

Mapa de alçadas

Quem decide o quê, até quanto, e com qual critério

Versão 1.1 · 29 de setembro de 2026 · VOUAR

Por que a sua equipe pergunta tudo

Ninguém veste a camisa de uma empresa onde não pode decidir nada. Quando não existe limite escrito, a pessoa faz a única coisa segura que ela pode fazer: pergunta. E toda pergunta volta para você.

Alçada é o contrário disso. É dizer, por escrito: esta decisão é sua, até este valor, com este critério, e se der errado dentro do critério, não tem problema.

Sem a última parte, nada funciona. Se o erro dentro do critério for punido, a decisão volta para a sua mesa na semana seguinte.

O modelo

Copie esta tabela para uma folha ou planilha e preencha uma linha por decisão.

DECISÃO	QUEM DECIDE	ATÉ QUANTO	CRITÉRIO	QUANDO SOBE PARA O DONO	COMO FICO SABENDO
---------	-------------	------------	----------	-------------------------	-------------------

O que cada coluna quer dizer:

- **Decisão:** escrita como acontece na vida real, não em linguagem de manual. "Dar desconto para fechar venda", e não "política comercial".
- **Quem decide:** o cargo, não a pessoa. Se sair quem está lá hoje, a linha continua valendo.
- **Até quanto:** valor, prazo ou quantidade. Alçada sem número não é alçada.
- **Critério:** a regra que substitui o seu julgamento. É a parte mais difícil e a mais importante.
- **Quando sobe:** o que faz a decisão voltar para você. Deve ser exceção, não rotina.
- **Como fico sabendo:** relatório, registro no sistema, reunião semanal. Você não precisa aprovar, precisa saber.

As doze decisões que mais interrompem o dono

Comece por estas. Em quase toda empresa pequena são elas que geram as interrupções.

#	DECISÃO	PERGUNTA QUE ELA RESPONDE
1	Desconto em venda	Até quanto o vendedor abaixa sem perguntar?
2	Prazo de pagamento ao cliente	Quantos dias e para quem?
3	Compra de material de rotina	Até quanto, e de qual fornecedor?
4	Compra fora da rotina	Quem aprova, e a partir de qual valor?
5	Troca ou devolução	Em quais casos se resolve na hora?
6	Cortesia para acalmar cliente	O que pode ser dado sem consultar?
7	Prioridade de atendimento	Quem passa na frente quando tudo é urgente?
8	Hora extra	Quem autoriza, e em qual limite?
9	Contratação	Quem faz a triagem, e quem decide?
10	Advertência	Quem aplica, e a partir do quê?
11	Pagamento de fornecedor fora do prazo	Quem decide adiar?
12	Parar o serviço por problema técnico	Quem pode mandar parar?

Como implantar sem virar burocracia

Semana 1. Escolha as três decisões que mais te interrompem. Só três. Escreva o critério que você usa hoje, do jeito que sair.

Semana 2. Chame quem vai decidir, mostre a linha, combine o limite e diga, com estas palavras: dentro deste critério, você decide sozinho, e se der errado, o erro é meu.

Semana 3. Não responda. Quando vier a pergunta que já tem alçada, devolva: "está no seu limite, decide você, me conta depois". Esta semana é a mais difícil, e é ela que instala a mudança.

Semana 4. Conte quantas vezes cada decisão voltou. Zero ou uma, alçada instalada. Três ou mais, o critério não está claro: reescreva.

Depois disso, acrescente três decisões novas por mês. Em um trimestre você tem o mapa quase inteiro.

Os quatro erros mais comuns

1. **Alçada sem número.** "Pode dar um descontinho" não é alçada, é armadilha.

2. **Alçada sem critério.** Com limite mas sem regra, a pessoa usa o limite inteiro sempre.
 3. **Alçada que o dono atropela.** Uma vez que você desfaz a decisão em público, a alçada acabou.
 4. **Alçada sem retorno.** Se você não fica sabendo, vira medo, e medo vira pergunta de novo.
-

Se você pensou uma destas três coisas

"Eu já faço isso de cabeça." Então escreva. Enquanto estiver só na sua cabeça, cada pessoa nova recomeça do zero e volta a te perguntar tudo.

"Minha equipe não tem preparo para decidir." Comece com limites baixos. Alçada de duzentos reais ensina mais em um mês do que qualquer treinamento.

"Nem sei quem faria isso." Comece pela decisão, não pela pessoa. Escreva o critério e você vai descobrir que metade das decisões não precisa de ninguém: precisa de uma regra.