

# SER OU NÃO SER ?

JAIR HEHL OLIVÉ  
Capitão-de-Mar-e-Guerra

O crucial dilema proposto por Hamlet, discutido personagem do extraordinário Shakespeare, complementado por sua patética conclusão — *EIS A QUESTÃO!* — encerra o âmago do problema fundamental do Administrador moderno: a Tomada de Decisão.

Assim é que no mundo dos antônimos, permanentemente se encontra o responsável pela tomada de decisões, numa encruzilhada cheia de riscos e incertezas, quanto à opção que deverá fazer, na busca incessante de seu objetivo final, através da singradura de maior eficácia.

Bombordo ou boreste, esquerda ou direita, avançar ou recuar, atacar ou defender, grupar ou dividir, interceptar ou patrulhar, enfim cara ou coroa, qual a melhor decisão?

Será a melhor decisão uma questão de enfrentar a sorte ou o azar? "*Alea jacta est*" — a sorte está lançada — exclamou Júlio César ao atravessar o Rubicon, regressando a Roma com suas tropas, contrariando a ordem do Senado!

Ou será a melhor decisão aquela intempestiva, surpreendente e inteligente do corte do "*nó górdio*" por Alexandre III, o Grande, rei da Macedônia, ou a outra da colocação do "*ovo em pé*" por Colombo frente aos reis

de Espanha, ambas ligadas eternamente à História?

Serão as boas decisões um privilégio apenas dos grandes chefes, dotados de superior inteligência, cuja perspicácia lhes possibilita a visão das conseqüências positivas de suas atitudes, quando aos demais circunstantes os problemas parecem insolúveis?

Quanto de subjetividade pode existir numa decisão e como se poderá reduzir esse grau de subjetividade, através de medidas quantificáveis que facilitem as decisões aos administradores, pondo um fim nos conhecidos e felizmente ultrapassados chefes utilizadores das famosas "*indecisões rápidas*"?

O que se poderá aliar às qualificações pessoais dos seres humanos responsáveis pelas decisões, tais como experiência passada, julgamento criterioso e competência técnica, de modo a formar um quadro harmonioso de fatores objetivos quantificáveis e de fatores subjetivos pessoais?

A US Navy, em uma de suas publicações (10:1), diz textualmente: "O oficial de Marinha é um administrador. Sua missão primordial é conduzir as operações da Marinha, tanto na guerra como na paz. Seu mais necessário atributo é a capacidade de tomar

sábias decisões, as quais são preponderantes na determinação do sucesso de uma operação”.

Esse conceito da intimidade da administração com a operação está aliás presente na Marinha Brasileira, quando se fala em Organização Administrativa e Organização Operativa, esta como derivada daquela, e quando se classificam as funções primordiais do Comando em duas grandes categorias: operativas e administrativas. (1:IV-1). Como conseqüência, verifica-se que o Comandante não somente comanda; também administra. Fica então caracterizada a indivisibilidade do conjunto, à semelhança de duas irmãs siamesas, a Administração e a Operação.

Para bem preparar os futuros Comandantes da Marinha de Guerra, na Escola de Guerra Naval, o aspecto da formação administrativa está a cargo da Área de Estudos II — ADMINISTRAÇÃO, que se propõe a atualizar, ampliar e uniformizar conhecimentos sobre os modernos princípios, métodos e técnicas de Administração, enfatizando os meios científicos de auxílio à tomada de decisões. (2:26).

Esta tarefa da Área de Estudos de Administração visa atingir o propósito da missão da Escola de Guerra Naval, quando afirma, “a fim de capacitá-los (aos oficiais) para a Chefia nos altos escalões, bem como para o exercício de cargos de Comando e Direção” (3:5).

Imediatamente, verifica-se o importantíssimo papel reservado à Área de Estudos de Administração no tocante ao desenvolvimento de novos conceitos de tomada de decisões que permitam aos oficiais-alunos a capacitação para o exercício de altos cargos de Chefia, Comando e Direção.

Ao passar-se do escalão da Escola de Guerra Naval para o do Ministério da Marinha, verifica-se que este é o Órgão da Administração Federal, através do

qual o Ministro da Marinha *administra* (grifo nosso) os negócios da Marinha de Guerra e a prepara para o cumprimento de sua destinação constitucional. (4:II-1).

Sendo o Curso Superior da Escola de Guerra Naval o de nível mais elevado, dentro do sistema didático-educacional da Marinha, conclui-se de imediato a imensa responsabilidade da Área de Estudos de Administração, em aperfeiçoar os oficiais-alunos desse curso no que tange ao setor específico da Tomada de Decisões, pois em um deles possivelmente recairá a imensa e dignificante responsabilidade de, mais tarde administrar os negócios da Marinha de Guerra e, então, serão lembrados os conceitos aqui divulgados!

O ato de administrar está portanto presente em todas as fases da vida do oficial de Marinha, quer como Tenente, Comandante, Almirante ou Ministro. É uma tônica constante saber tirar o melhor partido das situações, através de decisões oportunas e criteriosas que conduzam ao sucesso da organização.

Em 1917, Henry Fayol propunha sua definição básica: “Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (5:5).

Prever é perscrutar o futuro e montar o programa de ação.

Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa.

Comandar é fazer funcionar o pessoal.

Coordenar é ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços.

Controlar é assegurar-se de que tudo se passe, conforme as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Após 20 anos, em 1937, um seguidor de Fayol, Luther Gulick, ampliou o conceito inicial do mestre, criando a sigla POSDCORB que até a década de

60 era o carro-chefe das escolas de Administração.

Introduziu Gulick, os conceitos de assessoria (Staffing) e orçamentação (Budgeting), como elementos componentes da Administração. (6:13).

Verifica-se a ênfase atribuída às partes componentes do todo e às atividades de execução, relegando a um plano indefinido a tomada de decisões, que somente emergiria 20 anos mais tarde, através de Herbert Simon, apoiando-se no conceito de *Directing* de Gulick.

Por outro lado, a necessidade de *Budgeting*, introduzida por Gulick, seria a semente dos modernos conceitos de Planejamento e Orçamento, tais como Orçamento-Programa, PPBS (Planning Programming Budgeting System) e Análise de Sistemas, em grande parte desenvolvida pelos arquitetos da Administração Moderna, tais como Alain C. Enthoven, Charles J. Hitch, sob a orientação de Robert S. McNamara. (9:III).

Efetivamente, em 1960, Herbert Simon, em sua obra "A Nova Ciência da Decisão Administrativa", enfatiza que "Administrar é sinônimo de Tomar Decisões". (8:1). Distingue então as decisões programadas das não-programadas, estabelecendo as modernas técnicas para sua adoção em confronto com as tradicionais.

Entre as primeiras, cita a Pesquisa Operacional, envolvendo análise matemática, modelos e simulação, e o Processamento Eletrônico de Dados.

Entre as segundas, refere-se às técnicas heurísticas de solução de problemas, pelo treinamento e a simulação da tomada de decisão humana e a montagem de programas heurísticos de computadores.

Ao comparar as técnicas propostas por Simon, em 1960, com os conceitos iniciais de Administração, publicados

por Fayol em 1917, verifica-se o grande trajeto percorrido e o requinte emprestado nos tempos atuais à Tomada de Decisão como o cerne da Administração, em contraposição a Comandar, como "fazer funcionar o pessoal" — através de ordens ou decisões — segundo a idéia do notável precursor, Henry Fayol.

No campo de estudos modernos de Administração, sobressai-me com nítida auréola a contribuição prestada por McNamara, Hitch e Enthoven, no desenvolvimento do PPBS, na análise Custo/Eficácia e na Análise de Sistemas.

Embora para elaboração dessas técnicas tenham contribuído fundamentalmente duas ferramentas anteriores, uma mais antiga. — A Estatística e o Cálculo de Probabilidades — e outra mais moderna — a Pesquisa Operacional, a mudança de mentalidade na seleção de decisões, onde se alia o custo ao resultado como fator de comparação, dentro de determinada conjuntura foi o elemento básico do seu desenvolvimento.

Nesta última década e atualmente, as palavras Custo, Eficácia, Objetivos, Sistemas e Tomada de Decisão são o denominador comum de autores de fama internacional dedicados ao estudo da Administração.

Assim, Olson e Odiorne, com a Administração por Objetivos, Sisk e Schein, com o conceito Sistemático, Wald, Hurwicz, Savage e Laplace, com seus critérios na Teoria da Decisão, Quade e Boucher, com o Custo/Eficácia e a Análise de Sistemas, sob a égide da RAND Corporation e em conjunção de idéias com o atual Secretário de Estado dos Estados Unidos da América, Henry Kissinger, (7:V) introduziram novas idéias, técnicas e métodos para permitir a Tomada de Decisão Eficaz.

Se os processos e ferramentas, anteriormente mencionados, diminuem o grau de subjetividade com que se defronta o Chefe na sua Tomada de Decisão, através do ordenamento dos fatos, da comparação quantitativa dos elementos significativos do problema, do estabelecimento de um critério válido e, finalmente, da seleção de uma linha de ação, não se pode, entretanto prescindir da outra parcela do imponderável na Decisão. São os fatores inerentes à personalidade do Chefe, ou seja, sua experiência passada, seu tirocínio profissional, sua capacidade de julgamento, sua vivacidade de percepção, seu grau de instrução e seu desejo de assimilar novas teorias e idéias.

Na capacidade de acerto em suas Decisões é que o Chefe garante a *Sobrevivência* e o *Progresso* das instituições que defende.

É de sua inteira responsabilidade capacitar-se para assim bem exercer a Chefia, o Comando ou a Direção que lhe foi confiada por seus superiores.

Colaborando nessa capacitação é que a Área de Estudos de Administração contribui modesta, permanente e silenciosamente em todos os cursos da EGN, desenvolvendo os temas acima abordados, na preparação e aperfeiçoamento de oficiais, que já constituem elite e que formarão, no futuro, a cúpula da Marinha do Brasil.

Está assim cooperando para que o eterno dilema de Hamlet — SER OU NÃO SER — possa ter a opção mais eficaz, baseada numa Tomada de Decisão adequada, exequível e aceitável, privilégio absoluto e intangível do Comando!

## BIBLIOGRAFIA

1. BRASIL. Ministério da Marinha, Escola de Guerra Naval. *EGN-201 Organização do Comando*. Rio de Janeiro, 1972.
2. BRASIL. Ministério da Marinha. Escola de Guerra Naval. *Currículo do Curso Superior de Guerra Naval*. Rio de Janeiro, 1973.
3. BRASIL. Ministério da Marinha. Portaria n.º 1 041 de 26-11-71. *Aprova o Regulamento para a Escola de Guerra Naval*. Imprensa Naval, D. Caxias, RJ., 1972.
4. BRASIL. Ministério da Marinha. Escola de Guerra Naval, *Org. 12, Organização da Marinha de Guerra*. Rio de Janeiro, 1971.
5. FAYOL, Henry. *Administration Industrielle et Générale*. Dunod, Paris, 1947.
6. GULICK, Luther & URWICK, L. *Papers on the Science of Administration*. Institute of Public Administration, New York, 1937.
7. QUADE, E. S. & BOUCHER, W. I. *Systems Analysis and Policy Planning*. Elsevier, New York, 1968.
8. SIMON, Herbert A. *The New Science of Management Decision*. Harper & Row, New York, 1960.
9. TUCKER, Samuel A. *A Modern Design for Defense Decision*, Industrial College of the Armed Forces, Washington, D.C., 1966.
10. USA. United States Naval Institute. *Fundamentals of Naval Operation Analysis*. Annapolis, Ma., 1970.