



A escola ética: a 11^ª escola de estratégia na selva organizacional

The ethics school: the 11th strategic school in an organizational jungle

Paulo Hayashi Junior^[a], Nobuiuki Costa Ito^[b], Fernando Antonio Prado Gimenez^[c]

^[a] Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil. Faculdade de Ciências Aplicadas/ UNICAMP, Limeira/SP – Brasil, e-mail: paulo.hayashi@fca.unicamp.br

^[b] Doutorado em andamento em Administração, Universidade de São Paulo, USP, Brasil. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP. São Paulo/SP – Brasil, e-mail: nobuiuki@usp.br

^[c] Doutorado em Doctoral Programme. Manchester Business School - University of Manchester. Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba/PR – Brasil, e-mail: fapgimenez2009@hotmail.com

Resumo

A estratégia é sempre benquista ao tratar de assuntos relacionados à competição, sobrevivência e sucesso no mercado. Todavia, para uma empresa ter sucesso, é necessário que haja condições de sinergia e de círculos virtuosos de amparo e desenvolvimento. Em uma tentativa de auxiliar no desenvolvimento do campo da estratégia, sugere-se a emergência de uma nova escola baseada em uma forma híbrida de racionalidade em que a racionalidade instrumental compartilha espaços com a substantiva. Assim, a ética e a etiqueta organizacional são postas como elementos de estratégia e de progresso do indivíduo, da organização e da própria sociedade.

Palavras-chave: Escolas Estratégicas, Ética, Etiqueta Organizacional, Racionalidade Limitada.

Abstract

Strategy is always cherished by dealing with issues related to competition, survival and success in the marketplace. However, for a company to succeed it is necessary conditions of synergy and virtuous circles of protection and development. In over forty years of research and study of the strategic field there were many models and classification schemes, being Mintzberg, Ashlstrand and Lampel schools and Whittington quadrants the most prominent. In an attempt to assist in the further development of the field, it is suggested the emergence of a new strategic school based on a hybrid form of rationality where the instrumental rationality shares space with the substantive. Thus, ethic and organizational etiquette are viewed as strategy elements and individual progress, of the organization and the society itself.

Keywords: Strategic Schools, Ethics, Organizational Etiquette, Limited Rationality.

Introdução

A origem da estratégia pode se confundir com a própria origem da vida (Henderson, 1989). Todavia, aquela parece ter tomado um caminho diferente e se distanciado, encontrando-se atualmente mais restrita ao campo empresarial do que próxima do homem para auxiliá-lo em sua caminhada de evolução na Terra. A estratégia e o progresso do homem são considerações que extrapolam os parcos limites econômicos e atravessam as fronteiras organizacionais, em um movimento de fluxo, refluxo e síntese com a própria sociedade e humanidade. Além disso, as apostas do desenvolvimento geral podem ser feitas sem desmerecer o próprio nível individual. Assim, apesar da tradição empresarial ainda dar excessivo valor às recompensas de cunho econômico-financeiro, o presente estudo procura organizar, ainda de forma exploratória, a ética individual e a etiqueta organizacional como elementos formadores de uma 11^ª escola estratégica capaz de suportar as exigências e transformações da sociedade, feitos à revelia de uma racionalidade instrumental. Com isso, há destaque cada vez maior de uma racionalidade híbrida, baseada tanto na racionalidade instrumental, quanto na substantiva.

Entretanto, complementarmente às ideias anteriores de competitividade e de sucesso, essa hibridez racional possibilita, por meio da ética e da etiqueta, auxiliar as organizações na busca da sinergia e de certa vantagem competitiva em conjunto com as pessoas, seus sentimentos e emoções. É o respeito, a simpatia, a amizade, a confiança, a credibilidade, a solidariedade, a admiração pedindo passagem e conquistando espaços antes reprimidos de sentimento. Sugere-se que os relacionamentos sejam a nova unidade de análise da firma, uma vez que por meio delas é possível construir os ambientes (Weick, 1995), as facetas de interação, interpretação e sensações que auxiliam o ser na sua adaptação ao contexto e até mesmo nas transações (Bateson, 1972). Outra questão são os avanços da tecnologia que permitem tanto a maior interação da sociedade/comunidade com as empresas, quanto a necessidade maior de vigilância das empresas perante seus atos. Citam-se, por exemplo, os casos das empresas Enron e da Arthur Andersen que falharam drasticamente em manter sua credibilidade perante a sociedade, sofrendo assim as consequências da falência e do repúdio social. Outra forma de perceber a emergência dessa nova

escola e o seu atual processo de consolidação é a ressurgimento da disciplina de ética dentro das business schools. Entretanto, a ética empresarial agora como um aspecto estratégico, organizador do clima e da motivação entre os funcionários é necessária para o alinhamento dos valores pessoais com os organizacionais (Stadtländer, 2006; Dolan; Garcia, 2006; Stevens, 2009).

Diferentemente das escolas estratégicas de Mintzberg, Ashlstrand e Lampel (2000), que são baseadas na racionalidade instrumental e em estudos focados em determinados aspectos (Quintella & Cabral, 2007), a classificação de Whittington (2006) também não consegue abarcar essa nova racionalidade. Todavia, por meio dessa classificação, é possível verificar os diferentes tipos de objetivos a serem perseguidos pela organização e seus membros. Assim, as subdivisões clássica, evolucionária, sistêmica e processual são vistas e inter-relacionadas segundo os objetivos e a dimensão da formação/formulação da estratégia. As estratégias podem ser tanto o produto das mentes dos grandes estrategistas, quanto o processo de manter-se flexível e aberto às mudanças e alterações que emergem do meio externo. O aspecto preponderante do lado das estratégias emergentes é a racionalidade limitada do ser humano. Tal fator é aspecto importante para distinguir os estratos que a adotam como uma simples variável ou deposita-se nela uma condição de imperfeição do ser humano, mas sem esquecer sua perfectibilidade (Rohden, 2007; Simon, 1972, 1979, 1986, 1991). Esta última opção se transforma em ponte e convite para perceber a oportunidade de novamente religar a estratégia com a condição de melhoria da vida e do homem. Aliás, em um nível mais macro e de forma análoga à que se propõe para a estratégia nesse texto, Sen (2010) propõe um redirecionamento das discussões sobre desenvolvimento, enfatizando-o como um processo de expansão da liberdade, e restaurando as dimensões ética e política dos problemas econômicos. Para desenvolver tal caminho, o artigo estrutura-se em quatro partes, sendo esta introdução a primeira. A segunda seção revisa a estratégia como opção de adaptação e também as escolas e modelos de classificação e ordenação do campo estratégico. Além disso, coloca-se a ética e a etiqueta organizacional como elementos pertencentes à 11^ª escola estratégica. Assim, parte-se para a terceira seção do artigo na qual são desenvolvidas as argumentações e aprofundamentos do tema. Na quarta e última seção são

feitas as considerações finais, apresentadas as limitações do presente estudo e sugestões para aprofundar o desenvolvimento do tema.

Estratégia organizacional: evoluindo em direção à escola ética

Nesta seção apresenta-se, no primeiro momento, uma descrição da forma com que a questão da estratégia organizacional vem sendo tratada na literatura. Esse tema é abordado a partir de revisões e sínteses feitas por diversos autores. Além disso, com base na percepção de novos tópicos que vêm surgindo no debate acadêmico sobre estratégia, discorre-se sobre a possibilidade de surgimento de uma nova perspectiva sobre o processo de formação de estratégia nas organizações, a escola ética.

Estratégia Organizacional e as Dez Escolas Estratégicas

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 (1945), a adaptação está mais relacionada à “maravilha do sistema de preço”, enquanto para Barnard (1938), a adaptação depende da coordenação interna dos fatores, sendo importantes a comunicação, a cooperação e a direção dada pelos propósitos. 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 predizer e formular estratégias, mas principalmente pela sua capacidade de constantemente se realinhar com o ambiente. Além disso, Hannah e Freeman (1977) observam que as restrições e limitações internas e externas influenciam no processo de readequação da organização para com as exigências e expectativas do mercado.

Dentro da questão adaptação, faz-se necessária 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, 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, coevoluindo de maneira conjunta devido às inter-relações e interdependências entre as partes.

Revisando a literatura, uma definição de estratégia que se destaca, não apenas pelo aspecto clássico como também pela capacidade de explicação do termo, é aquela oferecida por 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”. Já Mintzberg (1995, p.22) procura dar uma definição genérica de estratégia como sendo “o impulso mediador entre a organização e seu ambiente”. Mas, de que maneira pode ser percebido esse impulso? Como praticar a estratégia?

O impulso pode ser operacionalizado por meio de diferentes maneiras e enfoques, possibilitando a estruturação do campo em diferentes “escolas” de estratégia (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000). De acordo com Vasconcelos (2002), as escolas estratégicas propostas por Mintzberg *et al.* (2000) representam o mais ambicioso projeto de classificação das teorias e abordagens que surgiram no campo estratégico nos últimos anos. Ainda, segundo esse autor, as escolas são os resultados de uma análise de mais de 2.000 itens de bibliografia e que distribui 40 anos de estratégia em 10 escolas distintas. Os pressupostos principais de cada escola estratégica podem ser representados conforme Quadro 1.

Não obstante a aparente diversidade e coerência, principalmente destinando o papel conciliador à escola de configuração, é importante frisar que há duas grandes orientações por trás da classificação: uma prescritiva e a outra descritiva. As três primeiras escolas são de natureza prescritiva, enquanto as outras, menos a de configuração, representam escolas de natureza descritiva. De acordo com o dicionário

Quadro 1 - Os pressupostos principais das escolas estratégicas

Escola	Pressuposto
A escola de <i>Design</i>	O processo de formação de estratégia é conceitual e informal, avaliando forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.
A escola de Planejamento	O processo de formação de estratégia dispõe de instrumentos formais e numéricos seguindo um modelo de planejamento.
A escola de Posicionamento	O processo de formação de estratégia é um processo analítico que privilegia a análise da estrutura da indústria na qual a firma está.
A escola Empreendedora	A estratégia da empresa é informal, baseada no líder da empresa e na sua visão.
A escola Cognitiva	A empresa elabora novas estratégias através de novos conceitos e inovações radicais.
A escola de Aprendizagem	A estratégia da empresa evolui em um processo interativo de tentativa e erro.
A escola de Poder	A estratégia da empresa é abertamente influenciada por relações de poder.
A escola Cultural	A cultura da empresa influencia a sua forma de ver o mundo e definir suas estratégias
A escola Ambiental	O ambiente é determinante para a estratégia da empresa através de comportamentos isomórficos (pressões institucionais).
A escola de Configuração	A empresa passa por períodos intercalados de configurações e transformações que vão impondo padrões de comportamento e ajustamentos.

Fonte: adaptado de Vasconcelos (2002, p.12).

eletrônico Aulete (2011), prescrever significa determinar com precisão, ordenar, orientar, recomendar, receitar. Já o vocábulo descrever significa expor com detalhes e minúcias, reproduzir, desenhar, riscar, traçar. Assim, mais do que a busca pela solução dos problemas, as escolas descritivas procuram analisar certas situações sem incorrer em recomendações pragmáticas. Apesar da querela científica entre descrever e prescrever, é importante destacar que, pelo menos na área estratégica, as barreiras entre um e outro não são intransponíveis. Observa Vasconcelos (2002, p.5):

Desta forma a estratégia empresarial nasce nos anos 60 nos EUA como uma disciplina híbrida, sofrendo influências de Sociologia e Economia, mas essencialmente como uma evolução da teoria das organizações. Nota-se neste sentido que a estratégia empresarial se diferencia do mainstream da teoria organizacional por adotar mais claramente uma atitude pragmática, voltada para a ação administrativa e para criação de modelos “fechados” de análise (SWOT, 5 Forças, etc.), revelando uma *Weltanschauung* fortemente influenciada pelo pragmatismo americano de William James (1842-1910) e John Dewey (1859-1952).

Assim, torna-se compreensível o porquê de Tregoe e Zimmerman (1980) terem destacado

que a palavra estratégia tem sido empregada em uma variedade de significados, principalmente em relação às dimensões do “que” e do “como” fazer. Quintella e Cabral (2007, p.1.168) corroboram tal situação ao observar que “nunca os aspectos operacionais das organizações (dimensão do “como”) estiveram tão próximos das questões estratégicas”. Alcança-se, assim, a importância da escola de configuração através de sua proposta mediadora e integradora das demais escolas. Isso vai ao encontro com a preocupação de Elfring e Volberta (2001) sobre o caráter fragmentado do campo estratégico, sendo sua integração uma maneira de progresso. Volta-se novamente para a proposta da configuração, todavia modificada por transformar a integração em uma espécie de agenda de pesquisa. Como observa Mintzberg (2001, p.41-2):

São as escolas integradoras que me interessam mais. Não que a gente deva sempre ter uma teoria da estratégia - Eu certamente espero que não, de qualquer maneira! Propus a escola de configuração como integradora - para definir as outras escolas no contexto, considerando as sequências de fases dos processos de formação da estratégia. Isto é, claro, uma escola integradora entre muitas.

Assim, a separação entre as escolas representa uma proposta artificial e didática, até porque a

estratégia lida com fenômeno complexo e que dificilmente terá uma resposta simples (Gimenez *et al.*, 1999). Nas palavras de Mintzberg (2001, p. 42): “Nosso mundo de estratégia é também plano e redondo, acidentado e abaulado”.

Com isso, Yazdani (2010) percebe que as diferenças entre as escolas prescritivas e descritivas não representam uma questão de natureza, mas de grau de aderência dentro de um continuum. Pode-se assim dizer que as diferenças entre as escolas estão relacionadas às suas propostas. Ou seja, cada escola representa um conjunto de atenção e interesse por certas dimensões e variáveis, como é defendido pelo modelo espacial de Quintella e Cabral (2007). Entretanto, Yazdani (2010) observa que pode haver conflitos em nível ontológico e epistemológico, uma vez que o paradigma moderno está presente no polo prescritivo enquanto o polo oposto tem identificação maior com a pós-modernidade. Assim, o debate epistemológico e ontológico representa caminho fértil para o progresso da área. A Figura 1 apresenta o continuum da estratégia.

Entretanto, a ideia do continuum não é nova. Elfring e Volberta (2001) apresentam cinco dimensões em que as estratégias, os estrategistas e suas respectivas “escolas” podem posicionar-se. Além da relação “prescrição-descrição”, também estão presentes a postura em relação ao ambiente (determinismo-voluntarismo), a unidade de análise (indivíduo-organização), área de pesquisa (conteúdo, processo e contexto estratégico) e a condição dinâmica (estático vs. dinâmico). Desse modo, cada uma das escolas propostas por Mintzberg *et al.* (2000) pode ocupar determinado lugar no conjunto (Figura 2).

Outra tentativa de classificar e dar uma ordem ao campo estratégico é a proposta apresentada por Whittington (2006). O autor classifica a literatura estratégica por meio de uma matriz que utiliza as seguintes dimensões: processos e resultados. Pelos primeiros, pode-se entender a maneira como ‘acontece’ a estratégia. De maneira deliberada, planejada previamente e de maneira racional, ou a estratégia emerge sem tanto domínio e controle por parte do

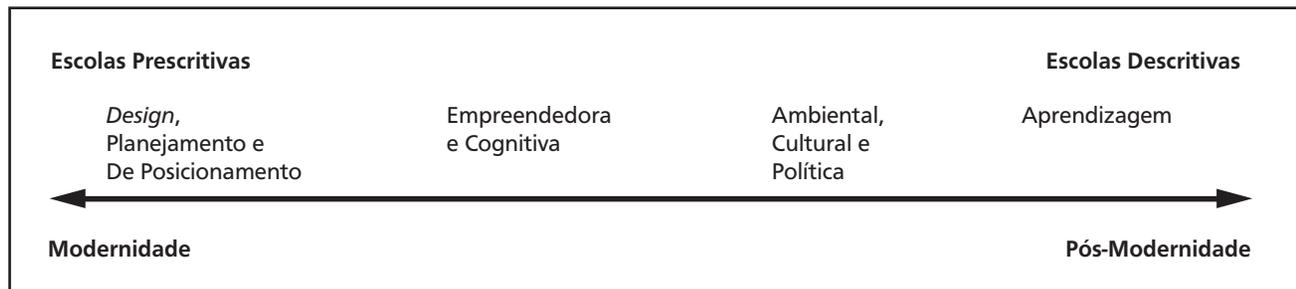


Figura 1 - O continuum da estratégia

Fonte: Yazdani (2010).

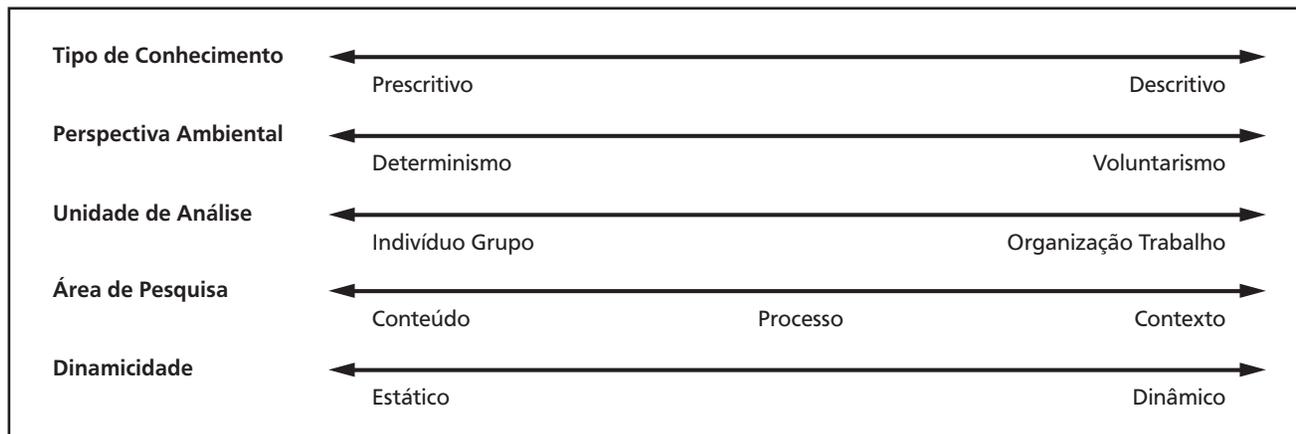


Figura 2 - Dimensões teóricas das escolas

Fonte: Elfring e Volberta (2001).

estrategista. Já a dimensão resultados foca na distinção entre a busca por resultados unicamente financeiros ou uma multiplicidade de fatores. Assim, forma-se a seguinte matriz de classificação estratégica (Figura 3).

A subdivisão “clássica” busca o lucro e o crescimento econômico como resultados a serem alcançados por meio da análise e do planejamento, da razão e da racionalidade humanas. São premissas básicas desse tipo de estratégia: a formulação da estratégia é um processo conscientemente controlado, o qual segue, posteriormente, a fase de implementação (Whittington, 2006). De acordo com Gimenez (2000), há similaridade do quadrante clássico com as escolas prescritivas propostas por Mintzberg *et al.* (2000). São exemplos desse quadrante os trabalhos de Igor Ansoff (1965, 1991) e de Michael Porter (1980, 1985).

Por sua vez, a linha evolucionária representada pelos trabalhos de Nelson e Winter (1982), Teece e Pisano (1994), Alchian (1950), Henderson (1989), Hannah e Freeman (1989), Williamson (1975, 1985, 1995) também buscam apoiar-se em fatores e aspectos de resultados econômico-financeiros. Todavia, aceitam-se mais os aspectos emergentes da estratégia, assim como o lado comportamental do ser humano, tais como: a racionalidade limitada e o oportunismo. A racionalidade limitada força uma postura de incompletude da estratégia deliberada e, assim, é necessário à empresa prevenir-se tanto de erros, falhas, omissões, quanto de alterações inesperadas (Williamson, 1995). Outro ponto importante da linha evolucionária é a preocupação com a sobrevivência

no mercado em comparação com a teoria de seleção natural. Assim, mais importante do que planejar racionalmente os próximos passos da organização é manter-se flexível e adaptável às mudanças do mercado.

A busca por variedade maior de resultados além do lucro caracteriza o hemisfério sul da matriz de Whittington (2006). Os trabalhos sistêmicos são mais otimistas que os evolucionários na busca por definir estratégias a favor da empresa em relação às forças de mercado e também menos pessimistas que os processualistas em relação à capacidade das pessoas de agir racionalmente e focado em propósitos deliberados (Whittington, 2006). Além disso, os decisores estão imersos em um contexto sócio-histórico-cultural (Granovetter, 1985). Há relações e redes de contato sociais que influenciam as ações meio-fim e que determinam os padrões aceitáveis e desejados de comportamento (Whittington, 2006). Portanto, na linha sistêmica, as diferenças culturais entre regiões diferentes influenciam as estratégias das empresas. Por exemplo, Pascale (1982) descreve as estratégias das empresas japonesas de desenvolvimento e inserção de novos produtos no mercado americano; já a linha processual compartilha do ceticismo da estratégia deliberada, mas se afasta do evolucionismo por entender que existe uma ampla variedade de objetivos a serem perseguidos pela organização.

O trio Cyert, March e Simon, da Universidade Carnegie Mellon forma a base da linha processual (Whittington, 2006). Assim como a linha evolucionária, os processualistas também aceitam uma postura de racionalidade limitada do ser humano. Todavia, a

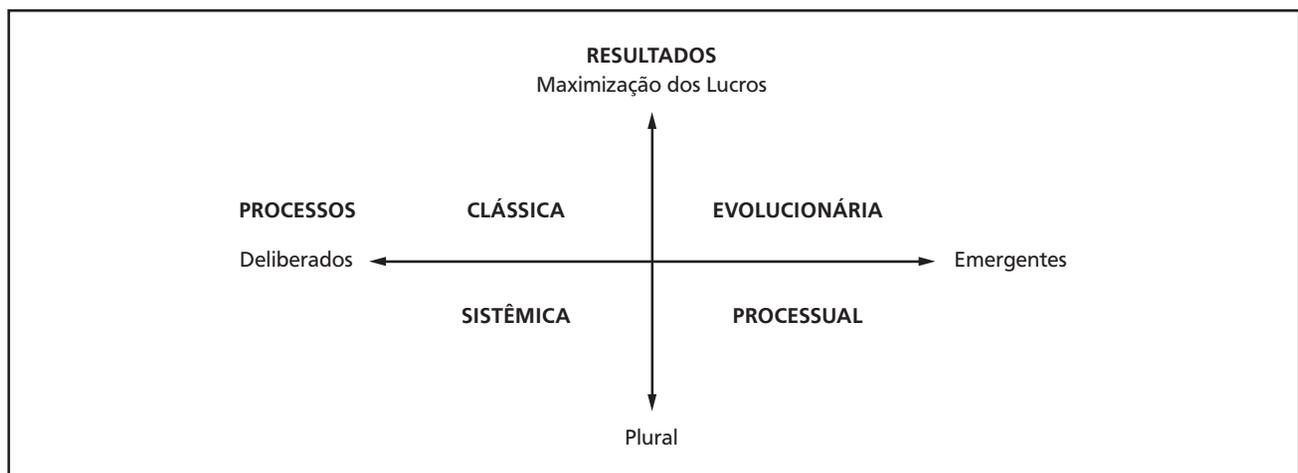


Figura 3 - Matriz de classificação estratégica

Fonte: Whittington, 2006.

racionalidade limitada de Simon (1972, 1979, 1986, 1991) é uma condição do indivíduo, não uma variável a mais no processo de decisão.

Assim, as quatro subdivisões traçam uma visão panorâmica do campo e que podem, conforme Gimenez (2000), ser correlacionadas com as escolas estratégicas de Mintzberg *et al.* (2000), conforme Figura 4.

Apesar de os trabalhos de Whittington (2006) e Mintzberg *et al.* (2000) serem abrangentes, é necessário destacar a condição dinâmica do próprio campo estratégico. Assim, como ambos os trabalhos são da década de 90 [o trabalho de Whittington é de 1993 e o livro de Mintzberg *et al.* (2000) é um esforço de ampliação de um artigo de Mintzberg de 1990], torna-se compreensível a necessidade de upgrade e de acompanhamento da evolução do campo, o que passaremos a discorrer e a sugerir na próxima seção.

Ética: a 11ª escola de estratégia?

Desenvolvimento Sustentável (DS), Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Gestão Socioambiental, Produção Limpa, Produção + Limpa (P+L), Capital Social são apenas alguns exemplos de temas facilmente vistos nos meios acadêmicos e do cotidiano. Mais do que simples modismo, parece haver uma consistência maior de permanência do tema devido às próprias restrições, condições e limitações do planeta Terra (Diamond, 2005). Todavia, será que o argumento “temático” é forte o suficiente para criação de novas escolas estratégicas? Não seria mais adequado apenas distribuir os temas nas

escolas já existentes? Por que diferenciá-los dos demais?

A questão é que parece haver a emergência de um novo paradigma baseado em um tipo híbrido de racionalidade, diferente do que se costuma utilizar nas organizações comerciais. Na verdade, esse tipo híbrido representa maior participação da racionalidade substantiva (Karlberg, 1990; Weber, 1999). Esta diz respeito aos valores morais, a subjetividade do indivíduo, e permeia questões como a estética, a amizade, a religião e o religamento do homem com o seu self (Whitmont, 2006) e até mesmo da sua consciência com o Cosmos (Goswami, Reed & Goswami, 2007). De maneira geral, se a racionalidade prática e a racionalidade formal representam o mainstream dominante das empresas públicas e privadas, a racionalidade substantiva parece representar a complementação em busca de uma sociedade mais equilibrada e justa. Por exemplo, se para a racionalidade instrumental o que é importante são os resultados abalizados por meio de cálculos utilitários de consequência; para a racionalidade substantiva são os valores pessoais alinhados com a maneira de ser e de agir que importam mais. Deste modo, a racionalidade híbrida representa uma visão mais complexa, não extremada entre a racionalidade instrumental e a substantiva, na qual é possível conciliar resultados operacionais permanecendo com a consciência tranquila.

Assim, a maior participação da racionalidade substantiva é benéfica, principalmente para integrar as organizações em uma proposta de desenvolvimento do ser humano sustentada no respeito ao

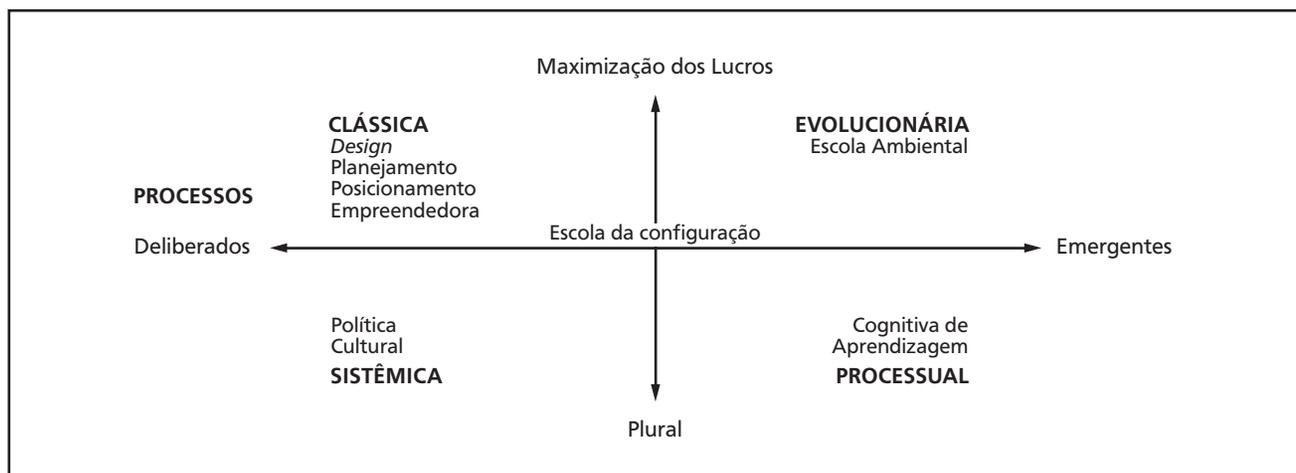


Figura 4 - Matriz e escolas estratégicas

Fonte: Gimenez, 2000.

próximo, valorização do trabalho honesto, a amizade, a cooperação e a comunicação fluida. Assim, estudos sobre ética e moral também ganham novos ânimos. Entretanto, mais do que discutir questões éticas de maneira “descolada” da realidade, há um consenso sobre a necessidade de aplicação prática e de maior proximidade do pesquisador com o fenômeno pesquisado (Siltaoja & Lämsä, 2011). Conforme crítica de Hasnas (1998), é necessário diminuir a abstração teórica do ensino da ética e transformá-la em algo mais próximo da realidade empresarial e das pessoas envolvidas com as organizações.

Todavia, conforme ressalvas de Hayashi (2012), apesar do profundo debate existente na filosofia, a ética apresenta transposição difícil para a realidade empresarial. Isso é devido não apenas ao aparato burocrático, ao ambiente institucionalizado, às redes sociais embutidas em culturas historicamente arraigadas, mas também à própria identidade e missão organizacional. Assim, espera-se contribuir com o assunto propondo que a ética seja identificada como uma característica e condição do indivíduo e da sua busca interior pelo aperfeiçoamento enquanto homem. A ética não é apenas a capacidade de agir com virtudes, mas também um processo cognitivo de pensar, sentir, ter a consciência de estar agindo corretamente, reconhecer e saber o que fazer. Há indivíduos em condições éticas diferentes e, assim, as reações podem variar; cabendo ao estrategista uma postura de agente engajado em práticas de disseminação da conduta ética e da construção de visões e objetivos compartilhados entre os stakeholders (White, 2004). Com isso, as organizações e construções coletivas podem ter ambientes mais ou menos saudáveis que amparem e/ou motivem à busca pela melhoria e pela cooperação. Deste modo, preferimos o termo etiqueta empresarial, denotando as regras, posturas sociais, hábitos e tradições que influenciam a prática de convivência do indivíduo. É preciso destacar que a etiqueta não significa o rótulo sem o conteúdo, mas as práticas ou convenções sociais estabelecidas, esperadas e admiradas que proporcionam a comunicação fluida, o respeito às diferenças e idiossincrasias individuais, o compartilhamento de esforços na busca pelo progresso. Para Bateson (1972), a observância da etiqueta social é um evento que pode ser enquadrado na categoria de “fazedor de contextos”, o que possibilita a aprendizagem em organismos altamente complexos. Assim, existe a completude da ética com a etiqueta e o efeito sinérgico entre elas.

Como escreveu Karl Weick (2006, p. 1726), “a fim de ver alguma coisa, precisamos de conceitos. Cega é a percepção sem concepção”. Deste modo, o framework seguinte é uma tentativa, ainda inicial, de integrar a ética e a etiqueta com a estratégia (Figura 5).

De acordo com Bateson (1972), há trocas e interação entre o meio externo e o interno, sendo que experiências externas podem ser reconstruídas em contextos de sonhos, e pensamentos internos podem ser projetados para o mundo exterior. Outro ponto é a possibilidade de aproximar e alinhar os valores da organização com os valores e princípios da pessoa e vice-versa. Assim, apesar de estar no DNA da empresa, a busca pelo progresso, há também a possibilidade de se fazer isso com um ambiente salutar (etiqueta empresarial) e com pessoas éticas, o que pode facilitar a sinergia e um círculo virtuoso de ações e atitudes dentro e fora da organização.

O conceito de sinergia foi difundido na Administração por meio dos trabalhos de Ansoff (1957, 1979) e popularmente representado na expressão “ $2 + 2 = 5$ ”. Ou seja, o desempenho combinado é superior à soma das partes. Entretanto, Porter (1989) sugere que o conceito de sinergia, ainda que válido, é mal compreendido pelos empresários e dirigentes. Paralelamente, Abell (1995) sugere que todas as empresas possuem sinergia em potencial, só que apenas algumas conseguem fazer uso dela. Já Wright, Kroll e Parnell (2000) alertam para a possibilidade

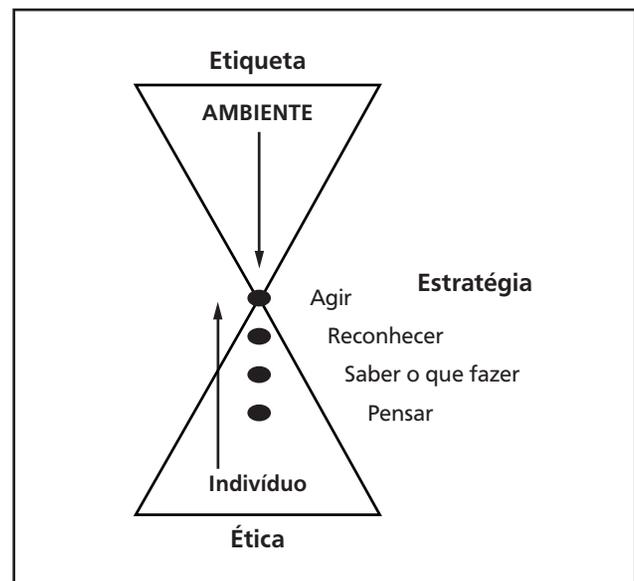


Figura 5 - Framework de integração ética, etiqueta e estratégia

Fonte: elaboração própria.

de as fontes de sinergia mudarem com o tempo. Não seria a sinergia a capacidade de a empresa conseguir e sustentar o Eldorado da vantagem competitiva? Até que ponto as multidimensionalidades da vantagem competitiva sofrem influências de um ambiente salutar e motivador e de pessoas éticas?

Discussões, debates, aprofundamentos

A ética e a etiqueta são elementos que favorecem o bom senso, a confiança, o apoio mútuo, o diálogo aberto e flexível sem dogmas, preconceitos e receios; o que proporciona relacionamentos de melhor qualidade com os stakeholders e também com a própria sociedade. O relacionamento como unidade de análise torna-se imperativo para a melhor compreensão dos ambientes econômico e social que são constantemente construídos, validados e reproduzidos. Para North (1990, p.3), “Instituições são as regras do jogo em uma sociedade ou, mais formalmente, são as restrições humanas concebidas que moldam a interação humana”. Além disso, a questão da etiqueta empresarial não se restringe apenas ao ambiente “interno” da empresa, mas também à própria postura e posicionamento da organização para com a sociedade. Há uma coevolução entre indivíduo-empresa-sociedade, sendo que nenhum desses elementos é perfeito devido à própria racionalidade limitada (Simon, 1972, 1979, 1986, 1991), mas são plenamente perfectíveis (Rohden, 2007). É a aprendizagem do indivíduo, da organização e também da própria sociedade (Figura 6).

Deste modo, mais do que preocupar-se com as mudanças do mundo e de suas melhorias, é necessário

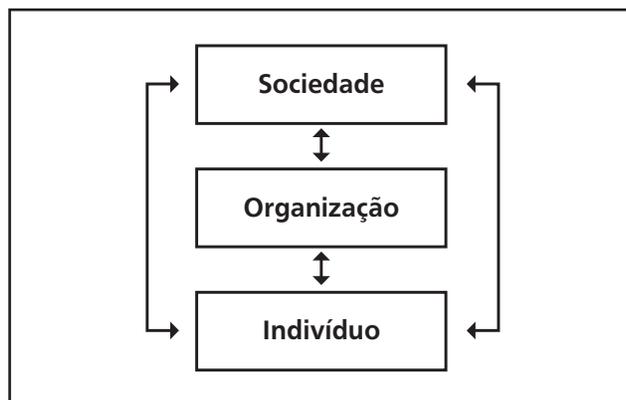


Figura 6 - Coevolução do indivíduo, da organização e da sociedade

Fonte: elaboração própria.

que o indivíduo volte para dentro de si próprio, de suas mazelas, vícios e defeitos. É necessário primeiro revolucionar a si mesmo (Goswami, 2008), o autobutilamento para ter condições de ajudar terceiros com mais propriedade. Nas palavras do mestre Nazareno: “Por que observas o cisco no olho do teu irmão e não reparas na trave que está no teu próprio olho?” (Mateus 7, 3).

Portanto, a ética que é uma qualidade do indivíduo, de seu próprio ser, e a etiqueta que é uma construção social coletiva, tanto uma quanto a outra podem ser aprendidas e aperfeiçoadas, assim como a faculdade do pensar, da criatividade e do agir corretamente. Enfim, é a prática de melhorar-se.

Com isso, a interação ética, etiqueta, estratégia ultrapassam os próprios objetivos de lucro financeiro e também seguem além do próprio crescimento, ombreando com a evolução e progresso da Humanidade. Assim, se um dia Weber presentiu a própria Humanidade sendo instigada a refugiar-se em uma racionalidade de caráter instrumental para afugentar-se das trevas da ignorância e da manipulação mística, preconceituosa, agora é a racionalidade substantiva levantando-se como a antítese para melhoria dos relacionamentos humanos. Todavia, não se espera a substituição de uma racionalidade por outra. Pelo contrário, há uma complementaridade entre ambas, uma complexificação que permite a participação conjunta em uma racionalidade híbrida.

Não é contra a empresa que os trabalhadores vão levantar-se, mas contra os próprios defeitos e intolâncias, orgulho e vaidade que invadem as entranhas do espírito, dominando mente e mentalidade que se consubstanciam em verdadeiras fontes de riqueza, mas que caem pelos caprichos do ego, do orgulho e da racionalidade limitada.

Considerações finais

A adaptação da organização em relação às mudanças e expectativas do ambiente podem ser transpostas em nível individual e também da própria sociedade. Há influências mútuas fazendo com que a coevolução seja elemento dinâmico e que força a mudança e a transformação de todos. Em mais de 40 anos de pesquisa estratégica houve algumas tentativas de classificação e estruturação do campo de pesquisa, sendo as escolas de Mintzberg *et al.* (2000) e Whittington (1996) os estudos mais proeminentes.

Partindo dessas análises e também do esforço de união realizado por Gimenez (2000), o presente estudo sugere a emergência de uma 11ª escola estratégica baseada em um tipo híbrido de racionalidade. Na verdade, este tipo híbrido representa a maior participação da racionalidade substantiva. Assim, elementos como o afeto, a amizade, a confiança e a solidariedade parecem estar mais presentes e possíveis de pesquisa, mesmo no meio organizacional.

Temas como o Desenvolvimento Sustentável (DS), a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a Gestão Ambiental representam a expressão deste paradigma híbrido. Também é proposta uma agenda de estudos baseada na ética e na etiqueta como formas de construir e alavancar a sinergia corporativa. Mais do que analisar e planejar racionalmente uma empresa e suas ações, é necessário dar suporte às atitudes das pessoas. Assim, adotar os relacionamentos interpessoais como unidade de análise é uma maneira, ainda exploratória, de acionar os mecanismos de compreensão e tolerância, comunicação e cooperação, vontade e bom-senso, os quais são elementos sine qua non para o progresso de seres racionalmente limitados.

Ademais, lança-se mão da racionalidade limitada, mas de forma mais próxima da vertente processual. Ou seja, a racionalidade limitada não é uma simples variável a ser utilizada no processo decisório. Ela é uma condição do ser humano e precisa ser respeitada a ponto de gerar melhorias e condições para ultrapassar o desenvolvimento do homem. Assim, tanto a pessoa como a organização e a própria sociedade podem beneficiar-se de posturas e atitudes que transformem a racionalidade limitada em uma agenda de aprendizagem humana. Ou, nos dizeres do poeta, “Assim cada manhã de minha vida trago do sonho outro sonho” (Neruda, 2010, p. 71).

Referências

ABELL, D. F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ALCHIAN, A.A. Uncertainty, Evolution, and Economic Theory. **The Journal of Political Economy**, vol. 58, no. 3., pp. 211-221, Jun, 1950.

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, sep-oct, 1957.

AULETE. **Aulete Digital**: dicionário contemporâneo de língua portuguesa. 2011. Disponível em: <http://aulete.uol.com.br> Acesso em: 22 de Julho de 2011.

BARNARD, C. **The functions of the executive**. New York: John Wiley & Sons, 1938.

BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**: collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology. London: Jason Aronson, 1972.

BÍBLIA. Português. **Bíblia sagrada**. Tradução da CNBB. São Paulo: Paulinas e Edições Loyola, 1997.

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.

DIAMOND, J. **Collapse**: How societies choose to fail or succeed. New York: Viking, 2005.

DOLAN, S.; GARCIA, S. **Gestão por valores**. Rio de Janeiro: QualiMark, 2006.

ELFRING, T.; VOLBERTA, H.W. Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis. In: Volberta, H. W., & Elfring, T. (ed.) **Rethinking strategy**. London: Sage, 2001.

GIMENEZ, F.A.P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: Edição do autor, 2000.

GIMENEZ, F.A.P., PELISSON, C., KRUGER, E.G.; HAYASHI JR., P. Estratégia competitiva de pequenas empresas varejistas. In: Angelo, C.F., & Silveira, J.A.G.da (ed.) **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOSWAMI, A.; REED, R.E.; GOSWAMI, M. **O universo auto-consciente**: como a consciência cria o mundo. São Paulo: Aleph, 2007.

GOSWAMI, A. **O ativismo quântico**. Palestra: Viamão, Instituto Caminho do Meio, 26 de maio de 2008.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, Nov., 1985.

- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, 83:929-84, 1977.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational Ecology**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.
- HASNAS, J. The Normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed. **Business Ethics Quarterly** 8: pp. 19-42, 1998.
- HAYASHI JR., P. Ética, Etiqueta e Estratégia Organizacional: Em busca do Elo Perdido. **Revista Espaço Acadêmico** (UEM), v. 11, p. 60-67, 2012.
- HAYEK, F. A. The Use of Knowledge in Society. **The American Economic Review**, 35 (4), 519-530, 1945.
- HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review** 67(6), 139-144, 1989.
- KARLBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization process in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n.5, p.1145-1179, 1980.
- 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.
- MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thoughts. **Perspectives on strategic management**. J.W. Frederickson. Frand Rapids, Philadelphia, Harper Business, 105-236, 1990.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H. Thoughts of school. In: Volberta, H. W., & Elfring, T. (ed.) **Rethinking Strategy**. London: Sage, 2001.
- MINTZBERG, H.; ASHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard U.P, 1982.
- NERUDA, P. **Últimos poemas: O mar e o sino**. Porto Alegre, RS: L&PM, 2010.
- NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- PASCALE, R. T. **As artes gerenciais japonesas**. Rio de Janeiro: Record, 1982.
- PETTIGREW, A. **The management of strategic change**. New York: Blackwell, 1988.
- PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York : Free Press, 1980.
- PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York : Free Press, 1985.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- QUINTELLA, R.; Cabral, S. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamentos estratégicos. **Revista de Administração Pública**, 41(6), 1165-88, Nov./Dez, 2007.
- RASCHE, A. **The paradoxal foundation of Strategic Management**. Hamburg: Physica-Verlag, 2007.
- ROHDEN, H. **Filosofia da arte: a metafísica da verdade revelada na estética da beleza**. São Paulo: Martin Claret, 2007.
- SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.
- SILTAOJA, M., & LÄMSÄ, A.M. From Theory to Practice in Business Ethics. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**. Vol. 16, No. 1, 2011.
- SIMON, H. A. Rationality in psychology and economic. **Journal of Business**, 59(4, pt. 2), S209-S224, 1986.
- SIMON, H. A. Bounded rationality and learning. **Organization Science**. V.2, N.1, February, 1991.
- SIMON, H. A. Rational Decision Making in Business Organization. **American Economic Review**, Vol. 69, September, pp. 493-513, 1979.
- SIMON, H. A. Theories of bounded rationality. In: Mcguire, C.B.; RADNER, R. **Decision and organization**. London: North-Holland Publ, 1972.
- STADTLÄNDER, C.T.K.H., Strategically Balanced Change: A Key Factor in Modern Management. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, v.11, n.1, 2006.
- STEVENS, B. Corporate ethical codes as strategic documents: An analysis of success and failure. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, v.14, n.2., 2009.
- TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Working Paper WP94-103**, International Institute for Applied Systems Analysis, October, 1994.

- TREGOE, B.; ZIMMERMAN, J. **A estratégia de alta gerência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- VASCONCELLOS, F. Teorias em Estratégia. **Relatório de Pesquisa Nº 5/2002**, 2002 Documento eletrônico disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2932/P00221_1.pdf?sequence=1Acessado em: 12 de julho de 2011.
- WEBER, M. **Economia y sociedad**: esbozo de sociología comprensiva. México: Fondo de cultura económica, 1999.
- WEICK, K. E. Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World. **Organization Studies** 27(11): 1723-1736, 2006.
- WEICK, K.E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- WHITMONT, E.C. **A busca do símbolo**: conceitos básicos de psicologia analítica. São Paulo: Cultrix, 2006.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Thompson Learning, 2006.
- WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies**: Analysis and Antitrust Implications, New York, 1975.
- WILLIAMSON, O. **Organizational theory**: from Cheste Barnard to the present and beyond. New York: Oxford University Press, 1995.
- WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. Why Law, Economics, and Organization? **Annual Review of Law and Social Science**, v.1, p. 369-396, 2005.
- WRIGHT, P., KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- WHITE, C. **Strategic management**. New York: Palgrave MacMillan, 2004.
- YAZDANI, N. Mintzberg's Strategy Continuum: Philosophic and Theoretical Underpinnings. **Oxford & Business Economics Conference Program**. St. Hugh's College, Oxford University, June 28-9, 2010.

Recebido: 06/08/2012

Received: 08/06/2012

Aprovado: 21/11/2012

Approved: 11/21/2012