North Star Intel

EDIÇÃO 2.2 · 16 DE NOVEMBRO DE 2026
NSI-D2E-2.2-PT

O PADRÃO — ESTADOS UNIDOS

DEZ PASSOS · UM REGISTRO · QUATRO VEREDITOS · AUDITORIA DE UMA HORA

DA DECISÃO À EVIDÊNCIA

O padrão para decisões que você pode provar. Dez passos além da inteligência de decisão e uma auditoria de uma hora que mostra onde você está.

CICLO DE DECISÃO NORTH STAR — SEIS ETAPAS · CADA UMA DEIXA UM RECIBO

SINAL → PONTUAR → ATRIBUIR → EXECUTAR → VERIFICAR → APRENDER

Lemos o mercado de inteligência de decisão e de inteligência operacional, a pesquisa por trás dele e o nosso próprio sistema. A maior parte vende decisões mais rápidas. Pouco prova que uma decisão funcionou. Esta edição define o padrão para provar.

CONTEÚDO · A PÁGINA 19 É A AUDITORIA

02 Como usar este padrão
03 Quatro tipos de inteligência
04 Da decisão à evidência
05 Por que isso importa agora
06 O padrão, versão 1.0
07 Dez passos, 1 a 5
08 Dez passos, 6 a 10
09 O Registro de Decisão
10 Classificar a evidência
11 O que significa verificado
12 Prove com o que você tem
13 Antes que a IA decida
14 Placar + seis níveis
15 Sete vazamentos de decisão
16 Quatro achados que resistem
17 Coloque um número
18 Exemplo prático
19 A auditoria pontuada → /100
20 O horizonte
21 Sete dias + análise
22 Fontes e classificações
23 Sobre + termos
24 O padrão em uma página



AS PÁGINAS 6 A 14 SÃO O PADRÃO. A PÁGINA 19 É O TESTE.

Leia os dez passos nas páginas 7 e 8. Avalie-se na página 19. Depois escolha um passo para dar nesta semana.

© 2026 North Star Intelligence LLC. Todos os direitos reservados. Guia educativo, não é assessoria jurídica nem financeira. Termos na página 23.

02 · COMECE AQUI

Não faltam dados para você. Faltam decisões que se cumpram.

Equipes de liderança que operam várias unidades tomam em um mês mais decisões do que conseguem listar. Poucas ficam por escrito. Menos ainda ganham um responsável e uma data. Quase nenhuma é comparada com um número escrito antes de agir. É aí que o dinheiro e a credibilidade escapam, uma unidade de cada vez.

Este padrão vai no sentido contrário. Encontre as decisões que nunca se cumpriram. Prove quais deram resultado. Repita o que funcionou.

01 ENCONTRAR

Pontue as últimas 20 decisões da sua equipe de liderança, com registros e não de memória.

02 PROVAR

Escreva uma linha de base, uma comparação e uma data de verificação antes de agir. Depois verifique nessa data.

03 REPETIR

Mantenha o placar das suas decisões, para que cada uma comece mais bem informada que a anterior.

TRÊS PARTES

A BASE
Páginas 3 a 5
O que é inteligência de decisão, a diferença que a evidência faz e por que isso importa agora.

O PADRÃO
Páginas 6 a 14
Princípios, dez passos, o registro, a classificação, a verificação, a prova, o limite da IA e o placar.

A AUDITORIA
Páginas 15 a 21
Vazamentos, pesquisa, a calculadora, um exemplo prático, a auditoria de uma hora e os seus primeiros sete dias.

TRÊS IDEIAS PARA LEMBRAR

- **Uma decisão é um registro, não uma reunião.**
  Uma pergunta, um responsável, uma data e um número. Se não está escrita, não foi decidida.
- **Evidência se classifica, não se acumula.**
  Um número conciliado vale mais que mil linhas de um relatório em que ninguém confia.
- **Julgue primeiro o processo, depois o resultado.**
  Boas decisões podem dar errado e más decisões podem dar certo. Só o registro mostra qual foi o caso.

PARA QUEM É

Operadores com várias unidades, redes de franquias e as equipes de liderança que as administram. O padrão funciona a partir de uma unidade. O teste com grupo de controle, na página 12, precisa de duas ou mais.

O QUE TER EM MÃOS

- Atas de reuniões dos últimos 90 dias
- E-mails e conversas em que decisões foram tomadas
- Exportações de serviços, vendas ou caixa
- Sua agenda, para as datas prometidas

Vamos dizer quando a resposta não for software.

Muitos guias deste mercado são publicados por empresas que vendem software de decisão, e costumam concluir que você deve comprá-lo. Na página 18 você vai encontrar um negócio cuja primeira solução foi uma reunião de 15 minutos às segundas-feiras. Se a resposta honesta para você for uma planilha e uma revisão fixa, você deve conseguir chegar a ela com este padrão.

03 · QUATRO TIPOS DE INTELIGÊNCIA, SEM RODEIOS

Quatro tipos de inteligência. Cada um responde a uma pergunta.

Os termos parecem novos. O problema é antigo. Há oitenta anos, exércitos, serviços de inteligência e empresas tentam transformar informação em escolhas que possam defender. Cada geração de ferramentas respondeu a mais uma pergunta.

BUSINESS INTELLIGENCE

O que aconteceu?

Relatórios e painéis sobre o passado.

TERMINA NO GRÁFICO

INTELIGÊNCIA OPERACIONAL

O que está acontecendo agora?

Acompanha eventos ao vivo e conduz o trabalho em andamento.

TERMINA NO ALERTA

INTELIGÊNCIA DE DECISÃO

O que devemos decidir?

Modela, pontua e automatiza escolhas.

TERMINA NA RECOMENDAÇÃO

DA DECISÃO À EVIDÊNCIA

Aconteceu, e funcionou?

Escreve cada decisão primeiro e depois prova o resultado.

TERMINA EM UM RESULTADO VERIFICADO

QUANDO	MUDANÇA	O QUE MUDOU
Anos 1940	**Pesquisa operacional**	Equipes usaram matemática para planejar comboios, rotas e suprimentos sob pressão.
1951	**Um problema de palavras**	Uma estimativa chamou um ataque de “possibilidade séria”. Os próprios autores queriam dizer chances de 20% a 80%.
Anos 1990	**Business intelligence**	Painéis mostravam o que aconteceu. Raramente diziam o que fazer em seguida.
Anos 2000	**Inteligência operacional**	Os sistemas passaram a acompanhar eventos enquanto aconteciam e a emitir alertas.
2007	**Padrões analíticos**	Analistas de inteligência dos EUA ganharam regras escritas sobre fontes e incerteza.
2011 a 2015	**Julgamento medido**	Torneios de previsão mostraram que o julgamento pode ser medido e treinado.
Anos 2020	**Inteligência de decisão**	Analistas deram nome a uma disciplina para projetar decisões e retroalimentar resultados.
Hoje	**IA agêntica**	Sistemas recomendam e agem. O registro de quem decidiu vira o ativo.

INTELIGÊNCIA DE DECISÃO

A disciplina de projetar como uma decisão é tomada, quem responde por ela e como seu resultado é verificado e usado na próxima.

NÃO É ISTO

Não é um painel.
Um painel mostra o que aconteceu. Um registro mostra o que você escolheu e se funcionou.

Não é uma previsão.
Uma previsão que ninguém confere depois é uma opinião com gráfico.

Não é uma IA que decide por você.
Um sistema pode ordenar opções. Uma pessoa responde pela escolha.

Não são mais dados.
A maioria das equipes já tem os números. Faltam uma linha de base e uma data.

04 · DA DECISÃO À EVIDÊNCIA, A DIFERENÇA

A inteligência de decisão melhora a decisão. Da decisão à evidência, ela se prova.

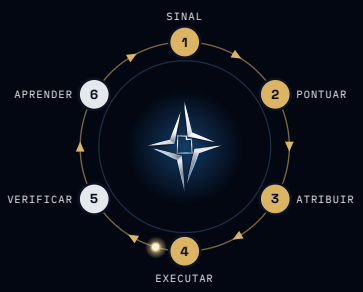
Como os analistas a definem, a inteligência de decisão inclui o retorno sobre os resultados. Na prática, grande parte do software vendido com esse nome se concentra em modelar e automatizar decisões em grande escala. A abordagem da decisão à evidência transforma esse retorno no produto.



Entram sinais. Saem decisões com responsável. Cada etapa deixa um recibo. Ilustração de northstarintel.ai.

	INTELIGÊNCIA DE DECISÃO, PRÁTICA COMUM	DA DECISÃO À EVIDÊNCIA
A pergunta	O que devemos decidir, e com que rapidez?	A decisão aconteceu, e funcionou?
A unidade	Modelos, dados e lógica de decisão	Um Registro de Decisão para cada decisão
Onde termina	Na recomendação ou na ação automatizada	Em um resultado verificado em uma data definida
Sucesso é	Decisões mais rápidas e consistentes em escala	Um resultado medido contra uma linha de base escrita antes
O que fica	Painéis, pontuações e logs	Quatro recibos: interação, decisão, ação, resultado
Quem responde	Muitas vezes o modelo, o sistema ou a equipe	Um responsável com nome, conferido por outra pessoa
Melhor uso	Decisões tomadas milhares de vezes por dia	As decisões que uma equipe de liderança toma toda semana

O QUE CADA ETAPA DEIXA



●● Dourado: a etapa deixou seu recibo. Prateado: ainda não.

1 · SINAL
A interação: fonte, horário, consentimento

2 · PONTUAR
Prioridade e confiança, como números

3 · ATRIBUIR
Um responsável, uma data, uma próxima ação

4 · EXECUTAR
A prova de que a ação aconteceu

5 · VERIFICAR
O resultado contra a sua linha de base

6 · APRENDER
O veredito, a lição, a calibração

COMO É A EVIDÊNCIA

LEITURA DE RECIBO — ILUSTRATIVO

EM 2026-11-08

DECISÃO	Adicionar um segundo despachante antes da temporada de tempestades [JULGAMENTO]
RESPONSÁVEL	Líder de despacho
PRAZO	2026-11-21
PRIORIDADE	88 / 100
CONFIANÇA	●●○ Confiança moderada. Duas temporadas de registros de despacho concordam. O prazo de contratação não foi testado.
EVIDÊNCIA	Exportação do registro de despacho, sistema telefônico [FATO]
CLASSIFICAÇÃO DA FONTE	B2 · Geralmente confiável · Provavelmente verdadeira
VEREDITO	Inconclusivo até que o indicador seja conferido com um registro.
IMPRESSÃO DO SELO	sha256:3f9c…a1e7

Decisão de exemplo, não é o registro de um cliente.

05 · POR QUE ISSO IMPORTA AGORA

Decidir é boa parte do trabalho. Poucas equipes conseguem provar que suas decisões funcionaram.

Duas grandes linhas de pesquisa apontam na mesma direção. Os líderes passam muito tempo decidindo, a maioria diz que esse tempo é mal usado e as empresas que decidem e executam bem costumam ter resultados melhores. Nenhuma delas mede se uma decisão específica funcionou. Essa é a lacuna que este padrão fecha.

20%

dos executivos disseram que suas organizações se destacam na tomada de decisões

PESQUISA GLOBAL DA McKINSEY · 2019 · B2

61%

disseram que a maior parte do seu tempo de decisão é usada de forma ineficaz

PESQUISA GLOBAL DA McKINSEY · 2019 · B2

37%

do seu tempo de trabalho, em média, foi para tomar decisões

PESQUISA GLOBAL DA McKINSEY · 2019 · B2

1.000+

empresas em um programa de dez anos que liga a eficácia das decisões ao desempenho do negócio

BAIN AND COMPANY · 2013 · B2

O QUE OS ANALISTAS DIZEM

“a tomada de decisão sem governança”

O que, segundo o Gartner, aumenta o risco jurídico, operacional e de reputação à medida que os agentes de IA tomam mais decisões. Comunicado de 16 de junho de 2026, traduzido do inglês.

Em março de 2025, o Gartner disse que três em cada quatro empresas globais aplicariam inteligência de decisão até 2026. Registrar as decisões é o primeiro passo. Um registro escrito depois do fato prova pouco. Este padrão é o resto: escrever primeiro, verificar e guardar a prova.

LEIA A PESQUISA COMO VOCÊ LÊ OS SEUS REGISTROS

A Bain relatou uma ligação entre a eficácia das decisões e o desempenho do negócio com nível de confiança mínimo de 95%. Um artigo republicado no próprio site da Bain chamou isso de “correlação de 95%”. São afirmações diferentes. Um nível de confiança diz que é improvável que a ligação seja acaso. Não diz o quanto ela é forte. Citamos a primeira e recusamos a segunda.

O QUE ISSO SIGNIFICA PARA UM OPERADOR

O gargalo é o acompanhamento.

A maioria das equipes tem os números. O que falta é um responsável, uma linha de base e uma data.

Registros vencem a memória.

Um registro com data encerra discussões que a memória reabre a cada trimestre.

A prova viaja.

Um resultado verificado pode ser mostrado a um franqueador, a um credor ou a um comprador. Uma história, não.

06 · O PADRÃO DA DECISÃO À EVIDÊNCIA · VERSÃO 1.0

Uma decisão termina quando a evidência diz que terminou.

Este padrão define o que um registro de decisão precisa conter, quando um resultado pode ser chamado de verificado e como a prova é guardada. Vale para qualquer decisão que comprometa dinheiro, pessoas ou tempo, em uma unidade ou em quinhentas. Deve significa obrigatório. Deveria significa esperado, a menos que você escreva por que não.

SETE PRINCÍPIOS

1	**Escreva antes de agir.**	A pergunta, o responsável, a medida, a linha de base e a data de verificação devem existir antes de o trabalho começar.
2	**Um responsável, papéis separados.**	Uma pessoa deve responder por cada decisão. Aprovação, ação e revisão deveriam ter nome, e quem revisa não deve ser o responsável.
3	**Classifique cada afirmação.**	Cada afirmação deveria dizer como é conhecida, e cada fonte deveria ter uma classificação.
4	**Mantenha a cadeia.**	Interação, decisão, ação e resultado deveriam deixar, cada um, um registro com data.
5	**Verifique contra uma linha de base.**	Nada pode ser chamado de verificado até cumprir as sete condições da página 11, entre elas uma linha de base escrita antes e duas fontes independentes.
6	**Registre todo veredito.**	Ganho, sem ganho, inconclusivo e contestado: todos devem ser guardados.
7	**Pessoas decidem o que importa.**	Um sistema pode sugerir. Uma pessoa com nome deve aprovar tudo o que envolva salários, contratações, segurança, a lei ou uma pessoa específica.

DEZ DEFINIÇÕES

TERMO	SIGNIFICADO
Decisão	Uma escolha que compromete dinheiro, pessoas ou tempo.
Registro de Decisão	Uma decisão por escrito: pergunta, opções, responsável, data, evidência, medida, linha de base e resultado.
Responsável	A única pessoa que responde pela decisão. Uma pessoa, não uma equipe.
Linha de base	O valor da medida antes de agir.
Período de comparação	O período em que o resultado será medido, definido com antecedência.
Estado da afirmação	Como algo é conhecido: observado, inferido, previsto, atestado por uma pessoa ou verificado.
Recibo	Um registro com data que prova que uma etapa aconteceu.
Veredito	Um de quatro: ganho verificado, verificado sem ganho, inconclusivo ou contestado.
Selo	Uma assinatura digital que mostra que um recibo não mudou desde que foi verificado.
Calibração	Se as suas estimativas de 70% se confirmam mais ou menos 70% das vezes.

A Auditoria de Evidências da página 19 é o teste de conformidade deste padrão. Uma pontuação de 20 ou mais sobre 24 atende ao padrão no Nível 3, definido na página 14. A auditoria não testa todas as condições da página 11 nem o princípio 7.

07 · DEZ PASSOS À FRENTE · 1 A 5

Dez passos para ir de decidir mais rápido a provar que funcionou.

Cada passo mostra onde a inteligência de decisão e a operacional costumam parar, o que este padrão exige no lugar, onde o passo já existe na North Star e algo que você pode fazer na segunda-feira sem comprar nada.

1

DE ~~Registrado depois do fato~~ → PARA **Escrito antes de agir**

POR QUÊ
Um registro escrito depois pode ser ajustado ao resultado. A ciência chama a solução de pré-registro: definir primeiro a medida, a linha de base e a data de verificação.

HOJE NA NORTH STAR
Não é possível registrar um resultado sem uma métrica, um resultado, uma linha de base e um período de comparação.

COMECE NA SEGUNDA
Escreva a medida, a linha de base e a data de verificação antes de lançar a sua próxima decisão.

2

DE ~~A equipe decidiu~~ → PARA **Quatro papéis com nome**

POR QUÊ
O que é de todos não é de ninguém, e ninguém deveria avaliar o próprio resultado. Nomeie o responsável, quem aprova, quem age e quem revisa.

HOJE NA NORTH STAR
A aprovação exige um aprovador com nome e uma política, e a ação, um agente autorizado. O revisor independente aceita a atribuição em um portal de revisão separado, e um selo exige a assinatura do responsável.

COMECE NA SEGUNDA
Acrescente colunas de aprovador e revisor à sua lista de decisões.

3

DE ~~Texto confiante~~ → PARA **Afirmações classificadas**

POR QUÊ
Palavras não são probabilidades e fontes não valem o mesmo. Use quatro tipos de evidência: pesquisa, os seus próprios registros, pessoas experientes e as pessoas afetadas.

HOJE NA NORTH STAR
Toda afirmação tem um estado: observado, inferido, previsto, atestado por uma pessoa ou verificado. As fontes são classificadas de A a F e de 1 a 6.

COMECE NA SEGUNDA
Marque cada linha do seu próximo memorando de decisão com o estado e a classificação.

4

DE ~~Eventos em um painel~~ → PARA **Uma cadeia de evidências**

POR QUÊ
A inteligência operacional mostra os eventos enquanto acontecem. Raramente os liga à decisão, à ação e ao resultado.

HOJE NA NORTH STAR
Quatro recibos ligados: a interação com horário, canal, consentimento e retenção, a decisão com aprovador e linha de base, a ação autorizada e o resultado revisado.

COMECE NA SEGUNDA
Para uma decisão em aberto, encontre um registro de cada um dos quatro elos.

5

DE ~~Marcado como feito~~ → PARA **Verificado**

POR QUÊ
Um chamado fechado diz que o trabalho parou. Não diz que o resultado chegou.

HOJE NA NORTH STAR
Verificado exige duas fontes distintas, uma linha de base, um período, uma métrica, um revisor com nome, uma data de revisão e alternativas por escrito. O sistema confere distintas, não independentes.

COMECE NA SEGUNDA
Não chame de verificado nada que tenha uma única fonte.

08 · DEZ PASSOS À FRENTE · 6 A 10

Os outros cinco: comparação, honestidade e o limite humano.

Os passos 1 a 5 tornam uma decisão verificável. Os passos 6 a 10 tornam a verificação justa, o registro confiável para quem está de fora e o limite entre pessoas e sistemas explícito.

6

DE ~~Antes e depois~~ → PARA **Um contrafactual**

POR QUÊ
O mercado se move enquanto você age, então o antes e depois credita a você a maré. As unidades que não mudaram mostram o que teria acontecido de qualquer forma.

HOJE NA NORTH STAR
O registro do resultado pede o período de comparação e qualquer outra coisa que tenha mudado nele.

COMECE NA SEGUNDA
Mantenha sem mudança pelo menos tantas unidades quanto as que você muda, ou escalone o lançamento para que cada onda tenha comparação.

7

DE ~~Só acertos~~ → PARA **Todos os vereditos**

POR QUÊ
Quando só os acertos são relatados, todo acerto parece suspeito. Os pesquisadores chamam isso de problema da gaveta.

HOJE NA NORTH STAR
Quatro vereditos: ganho verificado, verificado sem ganho, inconclusivo e contestado. Toda revisão começa em inconclusivo.

COMECE NA SEGUNDA
Relate os seus erros na mesma reunião em que relata os acertos.

8

DE ~~Confie em nós~~ → PARA **Confira você mesmo**

POR QUÊ
Quando qualquer IA escreve um memorando convincente em segundos, um memorando não prova nada. Um registro assinado que não pode ser editado em silêncio, sim.

HOJE NA NORTH STAR
Os recibos são assinados com Ed25519 e encadeados pela impressão digital. Os arquivos do revisor recebem uma impressão digital SHA-256 no envio e não podem ser sobrescritos. Qualquer pessoa pode conferir um recibo em northstarintel.ai/verify, e o responsável que consente publica em northstarintel.ai/receipts.

COMECE NA SEGUNDA
Guarde cada resultado verificado com a data, as fontes e o revisor onde ninguém possa editá-lo depois.

9

DE ~~Opiniões sobre julgamento~~ → PARA **Um registro de calibração**

POR QUÊ
Um treinamento curto em probabilidade e manter o placar melhoraram previsores em ensaios aleatorizados. Julgamento que ninguém pontua nunca melhora.

HOJE NA NORTH STAR
Ainda não foi construído, então por enquanto este passo é manual.

COMECE NA SEGUNDA
Comece o registro de calibração da página 12: chance antes, resultado depois, pontuação de Brier todo mês.

10

DE ~~IA que age~~ → PARA **IA dentro de um limite escrito**

POR QUÊ
As regras sobre decisões automatizadas estão chegando. A Lei de IA da UE exigirá que quem usa sistemas de alto risco guarde os registros deles por pelo menos seis meses. Um limite escrito antes custa menos do que um escrito depois de uma reclamação.

HOJE NA NORTH STAR
A aprovação humana vem ativada por padrão. A IA só sugere classificações e redação, a pontuação vem da fórmula publicada e qualquer decisão pode ser escalada para uma pessoa.

COMECE NA SEGUNDA
Escreva a lista de decisões que sempre vão para uma pessoa com nome.

09 · O REGISTRO DE DECISÃO + RECIBOS

Escreva a decisão antes de automatizá-la.

Se você não consegue escrever a decisão sem software, o software não vai salvá-la. Estes são os campos que a North Star guarda para cada decisão, etapa por etapa. Use os mesmos campos no papel até precisar de mais.

TODO REGISTRO TEM

Pergunta	Responsável	Prazo	Prioridade	Status
O que estamos escolhendo, e até quando	A única pessoa que responde por ela	Uma data, não algum dia	Oportunidade, risco de esperar e esforço, cada um de 1 a 3, pontuados de 0 a 100	Aberta, aprovada, em andamento, concluída ou escalada

DEPOIS, ETAPA POR ETAPA · E A REGRA QUE CONDICIONA CADA UMA

01
Interação
- O que aconteceu
- Quando
- Canal
- Consentimento
- Divulgação
- Retenção

CONDIÇÃO
Exige o evento, o horário, o canal, a permissão e a retenção.

02
Decisão
- Opções, inclusive não fazer nada
- Evidência classificada
- Aprovador e política
- Resultado esperado
- Linha de base

CONDIÇÃO
Nenhuma aprovação sem um aprovador com nome e uma política.

03
Ação
- Próxima ação
- Agente autorizado
- Autorização
- Sistema de destino
- Aprovação humana, ativada por padrão
- Horário da ação

CONDIÇÃO
Nenhuma ação sem uma pessoa com nome e uma autorização.

04
Resultado
- Métrica
- Resultado
- Período de comparação
- Revisor e data de revisão
- Explicações alternativas
- Veredito

CONDIÇÃO
Nenhum resultado sem métrica, resultado, linha de base e período.

> A aprovação humana vem ativada por padrão por um motivo. Antes de começar, escreva o que sempre vai para uma pessoa com nome: salários, contratações e demissões, um reembolso acima do seu limite, uma questão de segurança, uma questão jurídica e qualquer decisão sobre um funcionário ou cliente específico. Sempre.

TODA DECISÃO DEVE DEIXAR QUATRO RECIBOS · A CADEIA DE EVIDÊNCIAS

01 **Interação** — Fonte · Horário · Consentimento
▶
02 **Decisão** — Responsável · Opções · Aprovação
▶
03 **Ação** — Autorização · Ação · Registro
▶
04 **Resultado** — Linha de base · Evidência · Revisão

TRÊS VERIFICAÇÕES GRATUITAS

Dois minutos
Seis perguntas, uma por etapa do ciclo
northstarintel.ai/pt/pontuacao-de-lacuna

Cinco minutos
Uma decisão comparada ao padrão do registro, antes de agir
northstarintel.ai/pt/auditoria-de-decisao

Uma hora
As últimas 20 decisões, pontuadas sobre 24
Página 19 deste padrão

10 · CLASSIFICAR A EVIDÊNCIA · O MÉTODO, EMPRESTADO

Como um analista de inteligência escreve um julgamento.

Serviços de inteligência passaram décadas em um único problema: como expressar um julgamento para que o leitor saiba o quanto confiar nele. O padrão dos EUA é público. É a Diretiva 203 da Comunidade de Inteligência. Usar o método não implica nenhuma afiliação com o governo. Ele simplesmente funciona também em uma reunião de segunda-feira.

DIGA AS CHANCES · SETE PALAVRAS, SETE FAIXAS

SE VOCÊ DIZ	VOCÊ QUER DIZER
Quase nenhuma chance	1% a 5%
Muito improvável	5% a 20%
Improvável	20% a 45%
Chance quase igual	45% a 55%
Provável	55% a 80%
Muito provável	80% a 95%
Quase certo	95% a 99%

A escala para em 99%. A diretiva também pede aos analistas que não combinem um nível de confiança e um termo de probabilidade na mesma frase. A diretiva é publicada em inglês e estes termos são traduções.

CLASSIFIQUE CADA FONTE · DOIS JULGAMENTOS, NÃO UM

CONFIABILIDADE DA FONTE	
A	Totalmente confiável
B	Geralmente confiável
C	Razoavelmente confiável
D	Geralmente não confiável
E	Não confiável
F	Não pode ser avaliada

CREDIBILIDADE DA INFORMAÇÃO	
1	Confirmada
2	Provavelmente verdadeira
3	Possivelmente verdadeira
4	Duvidosa
5	Improvável
6	Não pode ser avaliada

As duas classificações são independentes. Um gerente de confiança ainda pode repassar um boato. Isso é um B4. Esta tabela é da OTAN, não da ICD 203.

USE QUATRO TIPOS DE EVIDÊNCIA

Pesquisa
Estudos publicados, classificados como qualquer outra fonte

Os seus registros
Serviços, ligações, vendas, escalas, contabilidade

Pessoas experientes
Gerentes e equipes, consultados separadamente

Pessoas afetadas
Clientes, funcionários e parceiros

COMO ISSO SE LÊ EM UM NEGÓCIO

A1
Exportação de vendas conciliada com o depósito bancário

B3
O que um gerente lembra do mês passado

C4
O estudo de caso publicado por um fornecedor

F6
Um comentário anônimo na internet

CINCO COMANDOS QUE FAZEM DA IA UM ANALISTA MELHOR

01	**Separar**	Marque cada linha da sua resposta com o estado: observado, inferido, previsto, atestado ou verificado. Use só os registros que eu enviei.
02	**Classificar**	Classifique cada fonte de A a F e cada afirmação de 1 a 6. Dê uma linha de justificativa para cada classificação.
03	**Chances**	Informe a chance de isto funcionar como um número de 1 a 99. Diga o que a mudaria em dez pontos.
04	**Rival**	Apresente o melhor argumento a favor da opção que estamos descartando. Que evidência a faria vencer?
05	**Pré-mortem**	Seis meses se passaram e esta decisão fracassou. Escreva os três motivos mais prováveis.

PARA COPIAR E COLAR

Lidero uma empresa com [número] unidades. Estes são os registros por trás de uma decisão em aberto: [colar]. Use só estes registros e não invente dados que faltam. Devolva: (1) a decisão como uma pergunta com uma escolha real, (2) cada fonte com sua classificação, (3) o que os registros provam e o que só sugerem, (4) a chance de funcionar, como número, com o motivo, (5) o que medir, sua linha de base e uma data de verificação, (6) tudo o que precisa da decisão de uma pessoa.

Não cole dados pessoais de clientes nem fichas de funcionários em um serviço de IA antes de entender os termos de privacidade e de retenção de dados.

11 · VERIFICAÇÃO, VEREDITOS E RECIBOS

Verificado significa algo. Aqui está exatamente o quê.

A maioria dos sistemas encerra uma decisão quando alguém a marca como feita. Este padrão a encerra quando a evidência cumpre sete condições, alguém que não é o responsável a revisa e o veredito fica registrado, seja ele qual for.

UM RESULTADO SÓ CONTA COMO VERIFICADO QUANDO

1. A linha de base foi escrita antes de agir
2. O período do resultado foi definido com antecedência
3. A métrica tem nome
4. Duas fontes independentes concordam
5. As explicações alternativas conhecidas estão por escrito
6. Alguém que não é o responsável revisa
7. O responsável assina

QUATRO VEREDITOS, TODOS GUARDADOS

Ganho verificado
A medida se moveu na direção certa, além do que a comparação explica.

Verificado, sem ganho
Foi verificado direito e não funcionou. Também é um resultado.

Inconclusivo
Não há evidência suficiente para nenhum lado. Toda revisão começa aqui.

Contestado
A evidência se contradiz, ou alguém com legitimidade a contesta.

O QUE UM RECIBO SELADO CONTÉM · FORMATO ABERTO, VERSÃO 1

Selo intacto: a assinatura e a cadeia são válidas.

IDENTIDADE	ID do recibo, chave de assinatura e data de emissão	CADEIA	A impressão digital do recibo anterior
VEREDITO	Um dos quatro, nada mais	MEDIÇÃO	Métrica, linha de base e resultado, cada um com o seu período
EVIDÊNCIA	Impressões digitais de pelo menos duas fontes	CONTEXTO	O sistema envolvido e outras mudanças no período
PESSOAS	Revisor independente, assinatura do responsável, função do responsável	PUBLICAÇÃO	Nenhuma, só números, anônima ou com nome

COMO QUALQUER PESSOA PODE CONFERIR, SEM CONFIAR NA NORTH STAR

Coloque os campos em uma ordem fixa e calcule a impressão digital SHA-256. Confira a assinatura Ed25519 com a chave publicada da North Star e depois compare a impressão digital do recibo anterior. Em 2025, o W3C incluiu as assinaturas Ed25519 na sua Recomendação para credenciais verificáveis. Um recibo da North Star usa o mesmo método de assinatura. Ele não é uma credencial do W3C. Teste em northstarintel.ai/verify. O formato está em northstarintel.ai/pt/especificacao-de-recibos. As chaves estão em northstarintel.ai/api/public/receipt-keys.

Um selo prova que o registro não mudou. Não prova que a ação causou o resultado. Quem mostra isso é a comparação. É por isso que existe o passo 6.

A PERGUNTA PARA QUALQUER FORNECEDOR DE SOFTWARE DE DECISÃO

“Mostre uma decisão que o seu sistema levou da pergunta até um resultado verificado: o responsável, a data, a evidência classificada, a linha de base, o veredito e um recibo que eu possa conferir sem confiar em você.” Um fornecedor que consegue isso em uma única reunião merece o seu tempo. Um que abre um painel está mostrando uma foto do problema.

12 · PROVE COM O QUE VOCÊ JÁ TEM

As suas unidades são a sua evidência.

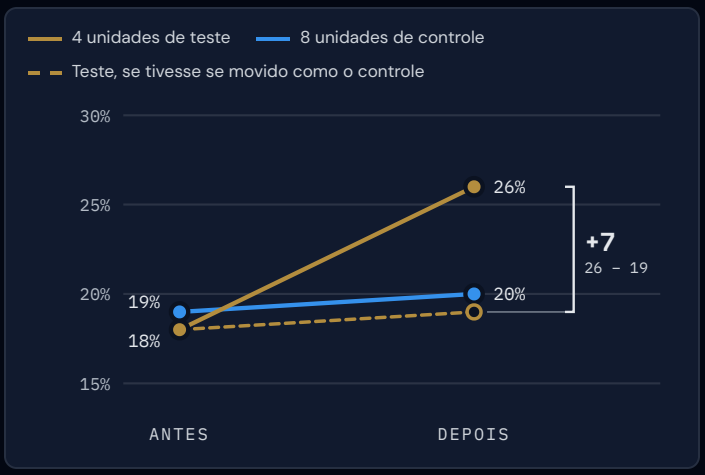
Um negócio com uma única unidade só pode se comparar com o ano passado. Um operador com várias unidades pode comparar lojas nas mesmas semanas, com o mesmo clima, os mesmos preços e a mesma economia. Operadores com várias unidades administram 56,5% das unidades franqueadas dos EUA (FRANdata, 2025). Três ferramentas transformam essa estrutura em prova.

FERRAMENTA 1 · TESTE E CONTROLE

Mude algumas unidades. Mantenha as outras, ou escalone o lançamento para que cada onda tenha comparação. Compare a mudança em cada grupo, não os números finais.

TAXA DE RECOMPRA · ILUSTRATIVO	4 TESTE	8 CONTROLE
8 semanas antes do plano	18%	19%
8 semanas depois	26%	20%
Mudança	+8 pontos	+1 ponto

Efeito do plano: +7 pontos. Sem as unidades de controle, a equipe teria reivindicado 8, e um desses pontos teria vindo de qualquer forma.

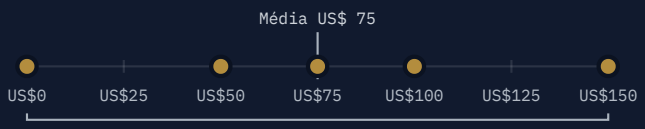


- ✓ Escolha as unidades de teste antes de ver qualquer resultado
- ✓ Mantenha como controle pelo menos tantas unidades quantas testar
- ✓ Escreva antes a medida, o período e a data de verificação
- ✓ Nomeie qualquer outra coisa que mudou no período

FERRAMENTA 2 · O TESTE DE RUÍDO

Entregue os mesmos três casos reais a cinco gerentes, separadamente: um pedido de reembolso, uma decisão de equipe e uma exceção de preço. Compare as respostas.

Reembolso pela mesma reclamação de atraso · cinco gerentes · ILUSTRATIVO



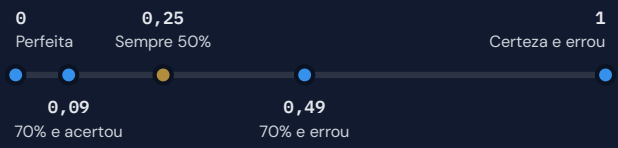
Respostas: US$ 0, US$ 50, US$ 75, US$ 100, US$ 150

```
Dispersão = (maior − menor) ÷ média
= 150 ÷ 75 = 200%
```

Se dois gerentes ficam mais distantes do que você aceitaria entre dois orçamentos de fornecedores, o problema não é uma unidade. É uma regra que falta.

FERRAMENTA 3 · O REGISTRO DE CALIBRAÇÃO

Antes de cada decisão, escreva a chance de funcionar. Na data de verificação, escreva 1 se funcionou e 0 se não. Pontue cada decisão como (chance − resultado)² e depois tire a média. Essa é a pontuação de Brier. Quanto menor, melhor.



A pontuação a superar é 0,25, a que você obtém dizendo 50% toda vez. Vinte decisões pontuadas podem dizer mais sobre o julgamento de um gerente do que uma entrevista.

AS REDES DE FRANQUIAS JÁ CONHECEM ESTE PADRÃO

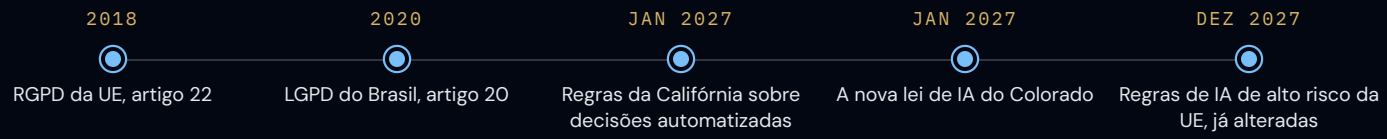
Pela Regra de Franquias da FTC dos EUA, um franqueador que faz uma afirmação sobre ganhos a um possível franqueado precisa ter uma base razoável e uma comprovação por escrito no momento em que a faz. Exija das suas decisões internas o mesmo nível que a lei exige das afirmações sobre ganhos.

13 · ANTES QUE A IA TOME OU INFLUENCIE UMA DECISÃO

Esta é a página que a maioria dos guias deixa de fora.

Ela descreve princípios gerais e não é assessoria jurídica. As regras variam conforme o lugar e mudam com frequência. Confirme suas obrigações com um advogado qualificado antes que um sistema tome ou influencie decisões sobre pessoas.

QUANDO AS REGRAS SE APLICAM · CONFIRA CADA UMA NA FONTE PRIMÁRIA



1 Decisões sobre pessoas trazem direitos

O RGPD da União Europeia (artigo 22) e a LGPD do Brasil (artigo 20) dão às pessoas direitos diante de decisões sobre elas tomadas unicamente com base em tratamento automatizado. Desde 2019, a LGPD não exige mais que a revisão seja feita por uma pessoa. As regras da Califórnia sobre tecnologia de decisões automatizadas exigem aviso e, em muitos casos, uma forma de recusa, para decisões significativas a partir de 1º de janeiro de 2027. Contratação, escalas, remuneração e disciplina são onde os operadores encontram essas regras primeiro.

2 As regras se movem nas duas direções

Em maio de 2026, o Colorado substituiu sua primeira lei de IA por uma versão mais restrita, baseada em avisos, semanas antes de a original entrar em vigor. A nova lei vale a partir de 1º de janeiro de 2027. Em julho de 2026, a União Europeia adiou para 2 de dezembro de 2027 suas regras de IA de alto risco para sistemas de contratação e de RH. Trate cada afirmação sobre regras que você ler, inclusive estas, como uma pista para uma fonte primária.

3 Os registros são o fio comum

Onde quer que você opere, a postura defensável é parecida. Saiba quais decisões um sistema toma ou influencia. Guarde a entrada, a saída e a pessoa que aprovou. Dê às pessoas uma forma de pedir revisão, e garanta que uma pessoa de fato a faça. Quando as regras de alto risco passarem a valer, a Lei de IA da UE vai exigir que quem usa esses sistemas guarde os registros que eles geram por pelo menos seis meses.

CINCO PERGUNTAS ANTES QUE A IA TOQUE EM UMA DECISÃO

VERIFICAÇÃO	A PERGUNTA	ONDE FICA
Limite	Quais decisões um sistema pode tomar sozinho, e quais precisam de uma pessoa com nome?	Registro de Decisão, etapa de ação
Registro	A entrada, a saída e quem aprovou ficam escritos em cada decisão?	Recibos de decisão e de ação
Explicação	Você conseguiria explicar o porquê à pessoa afetada, em palavras simples?	Evidência classificada e confiança
Revisão	Alguém pode pedir uma revisão humana, e uma pessoa de fato a faz?	Um revisor com nome, não o responsável
Desvio	Quem confere, em uma data fixa, se as decisões do sistema continuam válidas?	Etapa de resultado: data de verificação e veredito

A pergunta 2 é a que falha em silêncio. Um sistema recomenda, um gerente clica em aprovar e nada registra quem viu o quê. A proteção mais barata é um registro escrito de cada aprovação. Na North Star, a IA pode sugerir uma avaliação e uma redação. Uma pessoa confirma cada avaliação, e a pontuação salva sempre vem da fórmula publicada. Nada é aprovado nem verificado por uma IA.

14 · O PLACAR E OS SEIS NÍVEIS

Oito números que mostram se as suas decisões se cumprem.

A receita mostra como foi o negócio. Estes números mostram como foram as decisões. Cada um sai direto dos seus Registros de Decisão e corresponde a uma linha da auditoria da página 19.

#	MÉTRICA	COMO CONTAR	LINHA DA AUDITORIA
1	**Responsáveis**	Decisões com uma pessoa com nome como responsável, divididas por todas as decisões	5
2	**Pré-registro**	Decisões com medida, linha de base e período escritos antes de agir, divididas por todas as decisões	7
3	**Tempo de decisão**	Dias desde o primeiro sinal até um responsável com nome e uma data	6
4	**Prova de ação**	Ações com registro de que aconteceram, divididas pelas ações aprovadas	8
5	**Verificações no prazo**	Resultados verificados na data definida, divididos pelos resultados que venciam	9
6	**Verificação**	Resultados verificados com duas fontes, divididos pelos resultados conferidos	10
7	**Vereditos honestos**	Proporção de sem ganho, inconclusivo e contestado entre todos os vereditos. Zero é um alerta, não uma vitória.	11
8	**Calibração**	Pontuação de Brier média das suas estimativas de chance. Quanto menor, melhor.	3

SEIS NÍVEIS · ONDE VOCÊ ESTÁ E OS PASSOS QUE LEVAM VOCÊ ATÉ LÁ



Faixas da auditoria: de 0 a 11 é Nível 0 ou 1. De 12 a 19 é Nível 1 ou 2. De 20 a 24 é Nível 3. Os Níveis 4 e 5 somam as práticas das páginas 11 a 13.

15 · OS SETE VAZAMENTOS DE DECISÃO

Onde as decisões escapam entre a reunião e o resultado.

Um vazamento de decisão é uma escolha que sua equipe fez, ou pretendia fazer, e que nunca produziu um resultado que alguém conferiu. Os sete sinais abaixo estão nas suas anotações, caixas de entrada e sistemas de serviço. Leia os seus registros, não uma média do setor.

#	VAZAMENTO	O SINAL NOS SEUS REGISTROS
1	**Decisão não escrita**	"Combinamos" em uma reunião, e nenhum registro diz o quê, quem ou até quando
2	**Responsável coletivo**	O campo de responsável diz operações, os gerentes ou todos
3	**Data em aberto**	No próximo trimestre, em breve, depois da alta temporada
4	**Evidência da unidade mais barulhenta**	A história de um gerente virou regra para todas as unidades
5	**Sem linha de base**	O resultado foi julgado depois da mudança, de memória
6	**Mudança em todas de uma vez**	Todas as unidades mudaram na mesma semana e não sobrou nada para comparar
7	**Encerrada, não verificada**	O status diz concluído, não há resultado anexado e nenhuma lição foi escrita

Talvez você reconheça os sete. Esse não é o ponto. O ponto é qual custa mais caro, e você só vai saber quando colocar um preço nele, na página 17.

ONDE CADA VAZAMENTO FICA NO CICLO, E QUAIS LINHAS DA AUDITORIA O DETECTAM

SINAL	PONTUAR	ATRIBUIR	EXECUTAR	VERIFICAR	APRENDER
VAZAMENTOS 1	VAZAMENTOS 4	VAZAMENTOS 2 3	VAZAMENTOS 5 6	VAZAMENTOS 7	VAZAMENTOS 7
LINHAS 1 · 2	LINHAS 3 · 4	LINHAS 5 · 6	LINHAS 7 · 8	LINHAS 9 · 10	LINHAS 11 · 12

O QUE NOS RECUSAMOS A CITAR

Um dos números mais repetidos deste mercado diz que empresas orientadas por dados têm 23 vezes mais chances de conquistar clientes. Rastreamos esse número até uma pesquisa de consultoria de 2013 com cerca de 400 gerentes sobre análise de clientes. As versões posteriores mudaram o tema, a fonte e um dos números. As estimativas de tamanho de mercado não são melhores. Oito empresas de pesquisa calculam o mercado de inteligência de decisão de 2025 entre US$ 12,8 bilhões e US$ 21,2 bilhões. Nenhum desses números diz se a sua última decisão funcionou. Os seus registros podem dizer.

16 · QUATRO ACHADOS QUE RESISTEM

Classificamos a pesquisa como pedimos que você classifique os seus registros.

Cada achado traz uma classificação da página 10 e uma nota clara sobre seus limites. Usamos os achados para a direção, não para as casas decimais.

O PROCESSO VENCE A ANÁLISE

Lovallo e Sibony · 2010

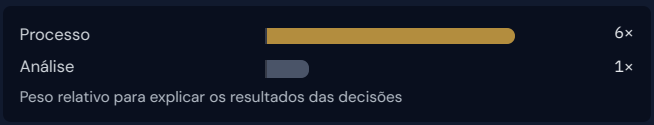
B2
CLASSIF.

MÉTODO

Gerentes relataram 1.048 decisões importantes tomadas ao longo de cinco anos. Uma regressão controlou setor, geografia e porte da empresa.

ACHADO

Como a decisão foi tomada importou seis vezes mais do que quanta análise foi feita.



LIMITE

Relatado pelos próprios gerentes. Publicado por uma consultoria, sem revisão por pares.

O QUE TIRAMOS

Corrija como as decisões são tomadas antes de comprar mais análise.

O JULGAMENTO TEM RUÍDO

Kahneman, Sibony e Sunstein · 2021

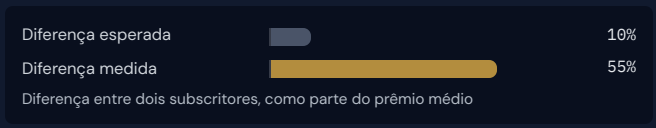
B2
CLASSIF.

MÉTODO

Quarenta e oito subscritores de uma seguradora precificaram os mesmos casos realistas. Antes, executivos previram a distância entre dois subscritores.

ACHADO

Os executivos esperavam cerca de 10%. A diferença típica entre dois subscritores foi de 55% do prêmio médio.



LIMITE

Uma empresa e uma auditoria. O mesmo padrão aparece em muitas profissões.

O QUE TIRAMOS

Antes de culpar uma unidade, confira se os seus gerentes decidiriam o mesmo diante do mesmo caso.

PALAVRAS NÃO SÃO CHANCES

Kent · 1964 · Mauboussin e Mauboussin · 2018

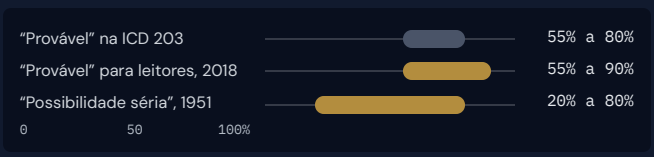
B1
CLASSIF.

MÉTODO

Kent perguntou aos autores de uma estimativa de 1951 o que significava "possibilidade séria". Em 2018, 1.700 pessoas deram números a palavras comuns de probabilidade.

ACHADO

Os colegas de Kent queriam dizer qualquer coisa entre 20% e 80%. Em 2018, os 90% centrais das respostas para "provável" foram de 55% a 90%.



LIMITE

Estes estudos medem como as palavras são lidas, não como as decisões terminam.

O QUE TIRAMOS

Escreva a confiança como um número.

O JULGAMENTO PODE SER TREINADO

Mellers e colegas · 2014 · Chang e colegas · 2016

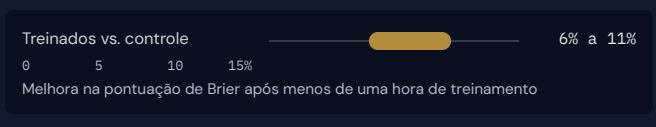
A2
CLASSIF.

MÉTODO

Experimentos aleatorizados dentro de um torneio de previsão de quatro anos patrocinado pela comunidade de inteligência dos EUA.

ACHADO

Treinamento em probabilidade, trabalho em equipe e acompanhamento melhoraram a precisão. Um treinamento de menos de uma hora melhorou as pontuações de Brier entre 6% e 11% em relação a um grupo de controle.



LIMITE

Perguntas sobre eventos mundiais respondidas por voluntários, não decisões de negócio tomadas por executivos.

O QUE TIRAMOS

Mantenha o placar. Um registro de calibração é o treinamento mais barato que você vai comprar.

COMO LER UMA CLASSIFICAÇÃO

A letra classifica a fonte e o número classifica a informação, na escala da página 10. A2 significa uma fonte totalmente confiável e uma informação provavelmente verdadeira. Estas classificações são o nosso julgamento, e a página 22 dá o motivo de cada uma.

17 · COLOQUE UM NÚMERO

Uma decisão sem número é uma opinião.

Uma decisão com número e data é um compromisso. Dois números resolvem a maioria das discussões em uma reunião de liderança: quanto custa cada semana de espera e em que posição a decisão fica diante de tudo o mais que está em aberto.

A VERSÃO DE TRÊS MINUTOS · DE MEMÓRIA

Quanto vale esta decisão por mês se funcionar, depois do que custa para manter?	$ _____
Multiplique isso por 12 e divida por 52. Cada semana de espera custa cerca de	$ _____
Qual a chance de funcionar, como número?	% _____

A VERSÃO COMPLETA · FAÇA DUAS VEZES E INFORME A FAIXA

DADO	CONSERVADOR	REALISTA
A **Ganho mensal se funcionar**	$ _____	$ _____
B **Custo mensal para manter**	$ _____	$ _____
C **Chance de funcionar**	% _____	% _____
D **Horas para implantar**	h _____	h _____

Valor mensal líquido
`A − B`

Custo de cada semana de espera, se funcionar
`(A − B) × 12 ÷ 52`

Valor por hora de implantação, ajustado ao risco
`(A − B) × C ÷ D`

DEPOIS ORDENE · A REGRA DE PRIORIDADE PUBLICADA EM NORTHSTARINTEL.AI

`Prioridade = ((2 × Oportunidade) + Risco de esperar − Esforço) ÷ 8 × 100`

Avalie cada um de 1 (baixo) a 3 (alto). Oportunidade 3, risco de esperar 3 e esforço 2 dão ((6 + 3 − 2) ÷ 8) × 100 = 87,5, exibido como 88.

SE ESTIVER CHUTANDO, COMECE AQUI · E TROQUE OS CHUTES EM UM MÊS

DADO	PONTO DE PARTIDA
C · chance de funcionar	50% até ter uma taxa de base das suas próprias unidades
A · ganho mensal	O menor número que você defenderia diante do seu responsável financeiro
D · horas para implantar	Conte as horas de cada gerente, não só as do fornecedor

Estes pontos de partida são convenções, não pesquisa, e estamos dizendo isso a você. Cinquenta por cento é o padrão honesto para uma decisão que você nunca verificou. Se o custo semanal de esperar for menor que o custo da reunião sobre o assunto, adie a decisão e escreva o porquê. Essa é uma resposta legítima. Se for várias vezes maior, você encontrou a prioridade do mês.

Decidindo quais serviços manter ou reprecificar? Quais serviços dão lucro, nossa ferramenta gratuita, calcula a margem por hora paga a partir da exportação dos seus serviços, dentro do seu navegador. Ela está em northstarintel.ai/pt/quais-servicos-dao-lucro.

18 · COMO ISSO FICA EM UMA EQUIPE DE LIDERANÇA REAL

Ilustrativo. Cada número é inventado e cada premissa está declarada.

Um operador de serviços residenciais com doze unidades acredita que sua equipe de liderança é decidida. O CEO reúne as últimas 20 decisões da liderança a partir de atas e e-mails em vez de confiar nessa crença.

20 decisões encontradas nos registros

14 nomearam um responsável

4 tinham linha de base antes de agir

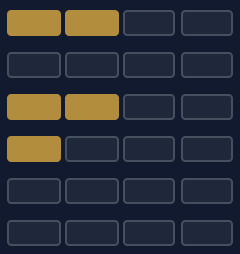
1 foi verificada na data

RESULTADO DA AUDITORIA

5 / 24 · 21 / 100

FUNCIONANDO DE MEMÓRIA · NÍVEL 1

PERFIL POR ETAPA · DE 0 A 4



A VITÓRIA QUE NUNCA FOI PROVADA

A maior decisão do ano foi um aumento de preços de 8% nas doze unidades em 1º de abril. A receita do segundo trimestre subiu 6%, e a liderança chamou isso de vitória.

SEGUNDO TRIMESTRE, ANO CONTRA ANO	ANO PASSADO · SEM MUDANÇA DE PREÇO	ESTE ANO · PREÇOS +8%
Receita	+7%	+6%
Serviços concluídos	+2%	−2%

A receita já tinha crescido 7% no ano anterior, sem mudança de preço. Este ano os serviços concluídos caíram 2%, quando antes tinham crescido 2%. O aumento acrescentou receita ou trocou serviços por preço enquanto o mercado fazia o resto? Ninguém escreveu uma linha de base, separou uma unidade de comparação ou definiu uma data de verificação. O único veredito honesto é inconclusivo.

O REGISTRO DE UMA PÁGINA · COMO SÃO AS SEGUNDAS-FEIRAS AGORA · TRECHO

DECISÃO	RESPONSÁVEL	PRÓXIMA AÇÃO	MEDIDA · LINHA DE BASE	VERIFICAÇÃO
Testar um plano de manutenção em 4 de 12 unidades	Gerente de operações	Semana 1	Taxa de recompra · 18%	Semana 9
Adicionar despacho aos sábados em 3 unidades	Gerente regional	Semana 2	Serviços no sábado · 0	Semana 6
Reprecificar os cinco tipos de serviço com menor margem	Responsável financeiro	Semana 1	Margem por hora paga · US$ 48	Semana 13

A solução não foi software.

Cada número de que a equipe precisava já estava no seu sistema de serviços e na sua contabilidade. Faltavam uma linha de base escrita, uma comparação e uma data. A primeira solução foi uma revisão de 15 minutos às segundas-feiras sobre um registro de uma página: decisões em aberto, responsáveis, datas e o número que cada uma deve mover. O software veio depois, quando o registro passou de 40 decisões em aberto em doze unidades.

A grande decisão seguinte, um plano de manutenção, foi testada em quatro unidades, com oito mantidas como controle. A página 12 mostra como ela foi provada.

ILUSTRATIVO Caso composto ilustrativo. Não é um cliente, não é um resultado e não é uma média do setor.

19 · A AUDITORIA DE EVIDÊNCIAS DE UMA HORA · O TESTE DE CONFORMIDADE

Doze verificações. Pontuação de 0 a 24, depois de 0 a 100.

Reúna as últimas 20 decisões da sua equipe de liderança, em qualquer unidade. As últimas, não as melhores. Uma decisão é qualquer escolha que comprometeu dinheiro, pessoas ou tempo. Use registros, não memória: atas, e-mails, conversas, chamados. Se não encontrar vinte por escrito, você já achou o primeiro vazamento. Conte cada registro que falta como um não em todas as linhas e siga em frente.

2 = vale para 18 ou mais das 20. 1 = vale para 6 a 17. 0 = vale para 5 ou menos. Índice /100 = pontuação × 100 ÷ 24.

#	ETAPA	VERIFICAÇÃO	2	1	0
1	SINAL	A decisão foi escrita como uma pergunta com uma escolha real?	○	○	○
2		A evidência por trás dela está arquivada, com cada fonte nomeada?	○	○	○
3	PONTUAR	A chance de sucesso foi escrita como número antes de agir?	○	○	○
4		Ela foi ordenada contra as outras decisões em aberto por uma regra escrita?	○	○	○
5	ATRIBUIR	Ela nomeia um responsável, uma pessoa e não uma equipe?	○	○	○
6		Ela tem prazo e uma próxima ação escrita?	○	○	○
7	EXECUTAR	A medida e sua linha de base foram escritas antes de alguém agir?	○	○	○
8		Há um registro de que a ação aconteceu, não só de que foi aprovada?	○	○	○
9	VERIFICAR	O resultado foi verificado na data definida?	○	○	○
10		Dois registros independentes sustentam o veredito?	○	○	○
11	APRENDER	Um veredito foi registrado: ganho, sem ganho, inconclusivo ou contestado?	○	○	○
12		A lição foi escrita onde a próxima decisão vai vê-la?	○	○	○

SUA PONTUAÇÃO

_____ / 24 _____ / 100

ETAPA MAIS FRACA _____

PERFIL POR ETAPA · CADA ETAPA DE 0 A 4

SINAL	__ / 4	PONTUAR	__ / 4
ATRIBUIR	__ / 4	EXECUTAR	__ / 4
VERIFICAR	__ / 4	APRENDER	__ / 4

COMO LER O NÚMERO · FAIXAS DE TRABALHO, NÃO MÉDIAS DO SETOR

20 a 24 · 83 a 100

Defensável

NÍVEL 3

As decisões têm responsáveis, números e recibos. Pronto para automatizar a entrada e a revisão de segunda-feira.

12 a 19 · 50 a 79

Decidido, não provado

NÍVEL 1 A 2

O trabalho acontece. A prova não. Corrija as linhas 7, 9 e 10: linha de base, data de verificação, segundo registro.

0 a 11 · 0 a 46

Funcionando de memória

NÍVEL 0 A 1

Ainda não compre software. Faça uma decisão por semana ficar escrita com responsável, data e número.

20 · O QUE CONTINUA IMPORTANDO QUANDO A IA DECIDE MAIS

Nenhuma previsão nossa. Quatro deles.

Uma importante empresa de análise de tecnologia publicou as quatro entre junho de 2025 e junho de 2026. As quatro podem ser verdade. A pergunta útil é quais partes de decidir ficam mais fáceis e quais ficam mais difíceis.

50% das decisões de negócio aumentadas ou automatizadas por agentes de IA até 2027

15%+ das decisões de trabalho do dia a dia serão tomadas de forma autônoma por IA agêntica até 2028, ante zero em 2024

40%+ dos projetos de IA agêntica serão cancelados até o fim de 2027

5× mais confiança em decisões modeladas de forma explícita do que nas não governadas até 2029, e 80% mais rapidez

PREVISÕES, NÃO MEDIÇÕES · FONTES NA PÁGINA 22

DEGRAU	O QUE O SISTEMA FAZ	O QUE VOCÊ FAZ
1. Informar	Resume, sinaliza e redige	Você decide tudo
2. Recomendar	Ordena opções com motivos	Você escolhe e responde pela escolha
3. Decidir dentro de limites	Age dentro de um limite escrito	Você audita uma amostra toda semana
4. Agir e relatar	Executa e deixa recibos	Você cuida das exceções
5. Responder	Nada. Este nível não é para sistemas	Você responde por todos os níveis abaixo

Uma equipe pode estar no degrau 1 e achar que está no degrau 3. Todo degrau precisa do Registro de Decisão da página 9, nunca menos. Um sistema que age sem supervisão precisa de um limite humano mais claro do que um que só redige.

TRÊS COISAS FICAM MAIS ESCASSAS

Registros

Quando qualquer IA escreve um memorando convincente em segundos, memorandos não provam nada. Um registro datado do que foi decidido, por quem e com qual evidência mantém o seu valor.

Calibração

Quando todos alugam os mesmos modelos, a vantagem é saber com que frequência o seu próprio julgamento acerta. Esse número só sai de um registro.

Responsabilização

Um sistema pode ordenar opções. Não pode responder por elas. O nome na decisão é o produto.

O TESTE DE FUTURO · USE NA SEGUNDA-FEIRA

1
Se a IA ficasse dez vezes melhor da noite para o dia, o seu processo de decisão ficaria mais forte ou desapareceria?

2
Se a IA parasse de melhorar amanhã, ainda valeria a pena ter construído o processo?

3
Quando uma decisão falha, quem responde, e consegue mostrar o que se sabia na época?

Um processo que passa nas três é um investimento. Um que precisa que a tecnologia continue melhorando é uma aposta. Se a capacidade parar amanhã, cada exigência deste padrão continua valendo.

21 · DE DECISÕES NO INSTINTO A DECISÕES CLASSIFICADAS EM UMA SEMANA

Sete dias. Três números que a sua liderança talvez nunca tenha escrito.

DIA	PASSO	FAÇA ISTO
1	**Reunir os registros**	As últimas 20 decisões da liderança, de atas, e-mails e conversas. As últimas, não as melhores.
2	**Pontuar**	As doze verificações da página 19. O seu número de 0 a 24 e de 0 a 100.
3	**Achar a etapa fraca**	O perfil por etapa. Comece onde a pontuação é mais baixa.
4	**Escrever um registro**	Um Registro de Decisão para a decisão em aberto que mais custa.
5	**Colocar um preço**	A página 17, duas vezes: conservador e realista. Informe a faixa.
6	**Fazer um teste de ruído**	Três casos, cinco gerentes, respostas escritas separadamente.
7	**Fazer a revisão**	Quinze minutos. O registro, os responsáveis, as datas, os números.

No domingo você terá três números: a sua pontuação de decisões, a pontuação da sua etapa mais fraca e o custo semanal de esperar na sua decisão mais cara. Depois dê um passo das páginas 7 e 8 por mês, e tente subir um nível a cada trimestre.

O SEU PRÓXIMO PASSO

Você não precisa de mais um painel. Precisa de decisões que se cumpram.

Solicite uma análise de decisões. Uma análise de decisões dura 20 minutos e se concentra em uma decisão que continua travada. Você sai com um responsável, uma data e uma forma de verificar o resultado com os seus próprios números.

TRAGA TRÊS COISAS

- ✓ A sua pontuação da página 19
- ✓ Os registros da sua decisão em aberto mais cara
- ✓ A pessoa que vai ser a responsável

Ainda não tem registros? Passe duas semanas escrevendo cada decisão e depois volte.

Veja como fica um relatório pronto: northstarintel.ai/pt/relatorio-decisao-evidencia

SOLICITAR

northstarintel.ai/pt/contato · (435) 265-3483 · admin@northstarintel.ai

As ligações para a linha 435 são atendidas em inglês. Para nos escrever em português, use o formulário em northstarintel.ai/pt/contato.

POR QUE ESTE PADRÃO É DIFERENTE

A North Star Intel não é uma empresa de painéis. O método começa pela evidência: escrever a decisão, classificar no que ela se apoia, nomear um responsável e uma data, e depois verificar o resultado contra uma linha de base escrita antes de agir. É por isso que a página 18 termina com uma reunião de segunda-feira, a página 16 classifica a pesquisa que citamos e o passo 9 diz com clareza o que a North Star ainda não construiu. Um guia que sempre conclui que você deve comprar o software do autor é um folheto com notas de rodapé.

22 · FONTES E CLASSIFICAÇÕES

Cada número deste padrão, e de onde ele veio.

Os dados foram conferidos com as fontes abaixo em novembro de 2026. As classificações usam a escala da página 10 e são o nosso julgamento. Quando uma fonte é paga, nos baseamos no que os autores publicaram abertamente. Os títulos das fontes ficam no idioma original.

ACHADOS CLASSIFICADOS · PÁGINAS 5 E 16

B2 Lovallo, D. e Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. McKinsey Quarterly.
B: autores reconhecidos e um método publicado. 2: relatado por gerentes e sem replicação independente, embora coerente com a pesquisa sobre vieses.

B2 Kahneman, D., Sibony, O. e Sunstein, C. R. (2021). Noise: A Flaw in Human Judgment. Little, Brown Spark. Também Kahneman, D., Rosenfield, A. M., Gandhi, L. e Blaser, T. (2016). Noise: How to overcome the high, hidden cost of inconsistent decision making. Harvard Business Review.
B: pesquisadores reconhecidos e um método descrito. 2: uma auditoria, coerente com o ruído encontrado em muitas profissões.

B1 Kent, S. (1964). Words of estimative probability. Studies in Intelligence, divulgado em 1993. Mauboussin, A. e Mauboussin, M. J. (2018). If you say something is "likely," how likely do people think it is? Harvard Business Review.
B: um relato em primeira mão e uma grande pesquisa publicada. 1: duas observações independentes, com décadas de distância, concordam.

A2 Mellers, B. e colegas (2014). Psychological strategies for winning a geopolitical forecasting tournament. Psychological Science 25(5). Chang, W. e colegas (2016). Developing expert political judgment. Judgment and Decision Making.
A: com revisão por pares e aleatorizado. 2: o acompanhamento veio do mesmo grupo de pesquisa, não de uma replicação independente.

B2 McKinsey and Company (abril de 2019). Decision making in the age of urgency. Pesquisa global da McKinsey com mais de 1.200 executivos.
B: uma pesquisa grande e publicada. 2: autodeclarada, de uma empresa que vende consultoria em decisões.

B2 Blenko, M. W., Mankins, M. C. e Rogers, P. (2013). Decision Insights: The five steps to better decisions. Bain and Company. Também Decide and Deliver (2010).
B: autores reconhecidos e um longo programa de pesquisa. 2: baseado em pesquisas e relatado como nível de confiança, não como tamanho do efeito.

PADRÕES, MÉTODOS E DADOS

- Escritório do Diretor de Inteligência Nacional dos EUA. Diretiva 203 da Comunidade de Inteligência, Padrões Analíticos. Emitida pela primeira vez em 2007, reemitida em 2015, alterada em junho de 2023. Escala de confiabilidade da fonte e credibilidade da informação (A a F, 1 a 6) usada na doutrina de inteligência da OTAN, conhecida como Código do Almirantado.
- Barends, E., Rousseau, D. M. e Briner, R. B. (2014). Evidence-Based Management: The Basic Principles. Center for Evidence-Based Management. Nosek, B. A. e colegas (2018). The preregistration revolution. PNAS 115(11). Rosenthal, R. (1979). The file drawer problem and tolerance for null results. Psychological Bulletin 86(3).
- Klein, G. (2007). Performing a project premortem. Harvard Business Review. Brier, G. W. (1950). Verification of forecasts expressed in terms of probability. Monthly Weather Review 78(1). Hussey, M. A. e Hughes, J. P. (2007). Design and analysis of stepped wedge cluster randomized trials. Contemporary Clinical Trials 28(2).
- W3C (15 de maio de 2025). Verifiable Credentials Data Model 2.0 e Data Integrity EdDSA Cryptosuites, Recomendações do W3C. Formato aberto de recibos da North Star, versão 1, northstarintel.ai/pt/especificacao-de-recibos.
- Comissão Federal de Comércio dos EUA (FTC). Regra de Franquias, 16 CFR 436.9(c) e Item 19, 16 CFR 436.5(s). International Franchise Association e FRANdata (2026). Franchising Economic Outlook. FRANdata (2025): 42.571 operadores com várias unidades administram 243.278 unidades franqueadas, 56,5% do total.
- Comunicados de imprensa do Gartner em gartner.com/en/newsroom: "Gartner Data & Analytics Summit 2025 Orlando: Day 1 Highlights", 3 de março de 2025. "Gartner Announces the Top Data & Analytics Predictions", 17 de junho de 2025. "Gartner Predicts Over 40% of Agentic AI Projects Will Be Canceled by End of 2027", 25 de junho de 2025. "Gartner Identifies the Top Trends for Data and Analytics", 16 de junho de 2026.

REGRAS CITADAS NAS PÁGINAS 8 E 13

- Regulamento Geral de Proteção de Dados da UE, artigo 22. Brasil, Lei 13.709/2018 (LGPD), artigo 20, alterado pela Lei 13.853/2019. Agência de Proteção da Privacidade da Califórnia, regulamento sobre tecnologia de decisões automatizadas, aprovado em setembro de 2025, com cumprimento a partir de 1º de janeiro de 2027.
- Colorado SB 26-189, sancionada em 14 de maio de 2026, em vigor a partir de 1º de janeiro de 2027, substituindo a SB 24-205. Regulamento (UE) 2026/1744, o Omnibus Digital sobre IA, em vigor desde 27 de julho de 2026. Regulamento (UE) 2024/1689, Lei de IA, artigos 12 e 26(6).

O QUE NOS RECUSAMOS A CITAR, RASTREADO · PÁGINAS 5 E 15

- McKinsey and Company, Five facts: How customer analytics boosts corporate performance (pesquisa DataMatics 2013 com mais de 400 gerentes). O original compara usuários intensivos e eventuais de análise de clientes: 23 vezes mais chances de superar a concorrência na conquista de novos clientes e 9 vezes na fidelidade.
- Estimativas de tamanho do mercado de inteligência de decisão para 2025: Global Market Insights US$ 12,8 bilhões, 360iResearch US$ 14,2 bi, The Business Research Company US$ 17,5 bi, Bizwit Research US$ 17,6 bi, SNS Insider US$ 18,1 bi, Cervicorn Consulting US$ 18,8 bi, Fortune Business Insights US$ 19,4 bi, Straits Research US$ 21,2 bi.
- Uma "correlação de 95%" entre a eficácia das decisões e os resultados financeiros, versão repetida de uma ligação que a Bain relatou com nível de confiança mínimo de 95%.

23 · SOBRE ESTE PADRÃO E TERMOS DE USO

Como este padrão é versionado, citado e usado.

Um padrão só é útil se as pessoas souberem qual versão estão lendo e o que ela promete. Esta página diz as duas coisas.

VERSÃO E EDIÇÃO

Padrão	Padrão Da decisão à evidência, versão 1.0
Edição	2.2, 16 de novembro de 2026. Substitui as Edições 2.1 e 2.0, e a Edição 1.0, publicada como A Auditoria de Evidências.
Novidades da 2.2	Inclui o padrão inteiro em uma página, como página 24. A data da UE agora é lei, e previsões e citações foram atualizadas. Quatro afirmações amplas ficaram mais restritas, e dois endereços web foram incluídos. Os rótulos dos níveis seguem os dez passos e cada seção leva o número da página. As doze verificações não mudam.
Edições anteriores	A 2.1 passou a corresponder à versão atual e tornou o sumário clicável. A 2.0 trouxe o padrão e seus dez passos.
Próxima revisão	Em até doze meses, ou antes se uma regra ou um estudo citado mudar

COMO CITAR

North Star Intel (2026). Da decisão à evidência: O padrão, Edição 2.2. North Star Intelligence LLC. northstarintel.ai/pt/padrao-decisao-evidencia

O QUE A NORTH STAR CONSTRUIU, E O QUE NÃO CONSTRUIU

Cada linha “Hoje na North Star” das páginas 7 e 8 descreve como funciona a versão atual. A calibração não faz parte dela, e o passo 9 diz isso. Nenhum registro de cliente aparece neste padrão, e nenhum exemplo é um cliente.

TERMOS DE USO

Somente educativo. Este padrão não é assessoria jurídica, financeira, tributária, de investimento, trabalhista nem de conformidade. Consulte profissionais qualificados antes de agir com base nele.

Sem garantia. Fornecido no estado em que se encontra e atualizado até 16 de novembro de 2026. Leis, estudos e dados mudam, e podemos atualizar este padrão sem aviso.

Limitação de responsabilidade. Na máxima extensão permitida por lei, a North Star Intelligence LLC não se responsabiliza por nenhuma perda decorrente do uso deste padrão ou de decisões tomadas com ele.

Exemplos ilustrativos. Os exemplos são casos compostos, não clientes, resultados, médias do setor, afirmações sobre ganhos nem garantias. Os pontos de partida da página 17 são convenções, não pesquisa.

Terceiros. Estudos, padrões, órgãos e empresas são citados apenas como referência. A menção não implica afiliação, patrocínio nem endosso, e os nomes e marcas pertencem aos seus donos. A North Star Intel não tem afiliação com nenhum governo.

Licença. Você pode ler, imprimir e usar este padrão dentro da sua própria organização e aplicá-lo às suas próprias decisões. Sem permissão por escrito, você não pode revender, republicar, traduzir, trocar a marca nem redistribuir este padrão, no todo ou em parte, nem usá-lo para treinar modelos de IA. Citações curtas com crédito à North Star Intel e um link para northstarintel.ai são bem-vindas. O arquivo bloqueia a cópia.

Marcas. North Star Intel™ e Decision to Evidence™ são marcas da North Star Intelligence LLC.

Idioma. Esta é uma tradução da edição em inglês. Em caso de divergência, prevalece a versão em inglês.

Edição 2.2 · 16 de novembro de 2026 · Documento NSI-D2E-2.2-PT · © 2026 North Star Intelligence LLC, uma sociedade de responsabilidade limitada de Utah fundada em North Logan, Utah. Todos os direitos reservados. northstarintel.ai · admin@northstarintel.ai · (435) 265-3483

24 · O PADRÃO EM UMA PÁGINA

O padrão inteiro em uma página.

Imprima e deixe onde as decisões são tomadas. Cada bloco indica a página que o explica.

TRÊS IDEIAS PARA LEMBRAR · PÁGINA 2

Uma decisão é um registro, não uma reunião.

Evidência se classifica, não se acumula.

Julgue primeiro o processo, depois o resultado.

DEZ PASSOS · PÁGINAS 7 E 8

1. ~~Registrado depois do fato~~ → **Escrito antes de agir**
2. ~~A equipe decidiu~~ → **Quatro papéis com nome**
3. ~~Texto confiante~~ → **Afirmações classificadas**
4. ~~Eventos em um painel~~ → **Uma cadeia de evidências**
5. ~~Marcado como feito~~ → **Verificado**
6. ~~Antes e depois~~ → **Um contrafactual**
7. ~~Só acertos~~ → **Todos os vereditos**
8. ~~Confie em nós~~ → **Confira você mesmo**
9. ~~Opiniões sobre julgamento~~ → **Um registro de calibração**
10. ~~IA que age~~ → **IA dentro de um limite escrito**

VERIFICADO SÓ QUANDO · PÁGINA 11

1. A linha de base foi escrita antes de agir
2. O período do resultado foi definido com antecedência
3. A métrica tem nome
4. Duas fontes independentes concordam
5. As explicações alternativas conhecidas estão por escrito
6. Alguém que não é o responsável revisa
7. O responsável assina

TODO REGISTRO TEM · PÁGINA 9

01 Pergunta
02 Responsável
03 Prazo
04 Prioridade
05 Status

QUATRO VEREDITOS · PÁGINA 11

- ● Ganho verificado
- ● Verificado, sem ganho
- ○ Inconclusivo
- ○ Contestado

SEIS NÍVEIS · PÁGINA 14

0 Sem registro
1 Registrado
2 Pré-registrado
3 Verificado
4 Testado
5 Selado

A AUDITORIA DE EVIDÊNCIAS DE UMA HORA · PÁGINA 19

Doze verificações. Pontuação de 0 a 24, depois de 0 a 100.

SINAL > PONTUAR > ATRIBUIR > EXECUTAR > VERIFICAR > APRENDER

20 a 24 · 83 a 100
Defensável
NÍVEL 3

12 a 19 · 50 a 79
Decidido, não provado
NÍVEL 1 A 2

0 a 11 · 0 a 46
Funcionando de memória
NÍVEL 0 A 1

SEUS PRIMEIROS SETE DIAS · PÁGINA 21

1. Reunir os registros
2. Pontuar
3. Achar a etapa fraca
4. Escrever um registro
5. Colocar um preço
6. Fazer um teste de ruído
7. Fazer a revisão

SEMPRE UMA PESSOA COM NOME · PÁGINA 9

> Antes de começar, escreva o que sempre vai para uma pessoa com nome: salários, contratações e demissões, um reembolso acima do seu limite, uma questão de segurança, uma questão jurídica e qualquer decisão sobre um funcionário ou cliente específico. Sempre.

Depois dê um passo das páginas 7 e 8 por mês, e tente subir um nível a cada trimestre.