

PARTE 3

COMPREENDENDO O PROCESSO DE “FEEDBACK”



“Um homem, cujo machado tinha desaparecido suspeitou do filho do vizinho: o garoto caminhava como ladrão, se vestia como ladrão e falava como ladrão. Mas o homem encontrou o seu machado quando cavava uma fossa no vale. Na próxima vez que viu o filho do vizinho, o garoto caminhava, se vestia e falava como qualquer outro garoto.”

(Conto tradicional Alemão)

Material elaborado pela professora Lara Campos

A ESCADA DE INFERÊNCIAS

Imagine que seu chefe lhe pede para entregar o relatório para “quando puder”. Você então infere que tem permissão para pôr esse trabalho no final da pilha de “coisas para fazer”. As inferências economizam tempo e energia. Se forem bem utilizadas, ajudam a interpretar automaticamente as observações e a projetá-las no futuro.

Mas, as inferências podem ser perigosas. Algumas vezes inferimos incorretamente. O processo de inferir é tão automático que a pessoa o faz inconscientemente. A escada de inferências é um modelo que ilustra como subimos mentalmente das observações até a tomada de decisões. A escada de inferências não é um “objeto real”, mas sim uma invenção lingüística.

OS DEGRAUS DA ESCADA



A ESCADA DE INFERÊNCIAS TEM 4 NÍVEIS:

1º degrau – DADOS DA REALIDADE: aqui estão os fatos imediatamente verificáveis para qualquer observador. Por exemplo, considere a seguinte cena de uma fotografia: dois homens correm na mesma direção. O que vai atrás é branco e veste uniforme de polícia. O da frente é negro e veste roupas civis. Todos esses elementos na fotografia são observáveis. Qualquer pessoa que veja essa imagem testemunharia que a descrição está correta.

2º degrau – INTERPRETAÇÕES: neste nível encontra-se a subjetividade, uma suposta explicação daquilo que se observa. No caso da fotografia, você poderia pensar: “bem pelo que vejo, o negro cometeu um delito e está sendo perseguido pelo policial”.

3º degrau – JULGAMENTOS: aqui estão nossas opiniões que surgem da comparação de nossas interpretações (ocorridas no 2º degrau) com os nossos

¹ KOFMAN Fredy, Metamanagement – A nova consciência dos negócios – Ed. Antakarana, 2002.

ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE “FEEDBACK”	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	------------------------

valores. Neste degrau decidimos que algo é “um problema” ou uma “oportunidade”, uma “vergonha” ou um “orgulho”. De volta à fotografia poderíamos pensar: “ O negro deve ser um criminoso. São todos iguais.” Ou então: “O negro deve estar fugindo da brutalidade policial. Os policiais são brancos racistas.”

4º degrau – CONCLUSÕES E DECISÕES: finalmente concluímos e decidimos como agir dadas nossas interpretações e julgamentos. Escolhemos uma ação mais apropriada à situação. Mais uma vez olhando para a fotografia, uma pessoa decide votar para que haja mais policiais nas ruas, uma outra decide publicar um manifesto exigindo a diminuição da brutalidade policial.

Tudo a partir de uma simples fotografia. Mas, o que sabemos com certeza sobre o que está acontecendo nessa imagem ? Na verdade, ambos os homens fazem parte do corpo policial de Londres (Scotland Yard) e juntos perseguem uma terceira pessoa, suspeita de crime, que se encontra fora do quadro da foto. A Scotland Yard utilizou essa fotografia em um pôster para atrair candidatos negros. A Scotland Yard supôs que muitas pessoas fariam inferências incorretas sobre a cena da foto e a exibiu em toda a Inglaterra com a legenda: “Outro exemplo do preconceito policial ou outro exemplo dos teus preconceitos?”

Armadilha Reativa – Nossas conclusões e ações afetarão os dados que vamos selecionar na próxima vez. A chave para prevenir as dificuldades não é deixar de fazer inferências, coisa certamente impossível.

A chave está em tornar conscientes e discutíveis essas conclusões, sempre que você se encontrar em situações de desacordo. Não opere no piloto automático. Questiona suas crenças.