

Ética, Etiqueta e Estratégia Organizacional: em busca do Elo Perdido

PAULO HAYASHI JR.*

Resumo

O presente ensaio objetiva articular a aproximação e o diálogo, de forma exploratória, entre a ética, a etiqueta e a estratégia organizacional. Baseado nos pressupostos da perfectibilidade da humanidade e do caráter aperfeiçoador da ética, o artigo argumenta que a existência de um ambiente institucionalizado e motivador do bem comum, assim como indivíduos éticos que sabem reconhecer e pensar o que é o certo, possibilitando que a organização apresente relacionamentos de melhor qualidade com seus *stakeholders*, o que influencia em sua condição competitiva. Apesar do desafio, a prática da ética, da etiqueta empresarial associada à estratégia possibilita ganhos que extrapolam a questão financeira, tais como: a confiança, o aprendizado e o progresso, a sobrevivência da organização no médio e longo prazo.

Palavras-chave: ética, etiqueta, estratégia organizacional, desempenho.

Ethics, Etiquette and Organizational Strategy: In search of the missing link

Abstract

This essay tries to articulate the dialogue among ethics, etiquette and organizational strategy. Based on the condition of perfectability of Humankind and ethics as an individual condition and responsibility, the article explores the relationship among the stakeholders of a company, the organizational etiquette and ethics. Besides, the possible competitive advantage of firms with good ethics, etiquette and relationships with their stakeholders. More than a competitive advantage, ethics is a condition of human beings and people with higher ethics standards can influence the organizational environment in a more positive way.

Key words: ethics, etiquette, organizational strategy, performance.

* **PAULO HAYASHI JR.** é Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professor de Gestão da FCA/Unicamp

Introdução

De acordo com seu criador, o cartunista argentino Quino, Mafalda nasceu em 15 de março de 1962 e apareceu pela primeira vez numa tira em 29 de setembro de 1964 (QUINO, 1997). Apesar da popularidade, Mafalda teve uma vida não muito longa e se despede de seus leitores em 25 de junho de 1973. Apenas mais recentemente, o autor vem a retomar as publicações de Mafalda. Esta menina questionadora e também dotada de certa ingenuidade infantil nos

deixa saudades e nos inspira para a melhoria da humanidade.

Por exemplo, na área organizacional há muitas tiras de Mafalda questionando as práticas empresariais, até porque ela tinha seu amigo Manolito que era filho do comerciante da mercearia. Além disso, ela possuía uma perspicácia que facilita a reflexão interna e os solilóquios para um melhor entendimento e compreensão da realidade. A Figura 1 ilustra um exemplo:

Figura 1 – Mafalda e o vendedor



Fonte: Quino (1997, p. 89)

Tal questionamento é importante na área organizacional, principalmente possibilitando adentrar na questão da ética e da etiqueta como aspectos práticos e também didáticos. Apesar de bem discutida pela filosofia, a ética apresenta transposição difícil para a realidade empresarial, não apenas devido ao aparato burocrático e ambiente institucionalizado das empresas, mas porque é uma condição mais do indivíduo e da sua busca interior pelo aperfeiçoamento, do que das organizações. Há indivíduos éticos e outros nem tanto. Já as organizações e construções coletivas podem ter ambientes mais ou menos saudáveis e por isso, preferimos utilizar o termo etiqueta empresarial denotando as regras e posturas sociais aceitáveis e de

caráter eminentemente salutar. Assim, busca-se envolver não apenas o indivíduo, mas também o ambiente coletivo para que haja condições propícias de se desenvolver trabalhos e condições institucionais que busquem não apenas o bem estar geral, mas também da própria pessoa consigo mesma. Para tanto, é importante haver a construção de diálogos, principalmente evitando as extremidades, buscando o "meio-termo" de Aristóteles (2008) e o bom senso. Assim, o diálogo entre ética e etiqueta social/empresarial com a organização se faz necessária para que ambas se tornem facilitadoras para o progresso da sociedade, como bem sonhava a nossa menina Mafalda. Com isso, o ensaio teórico objetiva articular a aproximação e o diálogo, de forma

exploratória, entre a ética, a etiqueta e a estratégia organizacional. Começemos com a estratégia como maneira articuladora entre a ética e a etiqueta empresarial.

Estratégia Organizacional

Tanto para o economista Friedrich Hayek quanto para o teórico organizacional Chester Barnard, repousa na adaptabilidade o principal problema da organização (WILLIAMSON, 2005). Para Hayek, a adaptação está mais relacionada à “maravilha do sistema de preço”, enquanto que, para Barnard, a adaptação depende da coordenação interna dos fatores, sendo importantes a comunicação, a cooperação e a direção designadas pelos objetivos da empresa. Já Lewin, Long e Carroll (1999) lembram que historicamente o problema da adaptação representa um tema de grande importância para os teóricos organizacionais e de estratégia. Ou, conforme Burnes (1996), as organizações não têm sucesso apenas por causa de suas habilidades para prever e formular estratégias, mas principalmente pela sua capacidade de constantemente se realinhar com o ambiente.

Dentro da questão adaptação, faz-se necessário a observância do contexto estratégico, bem como de seus processos e conteúdos. Tal tripartição (contexto, processo e conteúdo) tem sua origem nos trabalhos de Pettigrew (1988) e tem sido considerada legítima no campo estratégico, além de meio holístico para pesquisar as estratégias empresariais, inclusive as questões temporais (passado, presente e futuro) (RASCHE, 2007).

Para Rasche (2007), o contexto estratégico está diretamente ligado ao ambiente externo, bem como à

necessidade de adaptação da organização. Já por processos, o autor se refere ao “primado do pensamento e da razão”, isto é, aos processos de formulação/formação estratégica, enquanto que, por conteúdo, à completude das regras e dos recursos organizacionais em relação aos produtos oferecidos e aos mercados atendidos. Além disso, Lewin, Long e Carroll (1999) observam que a adaptação firma-ambiente ocorre por meio do compartilhamento de mudanças, co-evoluindo de maneira conjunta devido às inter-relações e interdependências entre as partes. Para Chandler (1962, p. 13): “a estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para se alcançar esses objetivos”. Todavia, para haver o uso adequado dos recursos, assim como a adaptação da empresa ao seu ambiente, em destaque o microambiente é necessário que as pessoas trabalhem de forma sinérgica. Ou seja, é necessário haver o reforço apoiador dos *stakeholders*. Por este último termo, os *stakeholders* são todas as pessoas que têm interesse, ou que podem influenciar, positivamente ou não, a empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Assim, os relacionamentos com os *stakeholders* podem ser fundamentais para o sucesso da empresa.

Os *stakeholders* são internos e externos à organização, principalmente vinculados ao microambiente. O prefixo micro significa pequeno e o ambiente “pequeno” também é conhecido como ambiente operacional ou tarefa. São elementos do microambiente: clientes/consumidores, fornecedores, concorrentes, governo, mídia, sindicato, credores, parceiros.

O microambiente é destacado devido a sua própria natureza constitutiva, bem como por ser o espaço principal onde ocorrem as transações e as possíveis influências da habilidade humana de relacionamento, bem como o contato da empresa com o consumidor. E retomando uma definição clássica sobre o que é uma organização, pode-se defini-la como um “conjunto de pessoas que trabalham em prol de objetivos comuns” e que agregam valor no processo produtivo, visando ao crescimento econômico (CONNOR, 1991). Portanto, tem-se que a

organização é composta por pessoas, assim como os elementos do microambiente. Ou seja, os clientes e consumidores são formados por pessoas. Os fornecedores também são pessoas. As empresas que competem conosco também são formadas por pessoas. O governo é formado por pessoas. Assim como a mídia, o sindicato, os credores e os parceiros são pessoas com objetivos compartilhados. Portanto, pode-se resumir a organização e o microambiente da seguinte forma (Figura 2):

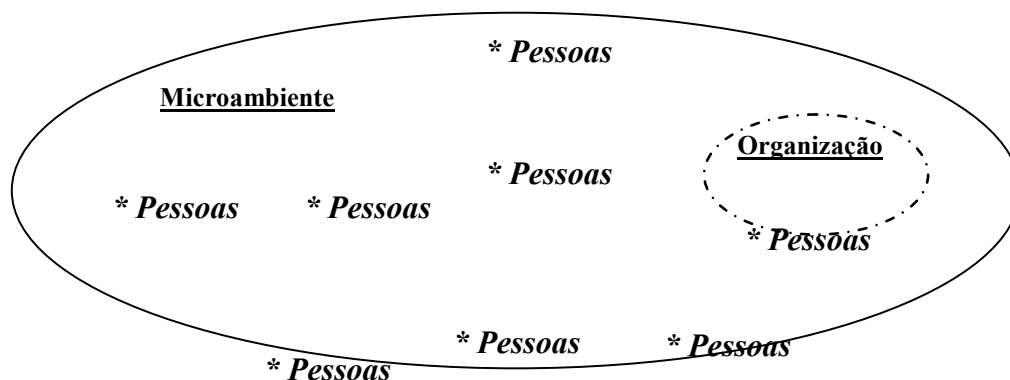


Figura 2 – As pessoas na organização e no microambiente

Deste modo, se a organização, assim como seu microambiente é formado por pessoas, a questão da qualidade de relacionamento entre eles é fundamental para o sucesso da empresa. Assim, vamos nos aprofundar, nas próximas seções, na questão da etiqueta e da ética empresarial como meio de melhorar a relação entre os *stakeholders*.

Etiqueta

A palavra etiqueta significa não apenas o conjunto de regras e normas em ocasiões sociais, a princípio em formalidades da corte, mas também a marca, o rótulo que identifica o

fabricante de determinado produto. É comum relacionarmos roupa de etiqueta com vestuário de grife, marca, prestígio e muitas vezes, com preços mais elevados. Para muitos, pelo menos do ponto de vista do fabricante, etiqueta boa é aquela que é lembrada, vista pelo consumidor. Apesar de haver um duplo entendimento da palavra, ambas estão relacionadas e uma reforça a outra. Ou seja, uma empresa de boa conduta social costuma ter a “reputação” de boa empregadora e vice-versa. Todavia, mais do que a questão da reputação e do rótulo, estamos aqui interessados na etiqueta empresarial enquanto práticas e

rotinas que respeitam e valorizam não apenas o bem estar de seus empregados, mas que também possibilitam um ambiente de trabalho promotor da moral e inibidora da ação egoíca, oportunística. Há um dito popular que diz: a oportunidade faz o ladrão. Um ambiente moralizado evita e combate justamente que, a pessoa com falhas éticas procure levar vantagens e agir de forma a prejudicar outras (TREVIÑO; NELSON, 2007). Se uma pessoa com princípios éticos em um ambiente corrupto tende a ser marginalizada, por outro lado, uma pessoa com falhas éticas em um ambiente moralizado tende a se sentir pressionada a seguir o padrão dominante. Daí a importância de códigos de conduta, por exemplo, apesar da prescrição ser medida insuficiente para resolver os problemas de comportamento dentro e fora da empresa (PARKER, 1998; TREVIÑO; NELSON, 2007). Assim a importância de se trabalhar a questão da ética associada à etiqueta ambiental. A reflexão com a prática. É a vontade e o caráter individual com a institucionalização de práticas adequadas e motivadoras para o bem. Outro ponto é a possibilidade de aproximar e alinhar os valores da organização com os valores e princípios da pessoa. Como já foi dito anteriormente, a institucionalização e a promoção da moral faz com que não apenas o indivíduo trabalhe de maneira ética, mas que também haja a redução do oportunismo e o burilamento moral dos indivíduos que apresentam falhas éticas em sua formação. Adota-se o pressuposto de que nem todos são iguais eticamente. Há pessoas que estão em estágios de desenvolvimento mais avançado, enquanto que outros ainda estão despertando tais qualidades. De acordo com Morin (2007, p.20): “Alguns indivíduos são mais egoístas,

outros mais altruístas e, geralmente, cada um oscila, em graus diferentes, entre o egoísmo e o altruísmo”. Entretanto, todos merecem o respeito, a oportunidade de agir em do bem estar do próximo e que todos podem alcançar patamares de desenvolvimento avançados. Para Rohden (2007), ainda que imperfeitos, nós somos plenamente perfectíveis. Assim, a ética é uma qualidade do indivíduo, de seu próprio ser e que pode ser aprendida e aperfeiçoada, assim como a faculdade do pensar, da criatividade.

Ética

A ética é um processo cognitivo de pensar, sentir, ter a consciência de estar agindo corretamente, reconhecer e saber o que fazer. Para Takala (2006), editor chefe do *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, a ética apresenta um componente altruístico e por isso, ao ser inserida no meio organizacional possibilita uma melhor qualidade de vida das pessoas. Assim, a conhecida Lei de Talião “olho por olho, dente por dente”, é deixada em um segundo plano e a capacidade de engajamento de ações de cooperação e reciprocidade melhora o próprio relacionamento com as pessoas. Como mostrado na Figura 2, a capacidade de cooperação extrapola para além das fronteiras da própria organização, influenciando assim sua condição competitiva e de adaptação. Todavia, isso implica em aceitar que há outros objetivos a serem perseguidos pela firma além do lucro (BRANCO; RODRIGUES, 2007). Um deles pode ser a confiança entre os atores-chave (GUSTAFSSON, 1998), o que pode reduzir os custos de transação por exemplo (WILLIAMSON, 2005). A solidariedade (MORIN, 2007), a integridade (TREVIÑO; NELSON, 2007), ou ainda, a sobrevivência no

longo prazo, bem como o próprio progresso e aprendizagem da empresa (ESTOLA, 1998). Além disso, mais do que um modismo organizacional e de retórica (PARKER, 1998), a ética nas organizações é uma necessidade prática. As organizações são terrenos férteis de conflitos de interesse, problemas trabalhistas, direitos humanos e do consumidor, discriminação, sofrimento, paradoxos, poder, dinheiro (TREVINO; NELSON, 2007).

Entretanto, mais do que revolucionar o que não funciona fora de nós, é necessário primeiro aprender a se policiar e a buscar o auto-aperfeiçoamento, pois é o egoísmo o que atrapalha o programa altruísta (MORIN, 2007). Assim, “nada, exceto a consciência, tem de ser experienciada, a fim de ser realmente compreendida” (GOSWAMY *et al.*, 2007, p. 15). Ou seja, mais do que um projeto empresarial, a ética é um projeto pessoal, de cada um, buscando a sua própria melhoria e progresso e, como tal, a empresa se torna verdadeiro laboratório de práticas, influências, resiliências e tentativas.

Deste modo, a ética não é um recurso retórico de prescrição de moralidade, mas elemento de alavancagem da condição superior da própria humanidade feita pelo próprio indivíduo e fiscalizada pela própria consciência. Em outras palavras, a ética busca transcender o ego e os interesses da superficialidade para uma reforma íntima, profunda, daquilo que realmente conta para o próprio ser e sua condição;

não é ser moralista, nem reprimir as falhas do próximo, mas de se ajudar ajudando os outros. De acordo com Rohden (2007), é ser uma pessoa espontaneamente boa e que faz de sua vida uma trajetória que se aproxima de uma obra de arte. Assim, são as “pegadas éticas” tal como as “pegadas ecológicas” que registram a beleza da passagem do ser no mundo.

Debates, discussões, aprofundamentos

O ser é um projeto em construção pelo próprio ser (SARTRE, 2005). Todavia, ao ser inserido no meio organizacional, é necessário que haja um suporte institucional para que se construa relações e relacionamentos sinérgicos na busca de melhores condições para os *stakeholders* e também para si próprio. Assim, não apenas a ética individual se torna relevante, mas também a própria cultura organizacional, as práticas e rotinas encontradas no ambiente de trabalho, pois é necessário haver condições propícias para a co-evolução. De acordo com Zuben (s/d, p. 1), “Na biologia, co-evolução é associada à influência evolucionária mútua entre duas espécies que apresentam dependências entre si, de forma que uma espécie exerce pressão seletiva sobre a outra”. Desta forma, de maneira preliminar, apresenta-se o seguinte *framework* integrativo da ética, etiqueta e da estratégia organizacional (Figura 3) para a co-evolução da pessoa inserida em um ambiente de relacionamento e convivência com outros *stakeholders*.

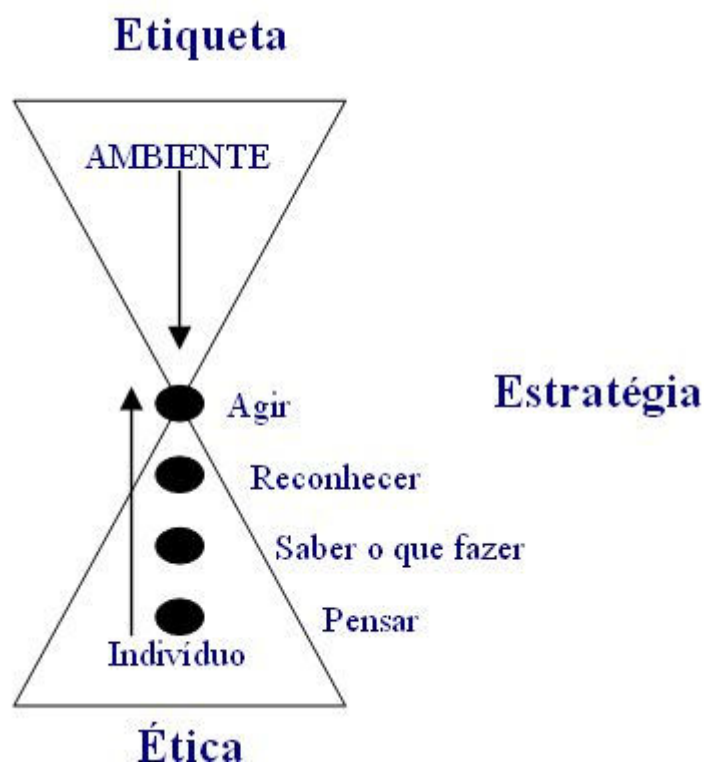


Figura 3 – Framework de integração ética, etiqueta e estratégia

Deste modo, a relação entre estratégia, etiqueta e ética representa fenômeno complexo e multidimensional que interessa ao indivíduo, a empresa e a própria sociedade. Assim, operacionalizar organizações e indivíduos que se co-evoluam na construção espontânea do bem torna-se caminho certo, para a própria melhoria da humanidade. Todavia, mais do que uma utopia, é um desafio a ser praticado a cada dia e ao longo da vida.

Considerações finais

O jeito questionador e com certa dose infantil de ingenuidade e de sonhos de Mafalda nos inspira e dá ânimos em melhorar, cada vez mais, o ambiente organizacional como forma de iluminação do ser para o trabalho e respeito ao próximo. Assim, este ensaio procura explorar, de forma ainda preliminar, a aproximação e diálogo da ética, etiqueta e estratégia

organizacional. Se esta última busca melhores condições competitivas e de sobrevivência das organizações, a relação entre a etiqueta e a ética do indivíduo parece apontar questões desafiantes para a própria co-evolução do indivíduo juntamente com os outros *stakeholders* e também para a melhora da qualidade de vida. Neste ponto, a existência de um ambiente salutar e motivador auxilia no desempenho espontâneo do bem. Em outras palavras, as características da organização afetam o comportamento dos indivíduos. Todavia, a condição ética do ser é um projeto a ser perseguido principalmente pela própria pessoa para o seu desenvolvimento, uma vez que é por meio de suas “pegadas éticas” que ele vai deixando rastros de sua qualidade de ser no mundo. E é contra o ímpeto do egoísmo, latente em todo ser ainda imperfeito, que o indivíduo precisa ir moldando bons hábitos a ponto de

realizar espontaneamente o bem. Assim, muito mais do que lucratividade superior, a articulação entre estratégia organizacional, ética e etiqueta busca identificar limitações e oferecer condições e oportunidades para que haja a construção de espaços para a confiança, a solidariedade, a integridade dos relacionamentos interpessoais. Enfim, como bem resumiu Takala (2006), é a busca por uma melhor qualidade de vida das pessoas, pois dependendo de como uma empresa é administrada, ela pode ser um céu ou um inferno.

Referências

- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Martin Claret, 2008.
- BRANCO, M.C.; RODRIGUES, L.L. Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility. **Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies**. v.12, n.1, 2007.
- BURNES, B. **Managing change**: a strategic approach to organizational dynamics. London: Pitman Publishing, 1996.
- CHANDLER, A.D. **Strategy and structure**: chapters in the history of industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1962.
- ESTOLA, M. About the ethics of business competition. **Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies**. v.3, n.1, 1998.
- GOSWAMY, A.; REED, R.E.; GOSWAMY, M. **O universo autoconsciente**: como a consciência cria o mundo material. São Paulo: Aleth, 2007.
- GUSTAFSSON, C. What kind of morality is trust? **Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies**. v.3, n.1, 1998.
- LEWIN, A.Y.; LONG, C.P.; CARROLL, T.M. The coevolution of new organizational forms. **Organizational Science**. v.10, n.5, p. 535-550, Sep-Oct 1999.
- MORIN, E. **O método 6: ética**. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- PARKER, M. (ed.) **Ethics & organizations**. London: Sage, 1998.
- PETTIGREW A. **The management of strategic change**. New York: Blackwell, 1988.
- QUINO. **Toda Mafalda**. Buenos Aires: Ediciones de la Flor, 1997.
- RASCHE, A. **The paradoxal foundation of strategic management**. Hamburg: Physica-Verlag, 2007.
- ROHDEN, Huberto. **Filosofia da arte: a metafísica da verdade revelada na estética da beleza**. São Paulo: Martin Claret, 2007.
- SARTRE, J.P. **O ser e o nada**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- TAKALA, T. Editorial: An ethical enterprise – What is it? **Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies**. v.11, n.1, 2006.
- TREVIÑO, L.K.; NELSON, K.A. **Managing business ethics**: Straight talk about how to do it right. Hoboken: Wiley & Sons, 2007.
- WILLIAMSON, O. Why Law, Economics, and organization? **Annual Review of Law and Social Science** v.1, p. 369-396, 2005.
- ZUBEN, F.J. von. **Co-evolução**. Material não publicado. Disponível em ftp://ftp.dca.fee.unicamp.br/pub/docs/vonzuben/ia707_1s06/aulas/topico_coevol.pdf. s/d Acessado em: Janeiro de 2011.