

Índice Geral

Agradecimentos	XIII
Notas Prévias à 3.ª Edição	XV
Prólogo: na Senda da Engenhética	XVII
A Quem se Destina este Livro	XXIII
Três Temas, Três Reflexões	XXV
1. Um caleidoscópio de temas.....	XXV
2. Engenheiros gerindo pessoas.....	XXVII
3. Desmoronamentos surpreendentes – ou nem tanto!.....	XXVII
Introdução – A Turbulência no Mar Triangular das Dúvidas	1
Alguns “casos sérios” – os engenheiros “entre a espada e a parede”?	1
Uma tragédia evitável.....	1
Sucumbindo perante as pressões.....	2
A queda provável de um avião	2
Uma denúncia anônima.....	3
O triângulo das dúvidas	3
Estrutura do livro	6
Capítulo 1 – Um Lançamento Contranatura?	11
Engenheiros numa encruzilhada.....	11
Resumindo a ocorrência – engenheiros <i>versus</i> gestores.....	15
Avidez, arrogância e cobardia?.....	18
Súmula conclusiva	20
Capítulo 2 – Os “Sete Pecados Mortais” de uma “Cultura Macho”	23
Estrita conformidade e obediência cega aos procedimentos “corretos” do passado	23
Obediência cega à cadeia de comando vertical	26
Excessivo zelo pelo cumprimento da divisão horizontal do trabalho	27
Prerrogativa decisória nas mãos dos gestores	27
Orientação para os resultados de curto prazo em detrimento da orientação estratégica e sistêmica....	30
Obsessão com o alcance de objetivos predeterminados	31

VIII Ética para Engenheiros

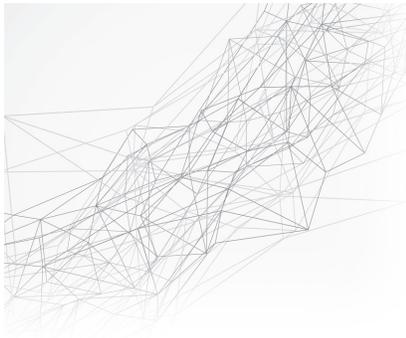
Supressão ou distorção das “más notícias”	31
Posições “macho” e de cobardia?	32
Súmula conclusiva	35
Capítulo 3 – Liderança Ética, Responsabilidade Individual e Virtudes do Engenheiro	37
As 10 simples (mas difíceis) lições de liderança.....	37
Construindo a confiança.....	40
Pensamento grupal – o que podem fazer os líderes?	43
Responsabilidade dos engenheiros ou responsabilidade do sistema?	48
Pepinos doces em barricas de vinagre.....	49
Sistemas organizacionais velando pela Ética.....	51
Um código de ética para os códigos de ética	54
A essência da responsabilidade individual	59
Os códigos de ética e conduta profissional	63
Considerações gerais	63
Funções e limitações dos códigos de ética.....	65
Súmula conclusiva	67
Anexo: justiça – o pão e as rosas	68
Capítulo 4 – <i>Whistleblowing</i> – Heroicidade Moral ou Vilania?.....	71
O <i>whistleblowing</i> na Engenharia	71
A controvérsia	75
A ambiguidade moral do <i>whistleblowing</i> – heróis morais ou vilões?	77
“Pôr a boca no trombone”: sim, não ou depende?.....	84
Súmula conclusiva	87
Capítulo 5 – Engenheiros numa Encruzilhada: entre a Lealdade ao Empregador, a Segurança do Público e os Direitos Individuais.....	89
Jogador ou árbitro?	89
Lealdade à empresa – uma atitude patética?	90
Sinais contraditórios	92
As condições que tornam a denúncia moralmente permissível e as que a tornam moralmente obrigatória	95
Deveres mais importantes se erguem?.....	99
A denúncia anónima	102
Súmula conclusiva	105
Anexo: linhas de orientação para engenheiros dissidentes por motivos éticos	105

Capítulo 6 – A “Moral da História” em 33 Lições	111
1. A profissão invisível.....	111
2. O triângulo dilemático.....	111
3. Responsabilizar os sistemas = não responsabilizar ninguém	112
4. Os riscos da responsabilização individual	112
5. Silêncios calculados.....	112
6. Manchas que se alastram	113
7. O cântaro que se quebra.....	113
8. Rãs em água morna	114
9. “Não mate o mensageiro das más notícias”	114
10. Filtros perversos	114
11. Atores em diferentes papéis	115
12. Obediência cega à cadeia de comando	115
13. Meter a foice em seara alheia?	116
14. Curto prazo <i>versus</i> orientação estratégica	116
15. Obsessão por cumprir objetivos predefinidos	116
16. A virilidade equívoca	117
17. Moral da história: deixem o chefe falar sempre em primeiro lugar!.....	117
18. “Céticos generalistas” e “cães de guarda intelectuais”	118
19. Confiança, confiança, confiança	119
20. Um quarteto de virtudes	121
21. Liderança: quatro virtudes, quatro práticas	121
22. Códigos de ética – bíblias “para inglês ver”?	122
23. Lealdade à empresa: nobre ou pouco recomendável?.....	124
24. “Pôr a boca no trombone”: comece pelo princípio	126
25. Mas não seja ingénuo.....	126
26. Prepare-se para o pior	126
27. Pondere os vários interesses, direitos e deveres em jogo	126
28. Anonimato	126
29. Ética na escola, ética no trabalho – onde está a lógica?	127
30. Objetivismo moral, subjetivismo moral e ética situacional.....	127
31. Falhanços mortais – a história ter-se-á repetido com o vaivém <i>Columbia</i> ?.....	128
32. O que é legal é ético? O que é ético é legal?.....	130
33. A Ética não se resume à Ética!.....	132
Capítulo 7 – Casos Práticos e Exercícios	135
Preâmbulo	135

X Ética para Engenheiros

Agradecimentos.....	136
Caso Prático 1 – Ciclistas e cavalheiros – «Caíste? Eu espero por ti!»	136
Caso Prático 2 – Lealdades.....	138
Caso Prático 3 – Segurança até ao fim – ou a culpa morreu solteira?	140
Caso Prático 4 – Entre a vida e o narcotráfico	141
Caso Prático 5 – Imprudências perigosas	142
Caso Prático 6 – Mais vale a cautela do que caldos de galinha?	143
Caso Prático 7 – Direitos de propriedade.....	144
Caso Prático 8 – Moradia em muitas mãos.....	145
Caso Prático 9 – Economia a quanto obrigas!	146
Caso Prático 10 – Cartas de curso e cartas falsas	147
Caso Prático 11 – Eu reduzo custos, tu és responsável pelas consequências	148
Caso Prático 12 – «O que eu digo» <i>versus</i> «o que tu interpretas» – porque não nos entendemos?..	149
Caso Prático 13 – Paternalismo, benevolência ou insensatez?.....	151
Caso Prático 14 – Sair pela porta pequena – para entrar em portas de oportunidades.....	152
Caso Prático 15 – Chapéus de sol produzindo azeite	153
Caso Prático 16 – Pontapés virtuosos em canelas caprichosas	154
Caso Prático 17 – Uma mulher em apuros informáticos	155
Caso Prático 18 – Em sã irmandade – até que a urbanização os separe	156
Caso Prático 19 – Desonestidades e honestidades, entre a desfaçatez e a “cegueira”	157
Caso Prático 20 – E os meus chefes não precisam do curso de Ética e Deontologia?!	159
Caso Prático 21 – Indivíduos desprovidos de Ética com boas notas num teste de Ética!	160
Caso Prático 22 – As manigâncias do meu chefe deixam-me “entre a espada e a parede”	161
Caso Prático 23 – O carteiro não é responsável pelo conteúdo das cartas.....	162
Caso Prático 24 – Um namoro perigoso	163
Caso Prático 25 – Estágio – a quanto obrigas	164
Caso Prático 26 – Lealdade patética?	165
Caso Prático 27 – A mancha que se alastra	166
Caso Prático 28 – Quando a cooperação é penalizada	167
Caso Prático 29 – O mobiliário que me ofereceu não é meu	168
Caso Prático 30 – Tu rediges os pareceres, eu assino-os	169
Caso Prático 31 – Uma monografia sobre Ética... plagiada!.....	170
Caso Prático 32 – Um prémio meu para a produtividade nossa.....	170
Caso Prático 33 – Código de ética da EDP	172
Caso Prático 34 – Eu avisei!	182
Caso Prático 35 – Os herdeiros do Big Brother no aeroporto de Santiago do Chile e nas organizações em geral	184

Caso Prático 36 – Princípio de conduta ética da 3M	187
Caso Prático 37 – Um teste acerca do código de ética da National Society of Professional Engineers – NSPE.....	189
Caso Prático 38 – Ensaios e casos de estudo da Texas A&M University.....	190
Caso Prático 39 – A culpa não pode morrer solteira – portanto, casa-se à força!.....	191
Caso Prático 40 – Engenheiros em apuros no Bangladesh.....	193
Caso Prático 41 – O resgate dos mineiros que não deveria ter sido necessário	194
Caso Prático 42 – A Toyota ficou em apuros porque lhe faltou humildade?	195
Complemento 1 – Códigos de Ética e Conduta Profissional, Declarações de Ética, Credos e Princípios Éticos	199
Código de conduta profissional do Conselho Europeu de Engenheiros Civis	199
Os presentes e outras cortesias nos termos dos <i>standards</i> de conduta profissional da Sociedade Americana de Engenheiros Civis	206
Código de ética da Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos	207
<i>Standards</i> de conduta profissional da Sociedade Americana de Engenheiros Civis	208
Código de ética do Instituto de Engenheiros Eletrotécnicos e Eletrónicos	210
Os 10 mandamentos da Ética na Informática	210
Código de ética e prática profissional para engenheiros de <i>software</i>	211
Código de ética do Instituto Americano de Engenheiros Químicos	212
Código de ética da Associação de Engenheiros de Ontário.....	213
Código de ética da Associação de Engenheiros Civis do Japão	215
A declaração de ética da Sociedade Americana de Agronomia	217
Um credo do engenheiro agrónomo no Brasil	217
Cânones de ética para os membros do Instituto de Engenheiros de Transportes	219
Código deontológico dos engenheiros em Portugal	219
Complemento 2 – Recursos Adicionais onde Podem Ser Encontrados Elementos Importantes sobre Ética na Engenharia	225
Livros	225
Revistas.....	226
<i>Websites</i>	226
Bibliografia.....	227
Índice Remissivo	235



Três Temas, Três Reflexões

«Nenhum engenheiro olha para um comando de televisão sem se maravilhar como ele poderia transformar-se numa arma de atordoamento. Nenhum engenheiro toma um banho sem se maravilhar com a possibilidade de alguma forma de cobertura de *Teflon* tornar o banho desnecessário. Para o engenheiro, o mundo é uma caixa de brinquedos cheia de brinquedos subotimizados.»⁶

1. Um caleidoscópio de temas

Este livro faz luz sobre vários dilemas éticos com que os engenheiros se defrontam na sua atividade profissional e visa também sugerir como esses dilemas podem ser resolvidos de modo eticamente responsável. O desastre do vaivém *Challenger* está presente numa parte substancial do texto, por duas razões fundamentais. Em primeiro lugar, ilustra diversos desafios a que os engenheiros são submetidos nas organizações. Em segundo lugar, interpela-nos com três interrogações:

1. Quais as responsabilidades éticas dos engenheiros nas más decisões das empresas?
2. Devem os engenheiros denunciar publicamente as irregularidades e falhas técnicas potencialmente danosas para o público em geral?
3. Qual dos três deve prevalecer: o dever de lealdade dos engenheiros ao empregador; a obrigação profissional de zelarem pela segurança do público; ou os seus interesses individuais/familiares?

Numa linguagem simples e recorrendo a diversos exemplos, o livro espraia-se por um vasto conjunto de temas. Eis alguns dos mais significativos:

- Mostra que as decisões dos engenheiros desprovidas de ética podem confluir para resultados dramáticos para a vida e a segurança de inúmeras pessoas;
- Discute o binómio responsabilidade dos engenheiros *versus* responsabilidade do “sistema”;
- Mostra como os padrões de funcionamento das organizações podem induzir pessoas eticamente responsáveis a verem-se envolvidas em decisões de péssima qualidade e discutível valia ética. Mas sugere que a acentuação da responsabilidade do “sistema”

⁶ Oosthuizen (2003, p. 78, traduzido do inglês pelos autores).

pode diluir as responsabilidades individuais e criar um clima em que “ninguém é responsável por nada”;

- Aponta modos de tornar os sistemas organizacionais mais fiáveis e éticos e sugere linhas de orientação aos engenheiros para que possam atuar de modo eticamente mais responsável;
- Faz a apologia das virtudes do engenheiro, designadamente a competência, a coragem, a perseverança, a humildade, a fidelidade aos compromissos, o respeito pelos direitos dos outros, o sentido de comunidade, a generosidade, o espírito cooperativo, a franqueza no relacionamento, a lealdade ao empregador, a disponibilidade para partilhar saberes, as atuações justas e a propensão para aprender e se autodesenvolver;
- Confere aos engenheiros investidos em posições de liderança um papel crucial na Ética dos seus colaboradores. Enfatiza a necessidade de, nesse papel, atuarem com honestidade, integridade, respeito, responsabilidade, justiça e lealdade. Mostra a fundamental relevância da confiança que os seus colaboradores sobre eles projetam e expõe diversos fatores que podem hipotecá-la;
- Sugere que os códigos de ética organizacional podem fomentar e facilitar a atuação ética dos engenheiros, mas que não são a panaceia nem a varinha de condão que permite transformar um pântano ético num oceano eticamente límpido;
- Sugere ainda que os códigos de ética e conduta profissional podem estimular e apoiar as condutas éticas dos engenheiros, mas reconhece as suas limitações e aduz que os enunciados do código requerem a prática permanente: os códigos, *per se*, são improfícuos se não forem implementados e se as violações não forem sancionadas;
- Coloca os engenheiros no centro de um triângulo cujos vértices são a lealdade à organização, a defesa da segurança do público e o direito/dever de velar pelos seus interesses e os da sua família;
- Reflete sobre as razões que podem tornar moralmente legítimo (ou mesmo moralmente obrigatório) que os engenheiros denunciem práticas irregulares ocorridas nas suas organizações;
- Mostra como tais denúncias estão envoltas numa teia complexa de dificuldades, dúvidas, ambivalências e dilemas;
- Projeta luz sobre a denúncia anónima, as suas vantagens e desvantagens, o seu pendor ético, as condições em que é eticamente legítima;
- O livro termina com a exposição sucinta de “33 lições” – uma espécie de súpula criativa das partes mais relevantes do livro.

2. Engenheiros gerindo pessoas

Este livro não foi redigido para os especialistas da Ética. Se o fosse, reivindicaria outros enunciados, outros temas, diferentes aprofundamentos. Foi escrito para engenheiros que se defrontam com dilemas éticos e com problemas requerendo ponderação ética. Na sua base está também a noção de que muitos engenheiros exercem, ou poderão vir a exercer, atividades de gestão de pessoas – para o que estão por vezes desprovidos da formação que outros profissionais receberam.

É também nesse quadro que devem ser compreendidas as abundantes referências aos fatores promotores da (des)confiança, à justiça, aos problemas suscitados por difíceis processos decisórios e a outros elementos respeitantes aos comportamentos dos membros organizacionais, seja individualmente ou como membros de grupos/equipas. É mediante uma melhor compreensão da «**natureza humana**»⁷ que os engenheiros podem ser decisores mais conscienciosos, gestores mais respeitadores da dignidade humana, técnicos mais sensatos, membros organizacionais mais prudentes.

3. Desmoronamentos surpreendentes – ou nem tanto!

«A oportunidade de melhorar a qualidade ética das nossas atividades económicas apenas pode ser concretizada se a nossa motivação for genuinamente ética; ou seja, apenas se desejarmos adotar uma conduta ética *per se*. A ética é como o amor. Apenas os que amam as pessoas naquilo que elas realmente são podem fruir das bênçãos de uma relação de amor.»⁸

No decurso da nossa atividade profissional, seja junto de engenheiros ou de membros organizacionais em geral, são abundantes as vezes em que temos escutado frases como:

- «*Porque hei de ser ético se daí apenas recaem prejuízos sobre mim?*»
- «*Não vale a pena ser honesto. As pessoas honestas não vão a lado algum.*»
- «*De nada serve eu comportar-me eticamente se as pessoas que dirigem o meu trabalho e a minha empresa o não fizerem.*»
- «*As pessoas que singram na carreira profissional não são as que revelam preocupações éticas.*»

O rosário de considerações deste teor é interminável. A ideia básica que lhes subjaz é uma espécie de cinismo projetado sobre o mundo, em geral, e sobre a vida organizacional, em particular. A matéria convida, porém, ao enunciado de várias reflexões – porventura contributivas para o amainar do pessimismo.

⁷ Cunha *et al.* (2006).

⁸ Zsolnai (2010, p. 90, traduzido do inglês pelos autores).

Importa notar o seguinte: se se é ético apenas porque ser ético “dá dinheiro” ou “ajuda a subir na vida”, então não se é verdadeiramente ético. Se amamos alguém apenas enquanto “vale a pena” e não há dificuldades, então não amamos verdadeiramente. Se somos amigos de alguém apenas quando o nosso amigo não precisa verdadeiramente da nossa ajuda e do nosso esforço dedicado e sacrificado, então não somos autênticos amigos. Em suma: ser ético pode requerer coragem e capacidade para prescindir de algumas comodidades, pelo menos das mais imediatas.

Daí não deve extrair-se a ideia de que ser ético implica ser quixotesco ou teimoso inflexível no cumprimento de princípios, quaisquer que sejam as consequências daí advenientes. A sensatez e a prudência são virtudes éticas, exigindo ponderação dos vários interesses em jogo, dos diversos princípios em causa, das consequências oriundas dos vários caminhos porventura seguidos.

A “verdadeira” ética não pode ser pautada pela lógica segundo a qual **é ético o que é benéfico para os interesses do próprio**. Aduzir este princípio implicaria aceitar como éticos os comportamentos que os meus parceiros de vida social executassem à luz do mesmo princípio: em seu proveito próprio. Mas daqui poderia resultar uma incongruência insanável se a prossecução do interesse deles colidisse com a prossecução dos meus. Acresce que o modo de eu prosseguir os meus interesses atuais poderá não ser o mais apropriado para defender os de amanhã. Como sustentar a mudança de regras de acordo com os interesses de cada momento? Que consequências daí adviriam para o relacionamento interpessoal, a vida social, a necessária harmonia mínima sustentadora da interação humana saudável?

A última menção recai sobre a necessidade de não sermos tão severamente pessimistas acerca da impunidade das condutas não éticas. Mário Conde foi uma estrela do firmamento bancário espanhol, que chegou a iluminar também o universo de adulação em Portugal. Foi doutorado *honoris causa*, chegou a ser recebido pelo Papa, abeirou-se do Rei Juan Carlos, representou o expoente de admiração de muitos jovens espanhóis, chegou a ser apontado como potencial figura política de primeira linha na urbe política de Espanha. O edifício viria a desmoronar-se por efeito das fraudes que sustentaram tão célebre ascensão: foi preso e despojado de todo o capital de boa reputação que havia conquistado.

Os escândalos ocorridos com a Enron, a Worldcom e Arthur Andersen são também demonstrações cabais de como muitas atuações de gestão irresponsáveis acabam por, mais cedo ou mais tarde, gerar a implosão de organizações que, embora aparentemente “sãs”, acabam por sucumbir. Os factos ocorridos em algumas instituições bancárias, incluindo em Portugal, também mostram como a negligência da ética pode surtir efeitos perversos para as organizações, os seus membros, os clientes e a vida económica em geral. Estes processos são similares aos que ocorrem com **o bicho que corrói a madeira**. A parte exterior da mobília pode manter o seu aspeto “saudável” e as formas podem manter-se intactas, até ao

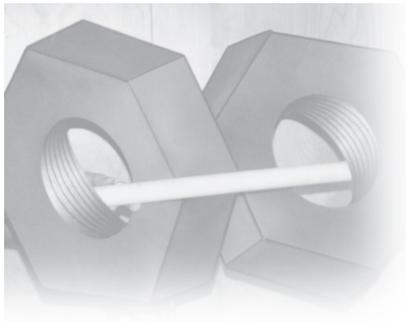
dia em que um toque mais brusco revela que o interior está oco e a estrutura se esvai por entre a poeira dos grânulos carcomidos!

Eis como Ariely se referiu à matéria:

«A ideia de que a desonestidade pode ser transmitida de uma pessoa para outra através do contágio social sugere que necessitamos de adotar uma abordagem diferente para diminuí-la. Em geral, tendemos a encarar as infrações menores como tal: triviais e inconsequentes. Os pecadilhos podem ser relativamente insignificantes por si sós, mas quando se acumulam numa pessoa, entre muitas pessoas, e nos grupos, enviam o sinal de que é aceitável o mau comportamento em maior escala. Por conseguinte, é importante compreender que (...) passando de uma pessoa para outra, a desonestidade produz um lento e rastejante efeito social corrosivo. À medida que o “vírus” sofre mutações e se espalha de uma pessoa para outra, um novo código de conduta menos ético vai-se desenvolvendo.»⁹

Eis, por conseguinte, duas ilustrações cuja profusa projeção mediática atesta a sua dimensão clamorosa. Um olhar sobre a vida política, futebolística e empresarial portuguesa ajuda-nos, porém, a compreender que estes desmoronamentos são frequentes. Na realidade, “o crime nem sempre compensa”. Se outra não existisse, esta seria uma razão sobeja para acreditar que as sociedades democráticas e abertas contêm no seu seio um gérmen de vigilância ética que importa acalentar e sobre o qual algum otimismo pode ser erigido.

⁹ Ariely (2012, p. 214, traduzido do inglês pelos autores).



Capítulo 6

A “Moral da História” em 33 Lições

«A dúvida ética (...) pode definir-se como o grau de incomodidade espontâneo que sentimos perante a bondade ou a maldade de um ato humano; é a primeira voz de alerta que nos aponta se estamos a atuar bem ou mal; é a ética inicial, isto é, a espontânea. (...) A dúvida ética ou ética espontânea é um cúmulo de raciocínio ético assimilado pela Humanidade e transmitido de geração em geração, sem entrar aqui na discussão sobre se existe transmissão genética, que é um tema da atualidade. A dúvida ética é a parte inicial da consciência moral que espontaneamente avalia a bondade ou maldade de um ato. De la Isla (2000) aduz que a consciência não é uma criação humana nem uma invenção; nem sequer uma construção científica; (...) é um juiz insubornável enquanto não tiver sido pervertida, ou seja, é implacável para julgar sobre o bem e o mal.»¹⁷¹

Estrutura

- Este capítulo está estruturado em torno de 33 aspetos fundamentais. Pretende ser uma súpula reflexiva das matérias abordadas ao longo do livro.
-

1. A profissão invisível

Nas nossas vidas social, familiar, política, económica, cultural e individual, estamos envolvidos em atividades e equipamentos oriundos da atividade dos engenheiros. A alimentação, o trabalho, a saúde, o lazer, as viagens, a comunicação – todos estão impregnados dos serviços e dos saberes produzidos por engenheiros. Mas essa presença profunda, por ser tão familiar, escapa-nos frequentemente da vista. Somos então mais atentos às atividades e às realizações de outras profissões. Os próprios engenheiros, por vezes, não se tomam por esse lado profundamente penetrante, atribuindo-se a si próprios o papel de “meros” membros de organizações, a cujos ditames se submetem. É necessário, porém, que se consciencializem de que a qualidade e a Ética com que exercem a sua atividade individual é determinante para múltiplos aspetos da vida das pessoas e do progresso das comunidades.

2. O triângulo dilemático

Perante uma irregularidade que possa prejudicar terceiros, o engenheiro debate-se frequentemente com um triângulo de deveres e direitos: o dever de lealdade ao empregador,

¹⁷¹ Parada (2003, p. 17, traduzido do espanhol pelos autores), citando De la Isla (2000).

o dever (consagrado nos códigos deontológicos) de velar pelo interesse público e o direito/dever de proteger os seus interesses pessoais e familiares. A avaliação ética da atuação do engenheiro deve ser pautada pela ponderação destes três elementos.

3. Responsabilizar os sistemas = não responsabilizar ninguém

Quando a tónica da responsabilidade ética é colocada nos sistemas de procedimentos e de gestão, emergem riscos de diluição de responsabilidades, de tal modo que, perante uma decisão desastrosa, nenhum dos intervenientes assume qualquer papel causador. É necessário, por conseguinte, introduzir a responsabilidade individual na análise e no funcionamento das organizações, de modo que os engenheiros (e todos os membros organizacionais) sintam que a qualidade ética das decisões provém, em grande medida, do modo como exercem a sua atividade, tanto individualmente como em equipa.

4. Os riscos da responsabilização individual

A acentuação da responsabilização individual também não está isenta de riscos.¹⁷² Na verdade, as decisões, os produtos e os serviços são fruto do trabalho em equipa e da interpenetração da atividade de múltiplos atores. O resultado final não é consequência da mera **soma** das ações de cada indivíduo, mas do modo como essas atuações se interpenetram. Cada indivíduo, *per se*, não tem controlo pleno sobre esse resultado. É do jogo entre as ações que o resultado provém. Seria, então, imprudente e injusto imputar responsabilidades a um indivíduo por um desastre ou por um defeito sobre os quais ele não tem pleno controlo. Ademais, uma tal imputação poderia produzir retrações na iniciativa, induzindo nos engenheiros uma diminuição acentuada da propensão para tomar riscos e inovar. Finalmente: se colocarmos a tónica exclusivamente na responsabilidade individual, incorremos no risco de não resolvermos os problemas nem prevenirmos as ocorrências resultantes do trabalho em equipa e das características dos sistemas de procedimentos e de gestão.

Em suma: é necessário que os sistemas não constituam o fator desculpabilizador da irresponsabilidade individual e que a ênfase na responsabilização individual não descure a atenção à fiabilidade dos sistemas. Entre a “culpa é do sistema” e “a culpa é dos indivíduos”, é necessário estabelecer a ponte: **a responsabilidade é dos indivíduos no seio do sistema e o sistema deve ser desenhado para que a responsabilidade dos indivíduos seja fomentada.**

5. Silêncios calculados

No desastre do *Challenger*, alguns indivíduos mantiveram-se silenciosos acerca das reservas que o lançamento lhes merecia. A preocupação com a carreira e os interesses pessoais

¹⁷² Uma boa maneira de compreender como más “barricas” fazem apodrecer as boas “maças” pode ser encontrada no livro de Zimbardo (2007). Veja, ainda, o capítulo «Pepinos doces em barricas de vinagre», do livro de Rego e Cunha (2013).

terão ditado, em alguns casos, este comportamento. O argumento aduzido posteriormente por alguns foi «*não me expressei porque ninguém me solicitou opinião*», mas parece haver nele uma ausência ética que importaria sanar. É possível que esta reação tenha sido ditada pelos comportamentos de alguns líderes, tendencialmente retaliadores de vozes dissonantes. É também indubitável que algumas organizações e líderes são renitentes aos “mensageiros das más notícias” e induzem comportamentos de acomodação e espírito de passividade entre os seus colaboradores. Em certas circunstâncias, é porventura injusto apontar o dedo acusador a essas reações silenciosas. Mas importa compreender que a ética implica coragem e esta supõe a disponibilidade para incorrer em riscos e para zelar por valores mais elevados. Sugerimos ao leitor que consulte a secção «Calar» do livro *Comunicação Pessoal e Organizacional* (Rego, 2013) e que faça o exercício n.º 24 aí sugerido.

6. Manchas que se alastram

Os engenheiros são, por vezes, submetidos a pressões, por parte dos seus superiores, para executarem atividades, apoiarem decisões, realizarem projetos e emitirem pareceres que colidem com critérios profissionais e éticos. O sentido do dever de lealdade, a necessidade de salvaguardar a progressão na carreira e a incapacidade para dizer «não» podem induzi-los a conformarem-se. Importa, no entanto, que compreendam que este pode ser apenas o início de um processo que progride como uma mancha de óleo. Se não for interrompida *ab initio*, é progressivamente mais difícil apagá-la. O engenheiro que aceita realizar algumas tarefas “impróprias” torna-se um alvo mais provável de solicitações posteriores do mesmo género, sendo-lhe progressivamente mais difícil recusar.

7. O cântaro que se quebra

Há um potencial preventivo considerável no adágio popular segundo o qual “tantas vezes o cântaro vai à fonte que acaba por quebrar”. Ele pode auxiliar na compreensão dos riscos resultantes da tendência para presumirmos que, por termos sido tão bem sucedidos até ao momento, sê-lo-emos também no futuro. Por vezes, as organizações e os indivíduos habitam-se a sair incólumes da violação (ou negligência) de determinadas normas éticas ou profissionais, acabando por adquirir a convicção de que os riscos, afinal, são mínimos, e que nenhuma ocorrência danosa ou desastrosa se verificará. É algo semelhante ao que ocorre com o automobilista que se habitua a violar o semáforo vermelho – quantas mais vezes passa incólume, mais se convence de que é invencível! Irónica e tragicamente:

«É como o raciocínio do lavador de janelas que cai da sua plataforma, no trigésimo andar. Ao passar diante do vigésimo nono sente-se ansioso porque ouviu dizer que uma queda daquele tipo é fatal. Mas, a pouco e pouco, tranquiliza-se, uma vez que a experiência lhe demonstra que não se passa nada de mal. O vento até é agradável. Chegado ao nível do

primeiro andar, sente-se definitivamente tranquilo, mas a calçada não está longe.»¹⁷³ Moral da história: importa estar permanentemente atento, verificar a fiabilidade dos procedimentos até ao momento usados, denotar espírito crítico.

8. Rãs em água morna

Se uma rã for colocada num recipiente contendo água morna, que paulatinamente se vai aquecendo até atingir elevada temperatura, o resultado é a morte do animal. Todavia, se for colocada de uma só vez em água quente, a rã depressa salta. A metáfora é outra explicação poderosa para a compreensão das razões pelas quais os indivíduos e as organizações se deixam, por vezes, entorpecer e perdem a sensibilidade para compreender os erros éticos, profissionais e técnicos que vão cometendo. Ajuda também a compreender como a “pedrada no charco” de um engenheiro – em funções técnicas ou de gestão – pode despertar a organização e extraí-la da inércia perversa em que se encontra. É por isso que “pôr a boca no trombone”, embora possa causar danos consideráveis a uma empresa no curto prazo, pode representar o estímulo fundamental que a liberta do marasmo ético e profissional e a encaminha para decisões profissional e eticamente responsáveis.

9. “Não mate o mensageiro das más notícias”

Quando um gestor reage intempestivamente às “más notícias” e penaliza os mensageiros, é provável que se desenvolva entre os seus colaboradores a tendência para lhe dizerem o que julgam que ele quer ouvir. Os elementos verídicos acerca da realidade menos otimista não lhe são, então, transmitidos, acabando ele por “viver” num mundo inexistente. A probabilidade de tomar decisões eticamente questionáveis é, assim, maior. A plausibilidade de ocorrência de fracassos e efeitos desastrosos incrementa. Neste clima, a consciencialização dos erros tende apenas a emergir depois de um fracasso inexorável. Nesses momentos, é igualmente provável que os “mensageiros da má notícia” (e os que alegavam que o “cântaro” poderia, a qualquer momento, quebrar!) sejam discriminados – a sua existência torna-se ainda mais incomodativa! Em suma: as piores notícias são aquelas más notícias que os gestores não ouvem¹⁷⁴.

10. Filtros perversos

É sobejamente conhecida a tendência para a filtragem da informação remetida aos níveis de topo da hierarquia. O estudo dos antecedentes da catástrofe do *Challenger* sugere que alguns gestores da NASA não transmitiram aos seus superiores as reservas manifestadas no parecer técnico dos engenheiros, porque estavam inebriados pela necessidade de cumprir objetivos políticos e de relações públicas ou simplesmente porque não desejavam trans-

¹⁷³ Jacquard (1996, p.12).

¹⁷⁴ Leia o Capítulo 4 do livro *Superequipas* (Cunha e Rego, 2013).

mitir más notícias nem ver as suas carreiras prejudicadas. Nas organizações em geral, estes processos são também frequentes. Pelo menos, três vias de prevenção podem ser aqui recomendadas: (1) a coragem dos engenheiros para transmitir a informação preventiva de riscos; (2) o acolhimento favorável dos gestores às “más notícias”; (3) o fomento, pelos gestores, de ambientes de confiança.

11. Atores em diferentes papéis

Alguns antecedentes do desastre do *Challenger* são um hino à tendência dos membros organizacionais para atuarem de acordo com o papel que desempenham. Os 14 engenheiros da Thiokol propendiam para a recusa do lançamento. Mas as pressões da NASA e os interesses comerciais que a Thiokol pretendia preservar induziram nos quatro engenheiros com funções de gestão uma mudança de atitude, aprovando o que anteriormente haviam recusado. O erro revelou-se fatal e a perspectiva de curto prazo gerou perdas de grande envergadura. O remédio para o problema poderia ter passado pela inclusão das considerações técnicas na “decisão de gestão” e pela prática das virtudes da prudência, da coragem, da autodisciplina e da diligência. Mas, em qualquer caso, teria sido proveitoso que os quatro gestores incluíssem os 10 dissidentes na decisão final, em vez de os afastarem por conhecerem, de antemão, a sua posição desfavorável ao lançamento. A decisão de gestão foi consensual, mas essa é uma meta que qualquer grupo pode alcançar quando as vozes discordantes não votam...! As decisões de boa qualidade não são necessariamente as consensuais, são as que, consensualmente, ou não, resultam da recolha de uma avaliação (tanto quanto possível) apurada da realidade e das várias alternativas de ação disponíveis.

12. Obediência cega à cadeia de comando

Aquando dos preparativos do lançamento do vaivém, alguns engenheiros não transmitiram a sua oposição ao lançamento junto de entidades superiores da NASA, por considerarem que esse não era o seu canal de reporte, a via hierárquica oficialmente estabelecida. Este comportamento ocorre também noutros tipos de organizações. Mas o sentido do dever de salvaguardar a segurança e a saúde de outras pessoas recomenda a coragem necessária para, em circunstâncias excepcionais, curto-circuitar as vias oficiais e colocar a informação no patamar que poderá evitar os fiascos. É indubitável que os riscos de prejuízo pessoal são, por vezes, elevados, pelo que, frequentemente, os membros organizacionais se inibem de assim atuar. Mas essa é uma razão adicional para que as organizações e os seus gestores adotem políticas de comunicação franca e aberta, de natureza informal, permitindo que os canais de comunicação sejam fluidos e estabeleçam pontes entre as pessoas de diferentes unidades e de diversos níveis hierárquicos. Uma vez mais, o clima de confiança e o acolhimento favorável dos “mensageiros das más notícias” são fundamentais. Igualmente relevante é a predisposição dos gestores para colherem informação diretamente no “terreno