

PROCESSOS DE DECISÃO EM AMBIENTE DE COMPLEXIDADE

A problemática da decisão é hoje das actividades humanas mais convenientes ao interesse colectivo, embora nas vivências políticas da actualidade esteja a perder sentido a sua importância em termos de indispensável ao cumprimento de pactos, acordos e promessas.

O comportamento do decisor *move-se* em ambientes complexos, havendo necessidade de enfrentar com rapidez, coerência e sem medo de provocar *dor*, largo conjunto de hipóteses.

A ligação entre *acção/comunicação* e *preferências/decisões/razões* apresenta uma matriz filosófica que destaca a comunicação como podendo ser susceptível de divergências. O quadro conceptual que sugere bases para decisão correcta aos actores principais da sociedade (políticos, administradores, gestores, professores, militares, polícias, elementos de protecção civil e religiosos) apresenta *inspiração* da escola militar e contributos da experiência administrativa.

Nos actuais ambientes de complexidade, com *conflitos económicos e militares assimétricos*, a estratégia constitui-se apenas referência de acção, com a tarefa de interligar comportamentos que sem ela estariam desligados, ficando o sucesso económico ou militar dependente de conjuntos dinâmicos de tácticas executadas em *largo espaço* de opções.

Os desafios colocados pelas *turbulências assimétricas* provocam na sociedade em geral a necessidade de vigilância e estudo, permanentes, por forma a contrariar atitudes de *excessiva confiança* e sentimentos de *invencibilidade*, tudo isto previsto por Ulrich Beck em «*A Sociedade de Risco*», obra publicada na Alemanha em 1986, mas só concretizado após o ataque de 11 de Setembro de 2001 aos Estados Unidos da América.

António de Oliveira Pena

Universidade Lusófona de Humanidades
e Tecnologias

Novos desafios - informação assimétrica – guerras assimétricas

Neste trabalho, cujo quadro conceptual se realiza com *inspiração* do campo militar e experiência administrativa, talvez seja oportuno deixar algumas pistas castrenses uma vez que ontem como hoje, «*A Paz é o sonho dos sábios – A Guerra é a história dos homens*»¹

No âmbito da antropologia, a obra científica sobre a violência nas sociedades primitivas é muito superficial, embora os exploradores, missionários, comerciantes e militares, desde o século XVI, apresentem os povos primitivos como guerreiros. Thomas Hobbes no *Leviathan* considera natural a guerra entre cada ser humano, mas não a justifica nas sociedades primitivas. O silêncio dos antropólogos sobre a problemática «*Mundo do Selvagem = Mundo da Guerra*» que se verificou no início do século XX, justifica-se pela conveniência em trabalhar a paz. Nas últimas décadas os estudos antropológicos dividem-se entre os conceitos de Hobbes, «*guerra permanente*» e de Marcel Mauss e Lévi-Strauss, «*ambiente de paz*».

No respeitante à Força no Exercício do Poder considera-se oportuno recordar Hannah Arendt – anos 60 do século XX – quando admite alterações de vulto sobre a ameaça de guerra total, mas considera pertinente a continuação de *guerras* na forma de revoluções (*Sobre a Revolução*).

A liberdade é hoje sentimento generalizado nas camadas intelectuais da sociedade, mas a maioria dos seres humanos procura colocar-se entre ordem e desordem, equilíbrio e mudança, vivendo entre desejos de liberdade e de segurança, embora cada vez mais se prefira segurança, verificando-se até que a horrenda pena de morte não constitui protesto generalizado das populações. O ambiente constitucional analisa as desvantagens das formas institucionais de violência, a manter pela tributação, em termos de custo/eficácia. Neste aspecto importa salientar o conceito de que, desde o início do contratualismo até aos nossos dias, todo o Estado de Direito aceita como necessário manter um Sistema de Forças no sentido dos cidadãos poderem viver em paz por saberem que, cumprindo as regras publicadas, não sofrem restrições de liberdade.

A função das Forças Armadas, mesmo num quadro de rigorosa subordinação, é diferente de outros serviços públicos, uma vez que em circunstâncias excepcionais podem assumir atribuições por norma cometidas à autoridade civil. A fórmula constitucional do Presidente da República ser o Comandante Supremo das Forças Armadas demonstra que o vínculo entre a Instituição Militar e o Estado é mais forte de que a ligação entre outros Serviços e o Governo.

O *Conceito Estratégico de Defesa Nacional* define os aspectos fundamentais da estratégia global do Estado para a consecução dos objectivos da Política de Defesa e aponta pistas para o seu fortalecimento na ordem interna e na comunidade internacional. Este último realizado pela afirmação de capacidade negocial e maximização das nossas capacidades política, histórico-cultural e geo-estratégica, naturalmente alicerçadas em capacidade militar suficiente para constituir conteúdo dissuasor credível, face ao desenvolvimento da *Internacionalização* (Globalização). Neste aspecto o *Interesse Nacional* integra sentido de comunidade, percepção de destino comum e disponibilidade de língua própria, mas tem muito de vivencial pelo que importa mobilizar vontades para responder colectivamente às acções coordenadas susceptíveis de transportar sinergias. O *Interesse Nacional* recomenda que se procure distinguir o essencial do acessório e se encontre capacidade para

¹ Resumo do Editorial do Director-Gerente da Revista Militar. PENA, António – «*A Paz é o sonho dos sábios – A Guerra é a história dos homens*», in Revista Militar, Agosto/Setembro de 2001, pp. 612-613-614.

redefinir/reinventar o posicionamento de Portugal perante si próprio e perante espaços económicos onde reúne potencialidades: União Europeia, países africanos de expressão portuguesa, espaço ibero-americano, outros países onde existe relevância quantitativa e diversificada de emigrações e imigrações. O nosso país pode ainda *penetrar* no Japão e nos países emergentes, China (influência de Macau), Índia (referências culturais de Goa, Dimio e Diu) Indonésia (interligação com Timor-Leste) e Rússia.

O *Prémio Nobel da Economia de 2001*, mais apropriado Prémio do Banco Central Sueco – Ciências Económicas, distinguiu os Professores George Akerlof, Michael Spence e Joseph Stiglitz, todos americanos, pelos seus trabalhos sobre *Informação Assimétrica*. O assunto das assimetrias é da maior relevância à problemática decisória por se traduzir na apresentação de informação diferente aos diversos participantes no mercado, no que provoca fracos desempenhos, e até colapsos em alguns, causando perturbações no emprego, crédito, taxas de juro, endividamento e noutras valências económicas.

O conceito de «*Informação Assimétrica*» pode incluir «*Seleção Adversa*» em relação a fraca qualidade de produtos ou quando coexistem bons e maus trabalhadores e o mercado, ou o sector público, não os discrimina. Neste caso são ambos contemplados com o mesmo salário, o que é vantajoso para os maus, mas penaliza os bons que vão saindo provocando fracassos. «*Sinalização ao Mercado*», quando se dão orientações erradas para indicar maior rentabilidade. «*Escrutínio*», no exercício de condições contratuais especiais como incentivo para obter informações sobre o mercado. As três actividades têm custos para quem as emite (Empresas/Organizações) e muitas vezes prejudicam o mercado e a própria Economia pelo que importa desenvolver esforços no sentido de cada vez melhor utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação, sempre norteadas para obter Conhecimento em tempo real.

Os «*Nobel de Economia de 2001*», talvez mais o Professor Joseph Stiglitz, que trabalhou no Banco Mundial, defendem Redes de Segurança Social e o conceito de *bem-estar* como objectivo relevante da Economia do Século XXI, sabendo da influência das assimetrias e imperfeições da informação sobre os Sistemas de Segurança Social, Fiscais e de Emprego, existentes nos países em desenvolvimento. A teoria da *Informação Assimétrica* aplica-se no sector público, talvez ainda com mais força de que no mercado, daqui o apelo ao seu conhecimento e aplicação por parte de deputados e outros actores relevantes do serviço público.

As intervenções políticas e as transacções económicas, de um modo geral, envolvem aspectos contratuais havendo necessidade, para a eficácia dos diversos contratos, que os agentes envolvidos tenham a informação completa, evitando a delegação *cega* praticada em quase todos os âmbitos sociais (accionistas-Conselhos de Administração, trabalhadores-Sindicatos, cidadãos-Políticos e outros conjuntos). A assimetria na informação cria problemas por falta de identidade de interesses entre quem delega e quem toma as decisões, neste aspecto talvez seja de aprofundar o âmbito político, nomeadamente da Assembleia da República, para se perceber os efeitos da «*Seleção Adversa*» num conjunto de decisores da maior importância e influência no *Mundo Económico*.²

² Esta parte do trabalho recebeu a influência de apontamentos retirados da Internet sobre os três *Prémio Nobel* e respectivos trabalhos sobre «*Informação Assimétrica*»; artigos do «*Público Economia*» de 2001/10/08 (pp. 22 e 23): «*O Nobel da Economia 2001*», do Professor Francisco Torres e «*O que se deve saber sobre informação assimétrica*», do Professor Paulo Trigo Pereira; artigo do «*Expresso – Economia*» de 2001/10/27 (Pag 12), «A.MICHAEL SPENCE, um dos três laureados, «*Assimetria é parte da Inovação*».

Neste trabalho, com *inspiração* no campo militar, referimos a conveniência em estudar as «*Guerras Assimétricas*», resultantes do ataque terrorista de 11 de Setembro de 2001 aos Estados Unidos da América, para ajudar a obter decisões correctas em todas as áreas, havendo necessidade de se criar uma nova postura em termos de Informação, Comunicação e Conhecimento, para evitar surpresas bélicas.

A nossa experiência de aumento diário de conhecimento a partir da utilização instrumental das novas tecnologias interligada com as consequências do terrível «*acto de guerra*» contra os Estados Unidos da América mostrando vulnerabilidades de *santuários inatacáveis*, apelam à construção de novo paradigma. A estratégia a seguir para aproximar culturas e alterar mentalidades, construindo novas éticas e desenvolvendo outros valores, passa pelo assumir universal dos Direitos Humanos, trabalhando as relações do Sujeito com a Lei, através de posturas económicas, culturais e de poder, mediadas por uma nova forma de estar no mundo – *Sociedade de Partilha* – dando voz ao outro (máximo de dois mandatos em sistemas de eleição), partilhas económicas (pagamento justo de impostos e de salários) e diversidades religiosas (protagonismo à mulher, nomeadamente na Igreja Católica, onde deveria ter acesso a todos os sacramentos, nomeadamente o da Ordem e, naturalmente, com Bispos e Padres podendo celebrar o Matrimónio).

A *Sociedade de Partilha* pode constituir-se motor de esperança do séculoXXI no sentido de adequar a humanidade às alterações, não só do seu viver quotidiano face à internacionalização (*globalização*), mas ainda resultantes de novos conceitos estratégicos das nações. A partir desta *Sociedade* pode constituir-se nas Forças Armadas um *novo militar*, não se esperando pela substituição natural de gerações. As doutrinas de formação e de qualificação deveriam assumir partilhas de conhecimento, de poder e de valores materiais, ultrapassando a assunção do C4I2SR (Comando, Controlo, Comunicações, Computadores, Inteligência, Interoperabilidade, Vigilância «*Surveillance*» e Reconhecimento). Nesta nova metodologia realiza-se educação permanente e auto-desenvolvimento profissional para conseguir enfrentar as *guerras assimétricas* de terríveis consequências pelo *esmagamento* moral que provocam nas populações e nos responsáveis políticos e militares dos países que as enfrentam.

A *Sociedade de Partilha* facilita o entendimento através da procura activa da amizade, orientada para a justiça, criando hábitos de solidariedade e humildade permitindo dar o primeiro passo, indispensável para formar seres humanos políticos e sociais capazes de viver em sociedades de risco com um mínimo de bem-estar. Neste aspecto importa relevar o diálogo inter-religioso na procura da formação de um mundo mais justo, evitando a todo o custo intolerâncias religiosas e culturais. Os tempos que correm recomendam o estudo da obra do *Prémio Nobel de Economia de 1998*, Professor Amartya Sen, onde se pode ver a necessidade do auxílio instrumental da *Sociedade de Partilha* para proporcionar perspectivas económicas, culturais e sociais, favoráveis à criação de vivências democráticas generalizadas.

Processos de decisão

A problemática do processo decisório situa-se em três níveis de complexidade: *decisões em situações de certeza; decisões em situações de incerteza a partir de circunstâncias desconhecidas e inesperadas*, podendo haver confronto entre os resultados quantitativos e qualitativos, em termos

de probabilidades e por último *decisões em situação de incerteza competitiva havendo competidores que podem influenciar*, com as suas escolhas, a decisão final.

Nas organizações administrativas e nos ambientes susceptíveis de envolver processos decisórios, as decisões, de um modo geral, tomam-se com base em critérios de eficácia, procurando rapidez e economia, norteando-se o comportamento do decisor pela visão alargada do conjunto de hipóteses, análise das consequências resultantes de cada escolha e hipotético resultado da alternativa escolhida. Esta acção do decisor tem dificuldade em conseguir racionalidade, segundo Herbert Simon, por três ordens de razão: desconhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada escolha; necessidade da imaginação substituir a experiência na atribuição de valores devido às consequências da decisão pertencerem ao futuro; a terceira ordem diz-nos que a racionalidade obrigaria à opção ser tomada a partir do conhecimento de todas as alternativas, mas na prática corrente do processo apenas se analisa reduzida quantidade do seu total.³

O decisor, para além de conhecer as alternativas comportamentais e suas consequências, tem de possuir sensibilidade e intuição face às diferenças entre os resultados dessas alternativas. Ainda segundo Simon, o bom decisor está disponível para compreender que *«os axiomas e as regras de inferência constituem, em conjunto, o fulcro onde assenta a alavanca do raciocínio; mas a estrutura específica desse ponto fulcral não pode ser justificada pelos métodos do raciocínio»*⁴

A complexidade do processo decisório em condições de certeza, mesmo sendo a mais fácil de ultrapassar, por vezes apresenta dificuldades temporais de alguma *turbulência*, havendo decisões imediatas e diferidas em diversos âmbitos cujo resultado de aplicação prejudica o processo.

Nos casos de decisões em situações de incerteza e de incerteza competitiva é da maior importância ter em consideração os conceitos de *coerência, probabilidade e jogos*. O primeiro requisito da decisão é a *coerência* assumida segundo critérios acordados e aplicados de modo uniforme pelos participantes no processo decisório. No entanto não constituem conjuntos coerentes as decisões parciais, individualmente coerentes, mas seguindo critérios de avaliação diferentes de indivíduo para indivíduo, neste caso existe dificuldade em se obterem resultados finais correctos nas decisões colegiais (parlamentos). A *coerência* revela-se da maior importância na escolha entre alternativas, dependendo a decisão dos benefícios obtidos pelo que importa analisar custos/lucros, ganhos/perdas e valores não contabilizáveis como prazer, satisfação, divertimento e benefícios culturais, no âmbito do lucro e sacrifício, ansiedade e perigos na área dos custos. A *probabilidade* é uma constante nos processos de decisão em situações de incerteza, devido a dados aleatórios, sendo no ambiente decisório actual, a todos os níveis, preferível a outros métodos matemáticos para eliminar dados subjectivos. Os *jogos* constituem uma ciência propiciadora da construção de modelos de decisão racional, em situações de competição com elementos de incerteza, através de métodos de programação linear e outros matematicamente evoluídos do âmbito do cálculo das probabilidades, na procura de regras de comportamento decisório correcto. A partir da ideia de *jogo* também se preparam *instrumentos filosóficos* para servir de base à comunicação, nomeadamente *jogos de linguagem* introduzidos por Wittgenstein.

³ SIMON, Herbert – *Comportamento Administrativo*, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1965. Considerações recolhidas do estudo da p. 95.

⁴ SIMON, Herbert – *A Razão as Coisas Humanas, Trajectos*, Ed Gradiva, Lisboa, 1989, p. 14.

O ambiente comunicacional valoriza a coerência e a probabilidade como orientadoras de pensamentos e acções. A partir da concepção naturalístico-voluntarista nietzschiana, que proclama ser o conhecimento adaptação das faculdades intelectuais às necessidades e prioridades da vida, as acções humanas progridem através de caminhadas onde se declinam preferências dentre conjuntos de razões. Neste percurso integra-se a obra do Professor Manuel Maria Carrilho, quando aborda a problemática da comunicação com sugestões de Wittgenstein; inspirações pragmáticas de Austin, Searle e Grice; desenvolvimentos argumentativos de Toulmin e Perelmann; análises de Quine, Derrida e Davidson; aspectos caracterizadores de racionalidade usados na linguagem (verdade, sinceridade, justiça e autenticidade) *jogados* na dinâmica intersubjectiva desenvolvida por Habermas. «*É por isso, porque a acção e a comunicação são impossíveis sem preferências, decisões e razões, e porque estas ocorrem sempre em contextos que não são descartáveis por mero voluntarismo, que se pode dizer que, em rigor, não há relativistas; que o relativismo é um espectro inventado pelo desespero universalizante que sente que o seu tempo passou, que se apercebe de que ele próprio é visto como uma posição bem grudada a um conjunto de crenças, desejos e expectativas outrora dominante, mas hoje irremediavelmente marginalizado e à beira do esquecimento.*»⁵

As teorias de decisão têm vindo a ser influenciadas pelo contexto envolvente, perdendo validade os tradicionais aspectos normativos, registando-se maior apreço pela intuição como acto de conhecimento. No entanto a nossa própria experiência decisória, vivida em permanente e diversificado cumprimento de missões, recomenda que se saliente a recorrência a sistemas de planeamento dos anos 60 do século XX, baseados na identificação de tarefas, quantificação de tempos, fluxogramas e caminhos críticos, nomeadamente *Programação PERT (Project, Evaluation and Review Technique)* e teoria dos fractais a partir do *caos determinista*, para traçar quadros correctos de estratégia lógica para decidir.

No sentido de fornecermos pistas para encontrar o método mais adequado à obtenção de soluções correctas apresentam-se as etapas do Processo de Decisão inspiradas na doutrina militar:

- *Percepção da situação* (observação do problema);
- *Análise e definição do problema* (determinar pressupostos, condicionamentos e inter-relações, relevando o fundamental);
- *Definição dos objectivos*;
- *Procura das alternativas de solução ou estratégia* (escolha da informação necessária à resolução do problema e encontro de soluções);
- *Avaliação e comparação das alternativas* (para comparar as vantagens e inconvenientes de cada uma);
- *Decisão* (acto volitivo de escolha da alternativa considerada com maior probabilidade de conduzir ao sucesso).

A seguir ao cumprimento das etapas do Processo de Decisão, acompanha-se o seu efeito, tendo presente a hipótese de desvios, a partir do conhecimento dos resultados obtido de forma cíclica da retroacção, conjugando *Informação, Planeamento, Decisão e Execução*. A coerência da actividade de liderança que apoia a tomada de decisão integra a lógica da missão e o conceito para a sua execução, a avaliação desse conceito e a comunicação da decisão de forma clara e concisa.

⁵ CARRILHO, Manuel Maria – *Aventuras da Interpretação*, Editorial Presença, Lisboa, 1995, p. 176.

Os decisores de todos os âmbitos (políticos, administradores, gestores, professores, militares, polícias, elementos de protecção civil, religiosos e de outros) conduzem o processo com capacidade criativa, intuição e gosto pelo risco calculado, tendo por base a sua experiência, as informações do ambiente onde se integra a decisão (*inteligência estratégica*) prevendo o resultado das acções em curso e visualizando as tarefas necessárias a próximas actividades. Nesta complexa problemática deverá cumprir-se um mínimo de provas do processo de decisório:

- *Adequabilidade* (a solução, ou estratégia, é realmente capaz de realizar o objectivo?);
- *Exequibilidade* (há pessoal capaz e meios materiais suficientes para implementar e sustentar a solução?);
- *Aceitabilidade* (os ganhos a obter compensam os riscos a correr e as perdas previstas?).

O controlo sobre o que acontece depois da decisão tomada também constitui fonte de poder, sendo conveniente evitar a utilização desta medida pelos burocratas por lhes ser fácil distorcer as intenções do decisor. Outro cuidado consiste em descentralizar, por essa forma de liderança estimular as pessoas criativas e inteligentes e permitir aos gestores principais desempenhar funções de maior responsabilidade, onde decisões mais difíceis são tomadas, enquanto subordinados competentes e interessados se envolvem em processos decisórios de menor risco. Na realidade empresarial e de um modo geral noutros ambientes de administração, gestão e comando, devem ser evitados dois erros: centralizar exageradamente as decisões e deixar de fazer controlo sobre o andamento geral da sua execução.⁶

Nos tempos que correm os processos de decisão interligam-se com «*O monopólio do acontecimento*», referido pelo Prof. Mário Mesquita na sua crónica mediática, «*Produzir o acontecimento é, simultaneamente, requisito e símbolo de poder: «Todo o acontecimento reconhecido é uma forma de violência.» Além disso, «a violência em sentido restrito, a violência que produz efeitos materiais e físicos imediatos, é hoje um dos meios mais seguros de criar o acontecimento». O assassinio, a guerra, os actos terroristas são formas garantidas de aceder aos aparelhos mediáticos, às máquinas produtoras de eventos.*⁷

Neste aspecto considera-se oportuno clarificar a articulação poder/autoridade e outros conceitos do ambiente decisório. *Poder* implica capacidade jurídica, normativa e factual, capaz de gerar potência que autoriza a utilizar a força para fazer valer a própria vontade. O gestor reúne a permissão, sendo capaz de fazer, como decisor tem a possibilidade de realizar. *Autoridade* está ligada a autor, com significado de criador, aquele que é propiciador de potencialidades, desenvolvendo as possibilidades e as capacidades de ser e de fazer. Neste articulado a *Representação* significa substituir, tornar presente quem está física ou juridicamente ausente, sendo o perfil exigido a alguém para representar outro diferente do adequado à função de assessoria.

Influência significa acção de uma pessoa sobre outra, podendo desenvolver-se a partir do *prestígio* conseguido quando se ultrapassa a *performance* de determinada competência atribuída. A influência resultante do aumento de competência pode constituir-se num excedente de força perturbador do processo decisório se protagonizada por assessores.

⁶ MINTZBERG, Henry – *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1995. As referências à descentralização e ao controlo, foram recolhidas no capítulo 11, *A concepção do Sistema de Tomada de Decisão: a descentralização vertical e horizontal*, pp. 209-242.

⁷ MESQUITA, Mário – *O monopólio do acontecimento*, in Público, 2002/05/16, p. 45.

A *Decisão* proporciona aos destinatários da acção uma certa vivência do mundo real, com êxito a provocar aplausos e insucessos afastamentos, passando a decisão correcta pela procura do melhor caminho para separar as tarefas absorventes da governação, ou da gestão, das operacionais indispensáveis à decisão. Como se tem vindo a dizer o processo de decisão constitui-se fenómeno *vivido* em sistema aberto, sistémico, sendo a sua linguagem normal manipulada em termos acrílicos de *linearidade, racionalidade e liberdade*. A linearidade é recusada quando se aplicam modelos sistémicos, em vez de intuição, deixando a causalidade de ser linear, mas matriz ou sistema integrador. A racionalidade afasta-se dos sentidos e das paixões permitindo analisar com inteligência os procedimentos mais adequados para atingir as finalidades. O ambiente decisório correcto desenvolve-se em sistema aberto, dinâmico e criativo, com racionalidades diferenciadas propiciadoras de informações (dados) convenientes à decisão correcta. O terceiro elemento característico da decisão é a liberdade e a sua importância releva os domínios moral e metafísico susceptíveis de permitir tomadas de posição diversificadas. «*A abordagem sistémica ensinou-nos que uma decisão se encontra ligada de múltiplas maneiras ao ambiente (cultural, político, social, geográfico, etc), que estes laços, longe de serem causais e simples, reagem uns com os outros e não poderiam de modo nenhum ser analisados como cadeias dedutivas ordenadas segundo uma lei da racionalidade*».⁸

Nesta Primavera de 2002, em Portugal e no Mundo, os *Processos de Decisão em Ambiente de Complexidade* jogam-se com discursos de poderes e necessidades, apelando à reintrodução de critérios epistémicos no sentido de caracterizar racionalidades sintetizadoras de dados provenientes do transcendental e do pragmático. Actualmente estamos na diversidade sendo as *assimetrias* propiciadoras de mudanças *revolucionárias* nos *espaços* políticos, económicos, militares e religiosos. O *inimigo* pode apresentar-se de diferentes formas, importa inovar nos âmbitos políticos, estratégicos e organizacionais e *esquecer* a doutrina.

A partir de 11 de Setembro de 2001 «*deixou de haver distinção entre a política interna e a política externa*», sendo as ameaças *flutuantes* (nacionalismo, preço de combustíveis, fanatismo religioso, xenofobia, especulação financeira, crime organizado e drogas) havendo necessidade de aperfeiçoar a troca de informações, por um lado entre estados, e por outro entre organizações civis, forças de segurança, militares e organizações religiosas, sendo indispensável preparar uma «*Ordem de Comunicação*» para acompanhar cada tomada de decisão.

Conclusão

A *Sociedade de Risco* e as *Informações Assimétricas*, ambas vivências em desenvolvimento, obrigam a mutações nas problemáticas comunicacionais e nos processos de decisão. Os *campos* político, económico, de defesa e segurança, religiosos, dos *media*, da educação e ciência e, de um modo geral, de toda a Sociedade, necessitam do apoio instrumental das *novas tecnologias de informação, comunicação e conhecimento*, mas estas devem ter em consideração a estratégia e a ética, a *inspiração* cultural e filosófica e rejeitar sentimentalismos, no sentido de ajudar a tomada de decisões correctas, mesmo provocando *dor*.

⁸ SFEZ, Lucien – *Crítica da Decisão*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1990, p. 337.

O processo da tomada de decisão, para além da competência do decisor e do seu conhecimento da situação, obriga a análise e definição dos objectivos e procura de alternativas de solução (estratégia), sempre relevando a coerência como forma de acção.

O ambiente comunicacional praticado é da maior importância recomendando-se uma «*Ordem de Comunicação*» para acompanhar cada tomada de decisão. Na actualidade importa ter presente na problemática decisória, sobretudo política, a concepção nietzschiana inspiradora da adaptação das faculdades intelectuais às necessidades e prioridades da vida, com declínio de preferências dentre conjuntos de razões.

No sistema decisório português o controlo das acções tomadas depois da decisão por norma é esquecido pelo que importa valorizar a sua importância no correcto andamento do processo. Também entre nós se abusa da centralização (ainda não se cumpriu a *Descentralização*) sendo conveniente desenvolver esforços para criar espírito descentralizador, até como medida para estimular subordinações criativas e inteligentes.

O ambiente geral da decisão relaciona-se com o interesse colectivo, nos tempos mediáticos da actualidade decidir, na maior parte das vezes, implica coragem e *dor*, daqui a urgência na procura de instrumentos capazes de actuar cientificamente nos processos de decisão, nomeadamente fazendo-os acompanhar de adequados projectos comunicacionais.

Bibliografia

- Arendt, Hannah (1971), *Sobre a Revolução*, Moraes Editores, Lisboa.
- Beck, Ulrich (1998), *La sociedad del riesgo – Hacia una nueva modernidad*, Paidós, Barcelona – Buenos Aires – México (original de 1986).
- Carrilho, Manuel Maria (1995), *Aventuras da Interpretação*, Editorial Presença, Lisboa.
- Chuen-Tao, Luis Yo (s/data), *PERT e CPM – Aplicações Práticas*, Ed Pórtico, Direcção de Empresas, Lisboa.
- Habermas, Jürgen (1993), *Técnica e ciência como «ideologia»*, Ed 70, Lisboa.
- Luhmann, Niklas (1992), *A improbabilidade da comunicação*, Ed Vega, Lisboa.
- Mintzberg, Henry (1995), *Estrutura Dinâmica das Organizações*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Miranda, José A. Bragança (1994), *Analítica da actualidade*, Ed Veja, Lisboa.
- Pena, António de Oliveira (2001), «A Paz é o sonho dos sábios – A Guerra é a história dos homens», in *Revista Militar*, Agosto/Setembro, pp. 612-613-614.
- Pena, António de Oliveira (2001), «As Novas Tecnologias de Informação, Comunicação e Conhecimento, na Construção da Sociedade de Partilha», in *Revista Militar*, Outubro, pp. 760-761.
- Pena, António de Oliveira (1996), *Comunicação e Decisão – Influência dos domínios técnico e cultural na constituição de novas forma de consenso*, dissertação de curso de mestrado, FCSH/UNL, Lisboa, Setembro.
- Rawls, John (1981), *Uma teoria da justiça*, Ed Universidade de Brasília.
- Sfez, Lucien (1990), *Crítica da Decisão*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Simon, Herbert (1965), *Comportamento Administrativo*, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Simon, Herbert (1989), *A Razão nas Coisas Humanas, Trajectos*, Ed Gradiva, Lisboa.
- Wittgenstein, Ludwig (1990), *Da certeza*, Ed 70, Lisboa.