

Tá olhando o quê?

**Prof. Dr. Márcio Bambirra Santos*

A Observação é uma fase importante nas formas de conhecimento sejam das mais naturais ou pessoais, àquelas que possuem o rigor científico ou metodológico. Parar e observar é avançar com segurança à conclusão de um evento ou conjunto de ações. Por isso, uma solução errônea precede, na maior parte das vezes, de uma observação malfeita.

Existem três abordagens mais clássicas da Observação para a interação com o objeto a ser analisado: uma advinda da Filosofia propriamente dita, outra proveniente da Física e a, não menos importante, da Metodologia Científica. A linha comum dessas abordagens é a preocupação quanto a posição do observador.

Na Filosofia, Feitosa (2004, pags. 27 e 28) esclarece:

“Por que a Filosofia é uma forma diferente de ver o mundo? Em primeiro lugar porque é um olhar que pressupõe distanciamento. A excessiva proximidade de um objeto pode interferir na nossa compreensão sobre ele. Um passo para trás pode nos ajudar a ganhar uma perspectiva mais ampla. Agora imagine que a realidade é como uma parede contra a qual nossa face está colada. Tão próximas assim, torna-se difícil aprender o tamanho, extensão, espessura ou até mesmo a cor dessa parede. Olhar filosoficamente a realidade implica um certo afastamento dessa parede que está diante e em torno de nós... um distanciamento provisório e estratégico”.

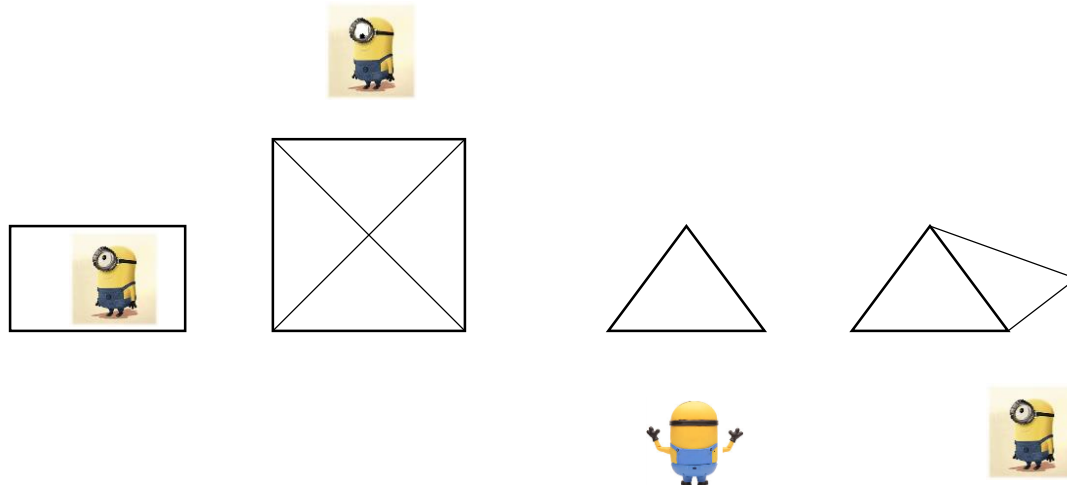


Figura 1 – A posição do observador e seu afastamento

Já na Física a condição da observação navega entre o princípio da incerteza de Heisenberg, nos fundamentos da Mecânica Quântica, e da própria Teoria da Relatividade. A bem da objetividade e na tentativa de não perder o foco em questões complexas, essa última será o cerne da observação. Nela, enfatiza-se a noção de transformação das leis da física entre observadores movendo-se relativamente entre si. Em outras palavras, de acordo com Oliveira (2005), o tempo e o espaço deixam de ser invariantes ao mudar de sistema de referência, passando a ser dependentes do estado de movimento dos observadores: por exemplo, dois eventos que ocorrem simultaneamente em lugares diferentes de um mesmo sistema de referência podem

ocorrer em tempos diferentes em um outro sistema de referência (a simultaneidade é relativa), ou conforme Hawking (2015, pag. 114 e 194):

“...não podemos nos esquecer de que, na teoria da relatividade, não existe tempo absoluto. Cada observador tem sua própria medida de tempo. O tempo para alguém em uma estrela será diferente do tempo para alguém a determinada distância, devido ao campo gravitacional da estrela”.

E ainda,

“Como não existe um padrão de tempo único, pois cada observador mede o próprio tempo com o relógio que carrega, é possível que a viagem pareça muito mais curta para os viajantes espaciais do que para aqueles que permanecem na Terra. No entanto, não seria muito agradável voltar de uma viagem espacial alguns anos mais velho e descobrir que todo mundo que você deixou para trás morreu milhares de anos antes”.

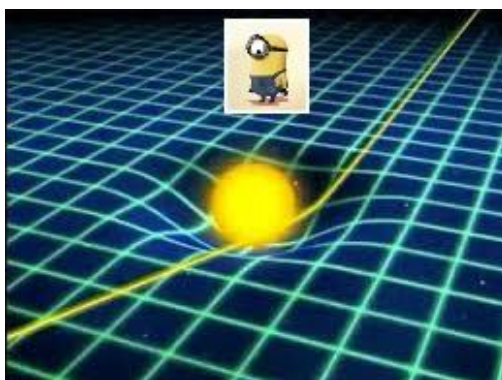


Figura 2 – A posição do observador e a relevância do tempo

And last but not the least, na Metodologia Científica (parte da Filosofia da Ciência), chega-se a considerações mais práticas sobre as fases de um Método Científico que, generalizado, se orienta (não que consiga) para a neutralidade e a objetividade da ciência. Mas, essas características que o Método desde sua origem pós-renascentista reclamou, e que levava a distinguir esse saber nas chamadas ciências humanas ou sociais, são claramente questionadas pela teoria dos paradigmas de Kuhn (1972).

O cerne de sua teoria é que o conhecimento científico não cresce de modo cumulativo e contínuo. Ao contrário, esse crescimento é descontínuo, opera por saltos qualitativos, que não se podem justificar em função de critérios de validação do conhecimento científico. É como uma faca de dois gumes: de um lado o desenvolvimento da ciência normal, e de outro opera a ciência revolucionária. No primeiro, é a ciência dos períodos em que o paradigma é unanimemente aceito, sem qualquer tipo de contestação, no seio da comunidade científica. O paradigma indica à comunidade o que é interessante investigar, como levar a cabo essa investigação, impondo como que um sentido ao trabalho realizado pelos pesquisadores e limitando os aspectos considerados relevantes da investigação científica. No segundo, o novo paradigma irá redefinir os problemas e as incongruências até então insolúveis, dando-lhes uma solução convincente, e é neste sentido que ele vai se impondo junto da comunidade científica. Essa substituição não ocorre de um modo rápido; o período de crise, caracterizado pela transição de um paradigma a outro, pode ser bastante longo.

Na prática, verifica-se que o método científico pode apresentar certas variações, mas os seus passos são referência para outros métodos que demandam o médio ou longo prazos na complexidade de suas resoluções, sobretudo os métodos gerenciais que mantêm suas gêneses na Ciência e que se associam ao ciclo da Qualidade (PDCA) proposto por Shewhart e Deming, para o melhor desempenho eficiente das unidades de produção de bens e serviços, conforme Santos (2011, pag. 209):

Ciclo Q	Método Científico	MASP (Método para Análise e Solução de Problemas)	FTA/FMEA (Fault Tree Analysis-Análise da Árvore de Erros /Failure Mode and Effects Analysis-Análise dos Modos e Efeitos de Falha)	8D (8 Disciplinas)	QFD (Quality Function Deployment – Desdobramento da Função Qualidade)	6 Sigma (DMAIC)
P	1-Pesquisa Bibliográfica 2- Observação 3- Formulação de Hipóteses	1 – Identificação do problema 2 – Observação 3 – Análise 4 – Planejamento da ação	1 - Identificar e observar as características dos processos 2– Definir a equipe e coordenador da FTA/FMEA 3 – Coletar Informações disponíveis e elaborar a Árvore 4- Criar os padrões iniciais (normas e diretrizes, descrição de formulários)	1-Formação da Equipe 2-Observar e descrever o Problema 3-Implementar Ações de Bloqueio Interinas 4-Definir Causas- Raiz 5-Desenvolver Soluções	1 – Observar, pesquisar e Identificar as necessidades dos clientes 2–Estabelecer as características do prod./serv 3 -Projetar o prod/serv. e seu processo 4 – Criar os padrões iniciais	1-Define (Defina) 2- Measure (Meça) 3- Analyse (Análise)
D	4- Experimentação (Simulação)	5 – Ação	5- Estabelecer os fatores de Severidade, Ocorrência e Detecção 6- Calcular o RPN resultante 7-Implementar a FMEA, acompanhando os processos e atualizando as normas	6-Implementar as Soluções	5- Fabricar e testar/ simular o prod/serv. serviço piloto	4- Improve (Melhore)
C	5- Análise 6- Síntese	6 – Verificação	8– Revisão dos procedimentos	7- Prevenir a Reincidência	6 – Verificar a satisfação do cliente	5-Control (Controle)
A	7- Teoria (Confirmação da Hipótese)	7-Padronização 8 – Conclusão	9 – Estabelecer os padrões finais 10 – Incorporar ao processo de melhoria contínua da empresa (Colaboradores, Clientes, Fornecedores).	8-Reconhecimento da Equipe	7 – Estabelecer os padrões finais 8 – Revisar e documentar o processo	

Quadro 1 – Métodos gerenciais de maior desempenho

Apenas no **6 Sigma**, representado na metodologia pelo **DMAIC**, é que não é explicitado o passo da Observação, mas está ela está subentendida na etapa “Define”; é preciso observar para definir as necessidades do cliente. Na realidade, uma precipitação ou ansiedade em queimar etapas na aplicação de qualquer um dos métodos anteriores, pode resultar no comprometimento da meta ou objetivo.

Mas, em um mundo onde impera a velocidade vertiginosa nas relações entre as pessoas, reflexo das mudanças tecnológicas e consumismo pasteurizado, o tempo conspira contra a Observação, pois afinal, ninguém tem tempo para Parar e Observar. Isso é visto, muitas das vezes, como diletantismo ou insegurança. Como observar e estar simultaneamente atento à racionalidade e urgência do tempo que nos cerca? Isso provoca um desafio no equilíbrio pessoal da reflexão crítica de um lado, e de outro a reatividade exigida na situação.

A posição do Observador na cadeia de comando empresarial também é importante no fator de abrangência ou ingerência setorial, dada a sua visão sistêmica (*top down*), na posição hierárquica piramidal em que se constroem as organizações, vista na fig. 3. Isso é percebido na análise causa-efeito realizada pelas pessoas de diferentes equipes, conforme fig. 4 e fig. 5, onde, dependendo da posição, o efeito pode virar causa e/ou a subcausa virar causa.

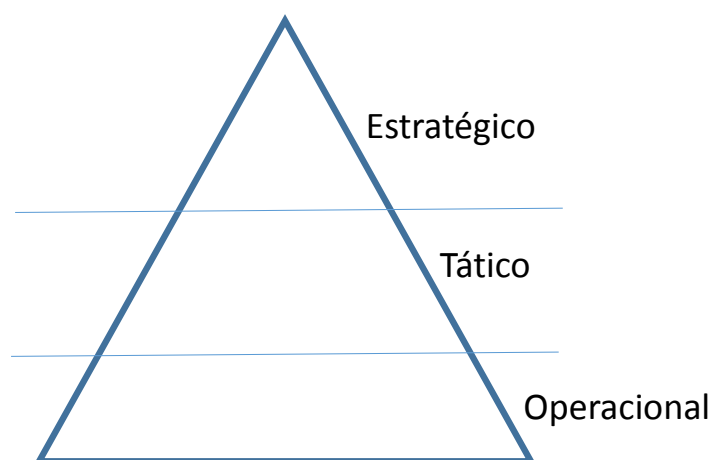


Figura 3- Níveis organizacionais

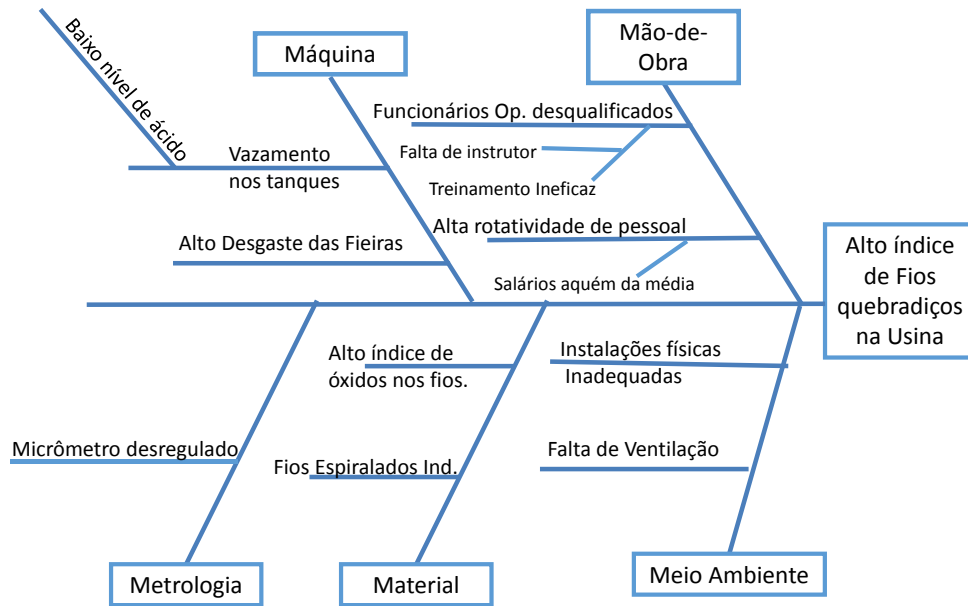


Figura 4 – Diagrama de Causa- Efeito

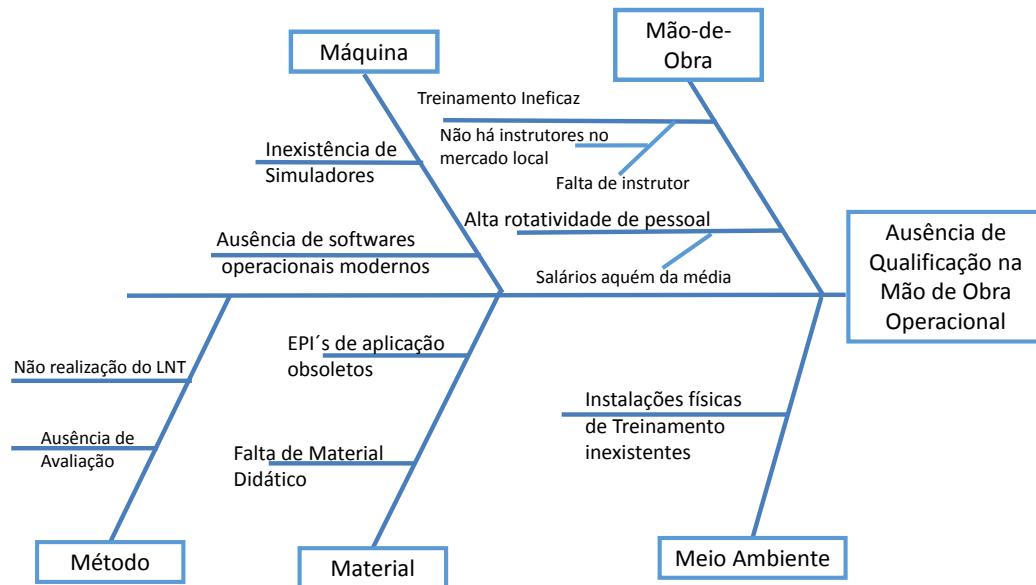


Figura 5 – Diagrama de Causa- Efeito sob a visão do RH

Da mesma forma, a fig. 6 aponta como uma situação problema em um nível hierárquico pode ser o problema de um nível imediatamente acima, na sua forma mais abrangente de recursos, pessoas e tecnologia.

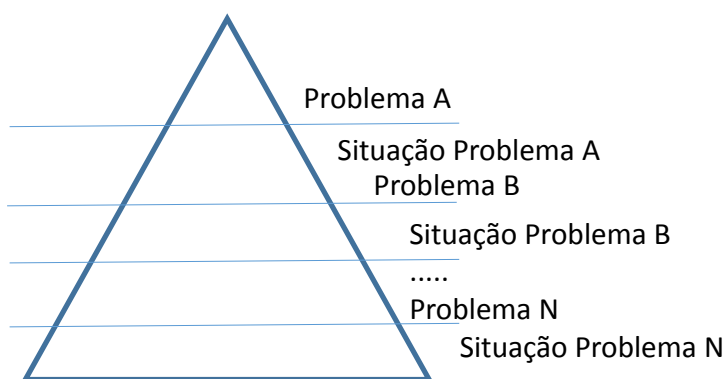


Figura 6- Níveis, Situação e Problema

E ainda, para assegurar a coerência, agilidade e melhores resultados, a distinção entre os planejamentos e suas respectivas abordagens, sugere formas distintas de observação na aplicação do método. Ou seja, o planejamento estratégico, o tático e o operacional embora tenham sintonia na linha mestra das metas e sua estratificação, não podem ter alguns objetivos e informações misturadas ou partilhadas entre pessoas de diferentes níveis do planejamento, de acordo com a fig. 7, seja pela confidencialidade inerente aos níveis de autoridade, seja na aplicação e acompanhamento de técnicas de planejamento nos diversos níveis de responsabilidade.

A exemplo da fig. 6, a estratégia de um nível mais baixo da escala, pode ser a tática do nível superior, mas é mais um reforço para diferenciar estratégia de tática, como cita Goleman (2014, pag.205)):

“O significado original da palavra “estratégia” vem do campo de batalha. Quer dizer a “a arte do líder” – na época, os generais. Estratégia era a forma como se distribuíam os recursos. Tática era a forma como as batalhas eram lutadas. Hoje, os líderes precisam gerar estratégias que façam sentido em quaisquer que sejam os sistemas mais amplos em que operam – uma tarefa para o foco externo”.

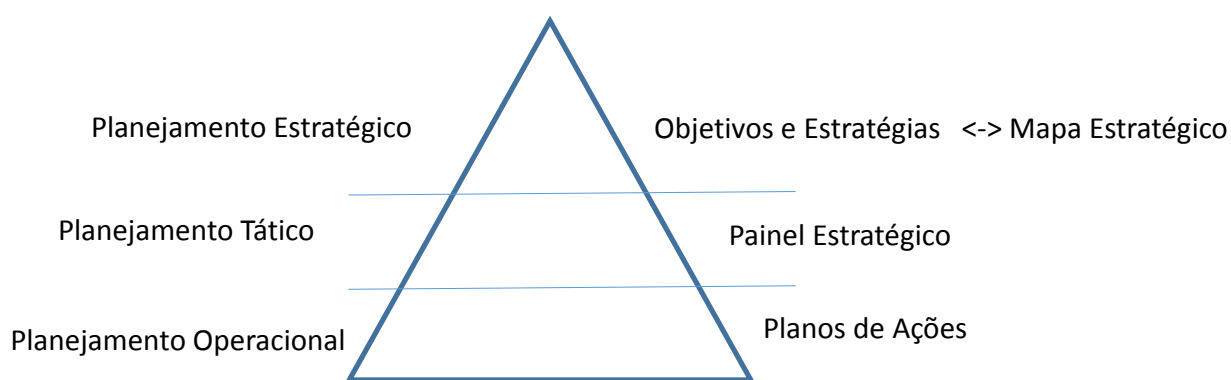


Figura 7 - Níveis do Planejamento e Técnicas

De outra maneira, pode-se ter um conflito de autoridade nos diferentes níveis hierárquicos e um desgaste na sensibilidade funcional das pessoas, ocasionando perda de foco, comprometimento das metas e, o pior, quebra de confiança na liderança.

