

Uranio Bonoldi

**DECISÕES
DE ALTO
IMPACTO**

**COMO DECIDIR COM MAIS CONSCIÊNCIA E
SEGURANÇA NA CARREIRA E NOS NEGÓCIOS**



ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2021

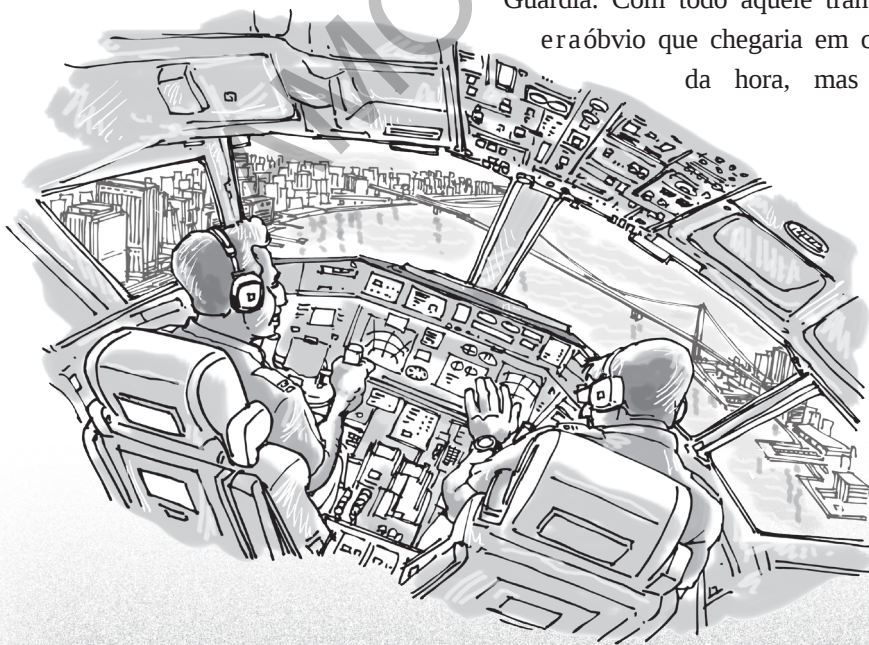
Sumária

Dedicatória	7
Agradecimentos.....	9
Quem deve ler este livro	11
Prefácio	13
Introdução	17
1. Nada é mais importante para a carreira e para os negócios do que saber decidir.....	23
2. Por que tomamos más decisões?.....	43
3. Por que é difícil tomar decisões racionais?	61
4. Você é livre e responsável para decidir?	79
5. Decidir bem é decidir com poder	93
6. Conhecer a si mesmo para decidir melhor.....	109
7. Ingredientes para uma boa decisão — a metodologia	123
8. Como a metodologia funciona na vida real	149
9. Um método para aliviar pressões	167
10. Informações e alternativas em excesso podem ser perigosas	185
11. O desafio de decidir levando em conta as expectativas dos outros	203
12. Os valores pesam em negociações complexas	219
13. Riscos são inevitáveis. Devemos respeitá-los, jamais temê-los	233
14. Um software que contava mentiras	247
15. A seguradora que trocou a confiança dos clientes por bônus.....	259
16. A indústria farmacêutica que ameaçava levar seus clientes à morte.....	271
17. Um roteiro para uma empresa brasileira se internacionalizar	283
18. Uma arquitetura de negócios malfeita	291
19. Otávio e sua transição de carreira	301
20. Podemos tomar decisões difíceis em situações tremendamente adversas e hostis.....	311
Conclusão	325
Anexo	329
Índice	350

1

Nada é mais importante para a carreira e para os negócios do que saber decidir

Até que enfim! Charles suspira aliviado ao se sentar na poltrona do avião. Não foi fácil chegar até ali. Que correria! O coração ainda está acelerado. Charles pensa que não devia ter concordado com o almoço naquele restaurante de frutos do mar na Nona Avenida, em Nova York, onde estava. O voo estava marcado para às 14h45 — foi quase uma irresponsabilidade levantar-se da mesa às 13h10, pegar um táxi na rua, atravessar Manhattan e cruzar a ponte para o bairro do Queens até o aeroporto La Guardia. Com todo aquele trânsito, era óbvio que chegaria em cima da hora, mas ele



contou com a sorte por estar de posse do check-in e apenas uma pequena mala de mão, o que o permitiu entrar direto na fila de embarque. Ele quase perdeu o voo, foi o último a entrar no avião.

A viagem também o deixa com medo e ansioso. Será que inconscientemente ele não queria perder o voo e tentou se autossabotar? Charles nunca esteve em Charlotte, na Carolina do Norte, para onde está indo agora. A cidade é charmosa, com seus museus e restaurantes — todos dizem. Mas aquela é uma viagem a trabalho. Charlotte é um importante centro financeiro, sede de grandes bancos internacionais, e será em um deles que Charles passará uma semana, em um curso de finanças.

Há ainda um pequeno desconforto. Um segredo que Charles esconde até dos mais próximos. Ele tem um ligeiro medo de avião. Mas não vai acontecer nada — pensa. O voo está lotado, há crianças, jovens, adultos e idosos. Sentada ao seu lado, uma senhora que parece viajar sozinha lhe dá um sorriso simpático. Mas quando uma das comissárias finalmente fecha a porta do avião, suas mãos começam a suar. Sorte que o voo não é longo, uma hora e vinte apenas — pensa.

O avião corre pela pista, com a decolagem atrasada pelo alto tráfego daquele aeroporto — são aproximadamente 15h25 daquela quinta-feira, Charles está do lado direito da aeronave, na poltrona junto à janela, um pouco atrás das asas. Ele vê a pista correndo ao seu lado. Quase fecha os olhos, aflito, ao sentir o avião se elevando, primeiro a cabine de comando, em seguida as rodas, imagina... é a hora que ele mais teme. Sempre passa pela sua cabeça que o avião poderá bater a cauda no solo e partir-se em dois. “As estatísticas dizem que os momentos mais prováveis de um acidente são na decolagem e no pouso”, Charles se tortura com as mãos suando.

Mas o avião não bateu no chão e começa a subir. Charles relaxa um pouco mais. Olha pela janela, vê os arranha-céus. Adiante, algo que parece ser o Central Park. As turbinas reverberam alto, o avião trepida com o esforço da subida. A névoa não permite ver muita coisa e... de repente, o grande susto!

O que era todo aquele barulho? Parecia que estavam atirando pedras gigantes sobre eles. Por um segundo, Charles imagina que eles passavam sobre enormes buracos na estrada. Buracos? Seu cérebro o corrigiu imediatamente: não havia buracos, não havia estrada. Ele estava no ar, fechado dentro de um avião. O avião chacoalha, todas as luzes se apagam. Os passageiros se agitam,

ouvem-se “Ohhs!” de surpresa, e o medo é perceptível. Uma voz comenta: “Turbulência!”

Mas não era isso. “Fogo!”, outra voz diz. Charles vê chamas saindo da turbina do seu lado e sente o corpo se encolher. O fogo se extingue rápido. Não, não é uma turbulência! Ouve-se um assustador silêncio, daqueles que nunca queremos ouvir. Os motores pararam de funcionar. As luzes voltam. “As turbinas pararam”, alguém atrás da sua fileira comenta. Um forte cheiro de combustível invade o ambiente. O silêncio mortal continua por dois, três segundos, e todos os passageiros começam a murmurar, alguém diz algo com uma voz chorosa.

As comissárias se levantam e começam a andar pelo corredor. “Mantenham os cintos afivelados! Calma, não é nada. Cintos afivelados! Fiquem tranquilos!” As pessoas se olham em silêncio. Um *bip* vem do sistema de som: “Aqui é o capitão. Preparem-se para o impacto!” Todos se agitam como se levassem um choque: “O quê? Impacto? Meu Deus!” Charles sente a garganta apertar. “Impacto?” Ele chega a fazer um movimento para se levantar, quer perguntar à comissária o que está acontecendo, o que ele pode fazer, como parar aquela situação. Quer descer do avião, ir para Charlotte de ônibus.

A senhora ao seu lado olha para ele, uma expressão mista de quem não está entendendo o que se passa e ao mesmo tempo quer ajuda. Sem que Charles tenha acompanhado o movimento, as comissárias já não estão mais no corredor, mas sentadas em suas cadeiras, na parte dianteira do avião. Elas gritam juntas, bem ensaiadas, como se estivessem em um coral: “Mantenham a cabeça para baixo! Abracem para o impacto! Mantenham a cabeça para baixo! Abracem para o impacto!”

Todos obedecem. Não há como desobedecer a uma ordem como essa. O clima é de tragédia e medo, muito medo. Charles percebe que esteve com seu cartão de embarque todo o tempo nas mãos. Sem saber o porquê, o lê com atenção, como se aquilo fosse algo de enorme importância: Flight 1549, US Airways, 14:45, seat 26F... Uma mão aperta seu braço direito: era a senhora da poltrona ao lado.

“Mantenham sua cabeça para baixo! Abracem para o impacto!” Charles ouve, em meio ao coral, pessoas chorando, rezando. A senhora ao lado está em silêncio, aperta o seu braço com força. “Mantenham sua cabeça para baixo...”

Charles decide que, por alguns segundos, desobedecerá a ordem. Levanta a cabeça, olha pela janela. Vê os arranha-céus, o dia cinzento. Uma ponte passa rapidamente abaixo deles, deve estar frio lá fora. O avião está se abaixando, caindo. “O que vai acontecer? Vou morrer? Sentir dor?”, ele pensa, o coração disparado.

A mão aperta com mais força seu braço. Charles compreende. Abaixa a cabeça, prepara-se para o impacto. As comissárias não param de falar. Ele sente que o avião levanta ligeiramente o bico. Então, uma pancada forte. Primeiro, a parte traseira bate com força, em seguida, o avião nivela. Todos são jogados para a frente. As luzes se apagam. As máscaras de oxigênio caem do teto e ficam balançando furiosamente. Há um grande e estranho barulho, que Charles não consegue identificar. Água! O barulho é de água, como se fosse uma cachoeira. Pessoas gritam, o avião continua em movimento, sacolejando com força, uma criança chora. “Pousamos na água”, pensa Charles. Como é possível isso? A mão no seu braço...

De repente, tudo para, o barulho forte da água, as comissárias. Silêncio, como se todos se perguntassem “Estamos vivos?” A criança não chora mais. Os passageiros começam a levantar a cabeça. Se olham, perplexos. Charles vira-se para a janela. Estão na água. No mar? Não! Estão flutuando em um rio. No Rio Hudson, que separa Nova York de Nova Jersey, Charles reconhece. Por alguns segundos, tudo parece congelado, como um filme pausado. O encanto é quebrado pela porta da cabine de comando, que é aberta com violência. Surge o comandante: “Abandonar a aeronave!” E como se fosse um movimento ensaiado, todos começam a se movimentar de uma vez.

As comissárias, o comandante, o copiloto... todos gritam ordens. “Peguem o colete salva-vidas, não esqueçam os casacos.” Os passageiros começam a se levantar. Charles quer sair correndo do avião. Sente vontade de empurrar quem está à frente, mas se controla. As comissárias gritam para que os passageiros saíam por cima das poltronas em direção às janelas de emergência.

Charles se prepara para pular para o assento da frente. Quer ir embora dali. A senhora idosa olha para ele. Nada diz. Charles novamente entende. Decide, com esforço, que terá calma, esperará. Ele pega a senhora pela mão. Para sua surpresa, tem calma o suficiente para abrir o compartimento ao alto, pegar um casaco e entregá-lo à senhora, mesmo sem saber se aquele é o dela.

Todos são instruídos a ir até as portas e saídas de emergência. Há barulho de água entrando no avião. Charles novamente segura o nervosismo e a vontade de passar por cima de todos. A senhora segura na sua mão sem dizer nada. Ele a conduz pelo corredor. Portas de emergência são abertas, elas dão para as asas do avião. Já há algumas pessoas em pé sobre elas. Uma comissária indica a porta a ele, que quer correr, sair dali, subir na asa. Quem pode saber se o avião não explodirá? É preciso fugir!

Mas ele se controla, novamente. Decide outra coisa. Pega a mão da senhora, desce até a asa e quase a carrega no colo, cuidadoso, colocando-a sobre a asa. A água ali molha seus sapatos. O ar está gelado. Sete graus negativos! Será que o melhor não é pegar um colete e saltar na água? Nadar até a margem? Charles olha para algo na sua mão: o bilhete de embarque “Flight 1549, US Airways, 14:45, seat 26F”. Não pode pular na água, vai molhar o cartão....

Charles espanta o pensamento absurdo. Passa o braço sobre o ombro daquela senhora. Eles nunca se viram. Mas está decidido, ele irá, sim, cuidar dela, protegê-la. Todos se equilibram sobre a asa, que balança com a correnteza do rio. Estão isolados, em uma ilha frágil. O que acontecerá? Eles se afogarão? Congelarão até a morte?

DECIDIR É VITAL

Tomamos decisões o tempo todo. Felizmente, a maior parte delas não se dá em situações tão dramáticas como as que enfrentou nosso personagem Charles. Ou o comandante do avião, que da mesma maneira tomou uma série de decisões desde que decolou do aeroporto até pousar no rio. Esse episódio do voo 1549 é real, está relatado no Capítulo 20 deste livro, e verificaremos que, sim, podemos tomar decisões difíceis em situações tremendamente adversas e hostis, desde que reunamos elementos fundamentais para um bom posicionamento e total consciência no processo decisório.

Decidir é algo inevitável e fundamental para nossa existência consciente. Não há uma única ação que tomemos que não seja precedida por uma decisão. Andar, falar, comer, dormir, sair do emprego, viajar, participar de uma

eleição, escrever uma tese de mestrado, avançar o sinal vermelho, trocar de emprego, aplicar na Bolsa, comprar um saco de pipocas, demitir um empregado, cantar uma música, mudar de país... todos esses movimentos surgem ou após uma decisão pontual ou como consequência de uma série de resoluções complexas, encadeadas, complementares ou, em alguns momentos, até mesmo contraditórias.

Para entender melhor como as decisões estão diretamente relacionadas à ação, podemos distingui-las das escolhas. Mesmo que pareçam sinônimos, a escolha está no campo das alternativas, enquanto as decisões se dão no âmbito da ação, da atitude. Quando estamos prestes a tomar uma decisão, podemos ter várias escolhas ou alternativas diante de nós. As escolhas são como diferentes caminhos que podemos percorrer. Já a decisão seria o ato efetivo de optar por uma dessas alternativas e caminhar por ela.

Ao longo deste livro, trataremos do processo cognitivo que percorremos para a tomada de decisões em nossas carreiras e em situações de negócios nas empresas para as quais trabalhamos. Sempre podemos aprender estratégias e técnicas que podem aumentar a margem de sucesso de nossas decisões. Mesmo quando nos tornamos “especialistas” em decidir, isso não garante que os resultados alcançados sejam exatamente aqueles que almejamos. Mesmo que isso aconteça, o que eu considero importante é que tomemos decisões com consciência. Ainda que erremos completamente, o fato de estarmos conscientes e bem posicionados com relação aos nossos valores na tomada de decisão que fizermos, diante das alternativas colocadas, fará com que enfrentemos as eventuais falhas e consequências com mais tranquilidade, e assim poderemos identificar de maneira clara em que momento nos equivocamos no processo.

Nem sempre nos damos conta da entrelaçada teia de decisões que tomamos, do momento que acordarmos pela manhã até o último pensamento do dia, deitados em nossa cama, antes de dormir. Tomar decisões é o que gera todos os nossos movimentos. Não conseguimos evitar tomar decisões, como também é impossível deixar de respirar, piscar os olhos ou até mesmo sorrir, mas podemos aprender a manejá-las e posicioná-las bem e de forma consciente, o que pode tornar o processo muito mais eficaz.

DECISÕES AUTOMÁTICAS

Mas o que temos a ganhar se conseguirmos decidir de maneira mais efetiva e consciente? Em primeiro lugar, passaremos a decidir sobre as coisas de uma maneira mais racional e, portanto, sujeita a menos erros. Nossa natureza humana é composta em grande parte por emoções, conceitos ilógicos, crenças e julgamentos subjetivos. Essa característica influencia fortemente a maneira como decidimos. Costumamos, portanto, agir de maneira emocional em momentos em que deveríamos decidir guiados pela razão, sem deixarmos nossas preferências ou temores pessoais conduzirem o processo decisório.

O atual ambiente de negócios, com seu excesso de informações, pressões por resultados de curtíssimo prazo e extrema agilidade de comunicação proporcionada pelas novas tecnologias, acaba por nos incentivar a tomar decisões importantes de maneira automática e em uma velocidade insana, nada saudável, que desconsidera o tempo mínimo para se pensar e avaliar adequadamente diferentes cenários. Não paramos para organizar as ideias e refletir com relação ao que surge diante de nós, mesmo quando temos de responder a questões complexas e difíceis. A consequência desse hábito é que frequentemente nossas decisões são de uma qualidade inferior àquelas que tomaríamos caso agíssemos de uma maneira mais calma, racional e lógica.

Podemos entender melhor o que seria uma decisão automática acompanhando o que se passou com um empreendedor que decidiu abrir um café em um shopping. Era um café bistrô, não muito grande e nem muito modesto, no qual eram servidos, além de cafés, pães de queijo, bolos, refrigerantes, sucos e salgados. Não havia diferenciais nesse negócio em relação a outros similares no bairro em questão. O comerciante investiu uma boa quantia no empreendimento, pois negócios em shoppings costumam exigir um bom dinheiro em luvas, aluguel do espaço, compra de equipamentos, empregar e treinar funcionários, contratar fornecedores e outras despesas.

Desde o início, o negócio enfrentou dificuldades para decolar. Talvez a loja não estivesse em uma boa localização, por onde passa um número maior de pessoas. Também não deve ter ajudado em nada o fato de que, uma semana após o café ser inaugurado, uma grande franquia que oferecia produtos bem similares instalou-se em outro andar e, ainda que diametralmente distante do bistrô, encantou os frequentadores do shopping. Para resumir, em menos de seis meses, o negócio tornou-se inviável. O empreendedor devolveu o ponto, pagou uma multa à administração do shopping, demitiu os empregados e amargou o custo dos equipamentos, muitos dos quais nem havia acabado de pagar.

Tudo isso foi traumatizante, afetando até mesmo as finanças pessoais do empresário. Amargurado, ele registrou nas profundezas de seu cérebro: “Café dá errado, é um negócio muitíssimo arriscado, algo que deve ser evitado, pois é prejuízo e chateação na certa.” Passado algum tempo, um amigo desse empresário o procura entusiasmado: “Olha, tenho um negócio sensacional para você. Inauguraram um shopping novo aqui perto, o movimento está ótimo, muita gente de alto poder aquisitivo. Vagou um ponto sensacional, bem em frente a um cinema, e eu estou querendo abrir um café ali. Vamos lá, vem ser meu sócio e...”

O empresário não permitiu que o amigo nem mesmo terminasse a frase: “Nem pensar! Café não dá certo! Estou fora! Nunca mais vou entrar em um empreendimento desses!” Ele não voltou atrás e contou ao amigo, pela centésima vez, todos os problemas que aquele negócio trouxera para ele. Ou seja, esse empresário tomou uma decisão automática, completamente fundamentada na emoção, diante de uma oportunidade que surgia para ele. Caso não agisse dessa maneira tão enfática e analisasse de maneira racional os detalhes que naquele momento o amigo tentava explicar, ele poderia entender que sua má experiência era algo que pertencia ao passado. Aquele insucesso foi provocado por fatores que não estavam presentes nessa nova situação. Se compreendesse isso, esse empresário poderia ter tido outra atitude e, inclusive, usado os aprendizados da experiência anterior para colher bons resultados na nova empreitada.

Ainda tomando como exemplo a abertura de um café, essa decisão automática também trabalha na direção inversa. Caso o empresário houvesse alcançado

o sucesso no empreendimento, ele poderia desenvolver a crença de que abrir um café “sempre dá certo”. Se o mesmo amigo o procurasse propondo serem sócios naquele shopping novo, ele poderia concordar com a ideia imediatamente, sem examinar de maneira mais cuidadosa o capital que teria de investir, o ponto em que estaria localizado o empreendimento, se não já haveria muitos outros concorrentes etc.

Também nesse caso, ele estaria agindo de maneira emocional, sem se preocupar em examinar os fatos de maneira cuidadosa, refletir sobre os prós e contras e tomar decisões baseado na realidade que estava diante dele. As chances de o negócio não decolar também seriam grandes. Só o otimismo, sem uma boa análise das premissas e dos fundamentos, é incapaz de garantir bons resultados. Examinar o contexto em que os fatos estão inseridos é de grande importância na tomada de decisões. Se fixarmos nossa mente no passado — seja ele repleto de lembranças ruins ou, ao contrário, marcado por vitórias animadoras —, não conseguiremos entender o contexto em que estamos.

Sem analisarmos o momento presente, nossa razão não emergirá, e só teremos nossas emoções a guiar nossas escolhas. O que aconteceu no passado nunca se repetirá da mesma maneira. Acreditar que passaremos sempre pelas mesmas experiências vividas anteriormente é um equívoco recorrente na maneira de pensar de todos nós e que frequentemente nos leva a tomar decisões incorretas.

EU SEMPRE SOUBE DISSO

Costumamos cometer esse erro de julgamento por duas razões. Primeiro, porque, como já foi dito, somos seres emocionais e não conseguimos eliminar 100% nossos vieses subjetivos, entre eles esse apego por experiências passadas. A segunda razão é que, embora este mundo seja imprevisível, não acreditamos nisso. Precisamos ter consciência de que vivemos na incerteza, que o imponderável, o acaso e o acidental nos ronda a todo momento. E essa é a arte de viver. Quando examinamos eventos passados, que à época nos pegaram completamente de surpresa, inclusive provocando prejuízos, agimos como se, na verdade, estivéssemos o tempo todo controlando aquela situação. Essa maneira de pensar é chamada

do fenômeno do “eu sempre soube disso”, conforme explica o empreendedor e autor suíço Rolf Dobelli.

Isso acontece, escreve Dobelli, porque nossa mente funciona com um *viés retrospectivo*.¹ Esse viés seria a nossa tendência de avaliar algo que aconteceu no passado como um resultado lógico e inevitável do encadeamento de fatos que estavam então se desenrolando. Se na época ninguém entendeu isso, pensamos, é porque eram todos tolos e não souberam interpretar os sinais. Fazemos isso nos esquecendo de que nós também somos incapazes de prever os acontecimentos que surgirão na sequência. Pior, naquele momento, fazemos previsões que depois se mostram totalmente equivocadas e não tiramos disso nenhuma lição. Ao menos deveríamos ter a humildade de reconhecer que não controlamos nada.

Rolf Dobelli relata um caso de sua família que comprova essa tese. Certo dia, Dobelli leu o diário do seu tio-avô que morava em Paris. Em agosto de 1940 — um mês após a ocupação alemã de Paris —, seu tio-avô escreveu: “Aqui estão todos contando com o fato de que [os alemães] vão se retirar novamente no fim do ano. Foi o que também me confirmou um oficial alemão (...) finalmente teremos nosso dia a dia parisiense de volta.” Hoje, diz Dobelli, quem ler um livro de história sobre a Segunda Guerra Mundial considerará que a ocupação da França, que se estenderia até 1944, era algo previsível diante da lógica de uma guerra. A ideia de que alguém poderia acreditar que os alemães ficariam em Paris por apenas seis meses soa quase ridícula. No entanto, se fôssemos nós o tio-avô de Rolf Dobelli, ou qualquer outro parisiense da época, com certeza nunca acreditaríamos que os invasores ainda ficariam ali por quatro anos.

Para o autor suíço, o viés retrospectivo é algo perigoso, pois essa mentalidade faz com que acreditemos que o acerto de nossas previsões é muito maior do que ele realmente é. “Essa crença nos torna arrogantes e nos conduz a decisões errôneas”, diz Dobelli. Eu acrescentaria que essas previsões exageradas nos fazem errar tanto por excesso de pessimismo quanto por otimismo. Como acontece no exemplo dos dois empresários em que um deles acredita que abrir um café em um shopping sempre dará um resultado ruim, e o outro, que ter um café sempre será

1 Rolf Dobelli escreve sobre viés retrospectivo no capítulo “Por que você deveria escrever um diário”, em seu *bestseller A arte de pensar claramente*. Edição ampliada, Ed. Objetiva, 2014, p. 51.

um sucesso. Ambos não levam em conta a diferença entre as circunstâncias que viveram no passado e aquelas que surgem agora. Todos os dois podem ser vítimas, portanto, de seus vieses retrospectivos.

DECISÕES FÁCEIS, DECISÕES DIFÍCEIS

Pode até parecer algo banal o que vou dizer agora: as decisões podem ser divididas em decisões fáceis e difíceis. Posso adivinhar que você está pensando algo como: “Claro, como também há caminhos fáceis e caminhos difíceis, pessoas fáceis e pessoas difíceis, provas fáceis e difíceis, casamentos fáceis e difíceis...” Sim, essa é uma classificação que pode ser compreendida imediatamente e parece vaga o suficiente para não nos preocuparmos muito com ela.

No entanto, acredito que deveríamos examinar com mais atenção as diferenças entre decisões fáceis e decisões difíceis. E devemos fazer isso porque posturas que devemos adotar diante desses dois tipos de decisão e as repercussões que elas trazem são diversas. Por esse motivo, precisamos entender quais os caminhos que percorremos quando estamos diante de cada uma delas.

Um estudo realizado em 2015 pela pesquisadora Sheena Iyengar, da Universidade de Columbia, localizada em Nova York (EUA),² revelou que tomamos, em média, setenta decisões relevantes por dia. Por “relevante” devemos entender desde decisões simples, como o que comeremos no almoço, até outras bem mais complexas, como mudar de emprego ou de país, pedir alguém em casamento ou solicitar o divórcio. Há outras centenas, talvez até milhares, de decisões irrelevantes, como resolver que pé colocaremos primeiro para fora da cama ou se vamos na pia, lavar primeiro a mão esquerda ou a direita. Essas são decisões que tomamos de maneira quase inconsciente e não importam para este livro. Cabe ressaltar que, dependendo da profissão/atividade da pessoa, esse número pode facilmente dobrar.

2 Citado por Travis Bradberry in: “5 Decisions You Will Always Regret” — Entrepreneur, novembro de 2015. <<https://www.entrepreneur.com/article/253097>>

As decisões fáceis são aquelas que são únicas e imediatas, ou seja, não estão em um contexto mais amplo em que uma decisão exigirá que se tome outra decisão anterior, que será precedida por ainda outra, e assim por diante. Quase sempre as decisões fáceis nos dão pouca liberdade de escolha, produzem efeito apenas no curto prazo, e seus resultados atingem poucas pessoas. Elas têm, portanto, um baixo impacto, seja positivo ou negativo, sobre o autor da decisão e o meio em que ele está inserido.

Quando dizemos que a decisão de tomar um sorvete ou escolher uma roupa é uma decisão fácil, imediatamente aparece alguém para nos lembrar que, quando você entra em uma sorveteria com quarenta sabores diferentes ou tem no armário vinte calças de cores variadas, não há nada de fácil em escolher o que tomará ou vestirá. Mesmo se, diante de tantas opções, alguém fosse ficar parado, incapaz de optar, ainda assim essa decisão não seria difícil, já que o impacto que ela provoca é de curto prazo e dificilmente terá qualquer repercussão sobre os demais. Além do mais, elas não apresentam tantas opções diante daquele que escolherá. Ou você toma o sorvete ou não toma. Ou veste uma calça ou sai de casa nu. O impacto será de curto prazo em ambos os casos — não me refrescarei e serei preso por atentado ao pudor, respectivamente.

Também, no plano profissional individual, há decisões que podem ser consideradas fáceis. Por exemplo, se sou um especialista em qualidade e há um seminário de aperfeiçoamento sendo ministrado por um grande especialista da área, decidir se me inscreverei ou não para ouvir esse especialista é uma decisão fácil. Resolver se solicitarei um feedback do meu chefe também é algo pontual que não terá um impacto profundo. A não ser, claro, que a avaliação de meu superior seja tão desfavorável, que eu considere que terei de procurar urgentemente outro emprego. Fui demitido e estou sem dinheiro. Devo procurar emprego já ou tirar um período de folga? Minha rede de relacionamentos está fraca. Será que preciso retomar minha prática de networking? Sou da área comercial e as vendas caíram. Preciso começar a me mexer logo ou ainda não devo me alarmar?

Quando estão no exercício de funções de gerência, as pessoas são também colocadas diante de decisões com níveis diversos de dificuldade. Há vários exemplos de decisões de negócios fáceis. Por exemplo, ao serem convocadas para uma reunião, podem ficar em dúvida se fazem a reunião por Skype ou pessoalmente; se