

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA REGIDA PELA ÉTICA PROFISSIONAL

Luiz Felipe Torcatto Zanella*

Resumo

Analisando como ocorre o processo decisório dos dirigentes das empresas de hoje, buscamos pensar se existe um modo de melhorar a qualidade das decisões gerenciais. Procuramos relacionar, nesta pesquisa, a ética aos estudos sobre a tomada de decisão estratégica, pois acreditamos que há a necessidade de construir um processo de tomada de decisão melhor qualificado, face as incertezas e riscos deste processo. Assim, tornamos premente que a administração contemporânea busque fundamentos para assessorá-la em áreas do conhecimento que, se não consolidadas, pelo menos possam oferecer a grandeza da discussão. Nesse sentido, entendemos que a ética filosófica pode analisar nossa problemática: averiguar como fundamentar o processo de tomada de decisão conduzido de maneira estratégia por meio da ética profissional. Objetivamos buscar as bibliografias que demonstrem etimologicamente os conceitos abordados, inferir e refletir sobre a forma de relacioná-los e, ainda, se a ética realmente pode ser o pilar para se praticar a tomada de decisão nas organizações. Para tanto, em associação da ética filosófica aplicada às empresas ao processo de tomada de decisão centrado na racionalidade e nas ações de longo prazo proativas, buscamos fundamentos bibliográficos mediante um artigo de revisão, que possam nos conduzir a uma possibilidade de unir tais conhecimentos. Deste, acreditamos que o resultado desta associação seja positivo, muito embora, difícil seja propor um modelo ético que possamos utilizar, visto que a própria filosofia ainda diverge sobre o assunto.

Palavras-chave: Gestão. Ética. Estratégia. Tomada de decisão.

1 INTRODUÇÃO

Podemos observar a administração nascendo no seio da filosofia quando, no século IV a.C., Platão escreveu o clássico *A República*. Neste, o filósofo descreve a forma ideal de governança e administração pública grega para a sua época. Ainda, ele explora os ideais do governante justo e sábio e da democracia enquanto governo do povo.

Destes escritos, evoluímos ao ponto de termos várias vertentes e teorias que nos mostram fórmulas, métodos e engenhos capazes de nos ensinar as melhores maneiras de praticar a administração.

* Administrador de empresas pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Licenciado em Filosofia pela Universidade Federal de Santa Catarina; Especialista em Controladoria Pública Brasileira pela Universidade do Oeste de Santa Catarina e Controle da Gestão Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina; possui formação para o magistério superior em Administração; Administrador registrado no Conselho Regional de Administração de Santa Catarina (CRA-SC) e atuante como representante da Universidade do Oeste de Santa Catarina de Fraiburgo; Consultor Empresarial (financeiro e planejamento); professor universitário; Coordenador do Departamento de Pesquisa da Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; Coordenador do Curso de Tecnologia em Logística na Universidade do Oeste de Santa Catarina de Fraiburgo; lftzanella@yahoo.com.br

Com Taylor e Fayol, ao final do século XIX e início do século XX, vimos surgir alguns princípios basilares da administração usados até hoje. Chiavenato (1999, p. 14) cita que “Durante muito tempo, a administração foi conceituada como um processo dinâmico e interativo constituído de planejamento, organização, direção e controle.”

Poderíamos ainda dizer que por meio destes princípios serviram também fundamentos para as modernas teorias de gestão que versam sobre estratégia empresarial, pois segundo Oliveira (2011, p. 7), um dos princípios atuais do planejamento é o princípio da precedência, o qual deve vir antes das demais atividades administrativas.

Destas, considerando as modernas teorias sobre a formulação da estratégia a partir de Michael E. Porter, devemos considerar um fator de exigência profissional na implementação e controle: a tomada de decisão. Esse processo tem sido cada vez mais estudado face às dificuldades de criar métodos de aprendizado acerca da maneira mais acertada de tomar as decisões corretas. Essa dificuldade vem sendo aprendida com erros e acertos na prática por gestores de todo o mundo, conforme Shimizu (2001), citando que não é possível tomar sempre uma decisão bem-feita. Isso significa que o tomador de decisão deve convergir esforços no sentido de tomar decisões satisfatórias com uma clara noção dos objetivos de sua organização. Logo, ficam evidentes o vínculo e a necessidade que o processo estratégico tem do processo decisório.

As modernas gestões conhecidas a partir dos idos de 1980, no setor privado ou público, tem convergido para a apresentação e o uso de métodos de gestão baseados na organização estratégica. Conforme Chiavenato (1999), as organizações procuram desenvolver seus negócios de maneira coerente e consistente por meio de estratégias que conduzam ao sucesso.

Desse modo, acredita-se que o processo decisório bem formulado deve apresentar bons subsídios para o correto encaminhamento das atividades administrativas sob o olhar e a formulação da estratégia. Todavia, surge nesse caminho o problema de como conduzir o processo decisório estratégico sem parâmetros ou uma moral básica que possa sustentá-los. Devemos considerar que os gestores dessa era competitiva, modernizada e rápida, veem-se impelidos a tomar certas decisões que podem representar grandes responsabilidades profissionais com impacto sob inúmeras pessoas, classes ou departamentos. Assim, entendemos que a tomada de decisão deste gestor deve ser melhor qualificada.

Neste estudo, estamos posicionando o processo decisório com a estratégia empresarial como métodos de uso conjunto e que poderiam ser melhor implementados e pensados se associados à ética empresarial. Esse ramo da filosofia unido à administração vem nos trazer análises filosóficas profundas sobre a prática moral dos relacionamentos organizacionais e profissionais nos dias de hoje. Desse modo, acreditamos que seja salutar pensar em como unir a ética profissional ou do trabalho ao processo de tomada de decisão conduzido de maneira estratégica, consistindo este como nosso desafio neste escrito.

Definimos então, como problemática desta pesquisa, a necessidade de averiguarmos como fundamentar o processo de tomada de decisão conduzido de maneira estratégia por meio da ética profissional. Como objetivos podemos enumerar: buscar entender as bibliografias que versam sobre a tomada de decisão, estratégia e ética profissional; refletir e inferir sobre a relação destes três agentes; identificar maneiras de, por intermédio desta pesquisa, promover a ética profissional como pilar do pensar estratégico sobre a tomada de decisão.

Desta poderemos buscar subsídios que dificultem inicialmente a ponderação sobre o aspecto estratégico da tomada de decisão, quando esta parece, à luz de alguns estudos, ser totalmente imediatista e corretiva, muito diferente do processo estratégico.

Todavia, é nosso dever buscar um enlaçamento, pois não podemos desprezar nenhuma teoria de gestão organizacional sob pena de que somente uma não possa ser deveras correta quanto várias agrupadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PROCESSO DECISÓRIO

O processo de tomada de decisão nasce necessariamente de um momento de reflexão, seguido por uma ação, no qual o agente atuante sobre esta busca deve estar atento a inúmeras variáveis. Nesse sentido, tornamos este procedimento muito importante para as organizações, considerando as inúmeras variáveis envolvidas em qualquer processo decisório de ambientes competitivos e altamente dinâmicos.

2.1.1 A tomada de decisão

O processo de tomada de decisão é uma ação rotineira e comum não apenas a gestores e empresas, mas a qualquer pessoa. Podemos chamar a tomada de decisão de a eleição por parte de um centro decisor da melhor alternativa entre as possíveis (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002).

A todo tempo, todas as pessoas enfrentam processos de tomada de decisão, no trabalho, em casa, na escola ou na rua. Tomamos decisões se devemos ou não atravessar uma rua, se tomamos café preto ou com leite, se compramos cerveja da marca x ou y, sobre que presente compramos aos familiares no natal e, ainda, sobre que cor de camisa é mais adequada ao ambiente de trabalho.

Como se não bastasse, são exigidas decisões de várias fontes: dos filhos pedindo dinheiro, um computador novo, uma jaqueta da moda, etc; da família cobrando melhor relacionamento, participação nas festas de final de ano, visita ao tio doente; do chefe no trabalho cobrando melhor desempenho, resultados e produtividade.

É importante entendermos que a necessidade de se tomar uma decisão ocorre em um momento de impasse, no qual temos mais de um curso de ação a seguir, pois do contrário, havendo apenas uma decisão a ser tomada, não haveria a necessidade de se estruturar o procedimento. Conforme Shimizu (2001), as empresas se deparam frequentemente com problemas de decisão; seus diretores ou gerentes podem analisar a situação e escolher uma alternativa de maneira informal, todavia, as variáveis e os problemas envolvidos são muito mais amplos e complexos.

Contudo, se optarmos por uma abordagem filosófica,¹ considerando que a posição ou contextualização de tal forma de conhecimento não é o objetivo primeiro deste sucinto estudo, podemos encontrar afirmações de que, mesmo quando existe apenas uma única forma de fazer alguma coisa, resultando conforme o texto supracitado em apenas um curso de ação e em uma não tomada de decisão, seria possível optar por agir ou não. Isso nos ofereceria mais do que uma

alternativa, pois não havendo cursos alternativos de comportamento para decidir, sempre pode haver a decisão de fazer ou não fazer, mesmo que isso implique dilemas éticos. Dessa forma, segundo uma visão especulativa da filosofia, poderíamos afirmar que tal proposição não está totalmente fundada. Não obstante, não torna este o objetivo central dessa figura acadêmica, mas apenas sua consideração é importante para futuros escritos.

Ainda, é fundamental considerarmos que o processo de tomada de decisão implica sempre um aspecto subjetivo que busca razões no conhecimento psicológico das pessoas para se explicar. Tal aspecto busca afirmar que as pessoas tomam decisões baseadas na racionalidade (o que abordaremos mais à frente) e na sua percepção das coisas. Doravante essa afirmação, poderíamos entender que as decisões não são resultados de si mesmas, mas da interpretação construída desta.

Dessa forma, poderíamos afirmar que a tomada de decisão depende de cada indivíduo que dela fizer proveito, uma vez que a interpretação da situação ou cenário pode ser feita de maneira muito variada, face à subjetividade do processo.

Conforme Chiavenato (1999, p. 284), “[...] cada pessoa decide em função da sua interpretação das situações.” Assim, o processo de tomada de decisão ganha fundamentos psicológicos importantes para o seu delineamento.

Por fim, tomar decisões é um procedimento aplicado por qualquer pessoa, em especial pelos gestores de organizações empresariais, em que se escolhe por meio de condições e métodos específicos um curso de ação a ser seguido para se resolver um problema ou ainda aproveitar oportunidades no ambiente externo. Tudo isso sempre visando aos objetivos da organização, pois, desse modo, buscam-se soluções para a resolução de problemas com o fim de driblar esse acontecimento que tem a capacidade de desviar a empresa de seu curso na busca dos objetivos estratégicos (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002).

2.1.2 Formas de pensar sobre a tomada de decisão

Há um prévio consenso entre algumas literaturas sobre a indicação de duas alternativas para se pensar no processo de tomada de decisão. Uma delas diz respeito ao pensamento linear e a outra ao pensamento sistêmico.

O pensamento linear enfatiza um curso de ação que prioriza apenas uma única solução e uma única consequência possível. Essa forma de tratar a tomada de decisão necessita que seja possível haver uma única forma de agir perante os problemas ou as oportunidades, e que estas se repitam ao longo do tempo. Tal forma de agir faz com que os gestores tenham um caminho mais fácil ao tratar da estratégia e, ainda, durante a tomada de decisão, pois esta pode seguir como o espelho de decisões passadas.

Todavia, conforme Montana e Charnov (2010, p. 88), existem pelo menos três dificuldades associadas a essa abordagem de pensamento acerca da tomada de decisão:

- a) toda e qualquer decisão tomada em uma organização deve invariavelmente afetar o todo e não somente a área onde se executa a estratégia proposta. Isso ocorre face à integração entre os departamentos e os cenários voláteis em que as empresas estão submetidas;

- b) não necessariamente uma solução simplista do problema, por meio desta abordagem deve resolver, pois considerando o item anterior, o todo sendo desconsiderado da tomada de decisão, há um severo comprometimento da eficácia;
- c) a validade da solução encontrada na tomada de decisão não pode ser sempre válida, e ainda em ambientes muito dinâmicos e velozes essa premissa se torna mais sujeita à falsidade, pois as situações e os cenários tendem a mudar constantemente.

Ainda, os autores descrevem: “Apesar de os gerentes serem fascinados pela simplicidade das soluções do pensamento linear, muitas vezes essa não é a maneira mais eficaz de lidar com problemas organizacionais.” (MONTANA; CHARNOV, 2010).

A outra forma de abordagem é o pensamento sistêmico, que vem buscar resolver as lacunas citadas pelo método linear, muito embora não seja de fácil tratamento. O pensamento sistêmico prega que as soluções não são constantes, pois se alteram o tempo todo e as decisões afetam o todo das organizações, sendo implicações muito críticas em algumas situações.

Acreditamos que o enfoque e o tratamento sistêmico da tomada de decisão sejam os corretos, visto que, dessa forma, alcançamos uma abordagem ampla, conforme Montana e Charnov (2010).

Dessa forma, o pensamento sistêmico considera todas as variáveis que tornavam fácil, porém, inocentemente pouco resolutivo o método linear; mas, em contrapartida, não oferece fácil método de aplicação, pois reconhece a complexidade dos problemas e a multiplicidade das ações possíveis, face as mais variadas situações.

2.1.3 Tipos de decisões gerenciais

Existem duas espécies básicas de decisões gerenciais, inicialmente definidas de acordo com a natureza do problema: decisões programadas e não programadas. Conforme Drucker (2006), “Executivos eficazes não tomam muitas decisões. Eles concentram-se no que é importante”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 296), uma decisão não programada é uma espécie de decisão criada especificamente para determinado tipo de demanda ou problema, e decisões programadas se referem à assuntos rotineiros e que podem ser facilmente estabelecidos previamente.

As decisões programadas são utilizadas para a resolução de problemas repetitivos, do cotidiano das empresas. Nas antigas organizações, as tomadas de decisões eram baseadas no hábito, no costume, nos procedimentos-padrão e nas rotinas burocratizadas. Drucker (2006) seleciona que existem decisões que devem ser tomadas pragmaticamente.

Estas não podem ser eliminadas do cotidiano de uma organização empresarial, pois esse tipo de decisão é requisito para muitas ações de rotina, das quais depende o andamento das atividades da empresa. Todavia, o que hoje se entende é que a forma de se tomar a decisão é que deve mudar em relação ao antigo modelo descrito no parágrafo anterior. Dessas modernas técnicas podemos destacar os programas de computador, análise matemática, modelos de simulação informatizados, entre outros.

Existem duas ponderações a serem feitas ainda sobre as decisões programadas. Elas limitam as pessoas pois reduzem seu poder de decisão ao buscarem a padronização. Porém, estas

decisões preestabelecidas que o autor titula de políticas, regras e procedimentos, fazem com que as ações aconteçam de maneira mais automática, fazendo com que as pessoas se preocupem com outras atividades de cunho estratégico.

Pode-se dizer que as decisões não programadas são, segundo Montana e Charnov (2010),

“[...] decisões baseadas em julgamentos, novas e não repetitivas, tomadas para solucionar problemas não rotineiros ou excepcionais. São decisões mais complexas e necessárias quando as respostas padronizadas não funcionam e são requeridas soluções criativas e inovadoras de problemas”.

Observamos que esse tipo de decisão pode ser percebido de maneira muito evidente nos níveis estratégicos das organizações, enquanto as decisões programadas são decisões mais comuns às áreas do meio operacional.

2.1.4 Ambientes de decisão

A tomada de decisão dentro das organizações ocorre, em geral, dentro quatro tipos de ambientes: certeza, risco, incerteza e conflito (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002).

O ambiente de certezas se caracteriza por ser cada vez mais raro entre as organizações que atuam em mercados dinâmicos e velozes. Vem a ser um tipo de palco para a tomada de decisão no qual o gestor detém suficiente informação para praticar sua gestão, ou seja, ele está automaticamente munido de fundamentos que podem lhe apresentar uma decisão bastante acertada a ser tomada, bastando a esse profissional escolher entre os vários cursos possíveis qual é o melhor.

Devemos considerar que nessa abordagem o risco é muito pequeno. Todavia, conforme Gomes, Gomes e Almeida (2002), o grau de certeza se aproxima ou se iguala a 100%. Acreditamos que este ambiente é mais encontrado no nível operacional, ou seja, muito distante do que se pretende da tomada de decisão deste escrito, focada no nível estratégico. Por certo seria possível discutir se poderia haver esse possível ambiente de certezas, pois se pensarmos de maneira sistêmica, em que cada decisão tem influência sobre o todo, é premente que não haja certezas envolvidas no processo decisório.

O segundo ambiente citado pelos autores é o de risco que se classifica por apresentar alternativas para a resolução dos problemas e o alcance dos objetivos, mas com certa probabilidade de risco. O gestor, nessa perspectiva de ambiente, detém certa gama de informação (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002). Neste ambiente, o risco é sempre presente, embora se possam tomar decisões satisfatórias.

O último ambiente é chamado de ambiente de incerteza. Neste há uma impossibilidade de prever resultados ou atribuir probabilidades, conforme Montana e Charnov (2010, p. 98). Consideramos que os possíveis problemas ocasionadores dessa condição de ambiente são o excesso de variáveis a serem analisadas no sistema e a falta de conhecimento sobre elas.

2.1.5 A tomada de decisão estratégica

Todo o tipo de decisão a ser desencadeada em uma organização deve carecer de um ponto de conflito no qual, conforme falamos anteriormente, são apresentados ao agente tomador de decisão mais de um curso de ação possível.

Dessa forma, podemos resumir dizendo que o processo de tomada de decisão ocorre em razão de um conflito de escolha que visa à resolução de um problema ou ainda ao alcance de oportunidades, conforme Ansoff (1977), que define decisão estratégica como a que se preocupa principalmente com problemas externos ou com a empresa e seu ambiente.

Devemos considerar que tal objetivo não corresponde necessariamente ao grupo de objetivos estratégicos da organização, aqueles que devem ser presentes no planejamento estratégico, conforme cita Pereira (2010, p. 128): “[...] são os grandes temas ou projetos a serem elaborados e implementados para o horizonte estratégico definido na Visão”, fazendo referência às questões estratégicas similares aos objetivos estratégicos aqui tratados.

Todavia, o fato de não se constituir o objetivo-alvo do tomador de decisão em um objetivo estratégico do planejamento global da empresa, não quer dizer que ele não possa aceitar um caráter estratégico enquanto horizonte temporal.

Vamos considerar essa concepção de estratégia e ainda outra que nos remete ao fato de a estratégia representar caminhos a serem trilhados pelas organizações para o alcance de seus objetivos, conforme Gaj (1986 apud PEREIRA, 2010), na qual a estratégia é citada como: “Uma postura direcionada a procedimentos que devem ser iniciados hoje para se obter no futuro o objetivo que se deseja.”

Entretanto, é notório que são vários os caminhos e várias as definições acerca do que se pode conceituar sobre estratégia. Desse modo, utilizaremos as abordagens descritas como meio de desenvolvimento deste estudo.

Assim, temos que a estratégia é o modo de fazer e ainda um fazer em longo prazo e amplo. Portanto, poderíamos definir que a tomada de decisão deve estar intimamente ligada à estratégia sob o aspecto da utilização desta última. Quer dizer, se o tomador de decisão, salvo a discussão filosófica anteriormente proposta, deve escolher entre dois ou mais cursos de ação tendo como foco seus objetivos ou os objetivos de sua organização, é premente considerarmos que o modo como o gestor irá implementar e construir esse caminho escolhido na tomada de decisão deve ser feito pela estratégia.

Logo, estratégia enquanto fazimento ou modo de fazer algo, deve complementar a tomada de decisão, pois serve como elo de ligação entre a decisão e o objetivo almejado. Sem ela, o objetivo não poderia ser perseguido, tampouco a tomada de decisão teria sentido.

Em relação ao segundo curso de ação, que considera a estratégia um pensar de longo prazo, devemos considerar que nem todo o tipo de decisão busca atender a esse critério. Todavia, esse viés estratégico de longo prazo deve fazer parte da tomada de decisão dos níveis de gerenciamento (estratégicos), pois é por meio da busca dessa abordagem estratégica que o planejamento poderá ser construído (PORTER, 1999).

Nos resta acreditar que a estratégia deve fazer parte da tomada de decisão enquanto ligação desta com os objetivos do indivíduo ou da organização e, para tanto, tem papel importante enquanto executora e norteadora desse momento. Podemos pensar que se a tomada de decisão não for estratégica, temos objetivos estratégicos, ou amplos, necessariamente comprometidos e, ainda, o momento do agir preterido pelo objetivo de fazer alguma coisa.

2.2 ÉTICA ECONÔMICA, PROFISSIONAL OU DO TRABALHO

A ética econômica, campo muito jovem e pouco explorado dos estudos éticos em Filosofia, possui grande aplicabilidade de discussão, pois desde Weber passamos a pensar de maneira diferente o cenário empresarial. Desde a Teoria das Relações Humanas consideramos o aspecto humanístico de qualidade de vida, amor ao trabalho, etc.; e este é o objeto da ética econômica.

2.2.1 Histórico

Podemos considerar como ponto de partida toda uma perspectiva histórica sobre a ética empresarial ou mesmo ética do comércio em períodos que remontam ao antigo povo sumério nos quais não existiam grandes organizações, mas existia o comércio muito bem definido. Conforme Kissler (2004), não mais do que há 20 ou 30 anos atrás passou a ser latente a preocupação com a ética profissional, em que se passou a contar com a grande influência exercida pelos meios de comunicação, pela publicidade e com uma visão mais crítica da massa consumidora.

Segundo Solomon (1993), o ponto fundamental da ética empresarial é o de que a sociedade sempre tem valor maior perante os negócios, ou seja, em um conflito entre o mundo dos negócios e a sociedade, esta última tem maior importância e o primeiro tem que se adaptar.

2.2.2 Conceito

Acreditamos que neste foco oferecido à ética de empresas, ou do mundo dos negócios, podemos pensar em várias perspectivas como a preocupação do cliente, seu nível de conhecimento, os funcionários das organizações, os fornecedores e os colaboradores deste processo, o de produção e venda em massa e, ainda, os donos do capital.

Assim, o sistema ético aplicado, econômico, profissional ou do trabalho, pode ser conceituado como a discussão acerca do uso de morais como honestidade, confiabilidade, sinceridade, etc., nas relações do mercado. Conforme Arnsperger e Parijis (2003), “A Ética econômica e social é, essencialmente, uma introdução ao vasto e apaixonante universo das teorias de justiça social, entendidas como o conjunto dos princípios que regem a definição e a repartição equitativa dos direitos e dos deveres entre os membros da sociedade.”

Diante desses agentes, a ética passa a ser parte de cada um e de todos de uma maneira geral, pois todo o cliente deseja um bom produto, pagar um preço que não seja exploratório, um bom atendimento, sentir-se valorizado entre os outros; o fornecedor deseja se sentir parte do todo final, deseja ser bem pago, deseja ter confiança, etc; o funcionário deseja sentir-se valori-

zado, ter bom salário, trabalho fácil e, ainda, em muitos casos, pouca responsabilidade. E, por fim, o proprietário do capital deseja ter seu capital aumentado, não participar do processo; os contratados devem lhe proporcionar isso, deseja ter segurança e sucesso no empreendimento.

Cabe à ética empresarial definir ou criar fundamentos para um caminho que deve considerar todas as variáveis envolvidas e combiná-las, pois nenhum dos agentes citados trabalham de maneira independente. Conforme analisamos, o pensamento sistêmico, atual forma de se refletir no processo de tomada de decisão, requer que pensemos de maneira abrangente, considerando que cada decisão e curso de ação tem consequências para todos os agentes envolvidos, ou não, neste processo de pensar.

2.2.3 Tipos de éticas práticas

Temos como exemplos clássicos de éticas práticas as sugeridas e pensadas por Aristóteles, Immanuel Kant e John Stuart Mill. São elas: ética de virtudes, deontológica e utilitarista. Estas três teorias fornecem aporte teórico, responsável por tentar instituir modelos de conduta éticos que pudessem resolver casos de maneira prática e serem usados no cotidiano das pessoas.

A primeira expõe que todo o homem deve ser virtuoso, ou seja, ser dotado de características que o tornem o melhor, mesmo que sentimentos como benevolência, fraternidade e respeito sejam negados. As características prezadas nesse sistema ético, segundo Aristóteles (1980), são: possuir posses, ser belo, ter uma vida boa, ser corajoso, temperante, prudente, pródigo, ter respeito próprio, etc.

Ainda, Chauí (1998, p. 248) diz que virtude é: “A causa interna de nossos sentimentos, atos e pensamentos. Ou seja, passar da passividade à atividade. A virtude é, pois, passar da paixão à ação [...]”

Porém, nos escritos sobre a ética prática das virtudes, o próprio autor, Aristóteles, concebe que virtudes não podem se confundidas com vícios, condutas excessivamente deficientes. Em Aristóteles (1980), podemos encontrar a afirmação de que o ponto correto de conduta pela ética de virtudes é a busca do “justo-meio”, concebido como o modo correto de agir, desprezando os dois extremos sempre presentes nas relações éticas, pois estes são sempre dotados de vício.

Assim, em relação às virtudes elaboradas por Aristóteles, é evidente que não podemos negá-las, pois elas existem e nos conduzem rumo a decisões que pretendemos resolver. Por mais virtuosa que seja a decisão tomada sobre os valores de virtude deste autor, sempre teremos que considerar outras variáveis para não correremos o risco de nos tornar sistemas fechados, em que não sejamos capazes de entender holisticamente que nossos atos têm consequências para inúmeras pessoas nas empresas nas quais trabalhamos.

Portanto, não podemos considerar este sistema ético como moral, ou seja, que respeite os conceitos morais atualmente impostos e verificados nas organizações, pois estes também não nos fornecem sólida base para pensarmos o cotidiano das organizações, salvo melhor juízo.

Ainda, a ética Aristotélica, é criticada pelo filósofo Kant, conforme Dall’Agnoll (2009, p. 57): “[...] com esta ideia, Kant consegue magistralmente criticar tanto a ética antiga baseada nas virtudes quanto o incipiente utilitarismo de seu tempo.”

O segundo modelo de ética prática apresentado é o deontológico, dirigido pelo filósofo Kant, que diz que o homem deve pautar suas ações pela intenção, sem considerar as consequências. Logo, deve-se agir em razão do que se acredita ser certo, sem pensar em que tipo de consequências o ato acarretará. Esse sistema ético, segundo Kant (1980), constitui-se em um modelo mental interior com vistas à perfeição, mas muito perigoso, pois se desprezarmos as consequências podemos ter situações que exijam uma postura antiética para a realização do bem (DALLAGNOLL, 2009).

Conforme este autor, Kant ilustra que uma moral deve se conduzir pelo conceito de vontade boa, o qual diz que: “Por “vontade boa”, Kant entende o cumprimento das exigências do dever moral por uma pessoa motivada única e exclusivamente pelo próprio dever, e não uma vontade que é benevolente ou generosa.”

Desse modo, Kant constrói sua crítica sobre a ética de virtudes dizendo que todo o tipo de ingrediente de virtude pode se converter em algo abominável se for utilizado por uma pessoa que não segue as convenções. Segundo Dall’Agnoll (2009), “[...] a coragem de um assassino torna-o ainda mais abominável.”

Sobre o objetivo de seu sistema ético-prático, Kant (1980) alerta: “O que é essencialmente bom na ação reside na atitude, seja qual for o resultado.” Nesse ponto, o filósofo quer nos conduzir a um caminho onde devemos possuir virtudes, mas utilizando-as para o nosso melhoramento, pautadas eticamente pelo respeito ao dever. Dall’Agnoll (2009) diz o seguinte: “Todo comportamento moral é, para Kant, comportamento regrado. Isso quer dizer que o agir moralmente consiste em seguir uma lei moral de uma certa forma [...]”

Kant expressa que a formulação do imperativo categórico, ou seja, de seu padrão de conduta ético, deve se apresentar sob uma forma universal, ou seja, qualquer que seja nosso ponto de decisão deve apresentar tal solução ao problema proposto, ou seja, tal estratégia que contemple um direito que possa ser exercido por qualquer pessoa. Assim, o autor nega a possibilidade de usarmos seu sistema ético para o nosso proveito, pois dessa forma se entende que este seria igualmente perigoso em relação à ética aristotélica de virtudes.

Em tal afirmação sobre a universalidade da afirmação, ao filósofo impõe uma importante consideração que requer que qualquer decisão seja válida para todos. Acredita-se que tal imposição de sua ética tenha consequências especiais para o processo de liderança estratégica de uma organização.

Devem ser registradas críticas a esse sistema ético, muito embora a descrição acima seja um resquício da ética prática deontológica de Kant. Todavia, utilizaremos este propósito baseado no cumprimento de regras para dizer que ele corre o risco de ser inconsequente ao ponto em que desconsidera as consequências dos atos, conforme Dall’Agnoll (2009), pois não poderíamos desprezar as consequências nas empresas mesmo que o ato tenha sido perfeitamente formulado e a tomada de decisão satisfatoriamente construída.

Por fim, o filósofo Kant construiu um sistema ético que traz ao nosso estudo duas contribuições básicas: orientação ética pelo dever e necessidade de agir de modo que tal ação possa ser universalmente aceita.

A terceira teoria ético-prática, por fim, diz que os atos devem se pautar na maximização do bem, preferindo a consequência à motivação. Desse modo, podemos entender, segundo Dall'Agnoll (2009), que o fundamento da moral consequencialista ocorre quando se admite que as ações geram consequências que devem ser adotadas pelo princípio da maximização do bem ou da felicidade.

Esse sistema ético oferece um complemento às lacunas dos sistemas anteriores, especialmente o deontológico de Kant, pois critica de maneira severa por ser rígido demais enquanto enfoca as regras e não a consequência dos atos das pessoas.

Segundo Mill (1987), a ética deontológica é perigosa quando julga a todos sem considerar o indivíduo enquanto um ser único que tem aspirações individuais, mesmo pertencendo e servindo a um grupo. Assim, nivelar os julgamentos éticos pode ser muito injusto.

Desse modo, temos uma ética consequencialista que busca no mesmo sentido das anteriores confeccionar um manual de atuação ética para as pessoas, porém, também deixa pontos em aberto. Podemos inferir que uma ética que se baseia na maximização do bem começa de maneira correta, porém, acaba não chegando ao objetivo de ser um sistema ético abrangente e que possa ser usado em qualquer situação pelo fato de visar a um aspecto quantitativo da moral.

Desse modo, a ética consequencialista buscaria aumentar o bem por meio de ações que alcancem o maior número de pessoas possível. Porém, essa afirmação negligencia diretamente a individualidade das pessoas, pois estas estão sujeitas a maior felicidade que poderá ser proporcionada somente às maiorias (DALL'AGNOLL, 2009).

Para lidar com tantas expectativas de tantos agentes envolvidos nesse processo empresarial, sugere-se uma maneira ética de tratar as coisas, porém, é notório que isso nem sempre ocorre e muito menos ocorreu na história do comércio. Por muito tempo imperou nessa prática a competição, a luta por mais e mais, o egoísmo, o lucro e a antiética.

2.2.4 Aplicabilidade

Sem querer propor uma discussão metaética sobre os problemas da ética econômica, precisamos pensar em como tal sistema aplicado e constantemente discutido pode ser útil. Um modelo ético, prático e perfeito seria aquele em que o gestor tomaria como seu procedimento usual a direção praticada de maneira essencialmente ética, sem disfarces, mentiras ou máscaras. Que fosse uma forma de agir na qual pudesse realizar pelo dever imposto a si mesmo de fazer a coisa correta, de fazer o bem aos outros e de se preocupar com a coletividade antes dele próprio. Assim, teríamos um verdadeiro sentimento de altruísmo e responsabilidade social.

Devemos entender que, unidas as considerações e fundamentações sobre os sistemas ético-práticos, considerados neste estudo, não há um somente que possa atender às necessidades do gestor tomador de decisão, frente a essa importante tarefa Dall'Agnoll (2009).

Não obtendo êxito em identificar um sistema pronto e imaginando, de maneira especulativa, que talvez tal pretensão seja muito difícil de ser alcançada, devemos nos lançar a tentar a compilação ou a união destes sistemas éticos para buscarmos uma metodologia próxima de atender ao individual e ao coletivo ao mesmo tempo.

2.3 A ÉTICA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Devemos começar essa ponderação imaginando que tipos de regramentos, consequências ou virtudes um tomador de decisão deve ter e de que modo ele pode incuti-los em suas ações. A partir disso, seria salutar pensar em que meios devemos basear o uso da ética no processo decisório e por que.

Temos ao nosso dispor, conforme visto ao longo do texto, os estudos acerca da ética empresarial, econômica, profissional, do trabalho, ou como se queira chamar (Dall’Agnoll, 2009). Esse sistema de ponderações sobre a moral versa de maneira exclusiva sobre o estudo desta aplicada ao cotidiano empresarial. Embora tenhamos afirmado no começo do texto que todas as pessoas tomam decisões em todos os lugares e situações de nosso cotidiano, devemos enfatizar esse aporte teórico para dirigir esse esforço no sentido de fazer uso da ética como instrumento filtrante sobre o processo de tomada de decisão nas organizações.

Assim, afirmamos que a ética econômica oferece parâmetros para se medir ou servir de filtro para o processo de tomada de decisão, no qual afirmamos que o gestor deve lidar com uma gama de informações focado no seu objetivo e escolher o melhor curso de ação estratégico para superar os desafios ou mesmo aproveitar as oportunidades do ambiente.

Estes parâmetros não são comumente chamados de ética, ou teoria moral nas empresas, mas podem ser encontrados sob a forma de valores. Sobre valores, afirma Pereira (2010, p. 74) que: “[...] aqueles elementos em que acreditamos, que os membros da organização como um todo veem nesses elementos os seus norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial [...]”

Nesse sentido, devemos observar que o grupo de valores que as empresas costumam definir em seu planejamento é um aglomerado de extrema importância para o gestor pautar suas ações durante as tomadas de decisão.

No mesmo sentido, Oliveira (2009, p. 68) afirma que: “Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões ética e morais da empresa.” Assim, é inegável que o uso da ética enquanto teoria da moral nas empresas está sendo verificado em uma boa definição de seus valores e na presença destes nas decisões tomadas pelo gestor.

Todavia, em face da emergente teoria ética empresarial, faz-se necessário ir além da declaração de valores por entender que esta carece de aplicabilidade imediata em algumas situações. A declaração de valores pode ser suscetível a interpretações conforme falado no começo do texto, e isso pode ter como consequência o uso a critério dos valores para se tomar a decisão que se deseja e não a que se deveria tomar.

Ainda, existem outras metodologias empresariais que podem compreender um uso focado à ética aplicada à tomada de decisão como as políticas empresariais; todavia, todas estas metodologias derivariam em parcialidade ou inconsistência se não fossem regidas por um plano maior.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Define-se, então, como problemática desta pesquisa, a necessidade de averiguar como fundamentar o processo de tomada de decisão conduzido de maneira estratégia por meio da ética profissional.

Como objetivos podemos enumerar buscar entender as bibliografias que versam sobre tomada de decisão, estratégia e ética profissional; refletir e inferir sobre a relação desses três agentes; identificar maneiras de, mediante esta pesquisa, promover a ética profissional como pilar do pensar estratégico sobre a tomada de decisão.

Para tanto, utilizaremos da pesquisa exploratória por meio da técnica de investigação bibliográfica descritiva, a qual pretende atender ao entendimento da ética profissional e de buscar uma associação plausível entre estratégia empresarial e processo de tomada de decisão, convergindo à busca de um ideal de justiça ou moral próximo das necessidades de nossos gestores.

Segundo Strieder (2009), a abordagem qualitativa é aquele tipo de pesquisa que tem por preocupação fazer uso de diversas técnicas interpretativas para descrever, codificar, explicar e compreender as várias faces do problema de pesquisa. Ainda, tem por característica a busca pelo significado que as pessoas atribuem aos fenômenos por meio da reflexão.

4 CONCLUSÃO

Verifica-se que o processo decisório deve ser amparado por diversas ferramentas para que seu objetivo seja alcançado: o de buscar resolver um problema com objetivação, de maneira estratégica e fundamentada. E da importância que o processo decisório tem, nem se deve tecer altos comentários, uma vez que a competitividade e a velocidade impõem aos gestores um grande desafio frente a esse viés.

Assim, verificamos por meio das bibliografias pesquisadas, que é importante que o processo decisório seja corretamente estruturado para focar em estratégias de resolução e para atender ao aspecto estratégico enquanto visão de longo prazo. Desse modo, acredita-se que para a continuidade e prosperidade das organizações está assegurado.

Ainda, identificamos que o processo decisório por si não pode se bastar. Ele pode ser fundado pelos pilares da ética empresarial e pelos sistemas éticos práticos citados ao longo do texto. Todavia, encontrou-se extrema dificuldade em definir um sistema ético que pudesse atender à necessidade dos gestores tomadores de decisão e ainda definir como este sistema ético seria inculcido nestes gestores enquanto individuais e nos grupos enquanto coletividade.

Enfatiza-se que o uso da ética empresarial, embora ainda nebuloso em face da pluralidade de sistemas éticos e nenhum específico ao uso profissional nas empresas, pode proporcionar grande ganho ao combinar uma necessidade (tomada de decisão) com meios adequados (filtros éticos) de se pensar em soluções adequadas focadas no aspecto estratégico e holístico.

Nesse ponto, cabe uma crítica à ética, em razão de ela requerer um acatamento individual para depois surtir em sua prática coletiva. Por certo que são aspectos não passíveis de afirmação. Ainda, não nos caberia dizer como a moral que se desejaria poderia ser utilizada, visto que toda a decisão dependeria de um indivíduo ou de um grupo para praticar um sistema ético em suas inferições.

Torna-se, desse modo, muito claro que a ética participa ainda timidamente do processo decisório, porém, é difícil afirmar como ela poderia ser educada e difundida e qual sistema ético seria o ideal de aplicabilidade nas empresas. Para tanto, imaginemos que a ética empresarial deva crescer em corpo e profundidade; e mesmo que se pense na ética enquanto rotina, é preciso aprofundar o estudo sobre sua aplicabilidade e educação.

Entendemos que o aporte de um sistema ético ao momento decisório é importante, pois ajudaria a balizar o comportamento assegurando a satisfação na escolha do curso de ação mais adequado. Essa importância é explicada pela associação criada entre ética e o momento decisório, principalmente pela identificação de algumas metodologias que podem ser reflexos, mesmo que parciais dessa conduta, como a definição de valores e de políticas das empresas.

Acreditamos por fim que logra êxito a problemática de pensar o processo de tomada de decisão estratégico com suporte da ética empresarial; porém, carece esta última de um maior desenvolvimento e pesquisa aplicada para poder definir parâmetros para essa relação. Nesta, sugerimos novas pesquisas acerca da ética profissional e dos meios de sistematizá-la e adequá-la à tomada de decisão estratégica.

Business strategy: a strategic decision making governed by professional ethics

Abstract

Analyzing how is the decision-making process of business leaders today, we try to think if there is a way to improve the quality of management decisions. Sought to relate in this research, the ethics to studies on strategic decision making, because it's believed that there is need to build a decision-making process better qualified, against the uncertainties and risks of this process. Thus, it is urgent that the administration seeks contemporary fundamentals to advise it on areas of knowledge that if is not consolidated at least to offer the grandeur of the discussion. In this sense, it is understood that philosophical ethics can analyze our problem: Check how substantiate the decision-making process conducted in a strategy by professional ethics. The objective with this study is still seeking the bibliographies that demonstrate the concepts discussed etymologically, infer and reflect on how to relate them to ethical and if this ethical still really can be the pillar to practice decision making in organizations. For this, in combination of philosophical ethics applied to companies with the process of decision making centered on rationality and the long-term proactive actions, we sought foundations bibliographic through a review article, which may lead us to a possibility of together such knowledge. Accordingly, it is believed that the result of this association is positive, although, it is difficult to propose an ethical model that can be used, since the philosophy itself also differ on the said subject. Keywords: Management. Ethics. Strategy. Decision making.

Notas explicativas:

¹ Torna-se salutar fazer um aparte sobre o tema suscitado, porém não concluído sobre a discussão filosófica de tomar ou não tomar a decisão. Devemos destacar que os ensaios filosóficos são deveras livres para poderem argumentar em fazer coisas que não seriam contestadas normalmente. Esse é realmente o papel da Filosofia, a de ser a grande indagadora do que é e o que não é, do porquê, etc. Cabe à Filosofia se perguntar se existe a possibilidade de não se tomar a decisão, por que esta deve ser tomada. Entendemos que a administração busca a praticidade em todos os momentos e por certo que a não tomada de decisão pode acarretar prejuízos, paradas da empresa, atrasos e mesmo dificuldades estratégicas com a concorrência, entre outros. Mas a Filosofia deve se fazer essa pergunta, pois sendo um curso de ação possível, este deve ser avaliado.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Abril Cultural, 1980. (Coleção Os Pensadores).
- ARNSPERGER, Christian; PARIJS, Philippe Van. **Ética econômica e social**. São Paulo: Loyola, 2003.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. 7. ed. São Paulo: Ática, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos Novos Tempos**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DALL'AGNOLL, Darlei. **Ética I**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2008.
- _____. **Ética II**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2009.
- DRUCKER, Peter F. **A Decisão Eficaz: Processo Decisório**, os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KANT, I. **Crítica da razão prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- _____. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- KISSLER, L. **Ética e Participação**. Florianópolis: Edufsc, 2004.
- MILL, J. S. **Utilitarianism**. New York: Prometheus Books, 1987.
- MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, Metodologia e Práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico**. Teorias, Modelos e Processos. São Paulo: Atlas, 2010.
- SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas Organizações**: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. São Paulo: Atlas, 2001.
- SOLOMON, Robert C. **A ética empresarial**. Austin: Universidade do Texas, 1993.
- STRIEDER, Roque. **Diretrizes para Elaboração de Projetos de Pesquisa: metodologia do trabalho científico**. Joaçaba: Unoesc, 2009.

