A TEORIA DA DECISÃO

Maj Int QEMA C.A. Gigante de Castro

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, um dos problemas mais difíceis com que se depara um chefe, comandante, ou qualquer autoridade investida do poder de mando é o da opção assumida como a melhor solução para superar um óbice que lhe é apresentado.

Por esta razão, muitos autores se dedicam, no momento, a estudar as mais diversas condicionantes que possam anteceder a "tomada-de-decisão", denominando e caracterizando esta fase como integrante do próprio "processo decisório".

Em qualquer área da atividade humana é indiscutível a necessidade de um planejamento como instrumento para a obtenção da convergência e da coordenação de esforços.

Entretanto, não existe ainda uma única opinião a respeito dos métodos, da sistemática e da técnica utilizada nos planejamentos, no que concerne a sua amplitude, extensão e profundidade.

O planejamento pode ser considerado como o próprio "processo decisório", porque é abrangente de diversas fases sucessivas: — Exame de situação, decisão, planificação, desencadeamento e supervisão da ação planejada.

Como se vê, a decisão propriamente dita nada mais é, seqüencialmente, que a segunda fase de um planejamento global e que requer uma continuidade para materializar a opção mais apta para atingir os objetivos pretendidos.

A DECISÃO

A DECISÃO, portanto, precisa ser encarada como a escolha definitiva de uma opção previamente estudada e comparada a outras. O estudo das opções, quanto mais detalhado for, quanto mais analisado e quanto mais significativas vantagens oferecer é indício e princípio de uma decisão acertada.

No entanto, apesar de determinada opção ter o respaldo de todas as condicionantes acima, há fatores outros que interferem no processo e que não permitem a certeza absoluta na escolha de uma opção como sendo a mais acertada.

Os autores modernos, em conseqüência, admitem três espécies de decisões:

– A decisão com certeza
– A decisão com risco
– A decisão com incerteza

A decisão com certeza é assim entendida quando se conhecem todas as circunstâncias que envolvem as ações e se tem certeza absoluta de que os objetivos serão atingidos conforme o planejado.

A decisão com risco terá lugar nos casos em que é possível a ocorrência de circunstâncias que prejudiquem a colimação dos objetivos durante a execução, porém com dados suficientes para o estabelecimento das probabilidades ou chances de ocorrência de cada uma delas.

A decisão com incerteza será adotada nos casos em que não se dispõe de meios para determinar as chances ou probabilidades da ocorrência de circunstâncias adversas durante a execução, dificultando a determinação de resultado do empreendimento.

É de se notar que a decisão com certeza dificilmente acontecerá, se o problema tiver um mínimo de complexidade.

Portanto, interessa-nos, particularmente, um estudo mais acurado da decisão com risco e com incerteza. O fato comum de ambos os tipos (risco e incerteza) é o estabelecimento de chances ou probabilidades, que em um tipo (risco) podem ser estimadas, enquanto no outro (incerteza), não.

Muita gente utiliza a palavra chance como sinônimo de probabilidade, no entanto, para a análise em pauta, há diferenças marcantes.

A. J. AYER dedica várias páginas de trabalho em explicar essa diferença, e que se torna interessante reproduzir:

CHANCE

A palavra *chance* é empregada correntemente em várias acepções diferentes. Uma das coisas que espero conseguir neste artigo é desenredá-la.

Em alguns destes sentidos, embora não em todos, *chance* é sinônimo de *probabilidade*.

Assim, afirmações como as de que a *chance* de se obter dois seis com um par de dados perfeitos é de 1 em 36, de qua há uma *chance* ligeiramente superior a 50% de que determinado nascituro venha a ser menino, e de que existe agora muito pouca chance de que a Grã-Bretanha se torne república, podem ser todas encaradas como expressões de julgamento de probabilidades.

Vale notar, todavia, que cada um desses exemplos ilustra uma modalidade diferente de julgamento de probabilidade. O primeiro constitui exemplo do que é frequentemente denominado julgamento de uma probabilidade a priori: relaciona-se com o cálculo matemático das *chances*. O segundo é um exemplo de julgamento estatístico: estima a freqüência efetiva de distribuição de alguma propriedade entre os membros de determinada *classe*. O terceiro representa uma ilustração do que, na falta de expressão mais adequada, descreve como um julgamento de credibilidade: avalia e grau de confiança que de direito podemos ter a respeito da verdade de certa proposição ou da ocorrência de determinado acontecimento.

Conquanto qualquer desses julgamentos de probabilidade possa ser corretamente expresso como uma estimativa de *chances*, é com os julgamentos do primeiro tipo que o conceito de *chance* se acha mais estreitamente associado. Assim, é característico dos chamados jogos de *chance* o guardarem seus resultados uma substancial concordância com as probabilidades a priori. Nosso primeiro problema, pois, consiste em tentar esclarecer exatamente quais as implicações deste fato.

O cálculo das chances

No trato deste problema, o ponto mais importante a ter presente é que o cálculo das *chances* constitui um ramo da matemática pura. Por conseguinte, as proposições que estabelece são necessariamente verdadeiras. Este ponto tende a ser obscurecido pelo fato de afirmativas como *a chance* de tirar cara com um níquel perfeito é de 50%, admitirem mais de uma interpretação. Uma moeda perfeita (ou um dado não-viciado) poderia ser definida, em termos físicos, como aquela fabricada de tais e quais materiais, e com o centro de gravidade neste ou naquele lugar. Nesse caso, tais afirmações seriam estatísticas; sua veracidade dependeria da freqüência efetiva com a qual tivessem sido obtidos os resultados em questão, com moedas ou dados que satisfizessem essas estipulações físicas.

Mais comumente, todavia, o que se entende por um dado ou uma moeda perfeitos é meramente um espécime que produza resultados com consonância com as probabilidades a priori. Quando nossos exemplos são interpretados à semelhante luz, eles se convertem em afirmação de aritmética elementar. Partindo-se do pressuposto de que uma moeda tenha duas faces, e de que, quando lançada, cairá com uma das duas para cima, o afirmar que, se for uma moeda perfeita, haverá uma *chance* de 50% de sair cara é o mesmo que dizer que um é a metade de dois.

Nem todos os nossos cálculos de *chances* são assim tão simples, mas o princípio permanece inalterado. Por exemplo, quando afirmamos que as *chances* contra a obtenção de caras três vezes seguidas, com uma moeda perfeita, são de 7 para 1, queremos dizer que, de todos os ternos ordenados dos números 1 e 2 – como 121, 211, 212 e assim por diante – a seqüência 111 é apenas uma de um grupo de oito. Se generalizarmos a afirmação e dissermos que as *chances* contra a obtenção de cara n vezes consecutivas é de 2 – 1 para 1; o que afirmamos é que, de todas as seqüências de ordem n dos números 1 e 2, a seqüência de n números 1 é uma dentre um total de 2 possibilidades.

Ora, como é bem de ver, o valor de 1 : 2 diminui quando n aumenta, e isso é o que se quer dizer quando se afirma que uma longa série de caras ou coroas consecutivas, ou de pretos ou vermelhos na roleta, é altamente improvável. Qualquer que seja a fração inicial representativa da *chance* de determinado resultado, para qualquer jogada, a *chance* de obtenção desse resultado n vezes seguidas será representada por essa fração elevada à potência n, contanto que as jogadas sucessivas sejam sempre independentes entre si. Trata-se, mais uma vez, de simples proposição aritmética. O único pressuposto empírico considerado é o de que um jogo como a roleta constitui, efetivamente, um jogo de azar. Em outras palavras, de que é possível fabricar e operar um objeto, como uma roleta, de forma tal que o cálculo das *chances* seja aproximadamente satisfeito pelos resultados.

Na aplicação de cálculo em jogos de azar deste tipo, o pressuposto de que as jogadas são independentes deve merecer particular atenção. Do contrário, poder-se-á incorrer na célebre falácia de Monte Carlo, a qual, neste caso, pode ser descrita como a tendência para crer-se que uma série de caras no lançamento de uma moeda, ou de vermelhos na roleta, aumenta a probabilidade que saia coroa ou preto na jogada seguinte. Como acabamos de ver, as *chances* de n caras sucessivas com uma moeda perfeita, ou de uma série de n números vermelhos na roleta, são muito pequenas, mesma com n não muito grande; por exemplo, as probabilidades contra uma série de apenas 10 caras vão a mais de 1.000 para 1. Os jogadores são tentados a inferir daí que, se n é um número grande desse ponto de vista, e saíram n-1 caras consecutivas, a probabilidade contra sua repetição na nª vez deve ser também grande. Em conseqüência, um jogador de roleta que tenha presenciado a saída de nove vermelhos seguidos apostará fortemente no preto.

O raciocínio, contudo, é errôneo. O próprio cálculo que torna improvável uma longa série de vermelhos baseia-se no pressuposto de que cada giro da roda seja independente dos outros, e assim, a probabilidade a favor do vermelho ou, no caso da moeda, a favor da cara, é a mesma em cada oportunidade, quaisquer que tenham sido os resultados anteriores da roleta ou do lançamento da moeda. Mesmo que um milhão de lançamentos de uma moeda perfeita tenha resultado em caras todas as vezes, contra o que as *chances* são astronômicas, a probabilidade de sair cara no lançamento imediato, ainda assim, não passa de 50%.

Muitos acham difícil de aceitar essa conclusão, porque não se dão conta de que tais estimativas de probabilidade não passam de enumeração de possibilidades abstratas. Dizer que a probabilidade contra a obtenção de um milhão de caras consecutivas é astronômica equivale meramente a afirmar que, se relacionássemos todas as possíveis seqüências de um milhão de ternos, de caras e coroas, a seqüência composta de um milhão de caras sucessivas seria apenas uma dentre um número astronomicamente elevado de possibilidades.

Dizer que as *chances* contra a saída de cara na 1.000.001ª vez, ainda assim, não passam de 1 : 2 é afirmar, com toda a correção, que um não é inferior á metade de dois.

Objetar-se-á que, se nos colocarmos na posição de um jogador que tenha de fazer suas apostas, a especiosidade da falácia de Monte Carlo deixará de ser tão patente. Se a moeda por ele lançada é perfeita, segue-se, por definição, que sairão tantas caras quanto coroas. Por conseguinte, se em determinado estágio da série de lançamento uma longa seqüência de caras ou coroas perturbar o equilíbrio, a face da moeda correspondentemente oposta sairá com mais freqüência, para restabelecê-lo. Logicamente, então, a diretriz racional a seguir pelo jogador seria observar as freqüências relativas com que tivessem saído os dois lados da moeda, e apostar no que tivesse qualquer diferença a cobrir.

A resposta a semelhante asserção é que seria, de fato, a norma de ação ideal, se o jogador pudesse licitamente partir do pressuposto de que houvesse algum número finito de lançamentos, que lhe fosse dado especificar em princípio, dentro do qual seria alcançada a paridade. Essa proposição, entretanto, não pode ser deduzida do cálculo das *chances*, ou mesmo do pressuposto de que a moeda fosse perfeita. Se o jogador pudesse saber que a moeda era perfeita, neste sentido particular, saberia então em qualquer desequilíbrio na freqüência relativa das caras e coroas seria corrigido, se a série de lançamentos fosse prolongada o suficiente. Enquanto não houver limite fixado para o número de lançamentos ulteriores permissíveis para que tal fim seja alcançado, todavia, nenhuma conclusão ser-lhe-ia possível sobre sua maneira de jogar. Ele só pode afirmar que, se a relação existente de caras para coroas é m : n, o resultado do lançamento seguinte transformá-la-á em m : n + 1. Quaisquer que sejam os números m e n, exceda um ao outro quanto exceder, somente existem essas duas possibilidades abstratas. No que respeita ao cálculo das probabilidades, não há o que escolher entre ambas.

Um exemplo que poderá esclarecer mais este ponto é a tirada de cartas de um baralho comum. Como o número de cartas vermelhas e o de cartas pretas são iguais e finitos, logicamente, quanto maior a preponderância de cartas vermelhas tiradas, maior a probabilidade de que a carta seguinte seja preta, contanto que as cartas retiradas não sejam recolocadas. Se o forem, por outro lado, será como se o jogo começasse a cada tirada, quando então, seja qual for a preponderância das cartas vermelhas, a probabilidade de que a carta seguinte seja preta permanecerá de 1 para 2.

Pode-se, então, afirmar que a falácia de Monte Carlo consiste em considerar o jogo em que as cartas são recolocadas depois de tiradas, como se estivesse no memso pé de igualdade com o jogo no qual elas não são repostas.

Cumpre ter presente, todavia, que o referir-se a respeito de probabilidade dessa maneira não significa, em si, afirmar qualquer coisa sobre o que irá acontecer provavelmente, na realidade; não equivale a proferir um julgamento de credibilidade. Na prática, o jogador de roleta que tenha observado que os números vermelhos sairam com muito maior freqüência que os pretos pode muito bem concluir que a roleta está viciada, ou o *croupier* descobriu algum meio de operá-la fraudulentamente. Nesse caso, ser-lhe-á racional encarar as *chances* de cada rodada como a favor do vermelho.

Qualquer que seja o seu ponto de vista, terá o jogador de basear-se em algum pressuposto empírico, pois a suposição de que a roleta é perfeita (no sentido de que suas operações satisfaçam o cálculo das probabilidades) constitui um pressuposto tão empírico como supor que ela esteja viciada. Tais pressupostos são empíricos porque dizem respeito à maneira pela qual algum objeto físico se comporta na realidade. A questão consiste em saber se determinada roleta, ou moeda, ou maço de cartas, ou o que for, são, ou não, fabricados e manipulados de forma que qualquer uma, dentre várias possibilidades, se concretize com a mesma freqüência, aproximadamente, que qualquer outra. Nos casos em que os resultados se tenham patenteado desiguais — no sentido de que um lado da moeda, uma face do dado, algum grupo de números ou distribuição de cartas tenham sido favorecidos particularmente — a questão está em predizer se tal favorecimento irá prosseguir ou se será corrigido. É um problema não de matemática abstrata, mas de fato.

É verdade que, se não há limite, teoricamente, para a duração do jogo, a hipótese de que seja equitativo nunca pode ser estritamente refutada. Por maiores que sejam os desvios apurados, permanece concebível que serão subseqüentemente corrigidos — ou, pelo menos, retificados se o jogo fosse prolongado o suficiente. Conquanto não haja nunca qualquer inconsistência lógica na presunção dessa hipótese, pode chegar um ponto em que esta perca a verossimilhança.

Acaso, intencionalidade e causa

Estamos agora em condições de distinguir, com certa precisão, os múltiplos sentidos em que dizemos que as coisas sucedem por acaso. Dentre eles, avultam os seguintes:

Um evento casual pode fazer parte de alguma série que concorde, da maneira que mostramos indispensável, com o cálculo das probabilidades a priori. (Note-se que isso não significa necessariamente que o evento não seja causado, ou não seja mesmo preconcebido. Os resultados dos lançamentos individuais de uma moeda, ou de um dado, geralmente não são preconcebidos, mas o concordar uma série, em seu conjunto, com o cálculo apriorístico é, muitas vezes, fruto da intencionalidade).

Um corolário desta interpretação é o seguinte: quando encontramos um desvio significativo na ocorrência de certo tipo de acontecimento que verificamos suceder com freqüência, de conformidade com o cálculo a priori — como no caso dos experimentos de adivinhação de cartas — nossa inclinação é dizer que tal desvio não pode ser atribuído ao acaso.

Por outro lado, há casos em que o motivo, ou um dos motivos, pelo qual afirmamos que um evento ocorre por acaso, deve-se ao fato de ser ele um desvio em relação à freqüência estabelecida. É neste sentido, por exemplo, que nos referimos a mutações casuais, na biologia. Costume semelhante verifica-se em acontecimentos históricos, de causa julgada por nós em desproporção com o efeito. *"Por falta de um cravo perdeu-se a ferradura, por falta de uma ferradura perdeu-se o cavalo; por falta de um cavalo perdeu-se o cavaleiro, por falta de cavaleiro perdeu-se a batalha, por falta da batalha perdeu-se o reino, e tudo pela falta de um cravo de ferradura".* Dizemos que o reino se perdeu por um caso infeliz, porque não esperamos, via de regra, que algo assim tão trivial, como a perda de um cravo de ferradura, possa ter conseqüências de tão longo alcance. Há também a questão de que a perda de um cravo, em tal ou qual momento, não é facilmente predizível, embora, como anteriormente, isso não represente dizer que não tenha havido causa.

Quando falamos de eventos produzidos por seres humanos, ou por outros animais, desde que possam ser considerados agentes intencionais, a afirmação de que um evento sucede por acaso, freqüentemente, quer dizer apenas que não foi pretendido pelo agente ou, em certos casos, por ninguém mais. Este é o sentido em que *por acaso* se contrapõe a *de propósito*. Ainda uma vez, isso não significa que tais eventos não sejam causados, mas antes, que são.

Referimo-nos a disposições de eventos casuais quando sua coincidência não é propositada, e quando, embora possamos explicá-los individualmente, não conseguimos estabelecer qualquer proposição, com visos de lei, que os vincule. A imputação de tais ocorrências ao acaso é quase sempre feita nos casos em que deles decorra algo de particular interesse, ou nos casos em qua a coincidência teria raizes na intencionalidade, normalmente.

Assim, se vou para fora em feriado e durante o passeio defronto-me com alguns amigos, com os quais não combinei nada, a coincidência desperta minha atenção, embora, na verdade, não seja mais coincidência do que o meu encontro com qualquer outra pessoa. Entretanto, se esses encontros se tornam excessivamente freqüentes, posso começar a suspeitar de que não estão acontecendo por acaso. De modo geral, a referência a eventos como ocorrendo juntos casualmente não implica que eles não estejam ligados de uma maneira qualquer, semelhante a uma lei, ou que nenhuma lei que os vincule jamais será descoberta, mas apenas que nenhuma de tais leis figura em nosso sistema de crenças admitido.

No caso de generalizações estatísticas, pode-se dizer que é uma questão de acaso o exibirem estes ou aqueles indivíduos, abrangidos pela generalização, a propriedade em tela, e tais ou quais não o fazerem. Assim, no caso de uma lei de genética, podemos ter a certeza de que apenas um dentre n indivíduos, na terceira geração, exibirá alguma característica recessiva, mas encaramos o fato de ser ele, este ou aquele, como obra do acaso. Na física microscópica, pode-se aceitar a genralização segundo a qual m dentre n elétrons passarão de uma órbita para outra, em determinado período, mas quais os que se deslocam e quais os que permanecem considerando uma questão de acaso. Este enfoque do acaso é o único no qual está implícito que os próprios acontecimentos individualmente, ao contrário de suas ocorrências conjuntas, não puderam ser enquadrados em leis causais.

Na verdade, não poderiam ser tais eventos o resultado de acaso, em um sentido ainda mais profundo? Não poderia dar-se o caso, não apenas de que não tivéssemos sido capazes de subordiná-los a leis causais, como também de que não existissem quaisquer leis causais a governá-los? Não é fácil responder a esta questão, em parte por não se poder precisar bem o que poderia ser considerado como exemplo de tal acontecimento casual. Uma das dificuldades é que, não havendo nenhum limite fixado para a complexidade de nossas hipóteses, enquanto lidarmos com um conjunto fechado de eventos, poderemos sempre encontrar algumas generalizações que as hipóteses satisfaçam. Poderiam estipular-se, todavia, que essas generalizações não deveriam ser consideradas como leis, a menos que se aplicassem a acontecimentos fora do conjunto ao qual já soubéssemos que abrangiam e, na realidade, poderia patentear-se, em certos domínios, que jamais conseguiríamos efetuar semelhantes extrapolações. Se isso nos induzisse a concluir que os fenômenos em questão eram tais, que as tentativas dessa ordem jamais lograriam êxito, poderíamos formular razoavelmente a conclusão, dizendo que os fenômenos continham um elemento de acaso irredutível.

Há mesmo quem afirme que esse estágio já foi atingido na física quântica, mas a questão ainda está aberta ao debate. Os fundamentos para a afirmação de que o determinismo desmoronou neste domínio residem no fato de que o determinismo postulado na física clássica impunha a possibilidade, ao menos em princípio, de se determinar a posição e o momento de todas as partículas do universo, em qualquer momento determinado. Esta condição as partículas microscópicas não satisfazem. Pode-se ainda argumentar, contudo, que este raciocínio não as impede logicamente de cair em algum padrão determinístico. Mesmo assim, permanece o fato de que tal padrão ainda está para ser encontrado. Até que o seja, o ponto de vista de que as leis fundamentais da física não são causais, mas apenas estatísticas, parece reinar absoluto.

Acho que há outro sentido importante, em que o acaso pode ser considerado como um intruso no mundo. Mesmo nos campos onde as leis causais se encontram bem firmadas, verifica-se amiúde certa imprecisão na maneira pela qual se enquadram nos fatos. Os fenômenos reputados como probatórios das leis abrangem determinado âmbito. Se são quantitativos, os valores efetivamente registrados podem apresentar-se dispersos em torno dos valores prescritos pela lei. Esses ligeiros desvios não são considerados significativos, sendo atribuidos a erros de observação.

Erros de observação, aqui, é uma expressão ardilosa. Afora a existência dos desvios, não há em geral nenhuma razão para crer tenham ocorrido quaisquer erros. Ora, a meu ver, é possível que esta frouxidão de ajuste não possa ser eliminada por completo; em outras palavras, há limites para a precisão com a qual o rumo da natureza pode ser mapeado, previamente. Se assim fosse, seria dado afirmar que qualquer coisa que caísse fora desses limites permaneceria nas mãos do acaso.

Naturalmente, isso não pode ser demonstrado. Qualquer que seja o limite fixado, não pode existir nenhuma razão a priori para pressupor que nunca será transposto. Quem acredita no acaso, neste sentido absoluto, nada mais pode fazer de apropriado senão lançar um desafio. Apontando certas características do mundo, desafia qualquer um a demonstrar-lhe que elas se enquadram totalmente, nos menores detalhes, no âmbito de leis causais.

Mas, por mais demorado que seja o seu triunfo, lá permanecerá, em mais outro dos múltiplos sentidos do *"acaso, a probabilidade de que seu repto terminará sendo atendido"*.

TOMADA-DA-DECISÃO

As características pessoais de um chefe influenciam marcantemente o quadro da decisão.

O ato de se tomar uma decisão é resultante, além do exame detalhado da situação, dos traços de personalidade, do estilo de liderança e da forma usual de agir deste chefe.

Um chefe autocrático, na maioria das vezes, decidirá mais por sua intuição pessoal, assumindo as responsabilidades de uma decisão com maior risco, enquanto um chefe democrata se valerá mais dos argumentos válidos de sua assessoria, para diminuir ao mínimo as chances ou probabilidades de incerteza e risco.

O Grid Gerencial, de ROBERT BLAKE e JANE S. MOUTON, equaciona a tomada-de-decisão a três enfoques, cujo texto transcrevemos:

"O gerente lança mão de sua posição hierárquica para assegurar que decisões tomadas sejam sensatas. Ele pode formular o problema, pelo menos, de três maneiras diferentes.

1. Eu-sozinho. O primeiro critério segundo o qual os problemas podem ser considerados e as soluções avaliadas é o do "eu-sozinho". O gerente, seja qual for o seu nível, é empregado para enfrentar os problemas que surgem e, subseqüentemente, tomar as decisões apropriadas para o que ele dispõe das informações adequadas. Aqueles que lhe estão subordinados têm a seu cargo operacionalizá-las. Toda a seqüência, desde a definição do problema à tomada da decisão, então, será na base do "eu-sozinho".

2. Eu-e-cada-um. Uma outra possibilidade para o equacionamento de problemas é a "eu-e-cada-um". Visto do ângulo do superior, isto não quer dizer "eu-sozinho", como um homem que resolve dilemas. Significa: eu, um gerente, de um nível qualquer trabalho em base bilateral no equacionamento de problemas com cada subordinado.

Aqui há um certo grau de cooperação, na medida em que o superior discute ou interage individualmente com cada um daqueles que estão sob sua "jurisdição", de acordo com a área de responsabilidade específica de cada um. Pouca ou até nenhuma interação tem lugar entre pessoas de um mesmo nível, mas, ao contrário, a interação ocorre entre áreas funcionais diferentes. De forma alternativa, quando apropriado, o gerente, de qualquer nível, recorre ao seu superior quando se faz necessária a presença dos níveis mais elevados na seqüência da resolução do problema.

3. Eu-e-todos. Uma terceira possibilidade é a "tomada de decisões na base do eu-e-todos". Nestas condições, o gerente envolve todos os seus subordinados quando uma decisão precisa ser tomada. Ele não a toma sozinho, nem com apenas uma outra pessoa. Pelo contrário: a tomada da decisão envolve todos aqueles que se reportam ao gerente ou que são atingidos pela questão ou estão envolvidos no problema. Por outro lado, ele — o gerente — participa como membro, na situação "eu-e-todos", juntamente com seus pares e o chefe comum do nível mais elevado imediatamente superior.

Estas, então, são as três possibilidades para a resolução de problemas — "eu-sozinho", "eu-e-cada-um" e "eu-e-todos". Realisticamente, elas não são mutuamente exclusivas no sentido de que qualquer organização pode operar da forma mais adequada quando os gerentes empregam qualquer uma destas três abordagens em detrimento das outras. Há circunstâncias em que uma das estratégias é mais apropriada e eficaz do que as outras duas. No entanto, não é apenas uma questão de uma ser melhor do que a outra. É uma questão de saber quando utilizar e quais as indicações para adotar ações com base nos critérios "eu-sozinho", "eu-e-cada-um" e "eu-e-todos".

O conceito de atuação em equipe é bem mais complicado do que a presença física de indivíduos interagindo em todos os problemas. Isto é apenas tão ineficaz e inapropriado quanto o fato de omitir o envolvimento de pessoas em problemas aos quais elas têm contribuições válidas a fazer. Todavia, nem sempre é fácil julgar qual a hora ideal para envolver e para não envolver os outros.

O Quadro a seguir reúne alguns critérios para determinar quando a ação mais apropriada é a do "eu-sozinho", "eu-e-cada-um" e "eu-e-todos". Para um gerente atuar de modo mais eficaz à luz dos conceitos de atuação em equipe significa que ele utiliza as estratégias de equacionamento de problemas mais apropriadas.

TRÊS ESTRATÉGIAS PARA A TOMADA-DA-DECISÃO

Medida Indicada	Eu-Sozinho	Eu-e-Cada-Um	Eu-e-Todos
Tempo	indisponível	disponível	disponível
Capacidade de Julgamento	total	insuficiente	insuficiente
Coleta de informações	desnecessária	apenas vertical	necessária
De quem é o problema?	meu	dele	nosso
Os outros terão algo a acrescentar?	não	sim	sim
Dedicação-envolvimento	sem maior significância	auxiliares--essenciais	necessários--essenciais
Implicações para os outros	nenhuma	existentes	existentes
Compreensão do objetivo por parte dos outros	sem maiores problemas ou pode ser admitida	necessária	necessária
Coordenação de esforços	desnecessária	necessária (vertical)	horizontal e vertical
Acompanhamento	desnecessário	necessário	necessário
Ensino da aplicação	nenhum	existente	existente

Diversos critérios para a determinação da propriedade da ação podem ser aqui mencionados. Quando não há tempo disponível para debates, então a discussão é inadequada. Se as informações necessárias para a tomada-de-decisão estão nas mãos de um indivíduo apenas, então o envolvimento de outros é uma perda de tempo e uma prática manipulativa. Se duas pessoas detêm as informações necessárias, então é óbvio que ambas devem ser envolvidas. Quando o levantamento de informações envolve intelectualmente várias pessoas, então a ação "eu-e-todos" faz-se necessária.

Uma outra pergunta a ser feita é "de quem é o problema?". Se for do chefe, é apenas seu, de acordo com a descrição de seu cargo e com o consenso firmado anteriormente, portanto, os subordinados não deverão participar. Fazê-lo, seria envolvê-lo numa responsabilidade que não lhes cabe. Quando surge uma dificuldade que é do subordinado, aplica-se a relação "eu-e-cada-um", bilateral; ou quando o problema é melhor descrito como sendo da responsabilidade tanto do gerente quanto de seus subordinados, então a decisão deverá ser do tipo "eu-e-todos". Quando as conseqüências da ação são tais que seja necessário ou mesmo desejável o envolvimento, com relação ao resultado, aqueles cujo envolvimento é necessário devem ser considerados. Quanto mais relevante o problema, em termos dos interesses implícitos, maior a necessidade de envolver as pessoas.

Na área da coordenação de esforços, as dificuldades aparecem com mais freqüência do que noutras áreas. Quando ela é desnecessária, a decisão será claramente tomada segundo o critério "eu-sozinho". Se a única coordenação exigida for a vertical, na estrutura da organização, então o critério será "eu-e-cada-um". Onde a necessidade de coordenação for tanto horizontal quanto vertical, o critério da ação será "eu-e-todos". Estas são meras regras práticas que podem ser aplicadas na avaliação de contribuições viáveis do equacionamento de problemas segundo o critério "eu-e-todos". Em suma, a questão discutida acima é: "Quando se faz necessária a ação "eu-e-todos", de um superior interagindo com seus subordinados, com vista à resolução de problemas?".

Embora alguns pensem de forma contrária, as organizações grandes e complexas são raramente dirigidas e orientadas por um determinado indivíduo, em circunstâncias isoladas. Ou seja, o tipo de processo decisório e de coordenação de esforços exigido pelas complexas situações organizacionais de hoje se assemelha mais a um "quebra-cabeças", onde ninguém tem noção de como será a figura completa, uma vez que todas as peças tenham sido encaixadas. O desafio proposto à liderança é, pois, o de promover condições segundo as quais as peças de "quebra-cabeça" se ajustem de tal modo a constituir uma figura completa e correta, como base para a tomada-de-decisão e direção da organização. Em qualquer nível, seja a de formulação de diretrizes, o de implementação ou de execução, isto é atuação em equipe.

CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho foi de levantar aspectos novos de um antigo problema.

Decisões, nós as tomamos diariamente do despertar ao deitar.

Todas as vezes que somos instados a escolher, a adotar uma posição, enfim, a fazer uma opção, temos que decidir.

A decisão será a mais acertada possível se nos valermos de um estudo prévio bem feito, de uma análise de todo e de seus componentes.

Nem sempre poderemos garantir que a decisão adotada foi a melhor, porquanto teremos riscos a correr, pois saberemos previamente o que poderá alterar o resultado que esperamos. Quando sabemos de fatores adversos, não passíveis do detectar, mas que influem na colimação que objetivamos, a decisão, ainda assim, deve ser tomada. A diferença entre chances e probabilidades, quando uma ou outra interferem de modo diverso no efeito esperado, deve ser igualmente considerada.

A tomada-da-decisão, mais voltada para o aspecto humano da chefia, seus caracteres pessoais, o uso que faz da hierarquia e de seu estilo de liderança, condicionam a própria decisão.

Três abordagens então se apresentam para a decisão:

— a do "eu-sozinho";
— a do "eu-e-cada-um"; e
— a do "eu-e-todos".

Finalmente, podemos concluir que a decisão, hoje, faz parte da própria vida, é inerente a ela e, como tal, deve ser assumida, pois a pior decisão será sempre melhor que qualquer indecisão.