

## Desafios para os tomadores de decisão

### Challenges for decision-makers

**Cida Sanches**

Unifaccamp

[cidasanches@uol.com.br](mailto:cidasanches@uol.com.br)

No artigo anterior, discutimos o termo "BANI", cunhado por Cascio (2010), que oferece uma nova perspectiva para descrever um ambiente em constante mudança. BANI representa um ambiente desafiador e dinâmico, exigindo qualidades de liderança empresarial específicas, como adaptação, resiliência, pensamento sistêmico, compreensão da complexidade e habilidades de comunicação e inovação.

No entorno BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), a tomada de decisões se torna um desafio único. Líderes empresariais precisarão desenvolver habilidades como adaptabilidade, resiliência, pensamento sistêmico, capacidade de lidar com incertezas e habilidade de inovar e comunicar de forma eficaz. De acordo com Pieters (2017), lidar com a constante mudança exigirá flexibilidade e capacidade de aprendizado contínuo por parte das lideranças.

Assim, enfrentar um ambiente BANI, dizem Homotiuk e Voitenko (2022), demandará estratégias de tomada de decisão que levem em consideração a natureza mutável e desafiadora do ambiente empresarial moderno.

No contexto BANI, os tomadores de decisão precisarão desenvolver habilidades específicas para lidar com um ambiente frágil, ansioso, não linear e incompreensível. As habilidades essenciais incluem, conforme Fortino (2023):

1. Adaptabilidade e resiliência para lidar com mudanças desafiadoras;
2. Pensamento sistêmico e não linear para compreender dinâmicas complexas;
3. Tomada de decisão sob incerteza, utilizando análise de cenários e dados;
4. Capacidade de aprendizado contínuo, com busca por novos conhecimentos; e
5. Comunicação clara e transparente para manter o engajamento das partes interessadas.

Os tomadores de decisão podem também recorrer a técnicas como análise de riscos, modelagem de cenários, design thinking e inteligência artificial, o que é compatível com Singh et al. (2023). A prática de mindfulness e a busca por feedback constante são também recomendadas para manter a clareza mental e adaptabilidade em um ambiente BANI em constante evolução.

Ao discutir estratégias para lidar com a dificuldade de tomar decisões em um ambiente Bani, é essencial explorar abordagens práticas que podem ajudar indivíduos e organizações a enfrentar esses desafios:

1.-Métodos de Análise de Cenários: A utilização de métodos de análise de cenários envolve a criação e avaliação de diversos cenários possíveis para o futuro, levando em consideração a natureza imprevisível do ambiente Bani. Essa abordagem permite que os tomadores de decisão estejam preparados para uma ampla gama de resultados, ajudando a mitigar os impactos da incerteza em concordância com Fuller-Love et al. (2006);

2. Adoção de Pensamento Não Linear: O pensamento não linear é crucial em um ambiente Bani, onde as conexões e interações complexas são comuns, no dizer de Bushuyev et al. (2023). Encorajar a adoção de pensamento não linear significa considerar fatores não

tradicionais ao tomar decisões, integrando abordagens holísticas e aceitando soluções não convencionais para problemas complexos;

3. Estratégias de Comunicação Clara: A comunicação clara é fundamental para o processo de tomada de decisões em um ambiente Bani. Isso inclui garantir que todas as partes interessadas tenham pleno entendimento das informações disponíveis, facilitando a colaboração e a compreensão. Estratégias eficazes de comunicação contribuem para minimizar a incompreensibilidade que caracteriza o ambiente Bani, em sintomia com Evseeva et al. (2021); e

4. Além dessas estratégias específicas, também é importante promover uma cultura organizacional que valorize a resiliência e a adaptabilidade, encorajando a experimentação e aprendizado contínuo. A disseminação da mentalidade de crescimento e a promoção de ambientes que incentivem a criatividade e inovação são essenciais para enfrentar os desafios de um mundo Bani.

Estas estratégias não apenas ajudam a lidar com a dificuldade de tomar decisões em um ambiente Bani, mas também contribuem para o desenvolvimento de respostas eficazes diante da incerteza e da complexidade, capacitando as organizações e indivíduos para navegar nesses ambientes desafiadores.

No ambiente Bani, as dificuldades na tomada de decisões impõem impactos significativos tanto nas organizações quanto na sociedade. É essencial explorar e compreender esses impactos, considerando tanto os potenciais resultados negativos quanto as oportunidades para inovação e crescimento em consonância com Peng et al. (2023):

#### 1. Impacto nas Organizações:

Resultados negativos: A dificuldade em tomar decisões em um ambiente Bani pode levar a estratégias inadequadas, fracassos comerciais e perda de competitividade. A incerteza e a incompreensibilidade podem dificultar a formulação e implementação de planos eficazes, resultando em desafios operacionais e financeiros.

Oportunidades para inovação e crescimento: Por outro lado, as dificuldades na tomada de decisões também podem incentivar a inovação e a adaptabilidade. As organizações são desafiadas a desenvolver soluções mais flexíveis, a explorar novas abordagens para resolver problemas e a buscar oportunidades emergentes em meio à incerteza.

#### 2. Impacto na Sociedade:

Resultados negativos: A dificuldade em tomar decisões em um ambiente Bani pode afetar a confiança nas instituições, gerar instabilidade e aumentar a ansiedade em relação ao futuro. Decisões inadequadas geradas pela incompreensibilidade e ansiedade podem ter impactos socioeconômicos adversos.

Oportunidades para inovação e crescimento: A dificuldade em tomar decisões em um ambiente Bani também pode estimular a criação de novos modelos de negócios e de políticas mais adaptáveis e inovadoras, visando promover resiliência e sustentabilidade a longo prazo.

#### Conclusão:

Recapitulando os principais pontos abordados, fica evidente que desenvolver estratégias eficazes para enfrentar a dificuldade de tomar decisões em um mundo Bani é de extrema importância. Destaca-se a necessidade de adaptabilidade, inovação e desenvolvimento contínuo de habilidades não apenas para as organizações, mas também para a sociedade como um todo. A capacidade de se adaptar e inovar em ambientes desafiadores se mostra crucial para enfrentar os desafios desse ambiente em constante mudança, permitindo não apenas a sobrevivência, mas o crescimento e a evolução

#### Referências

Bushuyev, S., Bushuyeva, N., Murzabekova, S., & Khusainova, M. (2023). INNOVATIVE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL SYSTEMS IN THE BANI ENVIRONMENT. Scientific Journal of Astana IT University, 14.

Cascio, J. (2010). The Potential and Risks of Geoengineering. *The Futurist*, 44(3), 27.

Evseeva, S., Evseeva, O., & Rawat, P. (2021, October). Employee development and digitalization in BANI world. In *International Scientific Conference on Innovations in Digital Economy* (pp. 253-264). Cham: Springer International Publishing.

Fortino, K. (2023). Organisational resilience in a volatile world-Expert perceptions through Finnish digital media (Master's thesis, Itä-Suomen yliopisto).

Fuller-Love, N., Midmore, P., Thomas, D., & Henley, A. (2006). Entrepreneurship and rural economic development: a scenario analysis approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12(5), 289-305.

Homotiuk, V., & Voitenko, O. (2022). Adaptive strategic management in the BANI world.

Peng, Y., Ahmad, S. F., Irshad, M., Al-Razgan, M., Ali, Y. A., & Awwad, E. M. (2023). Impact of digitalization on process optimization and decision-making towards sustainability: The moderating role of environmental regulation. *Sustainability*, 15(20), 15156.

Pieters, G. R. (2017). *The ever changing organization: Creating the capacity for continuous change, learning, and improvement*. Routledge.

Singh, S., Rajest, S. S., Hadoussa, S., Obaid, A. J., & Regin, R. (Eds.). (2023). *Data-Driven Intelligent Business Sustainability*. IGI Global.