

Mundo dos Negócios: Meios e Modos para a Conquista da Excelência nas Organizações

RESUMO

Nosso compromisso é apresentar um texto norteador das primeiras investidas das pessoas interessadas numa formação superior, interessadas em ter informações sobre a moderna dinâmica das organizações, mais especificamente, no Brasil. Não nos fixaremos nem na área de operações, trajetória típica de estudos das organizações, nem na pessoa do empreendedor, nem na pessoa do empresário e nem na do consultor. Até o início da década de 90 do século passado, a excelência nas organizações não representava uma legítima preocupação dos empresários, pois que havia uma certa estabilidade no mundo dos negócios. Havia algumas inovações importantes, como os estudos de logística que permitiram um novo e excepcional campo de trabalho, exigindo a internalização de novas e, então, desconhecidas competências. Competência, sobrevivência, estratégias, liderança, responsabilidade social, ética são, hoje, exigências na melhor compreensão das operações e da logística demandada nas organizações, daí seguindo em direção à gestão horizontal visando à busca da excelência empresarial quando comparada à estrutura hierárquica clássica.

Palavras-Chave: Competência; Estratégias; Responsabilidade social; Gestão Horizontal.

1. PRELIMINARES

O novo século trouxe consigo – e rapidamente, novos caminhos, novas propostas, novas ações, muitas inovações e muitas empresas, agora, disputando espaços e disputando consumidores. As empresárias, as empreendedoras, as executivas e as consultoras, já em número importante percebem, juntamente, com os empresários, empreendedores, executivos e consultores que têm, de repente, refazer seu ciclo pessoal e funcional, procurando atualizações de toda ordem e, também, atualizar as empresas, envolvidas que estavam em questões de competitividade e sobrevivência. E chega a tecnologia da informação que não é mais reconhecida apenas como um equipamento que dava rapidez a rotinas que resultavam apenas em fornecer dados de natureza quantificada, mas chega para atuar de forma integrada e ocupando cada centímetro quadrado do espaço físico/organizacional. Em pouco tempo cada pessoa da organização tem o computador a sua disposição na sua mesa de trabalho e as possibilidades de utilização da máquina superam limites e limites e limites. O pessoal de TI sabe que a área cresce de forma exponencial em serviços dentro de cada empresa, não mais importando o tamanho ou a presença da empresa no mercado local, regional ou global. E aqui cabe a importância de se conhecer tecnicamente os procedimentos conducentes a operações racionalmente realizadas, juntamente, com a melhor logística não permitindo, assim, desnecessárias perdas de tempo, muitas vezes origem de ineficiências de alguma gravidade.

Em prosseguimento, são comentadas nossas inquietações sobre a responsabilidade social e, na seção seguinte, sobre a ética empresarial e sua transparência e que foram tratadas em seções separadas para melhor esclarecer as pessoas mais interessadas numa leitura distante dos grandes dilemas mais objetivos dos negócios das empresas. A responsabilidade social, cidadania empresarial, ética e sua transparência crescem de importância no cenário brasileiro e hoje já é possível encontrar consumidores que consideram o grau de envolvimento de organizações em movimentos sociais como essencial na sua decisão de comprar, negociar com esta ou aquela empresa. E, certamente, essa demanda, mais do que transforma o que aconteceu no passado, quando tínhamos uma responsabilidade social semelhante apenas a

boas ações filantrópicas, ou seja, apenas um cheque e estava encerrada a “participação” social da empresa. Note que essas questões não são exclusivas dos estudos voltados às operações e ações de logística, mas são vitais para o cotidiano de qualquer organização.

Não obstante, serão vistas as seguidas propostas de conspícuas mudanças nas formulações estruturais, que contrariam princípios convencionais da montagem das estruturas organizacionais centradas apenas na hierarquia, com a inserção de dinâmicas horizontais, via formação de equipes decisórias, e em rede com a tecnologia da informação dando o necessário suporte operacional e logística. Temos, então, a estrutura e gestão horizontal e em rede que resultará numa gestão global que incluirá a estrutura hierárquica, verticalizada, mas com uma importância bem menor do que quando da sua criação no início do século passado. Aqui a lógica é de transformação, mais do que ajustadora de quadros anteriores.

2. COMPETITIVIDADE/SOBREVIVÊNCIA

Hoje, a tecnologia, no seu mais amplo espectro, tem papel preponderante e é responsável pela modernização de produtos e serviços e, por via de consequência, por logística adequada, pela redução de custos operacionais e por preços finais mais convidativos. No passado, as novidades surgiam após longos períodos de estudo, provas e muitas simulações. Ademais, havia tempo suficiente para alguma adaptação e fazer, ao menos, prevalecer a competitividade. Hoje, nesta primeira década de um novo século, as empresas que sobrevivem, sobrevivem porque souberam prever as mudanças tecnológicas, tiveram capacidade para reagir a tantos desafios, deram eficiência e eficácia as suas ações, operações. Os autores, ao se referirem à sociedade americana, afirmam que as empresas souberam se adaptar, ser flexíveis, ser sensíveis e foram rápidas nos seus processos logísticos que dão verdade suporte aos momentos direcionados à decisões. E é o que as empresas no Brasil têm de fazer imediatamente para serem competitivas não apenas no mercado nacional, mas no mercado mundial.

Tabela 01 – Forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações.

<i>Força</i>	<i>Componente da mudança</i>
Tecnologia	O crescente índice de mudança ameaça posições e investimentos existentes.
Competição	Um número crescente de competidores eficientes está surgindo nas principais indústrias.
Excesso de oferta	A capacidade de ofertar a maioria dos produtos e serviços é superior à demanda.
Globalismo	A competição ocorre hoje em escala global e exige operações bem sistematizadas e logística irrepreensível.
Expectativa do cliente	Tendo mais escolha, os clientes esperam mais valor, qualidade e serviço.
Participação do governo	Os governos passaram a apoiar mais as indústrias de seus países.
Propriedade	As modificações nos padrões de propriedade empresarial estão levando à maior expressão das exigências dos proprietários.
Dinâmica da força de trabalho	Modificações na constituição da força de trabalho, inclusive sexo, raça, nível educacional e distribuição etária estão criando uma força de trabalho radicalmente diferente do passado.

Fonte: NADLER, GERSTEIN e SHAW (1994).

Mas, ser competitivo implica não somente na atenção primorosa às questões de cunho tecnológico e nas específicas sobre competição como aponta o tabela 01, mas também nas demais levantadas, como, a de excesso da oferta, fenômeno mais fortemente visualizado nas sociedades mais desenvolvidas, com a oferta sendo muito maior do que a demanda. Esse fenômeno ainda não é percebido no Brasil, pois o consumo é crescente, porque o país cresce economicamente e socialmente - lentamente é bem verdade, mas cresce – e em mais uma ou duas décadas é provável que a oferta seja superior à demanda e aí teríamos uma nova luta pela sobrevivência à semelhança das sociedades mais desenvolvidas como mencionado anteriormente. O globalismo surgiu um pouco antes da passagem de um século para outro e vai fixar uma nova realidade mundial antes mesmo do final da sua primeira década, daí nossa advertência no sentido de as organizações cuidarem das suas operações e dos movimentos de logística que são, claramente, incrementadores de boas dinâmicas. O território de interesse, de ação das empresas é o planeta, é o mundo que conhecemos. Uma empresa brasileira ou belga ou chilena projeta o seu interesse e, raramente, se fixará dentro dos limites de seu próprio país. Vale citar as empresas que lutam por sobreviver, que competem em busca de resultados financeiros ótimos e não as que se formam aqui e acolá na busca apenas do suficiente para satisfazer as poucas demandas da família.

A participação de governo tem papel relevante nas sociedades, em geral. No caso brasileiro, por um lado, a ajuda de natureza financeira tem sido motivo de frequentes reivindicações por parte dos pequenos e médios empresários. Por outro lado, o governo, em seus vários níveis, tem sido implacável na arrecadação de tributos originados da venda de produtos ou da prestação de serviços. Há situações onde se percebe o interesse do governo em dar alguma proteção, mas ainda assim, as reivindicações são muitas e é difícil afirmar se há ou não maior interesse do governo em prestar algum auxílio aos nossos empresários. Mas pode-se afirmar que há disposição para apoios os mais variados, como há disposição para a máquina arrecadadora aumentar a sua receita.

A dinâmica da força de trabalho tem no Brasil alterações importantes principalmente na sua constituição aonde sexo e nível educacional vêm dando contornos diferentes e positivos à força de trabalho. Na questão do sexo temos o aumento, cada vez mais importante, do sexo feminino. A mulher, indiscutivelmente, vem demonstrando grande força profissional, porque busca e conquista espaços, inicialmente, na sala de aula, em cursos de administração e economia, para ficarmos apenas nas empresas de negócios. Em sala de aula, o número de alunas é cada vez maior e a proporção para com o sexo masculino não é mais na ordem de dez alunos para uma aluna. E, logo depois, na empresa os espaços estão sendo ocupados por mulheres bem preparadas e conscientes de seu papel, ou seja, têm de ser melhores do que os homens nas mesmas posições. O preconceito existe e não se pode negar que existe e tem influências sérias. Mas, ninguém pode negar que a presença da mulher cresce e aqui não pretendemos colocar em discussão se elas ganham pouco em relação aos homens nos mesmos cargos. Nosso propósito é confirmar que sua presença é cada vez mais visível e isso demonstra que o preconceito está perdendo força e como todo preconceito precisará de muito tempo para a sua eliminação do seio de nossa sociedade. Assim ganharemos todos.

3. ESTRATÉGIAS

Na verdade, a palavra estratégia tem hoje um número expressivo de definições e conceituações e a origem dessa pequena explosão está na “descoberta” por muitos que consideram que a ação estratégica, quando aplicada competentemente, produz ganhos extraordinários e os conhecidos atributos da logística incluem fortemente os esforços estratégicos. Ansoff (1990) considera que a estratégia não é única, nem é a que vai determinar o sucesso de uma ação logística qualquer. Na verdade, para o autor trata-se de “um dos vários

conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Dentre os exemplos apresentados pelo autor, destacamos: estratégia seria um conjunto de regras para o desenvolvimento da relação com seu ambiente *externo*: quais produtos e tecnologia a empresa irá desenvolver, *onde e para quem* os produtos serão vendidos, e *como* a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes. Portanto, esta seria uma estratégia de negócio. Ou, então, o conjunto de regras conduzidas pela empresa no seu dia-a-dia. Aqui se tem uma estratégia direcionada as políticas operacionais, ainda assim com uma clara relação com o negócio da empresa. Portanto, ambos os conjuntos de regras estão incluídos neste artigo sobre como entender, conviver e vencer no mundo dos negócios.

Ainda segundo o autor uma estratégia de negócio não deve resultar numa ação imediata de qualquer natureza. Deve resultar sim num processo de busca ao “focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em seguida, excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia”. No caso brasileiro esse processo de busca que visa selecionar as ótimas possibilidades de sucesso é prejudicado, ou melhor, dificultado pelas naturais dificuldades de um país em crescimento, onde as informações carecem da confiabilidade necessária a uma empresa que procura caminhos de amplo sucesso, pois que, além da busca de resultados operacionais, tem compromissos com a sua estrutura social. Por vezes, confunde-se o desejo de resultados empresariais positivos e que se estenderão a todos dessa dada empresa, com desejos de resultados excepcionais apenas para os seus proprietários, investidores ou os seus grandes acionistas. No Brasil, ainda lutamos por credibilidades em informações originadas de muitas fontes e não somente as fontes governamentais.

Seria interessante conhecer a posição de um famoso autor de obras no campo das estratégias. Porter (1999) diz que estratégia é “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. E ele considera que se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégias e mais: a elaboração de estratégias não teria a característica que tem hoje, qual seja, a de servir de forte munição a empresa que deseja realmente sobreviver e ser competitiva. Ademais, com base em que informações será possível estabelecer a melhor estratégia. Porter, ainda, formula as seguintes perguntas que devem ser feitas na definição – ou redefinição, da estratégia adequada.

No campo das competências gerais das empresas, é vital concentrar esforços nas competências essenciais (*core competences* ou *key competences*, em inglês), pois são as que oferecerão resultados mais relacionados aos procedimentos de logística. Portanto, a dedicação extrema às competências todas da organização produzem resultados de excelências, mas, talvez, fosse mais recomendável um foco naquilo que a empresa mais necessita para dar a dinâmica que deseja aos negócios.

Motta (2001) entende que estratégia “é o conjunto de decisões fixadas em um plano, ou emergentes do processo organizacional, que integra a missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente”. Motta, também, acredita que os princípios básicos da estratégia (militares, portanto) se devem a velocidade das mudanças de toda sorte, hoje, muito mais percebida do que duas décadas passadas. As mudanças no ambiente raramente são controladas pelas organizações ou facilmente conhecidas algum tempo antes, ou seja, a tempo de serem feitos os ajustes e acertos necessários a qualquer plano ou ações cotidianas. Em nosso entendimento uma conceituação de estratégia deve ter uma referência objetiva à organização e ao ambiente que interessa. Assim, tem-se que estratégia é uma somatória de planos e ações integradas que, considerando as freqüentes variações ambientais, visa assegurar vantagens competitivas contínuas, geradoras de estímulos internos à sua estrutura social e de diferenciações excelentes de seus produtos e/ou serviços, atingindo plenamente o segmento de mercado desejado.

4. LIDERANÇA

Para suportar as inúmeras pressões que surgem de todos os lados, as empresas têm de encontrar alternativas para permanecerem sobrevivendo, competindo. Para tanto, têm na formulação de estratégias uma excepcional alternativa de ganhos e de notáveis diferenciações no mercado. Contudo, as estratégias, meios, modos, táticas, dinâmicas e ações de um modo geral, são elaboradas, imaginadas, sugeridas, aplicadas, adaptadas, readaptadas por pessoas da organização, ocupantes das mais variadas posições, desde posições de mero apoio, passando pelas várias posições gerenciais até o topo da organização, onde haverá dirigentes profissionais, CEOs (*Chief Executive Officers*), empresários e empreendedores. De uma forma ou de outra tais posições exigem algum tipo de liderança e é sobre isso que serão levantadas algumas propostas que contribuem para a melhoria de estudos e pesquisas.

Neste momento é interessante citar Maxwell (2003) que considera a existência de habilidades importantes à pessoa enquanto “maestrina” num processo de mudança. Apesar dessas habilidades serem dirigidas, principalmente, a pessoa em cargo executivo ou gerência superior, cabe, também, a pessoa empreendedora, porque está sempre próxima às pessoas (todas) da organização. Como exemplo seguem duas habilidades que o autor registra como importantes.

Habilidade 1: Libere o poder do pensamento estratégico (construa uma sólida formação para as coisas que pensa). Pensar estrategicamente significa não pensar em resultados imediatos, significa estabelecer as linhas gerais de ação de forma integrada considerando as variações ditadas pelo ambiente externo. Liberar o poder do pensamento estratégico tende a gerar uma busca criteriosa, cuidadosa, e, muitas vezes, inovadoras. Ademais a tendência será o armazenamento de informações que agregam valor e permitem arquiteturas estratégicas. Diferentemente daqueles que agem de forma rápida, emitindo respostas rápidas e imaginando o melhor resultado possível e que, com frequência, ficam em posição delicada quando as estratégias são desdobradas em ações e resultam negativas para as diferenciações de mercado que as empresas procuram sempre.

Habilidade 2: Abraze as lições do pensamento reflexivo (sempre retornando ao passado, buscando perspectivas para o futuro). Uma habilidade fácil de ser explicitada, mas difícil de ser internalizada em função das incríveis alterações que vivenciamos a cada dia. O pensamento reflexivo exige constantes visitas ao passado. O pensamento reflexivo exige uma certa tranqüilidade ambiental para que as idas e vindas aos vários passados ocorram de forma natural. Mas, não é o que acontece e a evolução do pensamento que pede contínua reflexão tem de suportar e ultrapassar as contingências do cotidiano.

Portanto, líder pode ser alguém na organização e não necessariamente chefe de uma unidade x qualquer. Não sendo chefe, não é quem comanda, mas pode ser quem orienta e para orientar não tem de ser chefe. Drucker (apud HAIM, 2003) dá destaque a algumas características que observou em líderes, resumindo-as em quatro bastante simples. São elas:

- *Líder é alguém capaz de fazer com que os outros o sigam*, sendo principalmente este o tipo de habilidade que melhor o descreve. Essa capacidade não tem relação com capacidade divina, suprema, puro magnetismo pessoal ou de ter seguidores apaixonados. Seria uma capacidade própria originada de sua competência pessoal e de sua habilidade, logicamente;
- *Líder eficaz não é alguém que se adore ou se admire*. Seus colaboradores fazem aquilo que convém a eles fazer. A qualidade da liderança não se mede pela popularidade que gozam, mas pelos resultados que ele, líder, consegue produzir.

Tem-se aqui o líder competente que permite o cumprimento de tarefas por parte de seus comandados, porque sabe que os resultados serão positivos;

- *Líderes estão em grande evidência.* É por isso que conseguem dar exemplo. De repente, líderes aparecem por todos os lados e “fazem a diferença” como se diz no popular. A literatura privilegia a pessoa do líder e a forma de liderança exercida; e
- *A liderança não é uma questão de classificação, de privilégios, de títulos ou de dinheiro. É uma questão de responsabilidade.* Essa é uma tendência forte na conceituação da pessoa líder: ser responsável, ou seja, executar o seu trabalho passando a certeza da responsabilidade e competência, porque é uma pessoa responsável. Dificilmente, surgirá e permanecerá líder se não numa composição de responsabilidade, competência e de habilidade no relacionamento com as pessoas sob sua orientação.

Tabela 02 - Distinção entre líderes e gerentes.

<i>Líderes</i>	<i>Gerentes</i>
- inovam;	- administram;
- são originais;	- são uma cópia;
- foco: pessoas;	- foco: sistemas e estrutura;
- inspiram confiança;	- confiam no controle;
- visão de longo alcance.	- visão de curto alcance.

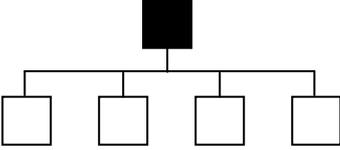
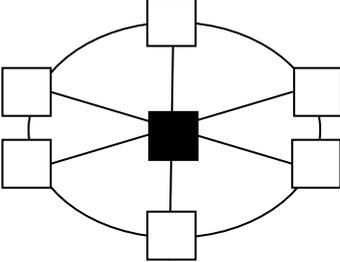
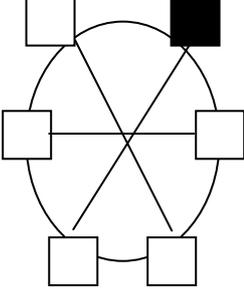
Não obstante, vale citar as conclusões de Haim (2003) originadas de um estudo sobre gerentes e líderes. Diz a autora:

“pôde-se concluir, também, que não existe um estilo ideal de gestão que esteja mais próximo da liderança ou da gerência e, sim um estilo mais adequado à situação existente... gerente exercendo o papel de prover consistência nas dimensões chaves e líderes através da prática de influência intencional, buscando alcançar com motivação os objetivos traçados, são dois lados imprescindíveis às organizações modernas”.

Portanto, neste sentido a intenção é transformar a pessoa em cargo executivo (gerente, no caso do artigo) em executivo (a) e líder, porque certamente num futuro muito próximo gestores, de um modo geral, não terão apenas os atributos convencionais e ditados pela literatura clássica. Todavia, a leitura do texto de Marie Haim trouxe algumas implicações que exigem um cuidado especial como, por exemplo, o fato de papéis de líderes e gerentes não serem consequência de decisões internas da organização, mas, na maioria das vezes, resultado de ações contingênciais derivadas internamente ou do meio ambiente, ocasião onde o controle da situação (da contingência) não está nas mãos dos gestores da organização.

Não obstante, com o intuito de compreender que cada pessoa deve compor o tipo de liderança mais adequado à sua personalidade, à sua competência e às demandas de quem e do que tiver de sofrer a sua liderança, é preciso conhecer três tipos de liderança que certamente apareceram neste tópico (ver tabela 03).

Tabela 03 - Tipos de liderança e sua configuração gráfica

	<p>Liderança tradicional é o que o gráfico mostra. No retângulo escuro a liderança que comanda. Pode ser entendido até mesmo como autoridade hierárquica, embora a intenção seja mostrar a forma de liderar que neste caso foi ao longo dos tempos a única forma de liderança a ser exercida nas empresas.</p>
	<p>Liderança participativa. Aqui se tem a liderança na figura central. Desaparece a nitidez da figura da autoridade da liderança tradicional, mas a autoridade persiste. Há o chamamento para a participação nos vários processos que conduzirão a decisões, mas a destinação das propostas é uma só: para a(o) líder, como o gráfico induz. Mesmo assim, as decisões tendem a ser mais adequadas, face à permissão para a participação plena da equipe ou do grupo envolvido.</p> <p>A liderança participativa é recente no mundo dos negócios, não mais do que há 50/60 anos e vêm sendo adotadas com enorme frequência em empresas nas sociedades consideradas mais avançadas do que a brasileira, mas estamos crescendo, com certeza.</p>
	<p>Liderança compartilhada. Movimento recente e de aplicação crescente mundo afora. Nesta configuração pode-se perceber a liderança sem uma autoridade visível, explícita. A eventual liderança por um só membro (sendo autoridade ou não) não o torna poderoso. Nesse caso é bastante provável que seja um verdadeiro coach (treinador(a)), mas ele continua sendo como os outros demais membros: mais um membro da equipe.</p> <p>A liderança compartilhada exige enorme espírito de compreensão por parte de todos e exige inequívoca competência de seus membros.</p>

5. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Indiscutivelmente, a evolução das abordagens consideradas teóricas resultou na abertura das organizações para o ambiente e, por via de consequência, resultou numa integração organização/sociedade gerando daí textos e mais textos considerando a organização um sistema social amplo. Num primeiro momento, as organizações se percebiam integrantes de um sistema social próximo, regional mesmo. Com o tempo ficou transparente a necessidade das organizações atuarem num sistema muito mais amplo e dar valor a essa integração. Hoje, as organizações, em sua maioria, se consideram parte integrante e perseguem essa integração, seja de forma visível, seja por meio de ações pouco divulgadas.

Melo Neto e Fróes (1999) consideravam que a responsabilidade social de uma organização consistia na sua “decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce”. É bastante provável que hoje a citação de ambos os autores sofreria algum acréscimo. As ações comunitárias permanecem, mas as ações sociais bem mais amplas surgiram na plenitude e às questões ambientais se juntaram outras questões, também sociais. Logicamente, que as empresas que causam danos ambientais, em maior ou menor grau, procuram compensar sua ação danosa aplicando recursos de qualquer ordem na minimização desses impactos, por muitas chamadas de organizações predatórias. Há, sem dúvida, um crescimento na compreensão da responsabilidade social da empresa à medida que se soma à responsabilidade social, uma notória extensão à cidadania empresarial. Então, note que a responsabilidade social e as questões ligadas à cidadania estão cada vez mais presentes nas organizações e, curiosamente, não mais assumem uma única postura que era a da responsabilidade social alcançada por meio de ações apenas filantrópicas, ou seja, contribuir financeiramente para uma dada causa ou uma distribuição financeira equânime entre várias instituições.

Os autores anteriormente mencionados apontam os vetores da responsabilidade social das empresas e propusemos a inclusão dos dois últimos:

- *Apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;*
- *Preservação do meio ambiente;*
- *Investimento no bem-estar das pessoas da organização e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;*
- *Comunicações transparentes;*
- *Elaboração do balanço social.* A cidadania empresarial, ou seja, a forte presença da empresa na vida plena das pessoas da organização e não apenas nas questões relacionadas a empregabilidade. A exemplo do balanço financeiro, o balanço social aponta as ações sociais mais diretamente relacionadas ao quadro funcional e familiares e ações mais amplas, envolvendo a comunidade ou a sociedade como um todo. Assim sendo, é nesse balanço que se mede o grau de cidadania e a verdadeira dimensão e importância social das empresas; e
- *Ética.* A empresa socialmente responsável tem na ética uma exigência, digamos mandatória. E para ser ética basta atuar com base: ou no senso comum do que é ética ou nos códigos de ética existente na maioria, se não na totalidade dos negócios no Brasil. A relação entre responsabilidade social e ética é total, porque existem compromissos de qualquer negócio com seus clientes, consumidores, fornecedores e demais *stakeholders* (interessados de alguma forma no negócio) que transitam pelos caminhos da ética (será trabalhado a seguir) e da responsabilidade social.

Pode-se imaginar alguém perguntando como uma pessoa empreendedora ou um pequeno empresário pode ter uma ação social responsável se, por vezes, a contribuição financeira pode ainda não ser suficiente para atender de forma minimamente razoável a esta ou aquela demanda de uma comunidade. A resposta é simples: se a ainda pequena empresa ceder uma das suas salas (ou a única que tem) em horário que não perturbe o funcionamento regular do negócio e, portanto, a custo (quase) zero, já estará entrando no mundo das empresas socialmente responsáveis e se nessa sala disponibilizada a uma comunidade estiver presente um de seus funcionários sendo alfabetizado, por exemplo, estará aberto o caminho para a cidadania empresarial.

Para encerrar é importante salientar que os ganhos são inúmeros quando uma empresa resolve atuar de uma forma socialmente responsável: sua imagem cresce positivamente, fidelidade por parte de seus clientes e consumidores, simpatia pública originada ou da comunidade ou da sociedade, alguma vantagem competitiva e, acima de tudo, o prazer de sua estrutura social, incluindo empresários, empresárias, empreendedores, empreendedoras, muitos acionistas e outras pessoas ou empresas que de uma forma ou de outra mantenham alguma relação no mundo dos negócios.

6. ÉTICA EMPRESARIAL E TRANSPARÊNCIA

Antes de compreender o significado de ética empresarial é interessante entender o que é ética. Segundo o Dicionário Universal da Língua Portuguesa, ética é a...

“ciência da moral (conjunto de regras de comportamento consideradas como universalmente válidas); disciplina filosófica que tem por objeto de estudo os julgamentos de valor na medida em que estes se relacionam com a distinção entre o bem e o mal”.

Portanto, de modo muito simples e resumido podemos afirmar que é “ético aquele que podendo escolher livremente, elege o bem e não o mal e age assim de modo constante” (Whitaker, 2007). Lógico que caberia uma discussão sobre o que é o bem e o que é o mal. De uma forma simplificada, o bem é a ação que não prejudica o próximo e que tenha uma argumentação forte, convincente. O mal, por vezes, tem apenas a intenção de prejudicar pelo prazer apenas de prejudicar. De qualquer maneira, é uma avaliação difícil de ser feita no âmbito das relações sociais, mas não tão difícil no âmbito das organizações.

Ainda assim, os estudiosos sugerem que cada empresa estabeleça o seu código de ética como uma forma de criar um clima organizacional tendo o código como pilar central da conduta das pessoas na organização. O código seria, então, uma carta pública não de intenções, mas de compromissos de todos envolvidos na organização: a estrutura social como um todo, acionistas, investidores e, por extensão, fornecedores que não seriam, digamos, obrigados a seguir os princípios éticos estabelecidos, mas sabem que a sua infringência pode resultar em dano empresarial, ou seja, perda do fornecimento.

Vale mencionar que códigos de ética não devem ter o propósito de apontar problemas éticos específicos, apenas e tão somente, balizar condutas, estabelecer limites de forma ampla, sem descer a detalhes, a especificidades. Assim, colocar o princípio da verdade como exemplo de instrumento para dar legitimidade ao código permitirá que cada pessoa da organização trabalhe essa verdade da melhor forma possível. O código não diz o que é a verdade, mas diz que a mentira não é uma ação aceitável. Ademais sabe-se que no espectro verdade-mentira há um longo caminho a ser percorrido.

7. ESTRUTURA E GESTÃO HORIZONTAL E EM REDE VERSUS ESTRUTURA HIERÁRQUICA, CLÁSSICA

“Saiba a diferença entre o que mudará e o que não mudará e preste atenção ao primeiro” (CHEYFITZ, 2003). É possível imaginar que o autor da frase se referia ao organograma que representa uma estrutura organizacional hierárquica e chamava a atenção para essa característica interessante do gráfico que tende a representar com traços verticais e horizontais a hierarquia e assim fazer entender como ocorrerá a dinâmica da organização.

A organização hierárquica é apresentada por intermédio do organograma de desenho em forma de pirâmide e conhecido ao longo dos tempos como organograma clássico, tradicional, hierárquico, militar e outras nomenclaturas. Até mesmo conhecido apenas e tão somente por organograma.

Em seu conteúdo superintendências, departamentos, gerências, divisões, seções e outras nomenclaturas. Inclusive, unidades sem nenhuma nomenclatura como, por exemplo, comunicação social, planejamento estratégico. Eventualmente, surgem alguns cargos, via de regra, diferenciados e únicos como consultor organizacional, jurídico, auditor etc. De qualquer forma, esse desenho, que representa a organização, se origina da lógica funcional que já atravessou um século inteiro. Assim, tem-se hoje, ainda, e por mais algum tempo, os departamentos de gestão de pessoas, gerência de *marketing*, gerência de operações e logística etc. O que mais impressiona é o fato de pouco ou quase nada ter se alterado ao longo de mais de um século. Entenda “quase nada”, pois o que se teve foram desenhos que adicionavam muito pouco a técnica e não seria exagero afirmar que nada mudou, ou seja, tem-se uma estrutura organizacional que nada mudou em 100 anos. Aliás, vale recorrer a uma rápida leitura nos livros de Taylor e Fayol, figuras emblemáticas da administração como ciência e são percebidas algumas muitas coincidências ainda hoje com um bom número de empresas. De modo a confirmar a seguinte afirmação: há pouca mudança na dinâmica, é certo com alguns bons incrementos aqui e ali, mas pouca mudança.

Whitaker (2007) admite que “esse tipo de organização é mais usual por causa da influência da cultura e dos modos de agir dominantes. Imita-se, quase naturalmente, a estruturação piramidal (hierárquica) da riqueza e do poder na sociedade em que vivemos”. E prossegue dizendo que nas negociações entre empresas, nas negociações dentro da mesma empresa geograficamente descentralizada, nos encontros profissionais o que temos sempre são as posições funcionais indicativas do poder constituído, gerentes, superintendentes etc. Ou seja, poder *versus* poder. E, completa, todos se vêem nessa circunstância de assim se estruturar.

Todavia, como o próprio autor admite, já há “concorrência” de uma outra forma de se agrupar “pessoas e papéis”, embora ainda respeite as composições clássicas, sugere uma nova dinâmica, mais de acordo com os tempos modernos, maior velocidade, rapidez no relacionamento entre pessoas e extrema facilidade na comunicação. Portanto, faz-se referência neste caso à estrutura e gestão horizontal e em rede.

Tem-se, contudo, de fazer uma ressalva antes de prosseguir com esta nova fórmula de estruturação e dinâmica das organizações modernas, qual seja, a de esclarecer que o fato de ser uma proposta relativamente recente e que só agora toma corpo não só em sociedades mais avançadas, mas, também na empresa brasileira, a literatura vem registrando uma série de rótulos, nomenclaturas que podem confundir a pessoa interessada em conhecer o que há de mais recente nas publicações e na prática das empresas mundo afora. Estrutura e gestão horizontal, estrutura horizontal em rede, *network* (rede, em português) ou *networking*, *network organization* (organização em rede) e redes organizacionais têm uma mesma concepção, o mesmo sentido de estrutura e gestão horizontal e em rede, rótulo escolhido por nós. A esse

número excessivo de rótulos Alstynne (2003) dá a sua contribuição: uma verdadeira floresta terminológica, onde alguém pode chegar e plantar a sua árvore.

Para muitos, a estrutura e gestão horizontal e em rede surge num primeiro momento como sendo a necessidade das empresas reduzirem sua força de trabalho. E, de fato, aconteceram várias reduções de força de trabalho em muitas empresas, principalmente, aquelas que tinham presença global. Mas, na verdade, o que se tem é uma visão equivocada, pois a tecnologia do *downsizing* não tem um propósito claro de tornar a hierarquia apenas um detalhe, mas sim tornar a dinâmica da empresa horizontalizada, mais do que verticalizada. Ademais, é certo que a expressivamente crescente utilização da informática aproximou, ainda que não fisicamente, todo o corpo funcional. As máquinas em rede promoveram uma proximidade funcional jamais vista. Hoje, têm-se as equipes e as equipes virtuais, pessoas que não se conhecem, são de um mesmo país, de uma mesma cidade, mas nada impede que formem uma equipe virtual com componentes de Santiago do Chile, Los Angeles, Lisboa, Zurich, São Paulo, Tóquio, Sydney, etc. Assim, se torna possível fazer alterações de procedimentos, ajustes estratégicos, respostas a demandas urgentes em alguns poucos segundos, minutos talvez, de modo a atingir todos os níveis hierárquicos ou não. Ou atingindo os “braços” internacionais em qualquer ponto do mundo dentro do mesmo minuto. Isso quer dizer que a movimentação da informação obedece aos dois sentidos: vertical e horizontal em qualquer ponto do planeta. Assim sendo, surgiu um fato novo que tende a alterar a maneira pela qual os subordinados se dirigem aos seus superiores, ou seja, a hierarquia como conhecida ao longo de todo século passado. E não somente os entusiastas da estrutura e gestão horizontal e em rede, mas há outros movimentos no sentido de não considerar o comando hierárquico como única alternativa de se conduzir pessoas e papéis na organização.

Neste momento cabe uma ressalva, pois se o propósito maior da instalação de uma estrutura organizacional no século passado era o de se buscar a estabilidade (o organograma hierárquico era feito para não mudar nunca). No século 21 uma estrutura organizacional é elaborada para enfrentar mudanças freqüentes, quebras de paradigmas. Ademais, a estrutura hierárquica era baseada em meios de comunicação onde toda informação passava ou era arquivada junto ao chefe, enquanto que a comunicação era originada por documentos internos, os mais variados, mas sempre escritos e que tinham um certo tempo até chegar ao seu destino. Modernamente, a informação pode chegar via fax, via *e-mail*, pela *intranet*, pela *internet* e por documentos internos que demandam algum tempo até chegar ao destinatário. Os demais citados chegam em alguns poucos minutos e com um detalhe: os meios modernos permitem a democracia da informação desejada por Manville e Ober (2003) quando manifestam seus interesses nos valores democráticos. Um *e-mail* pode ser destinado a quantas pessoas se desejar e todas receberão a informação dentro do mesmo minuto. Portanto, as dinâmicas têm de ser muito diferentes e antagônicas em alguns momentos. A estrutura hierárquica, verticalizada tem de ceder lugar a outros desenhos representativos dessas dramáticas mudanças.

É claro que tal alteração necessitará de alterações culturais, sem as quais pouco se poderá fazer no sentido da modernização desejada e imprescindível. No campo das relações de trabalho a nova estruturação tende a romper com as relações culturalmente aceitas no âmbito interno e, principalmente, com as relações hierárquicas, embora possam conviver com a horizontalidade, ainda que não como em outros tempos. Isso porque há uma certeza na gestão horizontal, qual seja a de mais poder para as pessoas, maior e melhor convivência entre um número muito maior e mais diversificado de pessoas da organização. O exemplo é simples: o relacionamento mais próximo se dará não apenas com o colega da mesa ao lado, mas o colega da mesa num dos pontos onde a empresa tem presença física. Na organização em rede o poder é coletivo, ao contrário da organização hierárquica, onde ele é concentrado.

Por assim dizer, a estrutura e gestão horizontal e em rede é uma fórmula que combina elementos estruturais e de processos numa dinâmica que implica na adoção imediata e integrada das tecnologias de informação e de equipes executivas e permanentes de trabalho de ação horizontalizada, sem prejuízo do comando hierárquico, verticalizado, mas com presença ativa, forte, determinista e decisiva. Um gráfico demonstrativo da estrutura horizontal terá como pano de fundo a estrutura hierárquica, vertical, o que confirmará a definição que não despreza a hierarquia, mas retira parte apreciável de seu poder que não é mais absoluto. Vale mencionar que a inserção de uma nova e moderna forma de gestão implica em ações de logística que incluem, evidentemente, a gestão de processos, essencial ao melhor desenvolvimento das operações em qualquer organização.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, buscou-se focalizar o que consideramos essencial para os primeiros tempos no campo acadêmico e no campo de trabalho *vis a vis* as transformações ocorridas no mundo nos negócios fruto dos incrementos da tecnologia da informação. Assim competitividade e a sobrevivência, estratégias, lideranças, responsabilidade social e ética empresarial, novas conformações estruturais foram desenvolvidas e comentadas com a pretensão de abrir as portas do conhecimento.

O mundo dos negócios conta hoje com compromissos antes inimagináveis, aonde o envolvimento das empresas vem sendo cada vez mais acentuado nas ações operacionais e sociais de toda ordem. Neste sentido, no Brasil existem muitas empresas com forte responsabilidade social e que frequentemente investem nas questões voltadas à cidadania empresarial. Mantendo condutas éticas e verdadeira transparência de suas atividades. Aliás, ética e responsabilidade social caminham lado a lado, porque uma sugere a outra, tendo sido apresentadas em seções distintas apenas com o propósito de natureza pedagógica. E em termos das operações é fato que a inserção de instrumental de logística pode conduzir a resultados de excelência organizacional.

9. REFERÊNCIAS

ALSTYNE, Marshall Van. *The state of network organization: a survey in three frameworks*, Cambridge: MIT, 2003.

ANSOFF, Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

CHEYFITZ, Kirk. *Thinking inside the box*. New York: Free Press, 2003.

Dicionário Universal da Língua Portuguesa. <<http://www.priberam.pt/DLPO/>>. Acesso em: 21 de junho de 2003.

HAIM, Marie. *Diferenças principais entre líderes e gerentes em seus respectivos papéis*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

HICKMAN, Craig R. *The organization game*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

MANVILLE, Brook; OBER, Josiah. *A company of citizens*, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, 2003.

MAXWELL, John C. *Attitude 101*. Nashville: Maxwell Motivation, Inc. 2003.

_____. *Thinking for a change*. New York: Warner Business Book, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FRÓES, Cesar. *Responsabilidade social & cidadania empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, Michael E. *Competição; estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WHITAKER, Francisco. *Rede: uma estrutura alternativa de organização*. Disponível em: <<http://www.rededlis.org.br>>. Acesso em: 11 abril. 2007.

WHITAKER, Maria do Carmo. *Ética Empresarial*. Site de Ética Empresarial do Portal Academus. <<http://www.eticaempresarial.com.br/index1.htm>>. Acesso em: 11 abril 2007.

_____. *Porque as empresas estão implantando códigos de ética?*. Site de Ética Empresarial do Portal Academus. <<http://www.eticaempresarial.com.br/index1.htm>>. Acesso em: 11 abril 2007.