



Exame

01-02-2020

GESTÃO NA PRÁTICA: COMO SE TOMAM AS MELHORES DECISÕES

Decisões corajosas

“Águas de bacalhau” não são para Pedro Matias. Segundo o presidente do ISQ, saber decidir é uma competência essencial para um líder de sucesso

Texto **Sofia Ramos**

↳ “Costumo seguir a máxima: pior do que errar é ficar na indecisão. Gerir é, sobretudo, optar e decidir.” É desta forma que o líder do Grupo ISQ encara a necessidade de tomar decisões no seu dia à dia. À frente deste grupo privado português (que desenvolve serviços de engenharia, consultoria e inspeções técnicas) desde 2017, Pedro Matias confessa que já tomou decisões que eram erradas, pois tentou seguir um critério mais racional, em vez da sua intuição.

Com o tempo e a experiência aprendeu a dar “mais valor à sua intuição”, apesar de acreditar que raramente se tomam decisões em que se ponderam a racionalidade e a intuição, em simultâneo: “Ou decidimos com base na intuição, ou com base na informação e experiência, ou com base na mera racionalidade dos fatores”, explica.

Para assumir uma boa resolução, o gestor tem de ter acesso a informação fidedigna e a pessoas experientes. É crucial recolher o máximo de informação, saber ouvir diferentes opiniões, conhecer o histórico e o passado, analisar cenários e os impactos e, a seguir, decidir. “Muitas das decisões que tomamos já foram, por analogia, adotadas no passado e, por isso, devemos aprender com os erros.” Já as decisões consideradas “estratégicas” devem ser tomadas por um “coletivo”, isto é, por um conjunto de pessoas.

“Sobretudo em relação às decisões que envolvem pessoas é importante transmitir o motivo, o racional e qual será o impacto que estas podem ter na sua vida”, adianta Pedro Matias. Para o presidente do ISQ, “não se deve tomar decisões sob pressão, com algum sentimento de raiva, medo ou impulso imediato. Por isso, diz-se que ‘a noite é boa conselheira’.”

Esta fase de ponderação da tomada de decisão é um processo solitário que o líder tem de assumir. “Posso estar no sofá ou a guiar o automóvel e, quando percebo que o caminho é aquele, já tomei a decisão”, con-

firma. Há que evitar tomar decisões por emoções, sem refletir e, por vezes, “é preciso ponderar e digerir a informação com algum tempo”.

Na sua vida profissional também já ouviu o seguinte elogio: “Ainda bem que alguém finalmente tomou a decisão, pois ninguém a queria enfrentar”, o que prova que a capacidade de tomar decisões é a melhor opção. Este ex-vice-presidente do IAPMEI, já conviveu com realidades complicadas em relação a algumas empresas e reconhece que, em muitas destas situações, a coragem para tomar decisões pode ser um problema. Nestes casos, há que enfrentar as que são “mais dolorosas” e tomar a decisão o mais depressa possível, para o bem de todos os envolvidos. **E**



AS 5 DICAS DE PEDRO MATIAS PARA TOMAR UMA BOA DECISÃO:

1. Recolher o máximo de informação;
2. Conhecer o histórico, passado e a tradição da empresa. Ver se já se tomou a mesma decisão e perceber se funcionou ou não, e porquê;
3. Saber ouvir com calma e ponderar diferentes opiniões (em silêncio);
4. Analisar vários cenários e os seus impactos;
5. Ponderar tudo e sacrificar alguma situação para o bem maior do futuro da empresa.

O QUE DIZEM OS AUTORES:

> MICHELLE OBAMA

“Não se pode tomar decisões com base no medo e na possibilidade do que poderá acontecer.”

> PETER F. DRUCKER

“Sempre que encontra um negócio de sucesso é sinal de que alguém já tomou uma decisão corajosa.”

> TONY ROBBINS

“Ao recorrer ao poder de decisão, consegue superar qualquer desculpa para mudar toda e qualquer parte da sua vida, num instante.”

> BRIAN TRACEY

“A decisão é uma característica de homens e mulheres de elevado desempenho. Quase qualquer decisão é melhor do que nenhuma decisão.”

> SIMON SINEK

“O dinheiro é um resultado de curto prazo que incentiva tomadas de decisões no curto prazo.”