

Gilberto José Weinberger Teixeira

Professor Assistente
Doutor do Departamento de
Administração da FEA-USP

O PAPEL DA ASSESSORIA NO PROCESSO DECISÓRIO

INTRODUÇÃO

O papel da assessoria tem sido muito discutido ultimamente, predominando as dúvidas sobre a sua real necessidade e utilidade.

Na verdade, na maior parte das vezes o desconhecimento do papel da assessoria no processo decisório é a principal causa da inoperância da assessoria e, conseqüentemente, a razão para as críticas.

Neste artigo procuramos sistematizar o papel da função de assessoramento no processo decisório (1).

SETORIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

As organizações modernas tendem cada vez mais a setORIZAR e descentralizar as atividades.

Ora, se por um lado a descentralização e setORIZAÇÃO trazem enormes benefícios quanto à produtividade

(1) Embora este trabalho esteja baseado na experiência profissional do autor, o leitor que quiser aprofundar-se em alguns dos tópicos aqui examinados encontrará orientação bibliográfica no final do trabalho.

do pessoal, também possuem sua dose de inconvenientes. Na medida em que tais inconvenientes sejam identificados e reconhecidos, será possível minimizar seus efeitos.

A descentralização implica numa separação entre os níveis de **DIREÇÃO** e os níveis de **EXECUÇÃO**.

A setorização é a reunião de atividades afins num só órgão.

A setorização e a descentralização libertam as chefias dos encargos executivos, permitindo-lhes maior tempo para as atividades de planejamento, e as atribuições que lhes são inerentes e que não podem ser delegadas: **DECIDIR, CRIAR, ORIENTAR e INSTRUIR.**

Há, por outro lado, riscos de falta de coordenação ou de desintegração das ações, tantas vezes refletidas na perda do objetivo pelos órgãos que estão afastados do centro da decisão, ou ainda pelo amortecimento da decisão que perde o impulso inicial à medida em que se afasta desse centro.

Para ampliar as vantagens e minimizar as desvantagens da setorização e da descentralização no trato dos problemas afetos à administração, é imprescindível que os níveis de direção se encarreguem de globalizar, coordenar e reintegrar tudo aquilo que a setorização e a descentralização eventualmente possam desintegrar, e isto é conseguido através da aplicação judiciosa dos princípios de planejamento coordenação e controle.

ASSESSORAMENTO

A complexidade das organizações atuais não permite que o indivíduo ao nível de direção, isto é, responsável pelas decisões, seja ele designado como Diretor, Gerente, Chefe de Departamento, ou qualquer que seja o título, além de **DECIDIR, CRIAR, ORIENTAR e INSTRUIR**, prerrogativas que lhe são inerentes, possa ainda globalizar, coordenar e reintegrar as ações sem o auxílio e a assistência de elementos técnico-profissionais que lhe prestam assessoramento permanente e contínuo.

O assessoramento é, basicamente, **atribuição das equipes de assessoramento**.

res, situadas no mais alto nível do setor responsável por determinada atividade; todos os níveis interessados estão, porém, envolvidos com o assessoramento, seja como fornecedores de subsídios e de elementos técnicos necessários, seja como responsáveis pela execução de determinadas tarefas, em perfeita obediência à decisão tomada.

Um assessoramento adequado deve estar presente no **PROCESSO DECISÓRIO**, abrangendo as seguintes fases:

- a) **elaboração da decisão**, compreendendo:
 - formulação do problema;
 - estudo do problema;
 - tomada da decisão.
- b) **formulação da decisão**, compreendendo:
 - redação dos documentos;
 - desencadeamento da ação.
- c) **acompanhamento da execução**, compreendendo:
 - supervisão;
 - reajuste;
 - ação corretiva.

O Assessoramento na Elaboração da Decisão

A fase da elaboração da decisão repousa, basicamente, na exigência de que a decisão propriamente dita de como solucionar um problema somente seja tomada após o exame completo de todos os dados do problema e a análise das várias formas alternativas que possam constituir-se em soluções válidas. É, portanto, necessário que a tomada da decisão seja apoiada em um estudo.

Um estudo desse tipo representa, para o responsável pela tomada da decisão, o assessoramento indispensável, especializado ou técnico. Ele não obriga a que a decisão seja tomada em perfeita consonância com as recomendações feitas pela assessoria, mas deve permitir que, mesmo no caso da solução em desacordo com essas recomendações, o responsável pela decisão se sinta bem informado dos reflexos da decisão tomada.

- a) A formulação do problema marca o início da fase de elaboração.

O surgimento do problema pode resultar de várias circunstâncias: a antevisão ou a observação de um fato; a necessidade de implantar uma política; o cumprimento de uma missão recebida. Pode ainda ser decorrência de uma instrução, uma idéia ou uma determinação do responsável pela decisão; ou finalmente pode surgir como decorrência normal do trabalho criador de um "staff".

adotar as mais diferentes metodologias.

O essencial, no caso, não é a denominação nem a forma, mas o mérito de constituir-se ele na análise conscienciosa de um problema, realizada segundo técnica apropriada que, levando em conta todos os fatores a ele relacionados, e respeitando os critérios estabelecidos, inclua a apreciação de diversas formas de solução.

O importante é que o responsável pela decisão reconheça a existência do problema formulado, para que o mesmo venha a ser tratado objetivamente pela equipe de assessores, dentro de um estudo adequado.

O propósito é fornecer, ao responsável pela decisão, um quadro real do estudo feito, que partindo da delimitação exata do problema apresente diferentes soluções como alternativas válidas de opção, com recomendação daquela julgada mais vantajosa em termos de prazo, recursos e/ou riscos.

b) O estudo do problema só é realizado após ter o responsável pelas decisões decidido reconhecer o problema, isto é, ter aceitado a idéia ou o fato motivador do estudo, ou manifestado o desejo ou intenção de que determinado problema seja estudado.

O estudo do problema é, portanto, planejamento, e como tal exerce uma função globalizadora ao evitar que alguns fatores deixem de ser considerados, ou ainda, que fatos não assinalados venham a interferir

O estudo do problema pode envolver profundidades diversas e

na tomada da decisão ou na execução da solução adotada.

É atribuição da equipe de assessores garantir o caráter globalizador e integrador do planejamento através de um trabalho minucioso e consciencioso de levantamento e coleta de dados.

O levantamento e coleta de dados, dentro ou fora da organização, feito pela equipe de assessores, é atividade de coordenação. Essa coordenação, chamada **coordenação funcional**, é exercida em todos os sentidos, fora mesmo da hierarquia funcional. Em síntese, a coordenação funcional é **RADIAL**.

É de responsabilidade da equipe de assessores, nos contatos que manter, e respeitada a ética dos mesmos, não confundir jamais a etapa de **FORMULAÇÃO DO PROBLEMA** com a **TOMADA DA DECISÃO**. Em outras palavras, o **DESEJO** ou a **INTENÇÃO** do executivo de que determinado problema seja estudado, não significa a

TOMADA DA DECISÃO, que ainda está em processo de elaboração.

c) A tomada da decisão é uma etapa do trabalho que pode ter a duração de um instante, mas cujas consequências, resultantes do acerto da solução adotada, se refletem sobre toda a organização.

A tomada da decisão pode ser escrita – aposição de uma assinatura – ou pode assumir a forma de uma definição oral; pode ser a aprovação, pura e simples, de ação recomendada, ou de uma das alternativas; pode ainda constituir-se em uma nova solução resultante, em princípio, da associação da ação recomendada a elementos válidos das ações que tenham sido sugeridas no próprio estudo do problema.

O vital, porém, é que a tomada da decisão seja apoiada em um planejamento com suficiente flexibilidade para a adoção de medidas oportunas face à possível evolução da situação.

Outro aspecto, não menos importante a considerar, é o de que na vida dos indivíduos, como na de qualquer organização, as necessidades são geralmente maiores do que os recursos disponíveis. Isto impõe a existência de um sistema de prioridades que possa indicar, a cada momento, o que deve ser feito em primeiro lugar. Desta forma, a tomada de decisão representa um compromisso entre as necessidades, que são muitas, e as possibilidades, que são poucas. A tomada de decisão assim conduzida é, em resumo, uma escolha de prioridades, redundando no comprometimento de recursos, na assunção de um risco, ou ambas as coisas.

A solução racional de um problema é sempre uma decisão de custo e risco; daí a necessidade de que a equipe de assessores projete no tempo e analise os possíveis reflexos, internos e externos, de cada linha de ação, caso seja ela adotada como solução.

O Assessoramento na Formalização da Decisão

A tomada da decisão representa uma opção entre várias soluções apresentadas.

Para que a decisão tomada possa surtir efeitos, é necessário que os elementos envolvidos em sua execução possam ser lançados e orientados na consecução de suas respectivas tarefas, e isto é feito através da redação, aprovação e expedição de um documento que traduza a solução adotada.

Na tomada da decisão, há geralmente três elementos primordiais que são fixados:

- o objetivo a alcançar;
- a ação a ser desenvolvida; e
- os recursos a serem empregados.

a) É responsabilidade da equipe de assessores transformar a solução

escolhida, na tomada da decisão, em um documento claro que indique:

- objetivo a alcançar;
- elementos envolvidos;
- tarefas e responsabilidades;
- meios a utilizar; e
- prazos a cumprir.

Um documento bem elaborado deve conter os elementos indispensáveis para que os níveis de execução possam bem compreender a tarefa que deles se deseja, conhecer os meios e as atividades que lhes são autorizados para que realizem o trabalho determinado na busca do objetivo do nível de direção.

O documento, após sua confecção, deve ser submetido ao responsável pela decisão, para aprovação e autenticação. Essa aprovação e autenticação, que afinal é uma decisão, não deve ser confundida com a tomada da decisão, feita na fase anterior, pois representa apenas uma homologação da forma como

será orientado o nível da execução na aplicação dos meios para atingir o objetivo na tomada da decisão.

As formas que assumem os documentos que traduzem decisões tomadas são bastante diversificadas; o fundamental é permitirem que sejam convenientemente elucidativas as respostas às perguntas:

O QUE, QUEM, QUANDO, ONDE e sob QUE CONDIÇÕES deve ser executada a tarefa em pauta.

Obviamente, o pressuposto de um documento com o conteúdo indicado não deve significar uma burocratização que venha a causar qualquer retardo no início das tarefas. Sendo sucinto o documento, o objetivo atenderá todas suas finalidades e não poderá ser causa de sua inexistência.

b) O desencadeamento da ação, como última etapa da formalização

da decisão, começa com a expedição dos documentos.

Esses documentos, que vão impulsionar a realização das tarefas ao nível de execução, se traduzem em ordens de serviço, ordens administrativas, programas, memorandos; podem, e muitas vezes isso acontece, ser constituídos pelos próprios planos aprovados e emitidos com força de ordem para execução.

O essencial, nesta fase, é que haja emissão oportuna de documentos para todos os interessados.

O Assessoramento no Acompanhamento da Execução

O acompanhamento da execução é a última, e não menos importante fase do assessoramento. Nasce ela do fato indiscutível de que, no decorrer da execução, frequentemente ocorrem evoluções na situação previamente analisada ou nos fatores que condicionaram a tomada da decisão; podem ainda

surgir novos fatos que venham a interferir na consecução do objetivo visado.

Tudo isso exige, além da supervisão realizada pelo responsável pela decisão, uma constante atenção da equipe de assessores, para possíveis disfunções, desajustes ou pontos de estrangulamento que venham a exigir um reajuste da decisão tomada e posta em execução.

a) A supervisão representa a orientação, a coordenação e o controle exercidos pelo responsável pela decisão sobre os órgãos subordinados, e por isso se desenvolve ao longo da hierarquia funcional.

A supervisão se faz sentir através do exercício da autoridade em seu aspecto normativo e orientador, atuando em sentido vertical, entre o escalão superior e os escalões subordinados, para obter-se a convergência dos esforços e a harmonização das ações em desenvolvimento.

A supervisão é complementada pela atenção constante dada pela equipe de assessores à execução das diversas tarefas que concorrem para a consecução do objetivo fixado na decisão tomada.

Além do controle de execução física e financeira das tarefas, a equipe de assessores realiza a coordenação funcional fora da cadeia de chefia, buscando a interação dos indivíduos ou órgãos, independentemente de subordinação hierárquica, mas de forma espontânea, com vistas à soma e à harmonização de esforços, através da compreensão comum do objetivo em mira.

Embora exercida em caráter informal – entendimentos pessoais, contatos telefônicos – a coordenação funcional redundando em maior cooperação dos níveis de execução entre si e com o nível de direção, e por isso sua ação é altamente reintegradora daquilo que a descentralização da execução pode, eventualmente, desintegrar.

b) Deve ser compreendido o fato inegável de que a tomada da decisão, quando formalizada, transforma um planejamento numa programação ao fixar o objetivo a atingir, a ação a desenvolver, o prazo para a execução das tarefas, e os recursos a serem aplicados.

Como nenhum desses elementos da decisão tomada pode ser alterado pelos níveis de execução, a supervisão do responsável pelas decisões e a coordenação e o controle dos assessores podem indicar a necessidade de reajustamento na execução de tarefas específicas, que concorrem para o objetivo colimado, face à vontade dos fatores que condicionaram a tomada da decisão, ou, ainda, face ao surgimento de novos fatos.

c) Todos os reajustes que afetem qualquer daqueles elementos da decisão tomada devem ser planejados e coordenados pela equipe de assessores e levados ao responsável pela decisão para novas decisões que possibilitem as ações corretivas.

90 Sempre que o acompanhamento da execução indicar a necessidade de reajuste, aplicar-se-á a cada um o processo de assessoramento, em suas diferentes fases. Tal procedimento é aplicado até a solução final do problema.

Finalmente, deve-se ter presente que o assessoramento é uma "coordenação para a solução de um problema", e exige do responsável pelas decisões consideração para com o trabalho de sua equipe de assessores, uma vez que esta lhe virá pedir decisões em cada fase do processo. **Em princípio, ele decide:**

— na fase da elaboração do problema:

- que o problema será estudado; e
- qual das soluções apresentadas será aplicada.

— na fase de formalização da decisão:

- se o documento elaborado, além de fixar o objetivo a alcançar, transmite, de fato, aos níveis de execução, os elementos essenciais de suas ações.
-

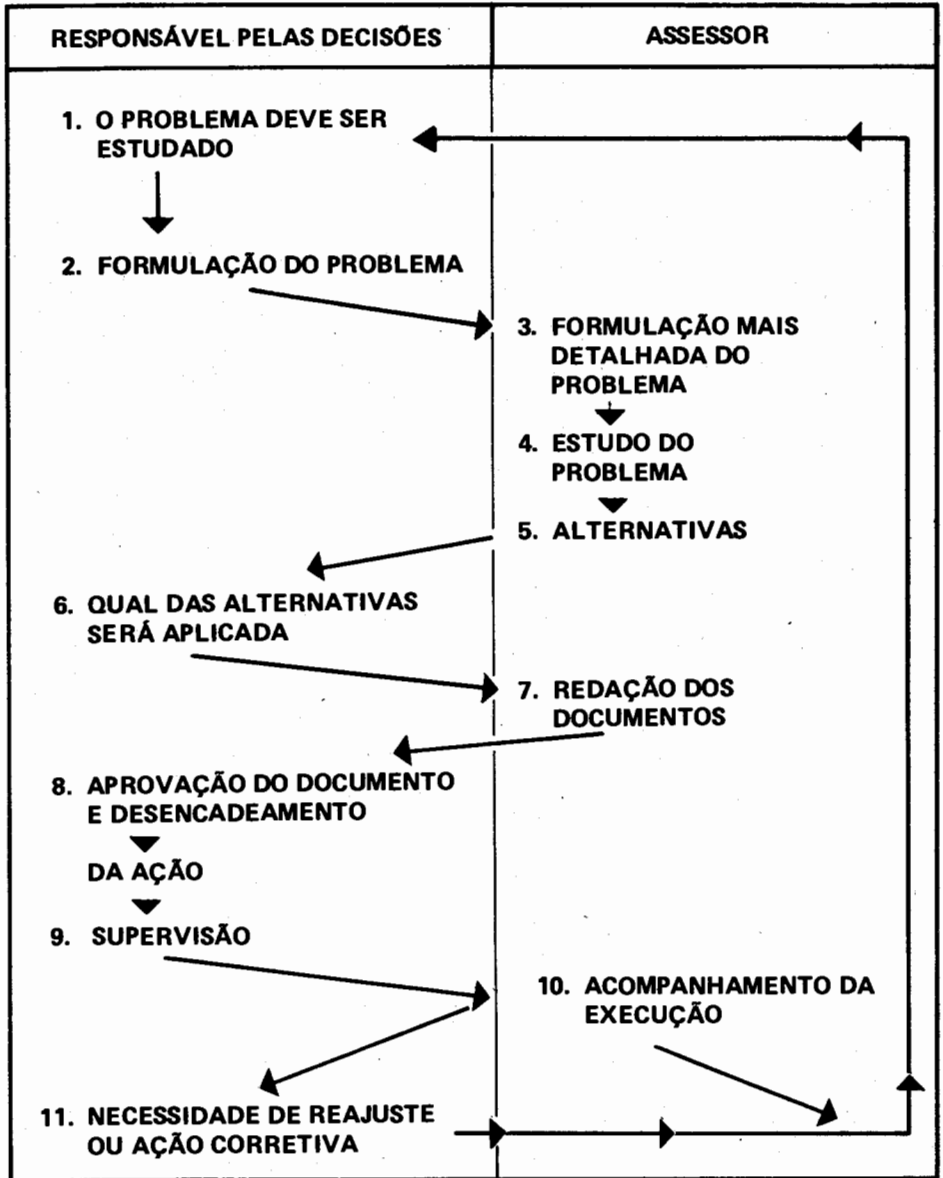
— na fase de acompanhamento da execução:

- a necessidade de reajuste; e
 - qual dos reajustes apresentados será aplicado como ação corretiva.
-
-

Em síntese, o papel da assessoria no processo decisório pode ser analisado através do esquema seguinte (Figura 1):

Figura 1

Visão Esquemática do Papel da Assessoria no Processo Decisório



BIBLIOGRAFIA

BARNARD, C., *As Funções do Executivo*. São Paulo, Atlas, tradução para o português, 1971.

DALE, E., *Organização e Assessoria*. São Paulo, Atlas, tradução para o português, 1971.

TERRY, G., *Principles of Management*. Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1953.

ABSTRACT

A clear understanding of the role of staff groups has been hampered by a lack of knowledge about the role of those groups in the decision-making process.

The sheer complexity of present-day organizations makes it impossible, for the individual at line positions and with

the responsibility for decision-making, to integrate and coordinate all activities without the assistance of professionally-trained people.

This article describes and discusses the role of staff groups in management, identifying their presence in the following stages of the decision-making process. (1) elaboration, (2) formalization, and (3) follow-up of a decision previously made.