 camadas sequenciais, organizadas do plano mais profundo (sentido) ao mais visível (texto).

- ❖ CAMADA 1 – SENTIDO
- ❖ CAMADA 2 – FRONTEIRA COM A LEI
- ❖ CAMADA 3 – PROPOSITIVIDADE
- ❖ CAMADA 4 – TENSÕES HUMANAS
- ❖ CAMADA 5 – PRINCÍPIOS ÉTICOS
- ❖ CAMADA 6 – DIREÇÕES MORAIS
- ❖ CAMADA 7 – ENCERRAMENTO DE CONSCIÊNCIA

Cada camada responde a uma pergunta essencial. Se a pergunta não for bem respondida, o documento não avança.

CAMADA 1 – SENTIDO

Pergunta-chave:

- ❖ Por que este documento precisa existir?

Aqui não se fala de regras, riscos ou obrigações. Fala-se de impacto humano e coletivo.

Critérios:

- Qual problema ético ele tenta evitar?
- Que tipo de convivência ele pretende sustentar?
- O que estaria em risco se ele não existisse?



Resultado esperado:

Um eixo de sentido claro, que guiará todo o texto, mesmo sem ser explicitado ao leitor.

CAMADA 2 – FRONTEIRA COM A LEI

Pergunta-chave:

- ❖ **O que pertence à lei e o que pertence à consciência?**

Nesta camada, a organização delimita território. A lei sai do corpo do texto e entra apenas como reconhecimento.

Elemento obrigatório:

- ❖ **Parágrafo único afirmando que o documento não substitui a legislação.**

Regra de ouro:

Se o documento cita artigos, leis ou incisos, ele já deixou de ser propositivo.

Resultado esperado:

- Leitor compreende que cumprir a lei é dever
- O documento passa a tratar de escolhas, não de obrigações

CAMADA 3 – PROPOSITIVIDADE

Pergunta-chave:

- ❖ **Por que escolhemos propor e não impor?**



Aqui se educa o leitor antes de normatizar.

Elementos:

- Explicação clara do termo propositivo
- Etimologia simples
- Convite explícito à reflexão

Resultado esperado:

- Leitor se reconhece como sujeito moral
- A leitura deixa de ser defensiva

CAMADA 4 – TENSÕES HUMANAS

Pergunta-chave:

- ❖ **Quais dilemas reais atravessam este tema?**

Nenhuma norma nasce no vazio. Toda norma responde a uma tensão humana recorrente.

Exemplos:

- Resultado × dignidade
- Autoridade × escuta
- Interesse individual × impacto coletivo
- Agilidade × responsabilidade

Regra metodológica:

Documentos propositivos não tratam de comportamentos isolados, mas de tensões mal resolvidas.



Resultado esperado:

- Leitor se vê no texto
- O documento ganha legitimidade

CAMADA 5 – PRINCÍPIOS ÉTICOS

Pergunta-chave:

- ❖ **Qual princípio sustenta nossas escolhas?**

Aqui entram os princípios universais, não as regras.

Características:

- Linguagem ampla
- Horizonte coletivo
- Validade além do contexto imediato

Exemplos de formulação:

- ✓ *“Escolhemos agir de forma a...”*
- ✓ *“Nos orientamos pelo princípio de...”*
- ✓ *“Entendemos que o bem comum exige...”*

Resultado esperado:

- Clareza ética
- Coerência interna do documento



CAMADA 6 – DIREÇÕES MORAIS

Pergunta-chave:

- ❖ **Como esse princípio se traduz em escolhas práticas?**

Aqui surgem as orientações de conduta — sem tom impositivo.

Critérios:

- Linguagem afirmativa
- Convite à responsabilidade
- Contextualização da escolha

Evitar:

- “é proibido”
- “não é permitido”
- “será punido”

Priorizar:

- “espera-se que”
- “buscamos agir”
- “entendemos como postura adequada”

Resultado esperado:

- Moral como escolha consciente
- Não como medo de sanção



Xiko Acis Co.

CAMADA 7 – ENCERRAMENTO DE CONSCIÊNCIA

Pergunta-chave:

- ❖ **O que esperamos que permaneça quando o texto termina?**

O fechamento não reforça controle. Reforça responsabilidade e autonomia.

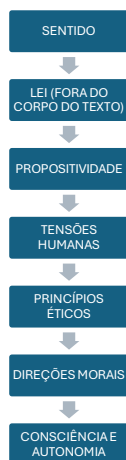
Elementos:

- Reconhecimento da complexidade humana
- Afirmção de que o documento não esgota dilemas
- Convite ao diálogo e à revisão contínua

Resultado esperado:

- Documento termina aberto
- Cultura permanece viva

VISÃO SINTÉTICA DO FRAMEWORK





Xiko Acis Co.

CRITÉRIO FINAL DE QUALIDADE

Um documento normativo propositivo só está pronto quando:

- **Pode ser lido sem advogado**
- **Não precisa ameaçar para ser seguido**
- **Pode ser discutido sem medo**
- **Forma consciência, não apenas conformidade**

Se ele funciona apenas quando alguém está olhando, ele falhou. Se ele orienta escolhas quando ninguém está olhando, ele virou cultura.



Xiko Acis Co.

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

Avaliação de Maturidade Propositiva de Documentos Normativos



INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

Avaliação de Maturidade Propositiva de Documentos Normativos

COMO UTILIZAR

Para cada bloco, responda às afirmações com base no documento avaliado:

Escala sugerida

- 0 – inexistente
- 1 – presente de forma fraca ou simbólica
- 2 – presente, mas inconsistente
- 3 – presente, consistente e claro
- 4 – plenamente presente, integrado e maduro

O valor não é numérico em si. O valor está no padrão das respostas.

BLOCO 1 – SENTIDO DO DOCUMENTO

(Camada Ontológica)

1. Avalia se o documento nasce de um propósito ou apenas de uma exigência.
2. O documento deixa claro porque ele existe, para além de cumprir exigências formais.
3. É possível identificar qual problema humano, ético ou relacional ele tenta enfrentar.
4. O texto demonstra preocupação com impacto coletivo, não apenas com proteção institucional.



-
5. O leitor entende o “para quê” antes de encontrar qualquer orientação de conduta.

Sinal de alerta:

Se o documento começa diretamente com regras, sanções ou obrigações.

BLOCO 2 – FRONTEIRA COM A LEI

(Separação estrutural)

Avalia se há clareza entre obrigação legal e escolha consciente.

5. O documento afirma explicitamente que não substitui a legislação vigente.
6. A lei não ocupa o corpo principal do texto.
7. Não há reprodução de artigos, incisos ou linguagem jurídica típica.
8. O texto devolve ao leitor a responsabilidade de conhecer e cumprir a lei.

Sinal de alerta:

Se o documento parece um resumo da legislação ou um manual jurídico disfarçado.

BLOCO 3 – PROPOSITIVIDADE

(Consciência antes da norma)

Avalia se o documento educa antes de normatizar.



9. O texto explica claramente o que significa ser um documento propositivo.
10. Há um convite explícito à reflexão, e não apenas à obediência.
11. O leitor é tratado como sujeito moral adulto, não como risco a ser controlado.
12. O tom do documento é orientador, não impositivo.

Sinal de alerta:

Se o documento funciona apenas pelo medo de sanção.

BLOCO 4 – TENSÕES HUMANAS

(Realidade antes da regra)

Avalia se o documento reconhece dilemas reais.

13. O texto reconhece tensões humanas recorrentes relacionadas ao tema.
14. As orientações fazem sentido porque dialogam com situações concretas.
15. O leitor consegue se reconhecer nos dilemas apresentados.
16. As normas não aparecem como respostas simplistas para problemas complexos.

Sinal de alerta:

Se o documento descreve um “mundo ideal” desconectado da realidade.



BLOCO 5 – PRINCÍPIOS ÉTICOS

(Horizonte universal)

Avalia se o documento é sustentado por princípios, não apenas regras.

17. Os princípios orientadores estão claramente explicitados.
18. Eles são apresentados como fundamentos, não como slogans.
19. Os princípios fazem sentido mesmo fora do contexto específico da organização.
20. Há coerência entre princípios declarados e direções de conduta propostas.

Sinal de alerta:

Se os valores aparecem apenas como lista decorativa.

BLOCO 6 – DIREÇÕES MORAIS

(Escolha consciente)

Avalia como o documento traduz ética em prática.

21. As orientações de conduta são formuladas de maneira afirmativa.
22. O texto evita linguagem proibitiva ou ameaçadora.
23. As escolhas esperadas são explicadas, não apenas exigidas.
24. O documento respeita a complexidade das decisões humanas.



Sinal de alerta:

Se “não pode” é mais frequente que “escolhemos”.

BLOCO 7 – LINGUAGEM E TOM

(Forma é conteúdo)

Avalia se a linguagem sustenta a proposta.

25. O texto é claro e compreensível sem formação jurídica.

26. A linguagem é humana, direta e respeitosa.

27. Não há excesso de tecnicismo, formalismo ou burocracia.

28. O documento pode ser lido sem gerar resistência imediata.

Sinal de alerta:

Se o leitor sente que está sendo vigiado, não convidado.

BLOCO 8 – ENCERRAMENTO E ABERTURA AO DIÁLOGO

(Documento vivo)

Avalia se o documento termina fechado ou consciente.

29. O texto reconhece que não esgota todas as situações possíveis.

30. Há convite explícito ao diálogo, à escuta ou à revisão.

31. O encerramento reforça responsabilidade, não controle.

32. O documento termina fortalecendo autonomia moral.

Sinal de alerta:

Se o texto termina apenas com sanções ou consequências.



LEITURA DOS RESULTADOS (QUALITATIVA)

Documento Reativo

- Pontuação concentrada entre 0 e 1
- Forte presença de lei, punição e controle
- Baixa formação de consciência

→ Documento serve apenas para defesa institucional

Documento Normativo Tradicional

- Pontuação entre 2
- Regras claras, mas pouco reflexivas
- Ética confundida com conformidade

→ Documento organiza, mas não transforma

Documento Normativo Propositivo

- Pontuação predominante entre 3 e 4
- Clareza ética, linguagem humana
- Convite real à responsabilidade

→ Documento forma cultura

PERGUNTA FINAL DE VALIDAÇÃO

Este documento continuaria orientando escolhas corretas se nenhuma sanção pudesse ser aplicada?

Se a resposta for não, ele ainda não é propositivo. Se a resposta for sim, ele já ultrapassou o papel, e se tornou cultura.