



OBSERVATÓRIO
PORTUGUÊS
DE BOAS PRÁTICAS
LABORAIS

PORTUGUESE
OBSERVATORY
OF GOOD LABOR
PRACTICES

OPBPL Electronic Papers

Cadernos Eletrónicos OPBPL

OPBPL e-Working Papers (ISSN 2182-8393)

Av. das Forças Armadas, Edifício ISCTE, 1649-026 LISBOA, PORTUGAL

Objectives/Objetivos:

The Electronic Papers published by the Portuguese Observatory for Good Labour Practices (OPBPL) aim to bring accessibility and high-speed readability to essential information and good practices relating to work organisation, collective bargaining, human resources management, labour relations, inclusion and sustainability, corporate social responsibility, and labour market statistics.

Os Cadernos Eletrónicos do OPBPL visam tornar acessível e rapidamente legível informação essencial e boas práticas em matéria de organização do trabalho, negociação coletiva, gestão de recursos humanos, relações laborais, responsabilidade social empresarial, inclusão e sustentabilidade, e estatísticas sobre o mercado de trabalho.

Editorial Board/Comissão Editorial:

Professor Doutor Paulo Pereira de Almeida*, OPBPL-CIES-ISCTE-IUL* Coordenador

Professor Dr. Afonso Pires Diz, Conselho Coordenador USI

Professor Dr. Álvaro Carneiro, OPBPL-ISCTE-IUL

Professora Dra. Ana Rijo da Silva, RH Magazine

Professora Mestre Cláudia Torres, OPBPL-CIES-ISCTE-IUL

Professora Doutora Cristina Parente, Universidade do Porto

Professor Dr. Pedro Rebelo de Sousa, Instituto Português de Corporate Governance

Professora Doutora Sofia Santos, CSK-ISCTE-IUL

Strategic Ethics and Moral-in-use

Author: Gabriel Sousa Henriques

Abstract | Portuguese version page 12

A Portuguese bank has begun a bankruptcy process in 2008. Representations of commercial employees and their clients refer to organization's unethical behaviour and unreasonable risks token, causing serious financial and personal damage. In light of the relevant literature, this article discusses the way in which such behavior develops and argues that the solution lies in adopting an ethical strategy that ensures ethical behavior in the worst scenarios.

Resumo

Um banco português iniciou um processo de falência em 2008. As representações de empregados comerciais e dos seus clientes referem comportamentos não éticos, de risco desmesurado, por parte da organização, e danos financeiros e pessoais elevados. O presente artigo discute, à luz da literatura relevante, como se desenvolvem tais comportamento e como a solução é a assunção de uma estratégia ética que garanta o comportamento ético nos piores cenários.

1 | Representations of commercial banking employees

A Portuguese bank has begun a bankruptcy process in late 2008, having the management asked for help to the state, which was not granted. If the financial and legal reasons can help to describe what happened, this will be, in time, cleared for those eligible. What has been available to us were the descriptions of the experience in the periods before, during and after bankruptcy, given by commercial employees and clients, both connected by the direct and personalized sales of financial products.

In general, commercial employees believed in the activity they developed over the years within an organization that was closely related to each client, socially prestigious, every year announcing good results and allowing employees to be paid salaries they compared favourable with other banks. Clients, belonging to middle or upper class, joined in pleased by the personalized treatment, by the prestigious bank image, constantly reinforced in media, and because they considered advantageous the interest rates in their investments. For both, the suspicion often launched by competitors on the credibility of the highest interest rates, was sometimes taken into account but immediately discarded. There was no recent memory of a bank failure, consequently, for both, a bank was "something that will never go bankrupt" due the protection offered by the banking system and the regulator and legal control.

During the second half of 2010 we had the opportunity to collect an update of these representations from both the commercial employees and the clients. Both were taken by surprise by the events of 2008.

Since commercial employees went through a period of bewilderment, in which they choose to affirm their professionalism helping help clients to improve their situation. Even if they did not feel involved in those management actions that resulted in potential losses for clients, they did not fail to recognize they were involved in the activity of the organization, which then commercial employees and clients recognized and claimed to have been misleading. During the period of this study, both groups described the recent past as very difficult, with consequences such as extreme anxiety and family disagreements. Deception was an expression commonly used referring to the organization but also the sense of betrayal by a system which reliance they took for granted.

In the other banks, the situation went different. No similar management failures were reported and the European Central Bank and State support prevented major difficulties. However, in these banks commercial employees refer to a lack of confidence from clients

and the drastic reduction of activity, especially in loans and risky financial products, as well as progressive, although lagged target adjustment to a very different market situation. The external support granted to the country as well as the frequent declarations of the official authorities and bank boards themselves, if having a stabilizing affect on client's expectations are still failing to restore the previous levels of trust, in either commercial employees or clients.

This very brief description of part of the conclusions reached in a study, which will be completely publish and detailed elsewhere, deserves an ethical reflection.

2 | Business and Ethics

The importance of business ethics, as a respectful behavior towards society, employees and the environment, is an ever present topic that gained particular attention after the global financial crisis that preceded World War II. Despite the extensive legislation that has since regulated banking and business internationally, these rules proved inadequate after the crisis in the 1970s because it was impossible for economies to continue growing on the basis of investment from savings and low cost raw materials. The new development, based on lending growth and money supply, required progressive deregulation (Attali, 2009; Krugman, 2009).

The new global crisis that began in 2007 raised again the same and new questions, on ethics and regulation of banks and large company's activity. However, various authors were already reporting from the 1980s that there was a gap between what was stated and what was being done in organizations with huge economic power.

In the wake of the Wall Street scandals, a new industry that produces codes of ethics for companies, as well as the prescription of ethical standards that are encouraged in management literature or training courses, was born. Initiatives such as the *Business Roundtable* strive to set out "ethical standards" for different sectors of the economy, stating that these codes enable companies to become self-regulating so that there is no need for outside intervention from authorities. However, Enron, like all other large companies, had an elaborate and well publicized "code of ethics" long before the company went bankrupt.

"Such companies' codes of ethics show just how capable business consultants or public relations staffs are. However, there is not necessarily a connection between the companies' public statements about their virtues and the day to day

rules of "moral-in-use" practiced by their executives and managers"(Jackall, 2006:446).

This moral-in-use concept reveals what done, independently of public statements. It confirms how individuals in organizations, at each level, relate in daily work experience to goals and challenges faced by organizations and by themselves, and how they do their work in order to ensure their survival in the organization. Indeed, it is "only by understanding how men and women in business really experience their work that we can understand the moral importance they attribute to it" (ibid.). Merton (1968: 168) referred to deviation from the norm: "sociological ambivalence constitutes itself in normative structures, in the shape of incompatible models of expectations and of 'dynamic alterations of norms and counter-norms' in social roles (...) which generates different proportions of deviant behavior". Also Berger and Luckman (1966: 127), did not focus so much on normative aspects of structures, but more on the knowledge shared by the agents, they refer to legitimation as a process of producing "new meanings that serve to integrate the meanings already connected to disparate institutional processes". This allows the subjective integration of individuals into the structure, thus enabling compliance after dissonance between defined standards and deviant processes, for example.

Thus, the business world is both social and moral. Managers (at various levels) constantly need to adapt to the organizations social environment in which they work to be successful. The ethical concepts broadly defined at company or even society level, are often overlooked in favor of the needs of bureaucratic operations, which has very strong implications for the possibility of ethical leadership and occupational ethics (Jackall, 1988: 3). Power is centralized at the top and in the person in charge (the CEO), while the responsibility for decisions and profit (and therefore the risk) is transferred down the structure, which has ethical implications. Firstly, the ones at the top expect good news from those below, without having to be too involved; secondly, pushing the details to the lower levels creates pressure on middle managers not only to convey good news but, because they know the details, to work in order to protect the organization, their leaders and themselves in the process. The middle managers become the potential guilty party when things go wrong. However, when things do go well, credit is usually given to the highest level involved in the decision, and subordinates are expected to put up with this. In addition, the person to whom credit is given redistributes it at her discretion, but usually takes the public perception of their sense of fairness into account.

“Organizational morality is defined by factors like market proximity, staff or line responsibilities or the position a person has within the hierarchy” (Jackall, 1988: 6). The manager applies a rationale to herself, becoming an object of herself; she analyzes her strengths and weakness and decides what she needs to change in order to survive in the organization and systematically rebuilds her image (ibid.:59) as a continuous adaptation to new situations in performing her role; she tries to redefine the interaction situation in her favor, but continually conditioned by the social situation in definition (Goffman, 1983). By agreeing to become an object, she tries to assess situations and other people in the same way - as an object, a commodity, something to be scrutinized, rearranged, modified, packaged, publicized, promoted, and sold (Jackall 1988: 119).

In short, managers with the right style acquire a subtle, almost indefinable sophistication and polish, a real know-how, performing a role with urban characteristics, insight, humor, commitment and friendship. These roles are conscious public masks, designed to define a socially accepted situation, behind which the real struggles unfold and moral issues can be observed (ibid.: 59). A Portuguese manager describes how these roles are performed and always cover up what the actors really feel:

"I meet a friend who asks me how I am doing. I'm fine. Lots of work. They are tired of making money. I answered yes. The markets were very good. The budget was aggressive, but that is why we are paid for and all that stuff. Conversations between people of the financial world are fruitful on lies and omissions. The truths are known only later "(Ermida, 2008: p. 74).

Long-term success is subject to compliance with rules and targets in the short term. Moral principles are not abandoned, but short-term practical needs are urgent and often question them. The truth - what is right - is socially defined in this way. The compromise between general and long-term principles and practical needs becomes inevitable in organizational survival. As Mannheim (1936: 118) stated, bureaucracy turns all policy issues into matters of administration. It also transforms

"all the moral issues into immediately practical concerns. A moral judgment based on a professional ethic makes little sense in a world where the etiquette of authority relationships and the necessity for protecting and covering for one's boss, one's network, and oneself supersede all other considerations and where nonaccountability for action is the norm "(Jackall, 1988: 111).

For Robert Jackall, bureaucracy becomes an intricate set of moral mazes for managers that are paradigmatic of the quandaries of public life in our social order. Within this framework, the puzzle for every individual manager becomes. How does one act in such a world and maintain a sense of personal integrity? (Jackall, 1988: 194).

3 | Ethics and strategy

Companies value their habits, their ways of being in society, the way they compete, their relations with shareholders, employees, customers and suppliers. Each company has a mystique and attributes a meaning to their place in society; which is shared within the company and rebuilt through interpretations in their relationship with society. This culture has implicit or explicit values. The beliefs negotiated among individuals act as sediments of individual preferences and mutual recognitions (Ricoeur, 1985) about what company's virtues are and reveal its ethical projection on culture, and rules of behaviour.

Company culture must emphasize that business is an ethical activity. Instead of fostering competition and results at any cost,

"Business at its best, by contrast, is the conscientious production and promotion of not only quality products and services but a better life for everyone – one's customers, one's employees, the surrounding community, and society in general"
Solomon (1997: xv)

It is already common for companies to specify ethical values. It is extremely important to communicate in a clear way what is and is not valued in a company with hundreds or thousands of employees or one that spreads across regions or countries. In this process, the type of pre-existing culture is also an important part because it may or may not facilitate the introduction of values that will redefine it. Once the values are explicit, is raised the question of their coherence with the culture and organizational practice.

The role of each person in the organization, concerning the coherence between what is said and what is done is not indifferent. The higher up a person is in an organization, the more influential she is. It is essential to have a coherent message and practice if the organization is to recognize and practice the values. From the top right down to middle managers this consistency is necessary.

The analysis of this coherence is made by examining how the values were defined and how they are lived (what integrity can be found) in the organization.

Ethics auditing is a crucial notion when assessing company culture, as is the correspondence between formality and practice. While formality consists of the rules by which individuals govern themselves in the company, the informal practice, cultural norms, heroes, rituals, stories and language may reveal correspondences with the formal or mere facades.

In any case, the company's board plays a very important role in defining or redefining values, through the concrete example of their statements and actual actions.

The growing demand for an ethical position on ecology, society and people, has resulted in many companies wanting to define their own ethical position and in a new flourishing consulting industry. While many companies position themselves honestly from a responsible perspective, there are also cases where this is used more as a selling point rather than a commitment (Lencioni, 2002).

A code of ethics determines a certain type of conduct and rules to apply in a particular way by the individuals in the organization. According to Paul Singer (2000: 253), the rigor with which these are applied can constitute a fundamental choice, in which an ethical choice always guides life in any situation, whatever the consequences. Companies seem to accept this position at management level, but in difficult situations or dominant interests, they explicitly or implicitly admit exceptions in the name of values such as the company's continuity or the priority of the same group interest. This exception is rarely taken as such; instead, it is concealed or even assumed as a creative application of the values of which it is an exception. These implicit values therefore give priority to what was stated and the "fundamental choice" does not apply. From the company standpoint, it is an inefficient choice and a lost of opportunity.

A value system may have ethical requirements on how to sell value products for customers, how to respect society and nature, or to value and develop company's human resources. It may also involve specific ways of doing business, how to cultivate competitive behavior (even loyal behavior) with competitors, or require co-workers to work in close collaboration with each other, or even value targets and results in an essential way.

The company culture, as the way a company behaves in society and the way an individual works there; includes the value system as a structural factor and also defines in explicit or implicit way rules of behaviour – codes of conduct, defining behaviors and conditions in light of ethical values, and constituting a well-defined moral code whose application is easily verifiable and subject to sanctions. These sanctions, if they are framed within the law in

terms of non-compliance and punishment, have a legal and effective force. Otherwise, from a legal point of view, they can only affect the employee positive valorization, not resulting in rights loss. In any case, the moral code implicitly conditions the employee's acceptance in the company.

The moral code, based on ethical values and outlining behaviors is in a constant dialogue with personal values. "The value (...) is the socialized rule, always in tension with each person's moral judgment" (Ricoeur, 1985), but this is not done with an absolute determinism. People apply values and rules and therefore subcultures and interest groups develop. Getting to know the culture and power games in a company involves observation and time. It is important to know what is publicly stated, but knowing the reality and its dynamics requires study.

Badaracco (2004), from Harvard Business School, distinguishes the way managers' personal values influence their decisions ("real world") from what they "should" do, and refers to the pressure for results and the frequency of situations seen as dubious. This influential position offers an "ideal" place for ethics in the sense of something good but not entirely achievable or even optional.

In contrast, for Solomon (1997: 59) "Strategy is the key to good business" in a sense that it allows the definition of values and norms to establish a corporate culture in a planned and organized way. According to this author, strategy permits a *long-term planning preventing unethical behavior, avoiding situations in which the company would need to suspend ethics to survive* (emphasis added). Solomon (1997: xiii) states that business is an ethical activity and that the search for excellence, whatever that means, begins with ethics.

The Portuguese experience suggests that the recent emphasis on these areas benefits the entire society; moreover, it is only by strengthening regulation and control that they will become a civil requirement.

4 | References for further reading

BOOKS:

Attali, Jacques (2009). *A crise, e agora?*. Lisboa: Tribuna.

Badaracco, J.L. (2004). Personal Values and Professional Responsibilities, in *Harvard Business School*, Boston.

Berger, Peter e Luckman, Thomas (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Nova Iorque, Doubleday.



- Ermida, João (2008). *Verdade, Humildade & Solidariedade – o método dos executivos do futuro*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Goffman, Erving (1983). The Interaction Order *in American Sociological Review* 48(1) 1-17.
- Jackall, Robert (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. USA: Oxford University Press.
- Jackall, Robert (2006). An interview with Robert Jackall, *in European Management Journal* Vol. 24, No. 6, pp. 439–448, December 2006.
- Krugman, Paul (2009). *O Regresso da Economia da Depressão e a Crise Actual*. Lisboa: Editorial Presença.
- Lencioni, P.M. (2002). “Make Your Values Mean Something”. Boston: Harvard Business Review.
- Manheim, Karl (1936). *Ideology and Utopia*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Merton, Robert K. (1968), *Sociologia. Teoria e Estrutura*, 3.^a ed. (revista e aumentada), São Paulo, Editora Mestre Jou.
- Ricoeur, Paul (1985) Avant la loi morale: l'éthique. *Encyclopédia Universalis*, Paris, 1990
- Singer, Peter (2000). *Escritos sobre uma vida ética*, Lisboa: Ed. Dom Quixote.
- Solomon, R.C. (1997). *It's Good Business – Ethics and Free Enterprise for the New Millenium*. Maryland, USA: Rowman & Littlefield Publishers

SITE: <http://opbpl.cies.iscte.pt>



carbon
neutral

Environmental Policy

The Electronic Papers published by the Portuguese Observatory for Good Labour Practices (OPBPL) are CO2 free; all the OPBPL labour practices respect the environment and go towards sustainability



| www.off7.pt

Ética Estratégica e Moral-em-Uso

Autoria: Gabriel Sousa Henriques

Resumo

Um banco português iniciou um processo de falência em 2008. As representações de empregados comerciais e dos seus clientes referem comportamentos não éticos, de risco desmesurado, por parte da organização, e danos financeiros e pessoais elevados. O presente artigo discute, à luz da literatura relevante, como se desenvolvem tais comportamento e como a solução é a assunção de uma estratégia ética que garanta o comportamento ético nos piores cenários.

Abstract

A Portuguese bank has begun a bankruptcy process in 2008. Representations of commercial employees and their clients refer to organization's unethical behaviour and unreasonable risks token, causing serious financial and personal damage. In light of the relevant literature, this article discusses the way in which such behavior develops and argues that the solution lies in adopting an ethical strategy that ensures ethical behavior in the worst scenarios.

1 | Representações de comerciais da banca comercial

Um banco português entrou em processo de falência no fim de 2008, tendo os responsáveis pedido a ajuda do Estado, o que não foi aceite. Se as razões financeiras e legais podem ajudar a descrever que se passou, tal será apurado a seu tempo por quem de direito. O que nos esteve acessível foi a descrição da experiência nos períodos de antes, durante e depois da falência, por parte de empregados comerciais e dos seus clientes, ligados pela venda direta e personalizada de produtos financeiros.

De um modo geral, os comerciais desenvolveram durante anos uma atividade em que acreditavam, numa organização que se relacionava de perto com cada cliente, socialmente prestigiada, com anúncio de bons resultados do banco e que lhes permitia auferir remunerações que consideravam melhores que noutros bancos. Os clientes, pertencentes à classe média ou alta, aderiram agradados com o tratamento personalizado, com a imagem prestigiada do banco constantemente reforçada na comunicação social e com uma remuneração das suas aplicações que entenderam como mais favorável. Para ambos, a suspeita frequentemente lançada por concorrentes sobre a credibilidade das mais altas remunerações era por vezes considerada mas imediatamente desvalorizada. Não havia memória recente de falência de um banco, para ambos era “coisa que não vai à falência”, protegida pelo conjunto do sistema bancário e pela regulamentação e controlo legal.

Durante o segundo semestre de 2010 foi possível recolher a atualização destas representações tanto nos comerciais como nos clientes. Ambos foram apanhados de surpresa pelos acontecimentos de 2008. Os comerciais passaram desde então um período de desorientação em que procuraram resolver a situação dos clientes. Se não se sentiam envolvidos nos atos de gestão de que resultou perda potencial para os clientes, não deixam de reconhecer que estavam envolvidos na atividade da organização que eles e os clientes agora reconhecem e alegam ter sido enganosa. Durante o período de estudo ambos os grupos descreviam o passado recente como muito difícil, com consequências de extrema ansiedade e desencontros familiares. A expressão de engano era comum, referindo-se à organização mas também ao sentimento de traição por um sistema em que tinham tomado como de confiança garantida.

Nos outros bancos a situação foi diferente, não foram referidas falhas de gestão semelhantes e não se colocou a hipótese de falência ou de dificuldades maiores resultante da crise mundial pelo apoio do Banco Central Europeu, com exceção de um outro caso cuja

gravidade a comunicação social muito referiu e que foi integrado no banco do Estado. Nestes, os comerciais referem a desconfiança dos clientes e a drástica redução de atividade, principalmente no crédito e nos produtos financeiros com risco, assim como a progressiva, apesar de desfasada, adequação dos objetivos a uma situação de mercado diferente. O apoio externo conseguido pelo país, assim como as frequentes declarações das autoridades oficiais e das próprias administrações, se têm tido um efeito estabilizador nas expectativas dos clientes, não conseguiram ainda restabelecer a anterior confiança, quer nos comerciais quer nos clientes.

Esta descrição muito breve de algumas das conclusões obtidas num estudo que noutro lugar e de forma aprofundada será publicado, merece uma reflexão ética.

2 | Negócios e ética

A importância de uma ética nos negócios, enquanto comportamento respeitador da sociedade, dos empregados e do meio ambiente, é um tema que sempre esteve presente, mas que ganhou especial relevo após a crise financeira mundial que antecedeu a II Guerra Mundial. Apesar da vasta legislação que desde então regulamentou a banca e os negócios a nível internacional, a partir da crise dos anos de 1970 essas regras mostraram-se desadequadas pela impossibilidade de as economias continuarem a crescer com base em investimento resultante de poupanças e de custos reduzidos de matérias-primas. O novo desenvolvimento, assente no crescimento do crédito e da massa monetária exigiu uma progressiva desregulamentação (Attali, 2009; Krugman, 2009).

As mesmas e novas questões éticas e de regulamentação da atividade de bancos e grandes empresas vieram a colocar-se com a nova crise global eclodida em 2007, mas já desde os anos de 1980 vários autores referiam o fosso que se criava entre o que se afirmava e o que se fazia, nas organizações com grande poder económico.

Uma nova indústria nasceu na sequência dos escândalos de Wall Street, que produz códigos de ética para as empresas, assim como a prescrição de normas éticas que são divulgadas na literatura de gestão ou em ações de formação. Iniciativas como a do *Business Roundtable* tratam de instituir 'normas éticas' para diferentes setores da economia, afirmando que através destes códigos as empresas se autorregulam sem necessidade de intervenção de autoridades externas. No entanto, a *Enron*, tal como cada uma das outras grandes empresas, tinham um elaborado e bem publicitado 'código de ética' muito antes de a empresa falir.

“Tais códigos de ética das empresas demonstram quão capazes são os consultores das empresas ou o seu pessoal de relações públicas. Mas não há conexão necessária entre os pronunciamentos públicos das empresas acerca das suas virtudes e as regras de “moral-em-uso” do dia-a-dia, dos seus executivos e gestores” (Jackall, 2006: 446).

Este conceito, de moral-em-uso, revela o que de facto se faz e que é independente das declarações públicas. Trata-se de verificar como, na sua experiência do dia-a-dia de trabalho, os indivíduos nas organizações e em cada nível se relacionam com os objetivos e os desafios que se colocam às organizações e a si próprios, e como desenvolvem a sua atividade garantindo a sobrevivência na organização, pelo que “só a compreensão de como os homens e mulheres nos negócios experienciam de facto o seu trabalho, permite entender a importância moral que lhes atribuem” (ibidem). Já Merton (1968: 168) referia o desvio à norma: “a ambivalência sociológica se constitui em estruturas normativas, na forma de modelos incompatíveis de expectativas e de ‘alterações dinâmicas de normas e contra-normas’ nos papéis sociais (...) o que gera proporções diferentes de comportamento desviante”. Também Berger e Luckman (1966: 127), numa perspetiva menos focada nos aspetos normativos das estruturas e mais no conhecimento partilhado pelos agentes, referem a legitimação como um processo de produção “de novos significados que servem para integrar os significados já ligados a processos institucionais díspares” e permitir a integração subjetiva dos indivíduos na estrutura, possibilitando assim a conformidade após dissonância entre, por exemplo, normas definidas e processos desviantes.

Assim, o mundo empresarial é simultaneamente social e moral. Os gestores (nos vários níveis) adaptam-se constantemente ao ambiente social das organizações em que trabalham de forma a serem bem-sucedidos. Os conceitos éticos genericamente definidos ao nível de empresa ou mesmo da sociedade são muitas vezes esquecidos em benefício das necessidades de funcionamento burocrático, o que tem implicações muito importantes para a possibilidade de uma liderança ética e de uma ética ocupacional (Jackall, 1988: 3). O poder está centralizado no topo e na pessoa do responsável máximo (o CEO), enquanto a responsabilidade (e por isso, o risco) por decisões e lucro é transmitida para baixo na estrutura, o que tem implicações éticas. Em primeiro lugar, os níveis superiores esperam boas notícias vindas de baixo, sem terem de se envolver demasiado, e em segundo lugar, o empurrar dos detalhes para baixo cria pressão nos gestores intermédios não apenas para transmitir boas notícias mas, porque conhecem os detalhes, atuar em proteção da organização, dos seus chefes e de si próprios, no processo. Os gestores intermédios tornam-se os potenciais culpados quando as coisas correm mal. Mas quando as correm bem, o crédito é normalmente apropriado ao mais alto nível envolvido na decisão, esperando-se que os subordinados encarem tal com aceitação. Além disso, a pessoa que

se apropria do crédito redistribui-o a seu critério, mas normalmente tendo em conta a percepção pública da sua justiça.

O que define a moral organizacional são fatores como a proximidade do mercado, as responsabilidades de linha ou de *staff*, ou a posição que se tem na hierarquia” (Jackall, 1988: 6). O gestor aplica a si próprio uma racionalidade, tornando-se objeto de si próprio: analisa as suas forças e fraquezas e decide o que precisa de mudar de forma a sobreviver na organização, e sistematicamente reconstrói a sua imagem (ibidem: 59), como uma contínua adaptação a situações novas no desempenho do seu papel, tentando redefinir a situação de interação a seu favor, mas continuamente condicionado pela situação social em definição (Goffman, 1983). Ao aceitar tornar-se um objeto, ele procura avaliar as situações e as outras pessoas como a si próprio - como um objeto, um bem de consumo, algo para ser escrutinado, rearranjado, alterado, empacotado, publicitado, promovido, e vendido (Jackall, 1988: 119).

Em resumo, os gestores com o estilo certo adquirem uma subtil, quase indefinível sofisticação e polimento, um verdadeiro saber fazer, desempenhando um papel com características de urbanidade, perspicácia, graça, envolvimento e amizade. Estes papéis são máscaras públicas conscientes, destinadas a definir uma situação socialmente aceite, por detrás das quais as lutas reais se desenrolam e as questões morais se podem observar (ibidem: 59). Uma descrição de como estes papéis são desempenhados e se sobrepõem sempre às significações dos atores é feita por um gestor português, que afirma:

”Encontro um amigo, que me pergunta como estou. Vou bem. Muito trabalho. Estão fartos de ganhar dinheiro. Eu respondia que sim. Os mercados estavam muito bons. O orçamento era agressivo, mas era para isso que nos pagavam e todas essas coisas. Conversas entre pessoas do mundo financeiro são profícuas em mentiras ou omissões. As verdades só se sabem mais tarde” (Ermida, 2008: 74).

O sucesso a longo prazo está sujeito ao cumprimento das regras e dos objetivos no curto prazo. Os princípios morais não são abandonados, mas as necessidades práticas do curto prazo são prementes e põem-nos em causa amiúde. A verdade, o que está certo, é socialmente definida dessa forma. O compromisso entre os princípios, gerais e de longo prazo, e as necessidades práticas torna-se inevitável na sobrevivência organizacional. Como Manheim (1936: 118) afirmou, a burocracia transforma todas as questões políticas em questões de funcionamento administrativo. Ela transforma também

“todas as questões morais em preocupações práticas. Um julgamento moral baseado numa ética profissional faz pouco sentido num mundo de etiqueta de relações de autoridade e a necessidade de proteger e cobrir o chefe, a rede, e a si próprio ultrapassa

todas as outras considerações, onde a não responsabilidade pelas ações é a norma” (Jackall, 1988: 111).

Para Robert Jackall, a burocracia cria nos gestores um conjunto intrincado de *labirintos morais* que são paradigmáticos, um enquadramento impreciso da vida pública na nossa ordem social. Neste quadro, o puzzle para muitos gestores é saber como atuar nesse mundo e com que sentido de integridade pessoal (Jackall, 1988: 194).

3 | Ética e estratégia

As empresas valorizam os seus hábitos, as suas maneiras de estar na sociedade, a sua forma de competir, as suas relações com os acionistas, os empregados, clientes e fornecedores. Cada empresa possui uma mística, uma atribuição de significados ao seu estar na sociedade, que são partilhados dentro da empresa e recriados através de interpretações na sua relação com a sociedade. Esta cultura possui valores implícitos ou explícitos. As crenças negociadas entre os indivíduos comportam-se como sedimentos depositados por preferências individuais e pelos reconhecimentos mútuos (Ricoeur, 1985), sobre o que são virtudes na empresa e revelam a sua projeção ética na cultura e nas regras de comportamento.

A cultura da empresa deve enfatizar que a atividade empresarial é uma atividade ética. Em vez de promover competição e resultados a qualquer custo,

“A atividade empresarial é, no seu melhor e pelo contrário, a constante produção e promoção, não só de bens e serviços de qualidade, mas uma melhor vida para todos, clientes, empregados e a sociedade envolvente em geral” Solomon (1997:xv).

A explicitação dos valores éticos é já frequente nas empresas. A necessidade de transmitir de uma forma clara o que se valoriza e o que não se valoriza é, numa empresa de centenas ou milhares de empregados ou com dispersão regional ou internacional, muito importante. Nesta explicitação, o tipo de cultura preexistente é também importante como facilitador ou não da introdução de valores que a irão redefinir. Explicitados os valores coloca-se a questão da sua coerência com a cultura e com a prática organizacional.

Não é indiferente o papel de cada indivíduo, dentro da organização, quanto à coerência entre o que se diz e o que se faz. Quanto mais alto o nível em que o indivíduo se situa, mais influente ele é. Uma mensagem e uma prática coerentes são fundamentais para que a organização reconheça e pratique os valores. Desde o topo, passando pelas chefias intermédias, essa coerência é necessária.

A análise dessa coerência passa por verificar com que justificação foram definidos e como são vividos os valores (que integridade existe) na organização.

A noção de *auditoria ética* é de fundamental importância para avaliar a cultura da empresa, assim como a correspondência entre formalismo e prática. Se o formalismo consiste nas regras pelas quais os indivíduos na empresa se regem, a prática informal, as normas culturais, os heróis, os rituais, as histórias e a linguagem podem revelar correspondências com o formal ou meras fachadas.

Em qualquer situação, a direção da empresa tem um papel muito importante na definição ou redefinição dos valores, pelo exemplo concreto das suas declarações e atos correntes.

A procura crescente de um posicionamento ético quanto à ecologia, à sociedade e às pessoas tem feito com que muitas empresas queiram definir a sua própria posição ética e uma indústria de consultoria nesta área floresce. A par de posicionamentos honestos de muitas empresas segundo uma lógica de responsabilidade, casos há em que esse posicionamento é mais utilizado como argumento de venda do que como compromisso (Lencioni, 2002).

Um código ético estabelece um determinado tipo de conduta e regras a serem aplicadas de uma certa forma, pelos indivíduos na organização. O rigor da sua aplicação pode constituir uma escolha fundamental, no sentido de Paul Singer (2000: 253), em que a escolha ética orienta a vida, sempre e em quaisquer circunstâncias, quaisquer que sejam as consequências. As empresas, ao nível da sua direção, parecem assumir esta posição, mas em situações de dificuldade ou de interesses dominantes admitem, de forma explícita ou não, exceções em nome de valores como a continuidade da empresa ou a prioridade do interesse de grupos. Esta exceção raramente é assumida como tal, mas em vez disso escondida ou até deduzida como aplicação criativa dos valores de que é exceção. Estes valores implícitos demonstram assim prioridade sobre os enunciados e a “escolha fundamental” carece de verificação. Do ponto de vista da empresa é uma escolha pela ineficiência e uma perda de oportunidade.

Um sistema de valores pode conter exigências éticas de como vender produtos com valor para os clientes, respeitar a sociedade e a natureza ou valorizar e desenvolver os próprios recursos humanos. Mas pode também conter formas específicas de estar na empresa, como cultivar um comportamento competitivo (mesmo que leal) com os concorrentes, ou exigir uma atitude de colaboração forte entre empregados, ou mesmo valorizar objetivos e resultados de forma primordial.

A cultura da empresa, enquanto forma da empresa estar na sociedade e do indivíduo nela estar, integra como fator estruturante esse sistema de valores e define de forma também explícita ou implícita, regras de comportamento – os códigos de conduta. A

complementaridade resultante define e condiciona comportamentos à luz dos valores éticos. É um código moral bem definido, cuja aplicação é facilmente verificável e sujeita a sanções. As sanções, se enquadradas na lei em termos de incumprimento e punição, tem uma força efetiva e legal, caso contrário apenas podem, do ponto de vista da lei, condicionar a valorização positiva do empregado, não se podendo traduzir em perda de direitos. Em qualquer caso e adicionalmente, o código moral condiciona de modo implícito a aceitação do empregado na empresa.

O código moral, baseado em valores éticos e delineando comportamentos está sempre em diálogo com os valores pessoais. “o valor (...) é a regra socializada, sempre em tensão com o julgamento moral de cada um” (Ricoeur, 1985), mas tal não é feito com um determinismo absoluto. A aplicação dos valores e regras é feita por pessoas e como tal desenvolvem-se subculturas ou grupos de interesses. Conhecer bem a cultura e os jogos de influência numa empresa requer observação e tempo. É importante conhecer o que é afirmado publicamente, mas requer estudo conhecer a realidade e a sua dinâmica.

Badaracco (2004), professor da Harvard Business School, distingue a forma como os valores pessoais dos gestores influenciam as suas decisões (“mundo real”), da forma que o “deviam” fazer, referindo a pressão pelos resultados e a frequência de situações que considera dúbias. Esta influente posição propõe para a ética um lugar “ideal” no sentido de bom mas não completamente realizável ou de realização facultativa.

De forma contrária, para Solomon (1997:59) “A estratégia é a chave para o bom negócio”, no sentido em que permite definir os valores e as normas e implantar de forma planeada e organizada a cultura empresarial. Segundo este autor *a estratégia permite prever no longo prazo os comportamentos não éticos, evitando situações em que a empresa necessitaria de suspender a ética para sobreviver* (sublinhado nosso). Solomon (1997: xiii) afirma que a atividade empresarial é uma atividade ética e que a procura de excelência, o que quer que isso signifique, começa pela ética.

A experiência portuguesa recente sugere que a insistência nestes temas beneficia toda a sociedade, mas também que só o reforço de regulamentação e controlo os tornarão uma exigência civilizacional.

4 | Referências para aprofundamento

LIVROS:

- Attali, Jacques (2009). *A crise, e agora?*. Lisboa: Tribuna.
- Badaracco, J.L. (2004). Personal Values and Professional Responsibilities, in *Harvard Business School*, Boston.
- Berger, Peter e Luckman, Thomas (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Nova Iorque, Doubleday.
- Ermida, João (2008). *Verdade, Humildade & Solidariedade – o método dos executivos do futuro*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Goffman, Erving (1983). The Interaction Order in *American Sociological Review* 48(1) 1-17.
- Jackall, Robert (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. USA: Oxford University Press.
- Jackall, Robert (2006). An interview with Robert Jackall, in *European Management Journal* Vol. 24, No. 6, pp. 439–448, December 2006.
- Krugman, Paul (2009). *O Regresso da Economia da Depressão e a Crise Actual*. Lisboa: Editorial Presença.
- Lencioni, P.M. (2002). “Make Your Values Mean Something”. Boston: Harvard Business Review.
- Manheim, Karl (1936). *Ideology and Utopia*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Merton, Robert K. (1968), *Sociologia. Teoria e Estrutura*, 3.^a ed. (revista e aumentada), São Paulo, Editora Mestre Jou.
- Ricoeur, Paul (1985) Avant la loi morale: l'éthique. *Encyclopédia Universalis*, Paris, 1990
- Singer, Peter (2000). *Escritos sobre uma vida ética*, Lisboa: Ed. Dom Quixote.
- Solomon, R.C. (1997). *It's Good Business – Ethics and Free Enterprise for the New Millenium*. Maryland, USA: Rowman & Littlefield Publishers.

SITE: <http://opbpl.cies.iscte.pt>



carbon
neutral

Política Ambiental

Os Cadernos Eletrónicos publicados pelo Observatório Português de Boas Práticas Laborais (OPBPL) são livres de CO₂; todas as práticas laborais do OPBPL respeitam o ambiente e orientam-se para a sustentabilidade



| www.off7.pt