

Imaginação

Eng. Dr. José L. Lopes Alves

Da emoção à consciência

Já se sabe como a bioquímica do cérebro capta as *emoções* - as mudanças no corpo; as apresenta como *sentimentos* - alegria ou frustração; e ao nos darmos conta do sentimento, formamos a *consciência* do que está ocorrendo. Mas ninguém ainda sabe como transformamos essa consciência em imagem. Isso mesmo, como *imageamos* o que sentimos. A imaginação é extremamente importante na luta pela sobrevivência e na evolução.

Se conseguirmos imaginar algo, este algo existe (na nossa mente). Nosso cérebro é um extraordinário equipamento *imageador*. Mais produtivo que qualquer outro. O arqueiro precisa imaginar o seu tiro no centro do alvo para ter chance de acertá-lo. O goleiro tem que se imaginar defendendo o pênalti para ter chance de defendê-lo. O apostador na mega sena imagina-se ganhando o maior prêmio e até cria imagens sobre como vai gastar a fortuna, mesmo sabendo que a chance é de um para cinquenta milhões.

Por que a *imagem* é tão importante para desenvolver a segurança e a confiabilidade humana?

Se o que dizemos para uma pessoa, por exemplo um conselho sobre segurança no trabalho, não tiver sentido - significado - para ela, ela tende a não aceitar o conselho. Ela só vai aceitar o conselho se criar uma *imagem*, positiva ou negativa, de algo que possa acontecer se o conselho não for aceito por ela. Isso passa por uma emoção que surge no organismo (um calafrio ou um banho de serotonina) e serve como gatilho para um determinado sentimento (medo ou satisfação), que passamos a nos dar conta de forma consciente por meio de uma imagem, negativa ou positiva (um acidente ou um sorriso de missão cumprida).

Um paradoxo: a sabedoria popular diz que uma imagem vale mais que mil palavras. Mas se isso é verdade, porque não basta mostrar imagens fortes de acidentes para que as pessoas se deem conta do perigo e deixem de aceitar o risco?

Não basta olhar. É preciso ver.

- Eu olhei, mas não vi, disse aquela infeliz enfermeira que pegou uma garrafa de vaselina que estava no lugar errado, junto com soro fisiológico. E a paciente morreu.

É preciso ir além de mostrar o que pode dar errado. É capital ter certeza de que as pessoas imaginam o que pode dar errado antes de fazer algo. A avenida Presidente Vargas no Rio de Janeiro tem dezesseis pistas. Nas faixas para pedestre a cada quatro pistas há um semáforo. Dificilmente os quatro semáforos estão abertos para o

pedestre. Mesmo se estiverem, o tempo curto faz com que as pessoas encontrem pelo menos um sinal vermelho. O que acontece? A maioria dos indivíduos continuam andando buscando chegar ao outro lado. Elas sabem o que pode dar errado, mas não se imaginam sendo atropeladas naquele momento. Nenhum ativador do tipo aviso, placa ou apito, funciona.

Quando o navio Endurance afundou esmagado pelo gelo próximo à Antártida em 1914, os vinte oito tripulantes estavam marcados para morrer. O navio ficara preso vários meses em uma banquisa de gelo sem nem ao menos chegar ao continente. Tudo dera errado antes mesmo da verdadeira missão começar. Contudo, logo após o naufrágio o comandante sir Ernest Shackleton *conseguiu imaginar* o que precisava para liderar o grupo e disse para todos: - vamos para casa. Todos se salvaram após quase dois anos de provação. Todos tinham um propósito comum e perfeitamente claro no seu imaginário.

O mestre de Xadrez consegue imagear várias jogadas adiante, o que lhe dá enorme vantagem. Diferente disso é o voo cego e jogo de azar. Fazer algo sem ter ideia do que que pode ocorrer ou saber, mas não o imaginar acontecendo.

Imaginação sem ação é sonho.

Ação sem imaginação é passatempo

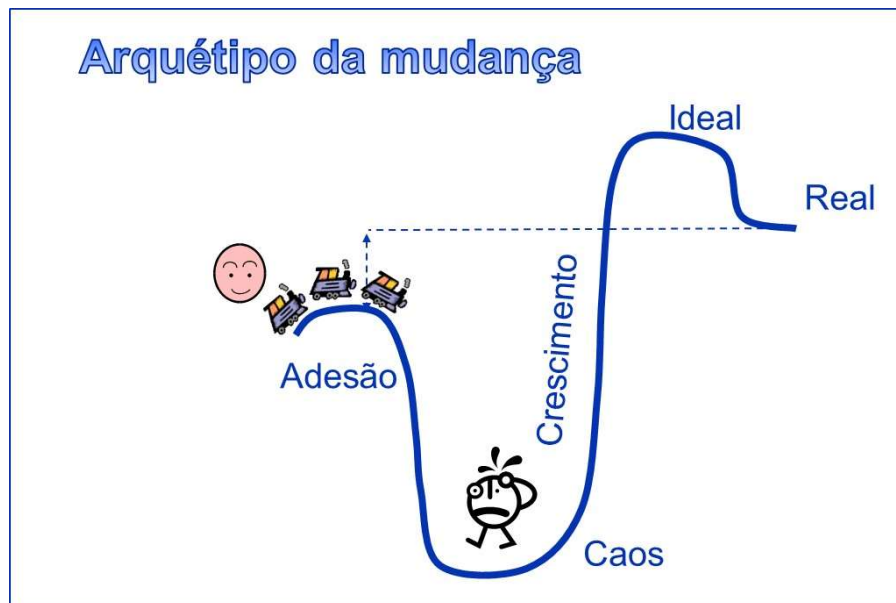
É difícil, mas não impossível, desenvolver uma cultura de segurança que está no nível de CHOQUE, onde tudo é feito para apagar fogo e caçar os culpados, para o TOPO DO MUNDO, onde as pessoas cuidam umas das outras e possuem alta consciência, agindo do mesmo modo sendo ou não observadas. Será muito, muito mais difícil se as pessoas não conseguirem imaginar o que é o TOPO DO MUNDO.

Exemplificando: como desenvolver um procedimento de bloqueio e sinalização (LOTO – Lock Out Tag Out), tão importante para a segurança de todos, se as pessoas não conseguirem imaginar o que significa a excelência neste assunto e o sentido disso? Não será com imagens em Power Point que se conseguirá vender a ideia e desenvolver uma crença a respeito. Como deve ser uma troca de turno em um nível de referência nacional ou internacional? Como deve ser a comunicação que realmente signifique um sólido pilar da confiabilidade na troca de informações?

Em grandes projetos de mudança antes de se desenhar qualquer plano de ação é preciso IMAGINAR O ALVO, levar as pessoas ao futuro para tomarem conhecimento do que se está falando e trazê-las de volta ao presente, para então arquitetarem o ROAD MAP. Uma técnica excelente para isso é a *Future Search Conference* – Conferência para Busca de Futuro – onde o passado, presente e futuro são trabalhados para desenhar um caminho para um objetivo compartilhado. Só se consegue construir algo sobre um *terreno comum*. Independentemente do método usado o importante é perceber que a *imaginação* tem relevante papel numa mudança.

O arquétipo da mudança em grandes projetos

Na figura a seguir apresentamos o que conhecido como “arquétipo da mudança”, ou seja, uma representação do que ocorre nos grandes projetos que visam modificar as organizações. Por algum motivo decide-se que “deve haver uma mudança” e há um sentido de “urgência”. A fase da Adesão inicia, com apelo para o engajamento. É relativamente fácil conseguir a adesão, principalmente para os latinos. Uma camiseta, muita propaganda, discursos, e as pessoas entram no “tremzinho”. Depois de algum tempo vem o Caos e a confusão.



Na confusão ninguém se entende. Muita energia é perdida e gastos com a mudança são enormes. A fase de Crescimento somente ocorre quando as pessoas conseguem “ver” o futuro a frente. Conseguem imaginar o estágio Ideal; se dão conta que ele não será atingido; mas que existe um nível Real, factível, que tem condições de ser alcançado. Nesse momento a energia do Caos é dirigida para a aprendizagem e direcionada para o alvo Real. Todos que podem influenciar na mudança devem ser representados na busca do terreno comum.

BREXIT – um exemplo recente

Um mega exemplo de mudança onde aparentemente o futuro não foi imaginado adequadamente, é a saída do Reino Unido (UK) da União Europeia (EU). Na manhã seguinte ao recente plebiscito inúmeras pessoas se manifestaram: - *o que foi que fizemos?*

Ir para um lugar onde ninguém quer ir!

Na política o ambiente das eleições, onde mudanças são esperadas para o dia seguinte aos resultados, é um palco excelente para escolhas erradas. Muitas mentiras, ilusões, artimanhas, são usadas para mostrar um futuro fictício, que não tem chance de ocorrer.

No ambiente industrial decisões são tomadas diariamente e é um mantra se dizer que elas (as decisões) devem ser baseadas em análise dos riscos. Fácil falar, mas difícil fazer isso bem feito, com boa imaginação das consequências. A síndrome *Groupthink*, emergida em Chernobyl, impediu que os experientes operadores e engenheiros russos imaginassem as consequências das suas decisões. Isso provocou o mega desastre. Falta de imaginação das consequências, podem ter levado às mudanças na barragem em Mariana que causaram a tragédia ambiental.

Os garotos da Banda em Santa Maria não imaginaram que um simples e inofensivo artefato pirotécnico pudesse causar um evento com duzentas e quarenta e duas mortes. O ataque ao WTC em 11/09/2001 não foi imaginado. O suicídio do copiloto da Lufthansa também não, quando carregou consigo dezenas de pessoas.

Chorar sobre o leite derramado é fácil, diz o ditado. O que trazemos aqui é a importância de se imaginar previamente que o leite pode derramar. Quando sistematicamente as barreiras que protegiam a fábrica de Bophal foram sendo retiradas, não imaginaram que um único evento iniciador (água entrar em um tanque) poderia matar cerca de dez mil pessoas.

Confiabilidade baseada nos Fatores Humanos

Desenvolver a segurança e a confiabilidade operacional só é possível por meio de um Projeto de Mudança (Change Management). O arquétipo da mudança nos mostra que funciona também nesse caso. É preciso no início do programa fazer com que o “caminho” seja desenhado, que as resistências sejam entendidas como normais e administradas; que o estágio final seja imaginado e considerado possível de alcançar. É impossível atingir alto nível de confiabilidade sem considerar os Fatores Humanos envolvidos. O crescimento na direção certa se dará quando competências não técnicas façam parte da matriz de competências da organização. Particularmente é necessário desenvolver: o rito de tomada de decisão e que ele leve em conta os riscos (risk-based decisions); a consciência situacional para que aquilo que estiver ocorrendo seja “visto conscientemente”; a liderança saiba usar as competências existentes e que a comunicação seja a mais eficaz possível.

Conclusão

Quando uma equipe “trava” num *brainstorm* sobre identificação de cenários de riscos a partir de uma falha humana, eu costumo usar um artifício, por meio da seguinte pergunta: - *alguém pode contar um filme (factível) de um acidente, causado por uma falha humana?* Normalmente alguém monta um cenário! Pronto, é só avaliar a probabilidade e o risco.

Imaginação para estimular a imaginação. Pode ser um bom começo!

joselopes@interface-hs.com.br