

MORAL MAZES: THE WORLD OF CORPORATE MANAGERS (20TH ANNIVERSARY EDITION)

[Robert Jackall]¹

Gabriel Henriques

A reedição de *Moral Mazes*, que recebeu em 1988 a distinção de “Most Outstanding Business and Management Book” pelo Professional and Scholarly Publishing Division of the Association of American Publishers, acrescentada com um balanço dos acontecimentos que estiveram na origem da atual crise financeira e económica mundial, revela um contributo de grande valor atual para a sociologia das organizações assim como para a sociologia política.

A tese central é a de que a racionalização profunda e a pressão para atingir objetivos de curto prazo desgovernam as grandes organizações em termos de previsão de futuro e caracterizam um tipo burocrático que molda a consciência moral dos empregados e a sua atuação prática, constituindo uma moral-em-uso muitas vezes longínqua de princípios éticos enunciados. A burocracia sem controlo social molda a consciência moral dos empregados.

A primeira edição da obra de Robert Jackall, como resultado de um estudo empírico de oito anos em grandes organizações, analisou essas regras morais que se estabelecem de facto, isto é, na prática, independentemente das regras morais enunciadas pela gestão de topo. Se outros autores evidenciaram que durante os anos de 1990 houve uma evolução da mera gestão por objetivos para uma institucionalização de uma ideologia formada por crenças sociais legitimadoras e prescrição do envolvimento dos empregados como sugerida realização de si próprios, Jackall analisa o que de facto acontece quanto à vivência moral em organizações que se tentam flexibilizar incorporando tal espírito, mas onde predomina a hierarquia e a organização burocrática de tipo moderno.

Caracterizando o mundo empresarial como simultaneamente social e moral, o autor afirma que 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 da empresa ou mesmo da sociedade são muitas vezes esquecidos em benefício das necessidades de funcionamento burocrático, o que tem implicações importantes para a possibilidade de uma liderança ética e de uma ética ocupacional. Os gestores tentam descobrir como sentir-se confortáveis com as soluções indicadas pela estrutura para problemas específicos, uma tarefa que envolve sempre a avaliação da moral organizacional de outros e a criação de confiança, fiabilidade e previsibilidade dentro da organização face aos desafios de sobrevivência da organização no seu mercado e à incerteza e ansiedade decorrentes. Tal avaliação da moralidade organizacional de outros e o acerto comum é um aspeto crucial do trabalho de gestão.

Referindo de forma pioneira os argumentos sobre risco de posteriores autores, Jackall afirma que o poder está centralizado no topo e na pessoa do responsável máximo (o CEO),

¹ Publicada em 2010, pela Oxford University Press, em Nova Iorque.

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, para 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 pelo nível mais alto envolvido na decisão, esperando-se que os subordinados encarem tal com aceitação. Para além disso, a pessoa que se apropria do crédito redistribui-o ao seu critério, de modo que a perceção pública da sua justiça o dignifique.

As grandes organizações estão, em cada nível, adequadas ao benefício de quem controla, ou seja, o chefe define o que quer conseguir. O que define a moral-em-uso de cada um são fatores como a proximidade do mercado, as responsabilidades de linha ou de *staff* ou a posição que se tem na hierarquia. Considerando a multiplicidade de fatores que intervêm na sua atividade, 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, reconstruindo sistematicamente a imagem social que quer projetar, enquanto contínua adaptação a situações novas no desempenho do seu papel para tentar redefinir a situação de interação a seu favor, mas continuamente condicionado pela situação social em definição, pelo que os gestores procuram uns nos outros pistas sobre como se comportar.

A auto racionalização que o gestor aplica a si, acaba também por aplicar aos outros, pois aprende a avaliar todas as situações e todas as outras pessoas como se vê a si próprio – como um objeto, um bem de consumo, algo para ser escrutinado, rearranjado, alterado, empacotado, publicitado, promovido, e vendido.

Em resultado disso, os gestores com o estilo certo possuem 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.

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. A burocracia transforma todas as questões políticas em questões de funcionamento administrativo e as questões morais em questões práticas. Um julgamento moral baseado numa ética profissional faz pouco sentido num mundo de etiqueta de relações de autoridade; a necessidade de proteger e cobrir o chefe, a rede, a si próprio ultrapassa todas as outras considerações. A responsabilidade pelas ações é constituída e redefinida continuamente através do que socialmente vai sendo aceite e a responsabilidade própria face a princípios não é a norma.

Realizando um domínio do social sobre cada individualidade, existe uma preponderância da hierarquia, do grupo e do que a organização define como importante,

sobre o indivíduo e sobre a sua motivação para atender a outros valores. A sobrevivência do indivíduo na organização resulta, não de como é mas sim de como se relaciona com o ideal organizacional, não da sua vontade de ser responsável mas da sua capacidade de evitar a atribuição de culpa, não da sua acuidade em perceber falsidade ou erros mas a sua adaptabilidade e capacidade de proteção de outros, não daquilo em que ele acredita mas de quem ele defende nos labirintos da organização.

Para Robert Jackall, a burocracia cria um enquadramento impreciso da vida pública na nossa ordem social e nos gestores um conjunto intrincado de labirintos morais, em que o *puzzle* é saber como atuar e com que sentido de integridade pessoal.

Passados vinte anos desde a primeira edição, o autor responde agora aos críticos da sua obra que argumentaram que os códigos de conduta, entretanto adotados pelas organizações, repõem a influência dos princípios éticos. Afirma que a indústria da ética que floresceu a partir dos escândalos de Wall Street, nos anos de 1980, produziu códigos de conduta para empresas ou setores de atividade tentando convencer legisladores, reguladores e outras entidades importantes no mundo dos negócios de que estes se podem regular a si próprios sem intervenção de autoridades externas; nos anos de 1990, a Enron e outras grandes empresas, assim como na década de 2000 as organizações que deram origem à brutal crise financeira em que vivemos, tinham códigos de conduta elaborados e bem publicitados, muito antes de se revelarem problemas éticos. A existência de tais códigos de conduta nas empresas demonstram quão eficaz foi aquela indústria da ética na manipulação das relações públicas, que escondeu não haver uma 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.

A importância atual do estudo empírico e das conclusões que deram origem a *Moral Mazes: The World of Corporate Managers (20th Anniversary Edition)*, revela-se pela compreensão da responsabilidade das crenças que são institucionalizadas pelas grandes organizações e pela necessidade de uma sua crítica, assim como da possibilidade de um comportamento ético, social e ambientalmente sustentável. Há nesta obra um apelo à governação responsável pelos topos das organizações e pela sua responsabilização sobre os comportamentos ao longo das suas estruturas, assim como um apelo à regulamentação e controlo sociais, como crenças institucionalizadoras de organizações sustentáveis.