



Nossa melhor decisão

Será que no conselho, na diretoria e em todos os pontos nevrálgicos da empresa prevalece sempre a decisão que é a mais integrativa e justa para todos os stakeholders?

A hora da verdade. O momento de decisão. Muitas possibilidades. Mas muitas incertezas e riscos.

Os maiores riscos, porém, talvez não sejam "externos", aqueles inerentes às alternativas que temos na mesa. Os riscos mais significativos podem ser de caráter "interno", relacionados às pessoas que participam direta ou indiretamente do processo decisório. São elas as pessoas certas, as mais bem preparadas para participar e tomar decisões desse tipo? Estão em seu melhor estado? Estão conscientes da relevância de tudo que está em jogo?

Isso se aplica não apenas às pessoas que participam das reuniões formais da cúpula. É preciso considerar aqui também todas aquelas que, de alguma forma, influenciam o processo. As pessoas responsáveis pela preparação dos insumos, por exemplo. Os referenciais relativos ao efeito das alternativas sobre todos os stakeholders foram bem estudados e didaticamente organizados para que todos os executivos possam exercer seu julgamento e suas competências a partir de um patamar apropriado?

Esses referenciais contemplam, além da dimensão mais objetiva, formal e técnica, tudo o que vem das redes sociais - a dimensão mais



**Na decisão,
 os maiores
 riscos podem
 ser os internos,
 relacionados
 às pessoas que
 influenciam**

"subjetiva", informal, menos técnica - que compõem os grupos que constituem os stakeholders da organização? Os próprios riscos de distorções presentes em situações de conflito de interesses estão sendo considerados nessas análises? Esses insumos incluem também o que os stakeholders realmente pensam sobre o assunto e as alternativas? Ou são apenas suposições? Os próprios stakeholders considerariam que o conjunto de insumos sobre seus interesses mais centrais e legítimos estão sendo apresentados, de forma equilibrada e justa, às pessoas que vão decidir?

Assim como as pessoas que ajudam a preparar os insumos,

há outras que, direta ou indiretamente, consciente ou inconscientemente, influenciam o processo decisório: são aquelas mais próximas dos executivos, colegas de longa data com quem têm relação de confiança e amizade, consultores com quem trabalham há muito tempo, especialistas externos etc.

Para todas elas, a mesma reflexão é pertinente. São as pessoas certas? As suas "opiniões" e recomendações são feitas com as melhores intenções? Ou há situações sutis de conflito de interesses? Elas estão em seu melhor estado emocional, no melhor nível de consciência, quando exercem seu julgamento e fazem suas recomendações e análises?

Até que ponto temos investido, dentro de nossas organizações, no desenvolvimento das pessoas (da cúpula à base) visando assegurar, de forma direta e indireta, esse melhor senso de julgamento em todas as fases do processo decisório da organização?

Nestes tempos de grandes desafios globais, fala-se muito sobre a importância da sabedoria na cúpula das organizações. É essencial que ela esteja também muito presente na organização como um todo.