

O Processo Decisório em Comunicação nas Organizações: elementos, conceitos e interfaces para uma reflexão preliminar no evoluir do século XXI ¹

Quem decide o quê? - Reflexões sobre a comunicação decisiva em ambientes organizacionais no século XXI

Boanerges Balbino Lopes Filho;
Universidade Federal de Juiz de Fora/MG

Resumo

Trata-se aqui, prioritariamente, de uma das etapas do processo decisório. Destaca-se a ação humana e comportamental, com elementos desde a seleção, consciente ou inconsciente de escolhas, influência, persuasão e autoridade. As ponderações, no artigo, ao envolver indivíduos e coletividades, dão ao ato decisivo o trato reflexivo e dialógico, e atentam para a busca em permear e confluir conceitos e interfaces que abrangem áreas como administração, neurociências e comunicação. Examinar algumas condições relacionadas com as emoções, incertezas, o *thik data*, a pré-suasão, a análise preditiva e a emergência, torna-se imprescindível a fim de permitir contribuição renovadora para posições e ações de pessoas e organizações. E, assim, impulsionar e abrir trilhas para discussões futuras sobre tema tão instigante, bem como agir na realidade vigente de retrocessos, disrupções e mudanças.

Palavras-chave

Processo decisório; Comunicação nas organizações; Interfaces e Emergência.

Viver é decidir?

A rigor, não tomamos decisões,
As decisões nos tomam a nós.

José Saramago

Demonstrar o relativismo – no tempo e no espaço – da resposta à pergunta essencial que fundamenta a Teoria da Decisão² é a condição básica deste texto. Uma questão, segundo Monteiro Gomes (2006, p. 15), quase “hamletiana” e que assim se apresenta: como tomar uma boa decisão? Franca e pertinente, ainda mais associada ao enfrentamento dos desafios intelectuais análogos em nossa vida cotidiana, sustentado pelo doutor em física pela do trabalho, Universidade da Califórnia, Leonard Mlodinow. De acordo com dados fornecidos em sua última publicação em língua portuguesa, o livro “Elástico, como o pensamento flexível pode

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT1) Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Entenda-se, tomando-se como referência a linha de pensamento de Monteiro Gomes (2007), que aponta para o estudo dos paradigmas subjacentes à decisão e seus fundamentos analíticos, tendo como clareza a maneira como é empregada, ou seja, como sinônimo de “tomada de decisão”.

mudar nossas vidas”, em média consumimos hoje o surpreendente total de 100 mil palavras de novas informações por dia de diversas mídias – o equivalente a um livro de 300 páginas (MLODNOW, 2019, p.11). Se comparadas a algumas décadas atrás, tínhamos algo em torno de apenas 28 mil palavras. Mlodinow diz que essa proliferação de informações já foi uma tarefa simples e agora é uma jornada complexa e desconcertante numa selva de possibilidades. Mesmo diante dos avanços que o ser humano vem demonstrando em sua capacidade. O emprego de revolucionárias técnicas de imagem de alta resolução e tecnologia de ponta dos computadores utilizadas pelo Human Connectome Project, do Instituto Nacional de Saúde dos EUA auxilia a exemplificar. Hoje, o cérebro tem muito mais subestruturas do que se imaginava. O projeto se baseou no córtex pré-frontal dorsolateral – área localizada próxima ao rosto. Evolutivamente, a última região cortical a se desenvolver no homem. Onde ocorrem processos mentais e cognitivos mais complexos -, 97 novas regiões cerebrais, diferenciadas tanto por estruturas quanto por funções. Com as exigências – e avanços – o autor reafirma a condição do pensar complexo para se viver no que ele denomina de era da turbulência. Período de mudanças aceleradas e transformadoras do ambiente de negócios, profissional, político e pessoal - do qual dependem o sucesso e a felicidade – para se chegar a bons termos de compreensão. O que de qualquer maneira permanece não sendo fácil, alerta Sigman (2018, p.60), pois as decisões que tomamos diariamente se resolvem quase sempre com base em informação incompleta e dados imprecisos, envolvidas muitas vezes no autoengano, ou desvirtuada pelos vieses cognitivos. A maioria das coisas que fazemos, por exemplo, a cada minuto, segundo o neurocientista Paul Whelan, da Universidade de Wisconsin, é praticada de maneira inconsciente (CAMARGO, 2013, p.36). Assustador, não? Em qualquer tipo de escolha – o colégio em que um pai vai matricular o filho, um ministro da Economia que resolve mudar a política tributária ou um jogador que opta entre chutar ou fazer um passe em um momento crucial – só é possível esboçar de maneira aproximada as futuras consequências do que será – ou foi – decidido, uma certa conjectura sobre um futuro que é necessariamente impreciso. O que Sigman entende, de qualquer maneira, como extraordinário. Pois pode proporcionar descobertas.

A surpresa é um elemento interessante pelo impulso que dá a criatividade. Mas ela anda nos faltando na contemporaneidade. Em parte pelo retrocesso ao pensamento linear em iniciativas organizacionais. Também não é percebida pelos Estados e estruturas governamentais ocupados transitoriamente por partidos conservadores associados às contradições presentes em vácuos proporcionados por sociedades em transformação que permeiam o mundo globalizado. No entanto, vez em quando, por lampejos, proporciona o despertar para objetos que permitem o

aguçar da curiosidade. Mesmo que a rota parta de uma condição preditiva e algumas de suas premissas e envolva o risco de ingressar em uma jornada-aventura onde as assimetrias ocultas não se mostrem com clareza de imediato e os riscos tragam implicações menos óbvias e, assumidamente desconfortáveis.

Felizmente, no caminhar existem desvios – ou vieses - que apontam para outras trilhas, ao menos inesperadamente úteis para possíveis reflexões preliminares, porém construtivas, a um diálogo e debate sempre necessários ao campo. Nassim Taleb (2019, p.13) pontua sobre a possibilidade de compreensão dos mecanismos que se apresentam quando se arrisca a própria pele – e, conseqüentemente, arca-se com o próprio dano, pagando um preço se algo der errado. O que nos permite perceber sérios enigmas subjacentes a uma matriz da realidade de granulação fina. Ao aplicar como regra a condição do risco, Taleb diz que é possível reduzir, mesmo que pretensamente, os efeitos de algumas divergências que se desenvolveram com a civilização: a consequência e a intenção, o ético e o legal, o genuíno e o cosmético, o comprometimento e a sinalização e, de modo decisivo, o coletivo e o individual, esta última uma dimensão ligada às questões de comunicação e de como os membros de uma cultura podem perceber o que os de outra realizam devido as diferenças do denominado “viés cultural”, segundo Lanzer (2013, p.15). Uma vez encontrados os possíveis caminhos e suas bifurcações, são as decisões que nos levarão ou não ao objetivo, garante Cipriani (2011, p.48). Decidir ativa um processo mental complexo, de acordo com Cipriani, que envolve enfrentar do momento da percepção e da necessidade à obtenção daquilo que se deseja. A tomada de decisão depende das características e personalidade individual – e coletiva - e também da capacidade cognitiva de percepção daquilo que é vivenciado.

Tratar de um tema como a decisão é algo desafiador pois remete aos eventos que ocorreram, principalmente os disruptivos³, causas de marcas profundas na humanidade. Nos faz pensar, entretanto, em possíveis correções para aqueles que possam ocorrer mesmo que em condições ainda presentes e intensas de estagnação ou retrocesso, onde a complexidade torna as decisões cada vez mais difíceis - como na separação entre joio e trigo (metaforicamente) -, ou seja, as boas ou minimamente satisfatórias escolhas, previsões ou decisões, envolvendo o presente e

³ O termo é aqui empregado no sentido de uma quebra ou descontinuação de um processo já estabelecido. Diz-se que algo é disruptivo quando interrompe, suspende ou se afasta do funcionamento normal. Entre os principais sinônimos de ruptura estão: ruptura, rompimento, divisão, suspensão e descontinuação. O termo tem sido frequentemente utilizado na atualidade e, especificamente, no contexto empresarial para se referir a inovações no mercado. Portanto, é comum hoje, autores empregarem denominações mais positivas como inovação disruptiva (ou mesmo ruptura tecnológica), fenômeno através do qual empresas se estabelecem no mercado oferecendo novas alternativas de produtos ou serviços.

futuro. Matthews (2017, p.121) lembra que todo dia somos confrontados com tomadas de decisão, ou pelo menos com a necessidade de ter uma opinião sobre elas. Ressalta que muitas vezes, aquelas carregadas de pressão ou de uma traiçoeira mistura de probabilidades não muito claras, provocam incertezas e consequências graves, que podem paralisar as ações, o que faz com que gestores, inclusive da área de comunicação, em diversas ocasiões decidam não decidir.

Uma analogia interessante para demonstrar que no âmbito das decisões, a comunicação é um sustentáculo básico, é apresentada por Costa (2014, p.37). Ilustra com a suposta quantidade de informações associada a uma garrafa. E relaciona a capacidade de armazenamento a um copo. No dia a dia, as organizações, diz Costa, viram a garrafa até ela ficar totalmente vazia. O copo, obviamente, é menor do que a garrafa, e transborda, desperdiçando boa parte do líquido. Assim, deixa claro que as instituições parecem não estar preocupadas em encher o copo, mas, sim, em esvaziar a garrafa. Ou seja, sem um fluxo de informações (gerado por boas ações comunicativas) que possa ser retido, tomar decisões fica mais difícil e falível.

Neurocientistas dão conta, ao tratarem do assunto, que as emoções são forças importantes que governam as principais decisões. E que, ao se incorporarem aos processos decisórios, assumem uma condição protagonista e revolucionária na atualidade. De acordo com Dana e Almeida (2017, p.143-148), pesquisas indicam que fatores viscerais como emoções negativas (ansiedade e medo), desejos (fome, sede e sexo) e sensações físicas (dor) são capazes de alterar as escolhas de forma veloz e irregular. Eles citam alguns estudos como o do neurocientista português António Damàzio, pesquisador da Universidade da Carolina do Sul com pacientes em tratamento ou recuperados de diferentes tipos de lesões cerebrais e o realizado pelo Facebook, em 2013, com mais de meio milhão de usuários da rede no qual a empresa direcionava o conteúdo das mensagens que apareceriam na timeline das pessoas. O estudo reduziu a quantidade de mensagens negativas para um grupo e de mensagens positivas para outro. Os resultados foram interessantes: os que visualizaram menos posts com conteúdo positivo passaram a postar mais conteúdo negativo. E os com menos conteúdo negativo, mais postagens positivas. O problema é que o experimento foi realizado sem que os usuários soubessem. Houve uma massiva reação negativa não só das pessoas, mas da imprensa também.

O cientista americano Barry Schwartz (2004, p.58), argumenta que a abundância de opções pode também ser uma fonte de depressão e angústia pela sobrecarga e insatisfação. Faz com que deixemos de escolher ou escolhamos errado. Bauman (2012, p.61) auxilia no raciocínio, ao afirmar que a infelicidade dos consumidores deriva do excesso e não da falta de escolha. De

acordo com Schwartz, reduzir as opções, adotando regras que simplifiquem e agilizem a tomada de decisões, tem o efeito de mitigar o desconforto mental de avaliar tanta variedade. E Caldas (1999, p.310) chama a atenção para o fato de que se a escolha não é propriamente um ato de vontade entre as diversas alternativas que nos seriam autonomamente oferecidas, por outro, falhar em perceber que é uma escolha, significa – em última análise –, fazer uma opção. O autor afirma que (quase) inevitavelmente escolhemos um único tipo-opção – ou suas variantes -, o que apenas revela a incapacidade de se enxergar opções. Consequentemente, se não se percebe uma escolha, “então já escolhemos”.

Dados são sempre instigantes. Ainda mais quando se relacionam aos avanços do cérebro humano, elemento fundamental quando pensamos em aspectos que envolvem o processo decisório. Por exemplo: ao refletirmos que cada ser humano é responsável por uma média apenas de 5 a 15% das decisões que toma todos os dias (ASSAD, 2017, p.4). E para isso, utiliza (ou deveria utilizar) as 300 trilhões de conexões neurais em constante transformação. São entre 85 a 100 bilhões de neurônios – número total que varia de acordo com a projeção de um ou outro estudioso -, onde cada um deles possui de mil a dez mil sinapses, ou seja, eles responsáveis pela transmissão de um impulso nervoso de um neurônio para outro. O número de neurônios equivale a aproximadamente 15 vezes a população total presente no planeta. O cérebro possui 160 mil quilômetros de veias sanguíneas, o suficiente para quatro voltas ao redor da Terra. Nos faz pensar em desperdício, não? O neurocientista David Eagleman (2017, p.122), professor da Universidade de Stanford, diz que embora a neurociência faça parte da sua rotina, sente-se assombrado sempre que segura um cérebro humano. Independente, de seu peso médio substancial (de um adulto pesa menos de 1,5 quilo e parece uma gelatina firme), pensa constantemente que esse pedaço desinteressante de matéria parece estar sempre em desacordo com o processo mental que cria. Ele aponta que existem padrões cambiantes que se estabelecem pelas grandes extensões de território cerebral e quando um padrão vence o outro em disputas diárias, é o momento da tomada de decisão. Segundo Eagleman, o cérebro toma milhares de decisões em cada dia de nossas vidas, ditando a experiência no mundo: desde que roupa vestir à interpretação de um comentário, responder ou não a um e-mail ou em que momento sair com alguém, bases de cada ação e pensamento. Quem cada um de nós é surge, de acordo com o pesquisador, das “batalhas” que assolam o cérebro pelo domínio do crânio em cada movimento ou momento da vida.

Mayer-Schönberger e Cukier (2013, p.2) relacionam o processo decisório contemporâneo aos dados. Atribuem a essa realidade presente – em que extrair volume, variedade, e valor da

avalanche de informações cotidianas é fundamental para alterar mercados, criar novas ideias e impulsionar organizações – a denominação de Big Data, ou seja, a capacidade de uma sociedade de obter informações de maneiras diferentes a fim de gerar ideias úteis e bens e serviços de valor significativo. Eles destacam que o Big Data relaciona-se com três importantes mudanças de mentalidade interligadas que se reforçam: a capacidade de analisar grandes quantidades de dados sobre um tema sem necessariamente contar com conjuntos menores; a disposição de aceitar a real confusão dos dados em vez de privilegiar a exatidão e o maior respeito por correlações do que pela contínua busca pela causalidade elusiva. Na prática, o segmento Big Data – termo surgido em 2005, auxilia a entender o comportamento das pessoas e, em muitos casos, a prever os mesmos: o que vai comprar, para onde vai, decisão que vai tomar, etc - apresentou crescimento no Brasil: em 2017, Big Data e Analytics movimentaram, juntos, 1,35 bilhão de dólares. Em 2019 deu-se um crescimento de 18%. À medida que o Big Data auxilia nas decisões, transforma as vidas – ao otimizá-las, melhorá-las, tornando-as mais eficientes e trazendo benefícios -, proporciona reflexões para algumas questões iniciais. Por exemplo: que papel resta para a intuição, a fé, a incerteza e a originalidade? Num mundo no qual os dados informam as decisões, o que resta para as pessoas é a intuição e a contrariedade dos fatos?

Mais recentemente, a etnógrafa Tricia Wang (2016, p.4), retomou o termo “Thick Data⁴”, no intuito de mapear territórios até então, segundo ela, desconhecidos. Segundo a pesquisadora, a partir de uma vivência de alguns anos junto a Nokia, quando as organizações querem saber o que elas ainda não sabem, os dados densos podem oferecê-los, pois fornecem algo que o Big Data explicitamente não faz - inspiração. O ato de coletar e analisar histórias (e outros dados qualitativos) produz insights, garante Tricia.

Os concorrentes velozes, a revolução algorítmica, antagonismos econômicos pelo mundo inteiro e outras forças são aquelas que podem alterar rumos de qualquer pessoa ou organização, aponta Charan (2019, p.17). Ele atribui a novidade do contexto ao que chama de “incerteza estrutural”, e a define como a maneira de um determinado mercado ou setor específico ser minado na estrutura, colocando-se em risco de redução ou até de extinção: curvas repentinas, que aparecem sem avisar, obscurecendo qualquer ideia de futuro. E sinaliza que aquele que

⁴ Alguns especialistas afirmam que o Thick Data é o contrário do Big Data, por se ater a um reduzido número de dados. Outros, garantem que se completam quando se trata de estratégia de negócio. O termo originou-se de Thick Description, presente nas obras de Gilbert Ryle. Traduzido como “Descrição Densa”, o termo é usado na Antropologia, e é disseminado pelo trabalho de Clifford Geertz, no livro “A Interpretação das Culturas”. Geertz utilizou o termo Thick Description para analisar significados tecidos pelo homem e presentes nas culturas. Geertz destaca a etnografia como método propício de entendimento dos sentidos e significados contidos em diferentes atos humanos como rituais e outras performances.

tiver acuidade perceptiva para detectar, antes dos outros, as forças transformadoras, mentalidade para superar o medo de lidar com as incertezas e enxergar oportunidades num contexto de dúvidas, reunir agilidade, foco e determinação, tende a se destacar ou pelo menos superar com certa tranquilidade o período.

Sobre esta questão que envolve o ambiente que nos cerca, Goldsmith (2017, p.49-51) diz que a maioria segue pela vida sem perceber como o ambiente define o comportamento.

Quando sentimos ódio ao volante, em uma autoestrada com trânsito difícil, não é porque somos monstros sociopatas. É porque a condição temporária de estar atrás do volante de um carro, cercado por motoristas agressivos e impacientes, acaba por disparar uma mudança em nosso temperamento costumeiramente plácido. Inadvertidamente, nós nos colocamos em um ambiente de impaciência, competitividade e hostilidade – e isso nos altera. (GOLDSMITH, 2017, p.49)

Atribui também ao ambiente que nos cerca, a possibilidade de geração de um mecanismo ininterrupto de gatilhos – expressão cunhada por ele – cujo impacto sobre o comportamento é muito significativo para ser ignorado, pois é situacional e hiperativo na mudança de estrutura. O autor enfatiza que cada vez que se entra em uma nova situação – com seus quem, o quê, quando, onde e por quê específicos – um cerco se estabelece para uma nova configuração ambiental. E, com isso, as metas, planos e integridade comportamental correm riscos. Ou seja: a dinâmica é simples: um ambiente mutante muda constantemente qualquer pessoa. A alteração de apenas um fator, de vez em quando, também pode transformar o ambiente em um desastre. Ele cita o exemplo do apresentador americano David Letterman, que durante muito tempo conduziu o programa *Late Show*. Ele abaixava a temperatura do ar para 12° antes de entrar no palco. Na década de 1980, ele fez algumas experiências e descobriu que suas piadas funcionavam melhor na temperatura escolhida, pois torna o som mais nítido e a plateia mais alerta.

Alinhavadas algumas das vertentes que se apresentam nesta parte do texto, perguntas surgem de maneira provocativa. De alguma maneira elas representam o conjunto do que o texto busca expressar como brechas para um possível avanço inicial ao debate: Por que motivos, afinal, estudar as decisões? Tentar entender o processo decisório humano (individual ou coletivo) remete a um desejo de resolver um enigma do comportamento humano e social, tal qual o que Maldonado (2017, p.15) persegue há mais de 20 anos e que denomina como um tempo da

viagem em busca da regio ignora, ou seja, a região desconhecida que nos guia e nos dá a ilusão de que somos nós a decidir. A pesquisadora italiana Francesca Gino (2014, p. 255) explica que de maneira predominante, esperamos que nossos objetivos e desejos funcionem como uma bússola que orienta as escolhas, mas, as decisões que necessariamente precisamos tomar para alcançar objetivos são geralmente desviadas por fatores sutis e imprevistos. E o que é mais preocupante, enfatiza Gino, é que geralmente não sabemos por que tomamos uma decisão que sabotou um plano importante. O que torna o desafio ainda maior em busca da grande dúvida e das subsequentes. Afinal de contas, somos intrinsicamente decisores e criadores, mas também criaturas que ao criarmos (ou recriarmos) tudo em que estamos diretamente envolvidos, demonstramos claramente que não aceitamos o caráter efêmero da existência. Duro (2015, p.16) aponta que foi por conta dessa não aceitação que inventamos, inclusive, as religiões, a filosofia e a ciência: para tentarmos compreender a vida e tudo que ela implica.

Sendo assim, ancorada a primeira questão, outras foram se somando conforme o estudo exploratório avança, a partir da pesquisa que se desenvolve no âmbito do Departamento de Métodos Aplicados e Práticas Laboratoriais do curso de Jornalismo da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF-MG) e impulsionadora de uma das futuras linhas de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Comunicação nas Organizações (mestrado profissional), em trâmite junto a Capes. A investigação, centrada na condição revisional de parte da literatura vigente sobre o assunto está sendo gradativamente desvelada em sua primeira etapa, ao permitir que pontos de vista interdisciplinares dialoguem dando voz aos autores que têm proporcionado reflexões produtivas a respeito da temática.

Como homens inteligentes, de posse de todos os seus meios, puderam tomar decisões que vão a tal ponto contra aquilo que eles procuravam obter e insistir nelas? Porque somos acometidos por um inevitável viés cognitivo, um padrão de julgamento, que nos leva a tomar decisões ou a interpretar evidências de forma tendenciosa, sem que percebamos o desvio? O que a intuição tem a ver com as decisões? Qual o real papel da comunicação em decisões internas e externas bem posicionadas nas organizações? Como as decisões em momentos de crise podem ser utilizadas pela área de comunicação a fim de obter soluções? A preocupação com decisões intuitivas é apenas uma tendência momentânea nesse mundo líquido? As boas decisões são acidentais, ou existem princípios lógicos que guiam o raciocínio no processo de decisão? Como lidar com as tendências cognitivas, falácias e heurísticas que provocam ilusões decisórias? Será que as boas intenções antecedem e se sobrepõem às consequências reais das decisões? Ou, contrário ao senso, será que os resultados efetivos detêm primazia em relação à pureza dos

motivos? As novas e mal compreendidas implicações dos avanços da tecnologia de predição podem ser combinadas com a velha e bem compreendida lógica da teoria da decisão com o objetivo de fornecer insights que auxiliem a planejar a abordagem das organizações em contextos amplos e diferenciados?

Muito provavelmente será difícil respondê-las em sua totalidade. Algumas permanecerão no prosseguimento da pesquisa, outras, não. Talvez determinadas questões ainda levem um bom tempo a serem respondidas. No conjunto, o importante, é que norteiam as indagações possíveis no momento e, em um futuro próximo vão permitir aprofundamentos necessários e proveitosos, junto a um tema tão mobilizador que se apresenta.

A comunicação no processo decisório

Carregado de emoção, o ser humano
é capaz de fazer grandes coisas, revoluções.
E a emoção depende de uma boa história.
Quanto mais simples é a história, mais simples
é cativar o outro. Uma história muito simples
pode ter uma influência é muito grande.
Yuval Noah Harari (autor de Sapiens e Deus)

Em janeiro de 2014, a revista *Veja* publicou uma ampla reportagem onde citava psicólogos americanos que, ao estudar a vida de gerentes em grandes organizações, descobriram que eles chegam a tomar uma decisão a cada nove minutos. Projetando, são mais de dez mil decisões por ano, ou seja, dez mil possibilidades de acertar ou errar. Segundo Kestenbaum (2008, p.11), o pior é que não há como fugir: ou você decide ou alguém decide em seu lugar. O autor também cita um estudo da consultoria Internacional Kepner Tregoe, de 2000, sobre o processo de tomada de decisão no ambiente corporativo e destaca dele duas conclusões: A. Ficou comprovado que efetivamente a maioria dos profissionais em todos os níveis hierárquicos estava tomando mais decisões em menos tempo do que em períodos passados; B. Em função disso, foi detectada uma perda de qualidade nas decisões.

Diante da acirrada pressão do tempo no mundo contemporâneo, acentua Assad (2010, p.92), cada instante pode tomar as proporções de um “momento decisivo” para a história de seus personagens. Nessa trama, diz a autora, o destino de uma organização, se encontra na grandeza que uma decisão pode provocar para aprimorar ou abalar sua estrutura. Assad considera que o alicerce que sustenta uma decisão acertada é um sólido conhecimento sobre a conjuntura interna ou externa que envolve uma organização. “Diante da necessidade de mudanças, a flecha lançada e a palavra pronunciada devem convergir a fim de desencadear decisões positivas” (ASSAD, p.93).

Angeloni (2010, p.12), complementa que o decisor deve ter consciência de que o maior desafio não é o de obter dados, informações e conhecimentos, mas sim a aceitação de que no processo de codificação/decodificação, as distorções ocorrem e que existem formas para amenizá-las. Ela destaca a maturidade como um elemento fundamental na comunicação organizacional para a tomada de decisão. Ao citar pesquisadores como Capra, Sfez e Lindbom (1959, 1982 e 2002), Angeloni atribui uma convergência de pensamento no sentido de que para compreender o processo de decisão organizacional um dos primeiros passos é a identificação dos comportamentos comunicativos dos indivíduos envolvidos no processo decisório e sua complexidade. A pesquisadora e autora afirma que envolver um maior número de pessoas na tomada de decisão tende a resultados mais qualificados, amenizando as distorções ligadas a uma visão individual. Decisões tomadas por equipes heterogêneas, tendem a resultados de maior qualidade, pois permitem envolver pessoas com pontos de vistas e experiências diferentes, o que implica em decisões mais sólidas.

Scrofernecker (2008) afirma que em contextos organizacionais, lidar com imprevistos e situações cada vez mais desfavoráveis (e muitas vezes diante de decisões equivocadas geradoras de ações ilegais ou por meio de questionamentos quanto ao comportamento ético), as identidades, imagens e reputações correm risco de serem afetadas. Dessa forma, o crescimento e a multiplicação das ações e estratégias (que utilizam recursos e ferramentas da Comunicação), nos últimos anos, reforçam a necessidade e a importância de se construir significados que possam dar sentido e gerar vínculos, inclusive afetivos, entre a empresa e seus interlocutores.

Ferreira (2004, p.122), indica o oferecimento de “constelações” de informações – centros de gravidades a partir dos núcleos de comunicação ligados aos vínculos, diretos e indiretos, dados, conhecimentos etc – como maneira de um interagir permanente entre fontes e usuários, o que facilitaria a análise e tomada de decisões.

Considerações Finais

Eu me contradigo?
Pois bem, eu me contradigo
(sou vasto, contendo multidões)
Walt Whitman, Song of Myself

Então, o que vem por aí?, perguntam Ito e Howe (2018, p.12), ou, quem vai tomar a decisão certa rumo ao futuro?, indaga Eagleman (2012, p.23). Rever concepções, baseado no que acreditava o filósofo francês Michel Foucault, ou seja, na matriz de crenças, preconceitos,

normas e convenções – um conjunto de regras que guiam o pensamento – talvez seja uma escolha intuitiva acertada para assentar preliminarmente algumas outras ideias vigentes sucedâneas. De qualquer maneira, com todos os avanços, reconhecem Ito e Howe, o conjunto de ferramentas cognitivas atual ainda nos deixa mal equipados para compreender as profundas implicações derivadas dos rápidos saltos qualitativos em tudo, de comunicações a guerras. Mas também nos proporciona indícios de que os progressos pelas ideias, virão dos locais menos prováveis, já que os períodos de estabilidade têm ficado mais curtos e as mudanças e novos paradigmas têm surgido com frequência cada vez maior. E os sistemas complexos são também cada vez mais adaptativos com influências que passam pelos quatro botões que são a heterogeneidade, redes, interdependência e adaptações, o que pode provocar mudanças de regras com ocorrências imprevisíveis no espaço de poucos dias. Alguns autores consideram, a partir das experiências do Media Lab (um dos laboratórios de pesquisas do MIT nos EUA) que hoje a atitude em prol da compreensão do processo decisório está muito mais para uma atitude “antidisciplinar” do que interdisciplinar, já que possibilita-se assim um movimento que explora outros espaços além da colaboração entre disciplinas. Acreditam, inclusive, que se são ações que podem constituir um novo sistema, denominado emergência, pois a vida em si – inclusive o cérebro – é uma propriedade emergente, aquela onde em si ocorrem uma infinidade de pequenas coisas, composta de habilidades e inteligências para além da soma de suas partes, proporcionando condições para a evolução da comunicação humana. Ito e Howe (2018, p. 104) dizem que aproveitar as oportunidades que o novo mundo, por vezes confuso e assustador, tem a oferecer requer dos que têm a responsabilidade das tomadas de decisão que trabalhem rapidamente, dispensando as camadas de permissões e aprovações exigidas pelo tradicional modelo de gestão de comando e controle.

Gestores também precisam compreender que a tomada de decisões está no centro da maioria das ocupações e que diante das incertezas que se multiplicam, tomar uma decisão implica - ou envolve - observar uma predição – que não é uma decisão, mas sim um dos seus componentes, junto com o julgamento, ação, resultados e três tipos de dados, ou seja, entrada, treinamento e feedback, segundo Agrawal, Gans e Goldfarb (2019, p.81) – e agir. Fica ao final desta etapa, apesar das possibilidades de diálogo e interfaces até então, inevitavelmente, mais um questionamento, sob a inspiração da epígrafe deste tópico: será que ao entendermos melhor o ato de decisão e, conseqüentemente, o processo decisório, poderemos a partir daí, decidirmos sim, mas sempre pensando e até desconfiando daquilo que diz o trecho da letra de uma das

canções intrigantes de rock do mundo contemporâneo, composta pelo Pink Floyd: “tem alguém na minha cabeça, mas não sou eu”?

Referências

- ABRANTES, Ana; SANMARTIN, Stela Maris. **Intuição e criatividade na tomada de decisões**. SP: Trevisan editora, 2017.
- AGUILERA, J.C.; LAZARINI, L.C. **Gestão estratégica de mudanças corporativas: turnaround, a verdadeira destruição criativa**. SP: Saraiva, 2009.
- AGRAWAL, Ajay; GANS, Joshua; GOLDFARB, Avi. **Máquinas preditivas, a simples economia da inteligência artificial**. RJ: Alta Books, 2019.
- ALVES DE LIMA, Josimara. **Liderança e tomada de decisão na organização**. UNOESC, VIDEIRA, SC, 2012. Disponível em <https://bit.ly/2GJo0oh>
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. SP: Atlas, 2010.
- ASSAD, Alessandra. **Liderança tóxica**. RJ: Alta Books, 2017.
- ASSAD, Nancy Alberto. **As cinco fases da comunicação na gestão de mudanças: como aplicar o conhecimento na sustentabilidade corporativa**. SP: Saraiva, 2010.
- BARRADAS, Gal. **Novas questões respostas diferentes, os desafios da comunicação nesta nova era, diante da natureza e da inteligência do consumidor**. RJ: Alta Books, 2018.
- BARON, J. **Thinking and Deciding**. 3.ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- BAUMAN, Zygmunt. **Isto não é um diário**. RJ: Zahar, 2012.
- BAZERMAN, Max H. & MOORE, Don. **Processo decisório**. RJ: Campus, 2010.
- CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. **Transformação e realidade organizacional, uma perspectiva brasileira**. SP: Atlas, 1999.
- CIALDINI, Robert B. **Pré-suasão, a influência começa antes mesmo da primeira palavra**. RJ: Sextante, 2017.
- CIPRIANI, Fabio. **Estratégia em mídias sociais**. SP: Campus, 2011.
- CHARAN, Ram. **Ataque! Transforme incertezas em oportunidades**. RJ: Alta Books, 2019.
- COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação**. Porto Alegre: Dublinense, 2014.
- DANA, Samy; ALMEIDA, Sérgio. **Pode não ser o que parece**. RJ: Objetiva, 2017.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. SP: Atlas, 2001.
- DRUCKER, Peter. **Gestão management**. RJ: Agir, 2010.
- DURO, Jorge. **Gestão de mudanças, como fazer a diferença**. RJ: Senac, 2015.
- EAGLEMAN, David. **Cérebro, uma biografia**. RJ: Rocco, 2017.
- _____. **Incógnito, as vidas secretas do cérebro**. RJ: Rocco, 2012.
- FERREIRA, Alípio do Amaral. **Comunicação para a qualidade**. RJ: Qualitymark, 2004.
- FORNARI, Jorge. **O executivo na essência: a genética do comportamento gerencial**. SP: Évora, 2016.
- GINO, Francesca. **À risca! Tomada de decisão, como não desviar da rota planejada e acelerar**. SP: Da Boa Prosa, 2014.

GLADWELL, Marcolm. **Blink, a decisão num piscar de olhos**. RJ: Sextante, 2016.

GOLDSMITH, Marshall. **O efeito gatilho: como disparar mudanças de comportamento que levam ao sucesso nos negócios e na vida**. SP: Companhia Editora Nacional, 2017.

GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.

ITO, Joi; HOWE, Jeff. **Disrupção e inovação, como sobreviver ao futuro incerto**. RJ: Alta Books, 2018.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar, duas formas de pensar**. RJ: Objetiva, 2012.

KESTENBAUM, Normann. **Obrigado pela informação que você não me deu! Relevância, concisão e simplicidade na comunicação empresarial**. SP: Campus, 2008.

LEGAULT, Michael R. **Think! Por que não tomar decisões num piscar de olhos**. SP: Best Seller, 2008.

LEHRER, Jonah. **O momento decisivo: o funcionamento da mente humana no instante da escolha**. RJ: Best Business, 2010.

LEWIS, Michael. **O projeto desfazer**. RJ: Intrínseca, 2017.

MAIA, Midierson. **Thick Data é a nata do Big Data**. Webinsider, 2017. Disponível em: <https://webinsider.com.br/thick-data-e-nata-do-big-data/>

_____. **O cientista de dados deve interpretar, também, sentidos, cultura e significados**. Webinsider, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2V580k5>

MALDONADO, Mauro. **Na hora da decisão: somos sujeitos conscientes ou máquinas biológicas?** SP: Edições SESC, 2017.

MATTEWS, Robert. **As leis do acaso, como a probabilidade pode nos ajudar a compreender a incerteza**. RJ: Zahar, 2017.

MAYER SCHÖNBERGER, Viktor; CUKIER, Kenneth. **Big Data**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. RJ: Editora Campus, 1994.

MLODINOW, Leonard. **Elástico, como o pensamento flexível pode mudar nossas vidas**. RJ: Zahar, 2018.

MONTEIRO GOMES, Luiz Flavio Autran. **Teoria da decisão**. SP: Thomson Learning, 2007.

MOREL, Christian. **Erros radicais e decisões absurdas: uma reflexão sobre a estrutura das decisões**. RJ: Editora Campus, 2003.

MORITZ, Gilberto; PEREIRA, Maurício. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. Disponível em: <https://bit.ly/2I7sp6E>

PASETTO, Neusa Vítola; MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento organizacional, integrando conceitos da administração e da psicologia**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas, FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

RANADIVÉ, Vivek & MANEY, Kevin. **Dois segundos de vantagem**. RJ: Alta Books, 2013.

ROBBINS, S. P. E DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração: conceitos e aplicações**, São Paulo: Prentice Hall 2006.

RUSSO, J. Edward & SCHOEMAKER, Paul J.H. **Decisões vencedoras: como tomar a melhor decisão, como acertar na primeira tentativa**. RJ: Campus, 2002.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina, arte e prática da organização que aprende**. RJ: Best Seller, 2010.

SIEGEL, Eric. **Análise preditiva: o poder de prever quem vai clicar, comprar, mentir ou morrer**. RJ: Alta Books, 2017.

SIGMAN, Mariano. **A vida secreta da mente**. RJ: Objetiva, 2017.

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

_____. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SROUR, Robert Henry. **Decisões éticas nas empresas: como e por que adotar**. RJ: Alta Books, 2016.

SCHWARTZ, B. **The paradoxo of choice: why more in less**. NY: Ecco/HarperCollins Publishers, 2004.

TALEB, Nassim Nicholas. **A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável**. RJ: Best Business, 2014.

_____. **Arriscando a própria pele: assimetrias ocultas no cotidiano**. RJ: Objetiva, 2019.

TETAZ, Martín. **Psychonomics: como o funcionamento da mente ajuda a definir nosso comportamento consumidor**. SP: Planeta, 2018.

WNG, Tricia. **Why big data needs thick data: ethnography matters – Medium 2016**. Disponível em: <https://medium.com/ethnography-matters/why-big-data-needs-thick-data-b4b3e75e3d7>