GUIA DA AULA MAGNA

Os 3 níveis de decisão

Quando o time te pergunta tudo, quase nunca é falta de capacidade. Ninguém disse até onde cada um pode decidir sozinho. Enquanto essa linha não existe, toda dúvida vira fila na sua mesa.

Toda decisão do dia a dia cai em um de três níveis. Combinar isso com o time começa a tirar essa fila da sua mesa.

Este guia foi feito para usar, não só para ler. Ele traz os três níveis, um teste rápido para classificar qualquer decisão, exemplos por área, um roteiro de conversa com o time e um plano de quatro semanas. No fim, há um quadro para imprimir e preencher junto com a equipe.

Por que a fila existe

A fila na sua mesa raramente nasce de preguiça ou de insegurança do time. Ela costuma vir de hábitos que ninguém escolheu de propósito:

- **Ninguém definiu o limite.** Na dúvida, a pessoa pergunta. Para ela, é o caminho mais seguro.
- **Errar custou caro uma vez.** Alguém decidiu, deu errado e levou bronca. O time aprendeu que perguntar protege.
- **Você responde rápido.** Cada resposta rápida ensina que vale mais perguntar do que pensar.
- **A regra mudou sem aviso.** O que ontem a pessoa resolvia sozinha hoje precisa de aprovação, e ninguém explicou por quê.

O resultado é conhecido. Você vira o gargalo. O time espera parado, e as decisões pequenas ocupam o tempo que deveria ir para as grandes.

Pedir "mais iniciativa" não resolve. O que resolve é combinar, por escrito, quem decide o quê.

Os três níveis

1 Decide e executa

A pessoa resolve e segue em frente. Você não precisa ser avisado. Vale para o que se repete, tem regra clara e, se der errado, se corrige rápido.

> *Exemplo: reorganizar a ordem das tarefas do dia para atender um pedido urgente.*

- **Quando usar:** a situação já aconteceu muitas vezes, o critério é conhecido e o erro custa pouco.
- **Como a pessoa comunica:** não precisa comunicar. Se for útil, registra no lugar de sempre, como a planilha, o sistema ou o quadro da equipe.

- **Sinal de que está no nível errado:** alguém te pede ok para algo que você aprovaria sem ler. Se a sua resposta é sempre sim, essa decisão já é nível 1.

2 Decide e me informa

A pessoa decide sozinha e te conta depois. Você acompanha sem virar o gargalo. Vale para o que tem impacto fora da equipe ou que você precisa saber para responder por ele.

> *Exemplo: mudar com o cliente a data de uma entrega e te mandar uma mensagem avisando.*

- **Quando usar:** a decisão mexe com cliente, com outra área ou com um prazo combinado, mas a pessoa tem informação e preparo para tomá-la.
- **Como a pessoa comunica:** depois de decidir, em poucas linhas. O que decidiu, por quê e o que muda. Uma mensagem basta.
- **Sinal de que está no nível errado:** você fica sabendo pelo cliente ou por outra área antes de saber pelo time. Ou acontece o contrário: a pessoa espera a sua resposta antes de agir, e a decisão virou nível 3 sem ninguém combinar.

3 Me consulta antes

A pessoa chega com o problema e com uma sugestão do que fazer. A decisão sai da conversa entre vocês. Vale para o que é difícil de desfazer, como uma contratação ou um gasto fora do previsto.

> *Exemplo: dar um desconto fora da política da empresa para fechar uma venda.*

- **Quando usar:** o custo de errar é alto, a situação é nova ou a decisão envolve pessoas, contratos e dinheiro fora do orçamento.
- **Como a pessoa comunica:** antes de agir. Traz o problema, as opções que avaliou e a que ela escolheria. Sem a sugestão, não é consulta. É só repassar o problema.
- **Sinal de que está no nível errado:** você decide coisas que a pessoa conhece melhor do que você. Ou a mesma consulta volta toda semana e sai sempre com a mesma resposta.

Um cuidado: o que hoje está no nível 3 pode descer para o 2 quando a pessoa ganhar experiência. Rever os níveis de tempos em tempos faz parte de formar gente.

Teste rápido de 4 perguntas

Ficou em dúvida sobre o nível de uma decisão? Responda:

1. **Dá para desfazer?** Se der para voltar atrás rápido e sem custo, a decisão tende ao nível 1.
2. **Afeta cliente ou outra área?** Se afeta, alguém além da pessoa precisa saber. Fica no nível 2, pelo menos.
3. **Quanto custa se errar?** Pense em dinheiro, na relação com o cliente e no clima da equipe. Custo alto empurra para o nível 3.

4. **Já aconteceu antes e tem regra?** Situação conhecida, com critério, pode descer de nível. Se é a primeira vez, sobe.

Regra de bolso:

- Desfaz fácil, não afeta ninguém de fora e já tem regra: **nível 1**.
- Afeta cliente ou outra área, com custo de erro controlável: **nível 2**.
- Difícil de desfazer, custo alto ou situação nova: **nível 3**.

Quando as respostas apontarem para níveis diferentes, comece pelo mais alto. Depois de algumas semanas sem problema, desça um degrau.

Exemplos por área

Os exemplos abaixo são genéricos. Cada empresa ajusta conforme o porte, o risco do negócio e a experiência de quem decide. A mesma decisão pode ser nível 1 para quem tem anos de casa e nível 3 para quem chegou no mês passado.

Área	Decisão	Nível sugerido
Atendimento	Responder uma reclamação comum seguindo o padrão da empresa	1
Atendimento	Trocar um produto dentro da política de troca	1
Atendimento	Mudar com o cliente a data de uma entrega	2
Atendimento	Conceder reembolso ou crédito fora da política	3
Vendas	Dar desconto dentro da faixa já autorizada	1
Vendas	Ajustar a forma de pagamento dentro das opções da tabela	2
Vendas	Dar desconto fora da política para fechar uma venda	3
Vendas	Prometer um prazo que a operação ainda não confirmou	3
Equipe e pessoas	Trocar a folga entre duas pessoas que concordam com a troca	1
Equipe e pessoas	Redistribuir tarefas quando alguém falta	2
Equipe e pessoas	Contratar, desligar ou mudar salário	3
Financeiro	Pagar um fornecedor já aprovado, na data prevista	1
Financeiro	Antecipar um pagamento que está dentro do orçamento	2
Financeiro	Fazer um gasto fora do previsto	3
Operação	Reorganizar a ordem das tarefas do dia para atender um pedido urgente	1
Operação	Trocar o fornecedor de um item de baixo valor	2
Operação	Mudar um processo que afeta outras áreas	3

Como combinar com o time em 15 minutos

A lista só funciona se o time souber dela. Use 15 minutos de uma reunião que já existe. Não precisa marcar reunião nova.

1. **Minutos 0 a 3 · Explique o motivo.** "Hoje muita coisa passa por mim e isso atrasa vocês. Quero combinar quem decide o quê, para vocês terem mais espaço e eu deixar de ser o gargalo."
2. **Minutos 3 a 8 · Mostre a lista.** Leia as decisões que você classificou e o nível de cada uma. "Isso aqui é nível 1. Vocês decidem e seguem. Não precisa me perguntar."
3. **Minutos 8 a 12 · Ouça o time.** "Tem alguma decisão aqui que está no nível errado? Ficou alguma de fora?" Anote tudo. Quem executa costuma enxergar travas que você não vê.
4. **Minutos 12 a 15 · Feche o combinado.** "Vamos testar assim por quatro semanas. Se algo der errado, a gente conversa sobre o caso. A regra não muda de uma hora para outra." Diga onde a lista vai ficar e quando vocês vão revisar.

Depois da reunião, tenha estas frases na ponta da língua:

- "Em que nível está essa decisão?"
- "Qual seria a sua sugestão?"
- "Isso você pode decidir. Depois me conta como foi."

Erros comuns

- **Voltar a decidir tudo depois do primeiro erro.** Alguém erra numa decisão de nível 1 e você recolhe todas as outras. O time entende que o combinado não vale. Converse sobre o caso, ajuste aquela decisão específica e mantenha o resto.
- **O nível 2 virar relatório.** A pessoa decide e gasta uma hora escrevendo para te informar. Informar é uma mensagem curta. Se está demorando, o formato está errado.
- **Mudar a regra sem avisar.** Você sobe uma decisão de nível porque ficou preocupado e não conta a ninguém. Na próxima vez, a pessoa decide como foi combinado e leva bronca. Mudou o nível? Avise o time e atualize a lista.
- **Aceitar consulta sem sugestão.** No nível 3, a pessoa chega só com o problema. Devolva a pergunta: "O que você faria?" Com o tempo, a sugestão passa a vir junto.
- **Combinar e continuar dando palpite.** Você diz que é nível 1 e segue opinando em cada caso. O time volta a perguntar, porque aprendeu que a sua opinião vem de qualquer jeito.
- **Classificar sozinho e só comunicar.** A lista feita sem o time tem pontos cegos. Ouvir quem executa evita combinar níveis que não funcionam na prática.

Por onde começar

Exercício para segunda-feira

1. Liste as decisões que chegaram até você na última semana. Vale tudo, do pedido de ok para mandar um relatório até a aprovação de uma compra.
2. Classifique cada uma em 1, 2 ou 3. Seja honesto: é comum descobrir que boa parte do que você segura cabe no nível 1 ou no 2.
3. Combine com o time. Mostre a lista, deixe claro em que nível cada decisão fica a partir de agora e coloque isso num lugar que todo mundo veja.

Na primeira semana, ainda vão te perguntar. Responda com outra pergunta: em que nível está essa decisão?

Plano de 4 semanas

Uma ação por semana. A ideia é ir passando decisões para o time com segurança, sem soltar tudo de uma vez.

1. **Semana 1 · Mapear e combinar.** Faça o exercício de segunda-feira e a conversa de 15 minutos. Comece pelas decisões que você aprova sem ler. Elas vão direto para o nível 1.
2. **Semana 2 · Treinar a consulta.** Toda vez que alguém trouxer uma decisão, pergunte o nível e peça a sugestão antes de responder. Anote quais perguntas ainda chegam até você e por quê.
3. **Semana 3 · Descer um degrau.** Escolha duas ou três decisões de nível 3 que foram bem resolvidas nas consultas. Passe essas decisões para o nível 2 e avise o time.
4. **Semana 4 · Revisar juntos.** Reúna o time por 15 minutos. O que funcionou? O que deu errado? Ajuste a lista e marque a próxima revisão no calendário.

No fim das quatro semanas, compare a fila da sua mesa com a da primeira semana. Ela não some. Mas passa a ter o que de fato precisa de você.

Quadro para preencher com o time

Imprima, preencha junto com a equipe e deixe à vista. Na data marcada, revise.

Decisão	Nível hoje	Nível combinado	Quem decide	Revisar em

Pessoas que lideram fazem mais.

Matheus Pontes · Pós-Graduação em Liderança Estratégica e Alta Performance