



Decisão!

Noel M. Tichy e Warren G. Bennis, 2007. *A melhor anatomia de decisão que a literatura de liderança produziu, lida com o defeito de método que ela carrega. Um resumo de leitura para quem decide.*

A IDEIA EM UMA FRASE

Julgamento não é o instante do sim. É um processo com preparação, decisão e execução, atravessando três domínios: pessoas, estratégia e crise. E é possível reabrir a decisão no meio do caminho, o que os autores chamam de ciclos de refazer.

FICHA TÉCNICA

EXHIBIT A A obra e o arco em que ela está

CAMPO	INFORMAÇÃO
Título no Brasil	Decisão! Como líderes vencedores fazem escolhas certas, conforme a capa da edição Bookman. A ficha da loja do Grupo A traz a variante Como grandes líderes fazem escolhas
Título original	Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls
Autores	Noel M. Tichy e Warren G. Bennis
Publicação original	2007, Portfolio, selo do Penguin Group, Nova York
Edição brasileira	Bookman, do Grupo A, 2009, com tradução de Ayresnede Casarin da Rocha e Cassio Sclovsky Grinberg
Origem do livro	Entrevistas com executivos e líderes públicos, entre eles Jeff Immelt, da General Electric, Jim McNerney, da Boeing, A. G. Lafley, da Procter & Gamble, Brad Anderson, da Best Buy, o general Wayne Downing e Joel Klein, então chanceler da educação de Nova York. O artigo irmão, Making Judgment Calls, saiu na Harvard Business Review de outubro de 2007
Ideias centrais	Julgamento como processo e não como instante · três domínios, pessoas, estratégia e crise · três fases, preparação, decisão e execução · ciclos de refazer · quatro estoques de conhecimento · ponto de vista ensinável e linha narrativa · julgamento como capacidade que se desenvolve e se transfere

CAMPO	INFORMAÇÃO
O contraponto obrigatório	A amostra foi selecionada pelo desfecho, o que é viés de sobrevivência e efeito halo, na crítica que Phil Rosenzweig publicou em O Efeito Halo, nove meses antes, em 2007. O historiador Stephen Kotkin, no New York Times, acusou o livro de ser um bilhete de amor a líderes salvadores e de depender demais de exemplos da GE, empresa onde Tichy trabalhou. E a década seguinte desmontou vários dos elogiados
Por que este livro nesta série	Porque Porter ensinou onde competir, Thiel perguntou se é preciso competir, Collins perguntou o que sobra quando quem competiu sai da sala, e Tichy e Bennis respondem o que exatamente se transfere para quem fica: capacidade de julgar

01 A TESE, E POR QUE ELA É DIFÍCIL DE CONTESTAR

Presidentes, técnicos, gerais e executivos não são lembrados pela média dos seus dias. São lembrados por um punhado de decisões, as melhores e as piores. Diante de ambiguidade e de demandas conflitantes, a qualidade do julgamento de um líder determina o destino da organização inteira.

A frase que abre o livro condensa isso: com bom julgamento, quase nada mais importa; sem ele, nada mais importa. Em 2020, treze anos depois, Andrew Likierman retomou Tichy e Bennis na Harvard Business Review para construir sobre eles, e não contra eles. A tese resistiu.

A contribuição original, porém, é outra, e está formulada pelos próprios autores no artigo irmão publicado na HBR de outubro de 2007: bom julgamento de liderança não acontece num único momento, e sim ao longo de um processo. Essa mudança de unidade de análise é o que dá ao livro utilidade prática.

02 O MAPA COMPLETO, EM OITO PEÇAS

- **Três domínios, nessa ordem.** Pessoas, estratégia e crise. Pessoas vêm primeiro porque são elas que farão todos os julgamentos seguintes. Errar estratégia custa um ciclo; errar pessoas custa todos os ciclos que aquela pessoa vai conduzir.
- **Sucessão como decisão definitiva.** Um capítulo inteiro, o sexto, trata da escolha do principal executivo. E há um corolário: buscar fora é sintoma de que o julgamento sobre pessoas falhou antes, na formação do banco interno.
- **Fase 1, preparação.** Perceber que existe uma questão, nomear e enquadrar essa questão, e mobilizar quem precisa estar dentro. É a fase mais longa, a menos visível e a mais decisiva.
- **Fase 2, a decisão.** O sim ou o não, comunicado em linguagem que todos entendam igual. É a parte que vai para a ata, e a mais curta das três.
- **Fase 3, execução.** Fazer acontecer, e depois aprender e ajustar ao longo do caminho. É aqui que decisão certa vira resultado ruim, porque ninguém acompanhou.
- **Ciclos de refazer.** Reabrir os parâmetros, renomear o problema e redefinir o objetivo no meio do processo. Lafley usou na preparação; Brad Anderson, da Best Buy, usou na execução.
- **Quatro estoques de conhecimento.** Autoconhecimento, rede de conselheiros que discorda, conhecimento da própria organização e conhecimento de contexto e dos envolvidos. Eles colapsam juntos.

- **Ponto de vista ensinável e linha narrativa.** Conseguir dizer em que você acredita de um jeito que outra pessoa aprenda, e manter viva a narrativa de onde estamos, para onde vamos e como chegamos lá.

EXHIBIT B As três fases, com a pergunta de controle de cada uma

FASE	O QUE ACONTECE	A PERGUNTA QUE IMPEDE O ERRO
Preparação	Perceber, nomear, enquadrar e mobilizar	Se três pessoas escreverem a questão em uma frase, as três frases coincidem?
A decisão	O sim ou o não, em linguagem compartilhada	Quem sai da sala sabe dizer o que foi decidido, com as mesmas palavras?
Execução	Fazer acontecer, aprender e ajustar	Qual é a data de revisão, e quem é o dono dela?
Ciclo de refazer	Reabrir, renomear, redefinir	O que eu aprendi que, se soubesse antes, teria mudado o enquadramento?

03 ONDE CADA FASE COSTUMA FALHAR NUMA ESCOLA

A tradução do mapa para a educação básica não é literal, e é justamente onde o resumo ganha valor. Estes são os modos de falha que eu vejo com mais frequência.

- 01 Nomear o sintoma em vez do problema.** Queda de rendimento numa série nomeada como indisciplina vira advertência, quando deveria virar revisão de aula. O nome que se dá ao problema decide, sozinho, qual solução se vai procurar.
- 02 Mobilizar depois de anunciar.** A decisão é comunicada a quem não foi ouvido, e a resistência que se segue é lida como má vontade. Ela é consequência de sequência errada, e custa mais caro que a reunião extra.
- 03 Confundir consenso com alinhamento.** Alinhar é garantir que todos entendam a decisão e saibam o seu papel nela. Consenso é outra coisa, nem sempre possível e quase nunca necessária.
- 04 Decidir sem data de revisão.** Sem data, não existe fase de execução. Existe torcida. E a organização descobre o resultado por acaso, meses depois, quando corrigir já ficou caro.
- 05 Tratar o ciclo de refazer como fraqueza.** Reabrir uma decisão em maio é lido como erro de quem decidiu em março. Enquanto esse custo político existir, ninguém corrige cedo, e corrigir tarde é sempre mais caro.
- 06 Decidir sobre pessoas no calendário, e não no critério.** Contratação em janeiro, promoção no meio do ano e renovação de contrato são as três decisões de maior impacto de uma escola, e as que mais costumam ser tomadas pela urgência.

04 O CONTRAPONTO OBRIGATÓRIO, EM QUATRO MOVIMENTOS

Um resumo honesto precisa dizer onde a obra é frágil, e aqui a fragilidade está no método, não num detalhe.

- 01 A amostra foi escolhida pelo desfecho.** O título original diz como líderes VENCEDORES fazem grandes escolhas. Identificou-se quem havia vencido e depois descreveu-se o que essas pessoas faziam. As mesmas práticas podem estar presentes em centenas de líderes que fizeram igual e perderam, e que não entraram na amostra.

02 O efeito halo contamina a descrição. Phil Rosenzweig publicou O Efeito Halo em fevereiro de 2007, nove meses antes deste livro, mostrando por que se tende a descrever favoravelmente tudo numa organização bem-sucedida. Ele não cita Tichy e Bennis: a aplicação é leitura minha.

03 Não há critério de qualidade independente do resultado. Este é o ponto sem defesa. Em nenhum lugar do livro existe um jeito de reconhecer julgamento bom antes de saber quem ganhou. O único marcador que se consegue extrair é o sucesso de longo prazo, que é a definição do viés de resultado. A formulação mais dura dessa ideia circula atribuída à obra e não foi verificada literalmente no exemplar: trate como atribuição, e não como citação.

04 O framework é praticamente irrefutável. Resultado bom, julgamento bom. Resultado ruim com correção, julgamento bom, porque houve ciclo de refazer. Resultado ruim sem correção, falha na execução. Nenhum desfecho refuta o mapa. Isso o torna vocabulário útil, e não teoria testável.

Há ainda uma crítica publicada que merece registro. O historiador Stephen Kotkin, no New York Times, chamou o livro de um bilhete de amor a líderes salvadores idealizados, apontou a dependência de exemplos da General Electric, empresa onde Tichy trabalhou, e notou a contradição de pregar o empoderamento da linha de frente enquanto se procura o Grande Líder.

EXHIBIT C A matriz que o livro não desenha

	RESULTADO BOM	RESULTADO RUIM
Decisão boa	Mérito. É o que todos supõem que aconteceu	Azar. É aqui que se demite gente competente
Decisão ruim	Sorte. É aqui que se promove quem não devia	Justiça. O único quadrante que o resultado avalia bem

Duas das quatro casas são armadilhas, e as duas são invisíveis para quem avalia apenas o desfecho. Organização que só olha resultado promove o quadrante da sorte e pune o quadrante do azar. Depois se pergunta por que a segunda geração de líderes é pior que a primeira.

05 O QUE ACONTECEU COM QUEM O LIVRO ENTREVISTOU

O texto oficial da editora nomeia seis líderes entrevistados. A década seguinte fez o teste que o livro não fez, e este resumo reavalia os três que a obra mais destaca. David Novak, da Yum! Brands, aparece no livro como exemplo positivo sem constar dessa lista, e é o caso que resistiu: valor de mercado multiplicado por oito até 2015.

EXHIBIT D Os entrevistados, em 2007 e depois

LÍDER	COMO APARECE NO LIVRO	O QUE VEIO DEPOIS
Jeff Immelt, GE	Caso central de julgamento de estratégia	Saiu em 2017. Ação +8% contra +214% do S&P no mandato, segundo o WSJ
Jim McNerney, Boeing	Elogiado pelo uso da linha narrativa	Saiu em 2015. A decisão do 737 MAX e dois acidentes fatais
A. G. Lafley, P&G	Julgamento sobre pessoas e ciclo de refazer	Resultados fortes, mas voltou em 2013 porque o sucessor falhou

LÍDER	COMO APARECE NO LIVRO	O QUE VEIO DEPOIS
Brad Anderson, Best Buy	Ciclo de refazer na execução	Conduziu a virada de foco no cliente e saiu em 2009
Joel Klein, Educação de Nova York	Cap. 12, a NYC Leadership Academy	Não reavaliado neste resumo
Gen. Wayne Downing, Exército dos EUA	O caso militar, julgamento em crise	Não reavaliado neste resumo

A ironia mais precisa está em Immelt. Na memória que publicou em 2021, ele admite duas falhas: não ter formado um banco de líderes suficientemente profundo e não ter dito não sei com mais frequência. São exatamente o domínio que o livro coloca em primeiro lugar e o primeiro dos quatro estoques de conhecimento.

E há o parágrafo mais duro. Jack Welch escolheu três finalistas para sucedê-lo na GE: Immelt, McNerney e Bob Nardelli. Os três viraram executivos-chefes de grandes companhias e os três terminaram com legados severamente contestados. A decisão que o livro chama de definitiva sobre pessoas errou três vezes em três.

O caso McNerney é o mais instrutivo, e não pelo motivo óbvio. A linha narrativa que ele instalou na Boeing funcionou: alinhou a companhia inteira em torno de disciplina de custo. O mecanismo do livro operou exatamente como descrito, e o resultado foi catastrófico. O framework é procedimental, e não substantivo: ensina como decidir, e não diz o que deve ser valorizado.

06 O ARCO DAS QUATRO SEMANAS

EXHIBIT E Quatro livros, quatro perguntas em cadeia

LIVRO	PERGUNTA CENTRAL	UNIDADE DE ANÁLISE
14 • Competição • Porter	Onde eu compito, e o que eu deixo de fazer?	A posição no setor
15 • De Zero a Um • Thiel	É mesmo preciso competir?	A criação de algo único
16 • Feitas para Durar • Collins	O que sobra quando eu saio da sala?	A instituição
17 • Decisão! • Tichy e Bennis	O que exatamente eu transfiro para quem fica?	A capacidade de julgar

Collins disse que a obra final de um construtor é a organização. Tichy tinha dito, dez anos antes de Decisão!, que o trabalho central de um líder é produzir outros líderes. Este livro responde produzir com o quê: o relógio de Collins não é feito de processo nem de organograma, é feito de gente capaz de julgar sozinha, com a mesma régua.

EXHIBIT F Sinais de que a sua organização avalia decisão pelo resultado

VOCÊ OBSERVA ISTO	PROVAVELMENTE SIGNIFICA ISTO
A avaliação do gestor é a meta batida	Você está avaliando a sorte dele, e ele sabe disso
Ninguém consegue reconstituir por que decidiu assim	Não existe registro escrito anterior ao desfecho

VOCÊ OBSERVA ISTO	PROVAVELMENTE SIGNIFICA ISTO
A equipe só traz decisão pronta para aprovação	Ela aprendeu que o processo não é avaliado, só o resultado
Reabrir decisão é constrangedor	O ciclo de refazer não é legítimo, e a correção sempre chega tarde
A mesma decisão sobe à direção a cada trimestre	Foi entregue resposta quando deveria ter sido entregue critério
A melhor contratação veio de indicação de última hora	Decisão de pessoas está sendo tomada pelo calendário

AS DEZ PERGUNTAS QUE ESTE LIVRO OBRIGA A RESPONDER

- 01 O enquadramento.** Se eu pedir a três pessoas que escrevam a questão em uma frase, as três frases coincidem?
- 02 A mobilização.** Quem precisa estar dentro antes do anúncio, e eu ouvi essas pessoas ou avisei depois?
- 03 A linguagem.** Quem saiu da sala consegue repetir a decisão com as mesmas palavras que eu usei?
- 04 A revisão.** Qual é a data de revisão desta decisão, e quem é o dono dela?
- 05 O registro.** O que eu escrevi antes de saber o resultado, e o que faria eu mudar de ideia?
- 06 O refazer.** Qual decisão deste semestre eu deveria reabrir agora, e o que me impede?
- 07 As pessoas.** As minhas três últimas decisões de pessoas foram tomadas por critério escrito ou por calendário?
- 08 A sucessão.** Se eu precisar substituir a minha principal liderança amanhã, existe alguém formado aqui dentro?
- 09 A rede que discorda.** Quem, nesta organização, discordou de mim por escrito nos últimos noventa dias?
- 10 A avaliação.** Quanto do peso da avaliação dos meus gestores é processo, e quanto é desfecho?

COMO ISSO VIRA GESTÃO NO COLÉGIO PLANCK

Seis disciplinas que traduzem o livro em rotina de operação, e não em cartaz de parede.

- 01 Escrever a decisão antes do resultado.** O que se espera, com que prazo e o que faria mudar de ideia. Custa cinco minutos e é a única vacina conhecida contra o viés de retrospectiva.
- 02 Testar o enquadramento com três frases.** Antes de decidir, três pessoas escrevem a questão. Frases diferentes significam que ainda existe sintoma, e não problema.
- 03 Data de revisão no mesmo dia da decisão.** Sem data e sem dono, a fase de execução não existe. Decisão sem revisão marcada volta à mesa da direção em três meses.
- 04 Régua de dados escrita antes da campanha.** Coluna do número oficial e coluna do número autorizado a público, com dono para cada uma. Retira do calor do momento uma decisão que se repete toda semana.
- 05 Avaliar processo com metade do peso.** Se a avaliação for inteiramente desfecho, promove-se quem teve sorte e pune-se quem decidiu bem num ano ruim.

06 Abrir um erro próprio por mês. Com o critério que levou até ele. A equipe já sabe que o gestor erra; o que ela não sabe é como ele pensa, e é isso que se transfere.

101º	16º	955	97%	10
ENEM 2025 NO BRASIL	ENEM 2025 EM SÃO PAULO	MEDALHAS EM 2025	REMATRÍCULA	ANOS DE PLANCK EM 2026

Indicadores públicos do Colégio Planck. Posição no ENEM apurada nos microdados do ENEM 2025 divulgados pelo INEP/MEC. Benchmark de rematrícula acima de 90% (Gennera). Nenhum destes números prova que uma decisão específica foi boa: eles indicam que uma rotina foi mantida. A rematrícula é o indicador mais próximo de longevidade, e ainda assim confirma o julgamento do ano anterior em vez de antecipar o deste ano.

A qualidade de uma decisão não é a qualidade do resultado dela. Quem confunde as duas coisas promove a sorte, pune o azar e forma uma geração inteira de líderes que aprendeu a apostar.

A LEITURA QUE EU LEVO DE DECISÃO!

PARA FECHAR

Decisão! entrega o melhor vocabulário disponível para conversar sobre decisões de alto risco: domínios, fases, sub-etapas, estoques de conhecimento, linha narrativa, ciclos de refazer. Com esse vocabulário, uma equipe discute uma decisão sem discutir pessoas, o que é raro e é valioso.

E ele falha justamente em oferecer a única coisa que se pediria a um livro sobre julgamento: um jeito de reconhecer julgamento bom antes de saber quem ganhou. Os autores olharam para os vencedores de 2007 e descreveram o método deles. A década seguinte desmontou quase todos, e o método continuou o mesmo. Isso não prova que o método é ruim. Prova que o método nunca foi o que estava sendo medido.

Leia pelo mapa. Recuse o atalho.

SOBRE O AUTOR DESTE RESUMO

André Guadalupe é cofundador e diretor executivo do Colégio Planck, em São José dos Campos, que completa dez anos em 2026. Engenheiro Aeronáutico pelo ITA, é professor desde 1994 e autor de coleções de Física com mais de 340 mil exemplares vendidos. Continua em sala de aula, como professor de Física do Ensino Médio e conduzindo pessoalmente a disciplina de Startup e Empreendedorismo do colégio, e foi speaker da Bett Brasil 2026. A série 20 Livros é o registro público das obras que formaram a sua régua de gestão.

FONTE

TICHY, Noel M.; BENNIS, Warren G. Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls. Portfolio, Penguin Group, 2007. Edição brasileira: Decisão! Como líderes vencedores fazem escolhas certas. Bookman, Grupo A, 2009.

TICHY, Noel M.; BENNIS, Warren G. Making Judgment Calls. Harvard Business Review, outubro de 2007. Artigo irmão do livro e fonte primária das formulações sobre processo, fases e ciclos de refazer.

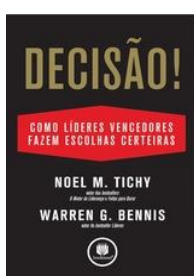
ROSENZWEIG, Phil. O Efeito Halo. Free Press, fevereiro de 2007. Crítica de referência ao desenho de pesquisa. A aplicação a este livro é leitura minha: Rosenzweig não cita Tichy e Bennis.

KAHNEMAN, Daniel; KLEIN, Gary. Conditions for Intuitive Expertise. American Psychologist, 64(6), 2009. Define quando a intuição de especialista é confiável.

LIKIERMAN, Andrew. The Elements of Good Judgment. Harvard Business Review, janeiro e fevereiro de 2020. Retoma Tichy e Bennis e constrói sobre eles.

Livros 14, 15 e 16 desta série, usados como arco: PORTER, Michael E. Competição, 1998. THIEL, Peter. De Zero a Um, 2014. COLLINS, Jim; PORRAS, Jerry I. Feitas para Durar, 1994.

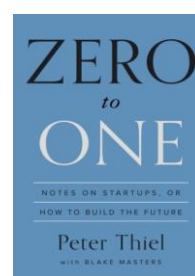
Indicadores do Colégio Planck: apenas os autorizados para uso público. Posição no ENEM 2025 apurada nos microdados divulgados pelo INEP/MEC.



Decisão!, 2007



Feitas para Durar, 1994 · Livro 16



De Zero a Um, 2014 · Livro 15

© 2026 André Guadalupe. Reprodução permitida com crédito. Este documento integra a série 20 Livros do Projeto Autoridade.



Prof. André Guadalupe

Cofundador e Diretor Executivo do Colégio Planck · Engenheiro Aeronáutico pelo ITA · professor desde 1994
andre@colegioplanck.com.br · [linkedin.com/in/andreguadalupe](https://www.linkedin.com/in/andreguadalupe) · [instagram.com/andreguadalupe](https://www.instagram.com/andreguadalupe)