

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DEPARTAMENTO DE ENSINO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A DECISÃO INTUITIVA NAS ORGANIZAÇÕES  
FORMAIS CONTEMPORÂNEAS: UMA ANÁLISE  
DE SUAS POSSIBILIDADES

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASI  
LEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA A  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ADMINIS  
TRAÇÃO PÚBLICA

RICARDO FRENZEL MOREIRA

Rio de Janeiro, 1993

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DEPARTAMENTO DE ENSINO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A DECISÃO INTUITIVA NAS ORGANIZAÇÕES  
FORMAIS CONTEMPORÂNEAS: UMA ANÁLISE  
DE SUAS POSSIBILIDADES

199304 400

T/EBAP M838d



1000058992

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR  
RICARDO FRENZEL MOREIRA

E  
APROVADA EM 20 DE NOVEMBRO DE 1992  
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

---

PAULO REIS VIEIRA - DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Ph.D

---

SYLVIA CONSTANT VERGARA - DOUTORA EM EDUCAÇÃO

---

VALÉRIA DE SOUZA - MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

À

MARIA CELITA CARDOSO BERANGER

*que desde 1975 me ensina os caminhos  
da consciência*

*Agradecimentos:*

*PAULO REIS VIEIRA*

*ROSSI AUGUSTA CORREA*

*SYLVIA CONSTANT VERGARA*

*VALÉRIA DE SOUZA*

*MARIA TERESA SARAIVA DE ALMEIDA CAMPOS*

## RESUMO

Já há algum tempo o ocidente se vê questionado nos fundamentos que estruturam o saber e, conseqüentemente, o universo das ciências.

A chamada razão, até então o paradigma absoluto, vem sendo contraposta a intuição como forma igualmente válida de alicerçar a ação humana na busca do conhecimento verdadeiro.

Na Administração, tanto quanto em outros campos do conhecimento, a intuição vem sendo abordada por diversos estudiosos das organizações no seu ponto mais nevrálgico: a decisão gerencial.

O presente trabalho discute esta questão a partir de uma análise crítica dos modelos racionais de decisão preconizados, estes fundamentados sobre uma compreensão funcionalista de organização e intenciona acrescentar às discussões já existentes a noção de intuição como método de pensamento do humano, portanto tão lógico quanto a dedução.

Para tal, este estudo se vale de alguns referenciais postos por pensadores mais contemporâneos, destacando a Fenomenologia de Edmund Husserl.

São abordados ainda algumas configurações organizacionais estruturadas na direção da validação da intuição também como fundamento da ação humana, mesmo que não necessariamente atreladas à compreensão husserliana de intuição.

O trabalho ainda defende a noção de supra-realidade, noção esta que traduz a síntese das diversas lógicas e não a mera agregação delas. Procura, assim, abrir espaço para reflexões na direção da necessidade da construção de novos arranjos organizacionais que reflitam essa síntese.

## ÍNDICE

. INTRODUÇÃO .....	6
. Capítulo	
I. OS FUNDAMENTOS DAS TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES .....	13
Os Paradigmas Sociológicos	
Os Paradigmas Sociológicos e as Teorias das Organizações	
II. A CRÍTICA À VISÃO PARADIGMÁTICA FUNCIONALISTA .....	25
A Teoria da Organização e o Paradigma Funcionalista	
Os Modelos de Decisão e o Paradigma Funcionalista	
Uma análise crítica dos Modelos Racionais de Decisão	
III. A QUESTÃO DA INTUIÇÃO .....	45
Algumas compreensões sobre o tema	
Uma compreensão da intuição como lógica	
IV. ALGUMAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS ALTERNATIVAS .	60
A Organização Isonômica	
A Organização Holística	
. CONCLUSÕES .....	69
. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79

## INTRODUÇÃO

Mais do que nunca discute-se hoje, em todos os foros de debates, o ambiente de incerteza e a era de turbulência em que vivemos. Configura-se cada vez mais uma situação de crise que perpassa o social nas suas dimensões política, econômica e cultural e que transcende as fronteiras do geopolítico, assumindo proporções cada vez mais globalizantes.

Tal situação não deixa de desafiar o ser humano em todo o seu intelecto a fim de que possa compreender a dimensão "do que está" e, conseqüentemente, posicionar o seu próprio "estar aí" no mundo.

Convive-se atualmente com todo um conjunto sofisticado de artefatos que permite, em nível do concreto, uma vida certamente bem mais confortável do que a dos nossos ancestrais. A tecnologia dos equipamentos avança exponencialmente em direção a uma sofisticação que, embora propiciando facilidades materiais, constitui também um desafio à habilitação dos indivíduos em dominá-los operacional e cientificamente.

Tal progresso contínuo, entretanto, tem apresentado seus efeitos perversos no desgaste da natureza, bem como provocado uma difusa insatisfação com a perda de humanidade no ser humano. Este risco difuso, e, certamente, ainda mal compreendido pelos grupos sociais como um todo, tem induzido a muitos na busca, nem sempre bem direcionada, de um desenvolvimento das potencialidades humanas, criatividade, sensibilidade, consciência, etc. Esta busca tem resgatado mais presentemente determinados campos do

conhecimento como a Meditação Transcendental, as artes milenares orientais da busca do equilíbrio (Acupuntura, Tai-Chichuan, etc.), a Astrologia, o Ocultismo e demais ciências herméticas existentes na nossa cultura, até então, de modo precipuamente marginal.

Tudo isso parece denotar uma insatisfação e perplexidade com a realidade que vivemos, parece traduzir uma tentativa de realiarmos o espírito à matéria e assim nos reapropriarmos de uma identidade que percebemos perdida. Consoante ao pensamento de Edmund Husserl, vive-se intensamente a "crise do Ocidente".

Desta crise, entretanto, desponta-se um caminho de alta relevância: nos direcionamos ao resgate de uma sabedoria que, sempre aderente à busca de fundamentos, nos remeta ao campo do pensamento filosófico, onde repousam as considerações apropriadas sobre conhecimento e verdade. Construídos sobre tais alicerces estarão não apenas as concepções do que seja Ciência mas também todo o conjunto de saberes científicos que produzimos, aprendemos e com que hoje convivemos.

A crise que nos percebemos vivendo está, em sua profundidade, absorvendo o campo do pensamento lógico-formal que, por sua vez, tem sustentado o conhecimento e os fundamentos sobre os quais tem repousado as ciências modernas. Neste sentido, podemos entender estarmos encarando a própria crise da lógica formal e, conseqüentemente, o próprio questionamento de todos os conhecimentos científicos a nós postos até então como verdades. Presenciamos hoje as ciências, tanto as chamadas sociais quanto as chamadas naturais, em movimentos de repensar sobre os seus



atuais paradigmas, sem terem necessariamente acordados, entre si e para si, os caminhos a continuarem seguindo. Ao nosso juízo, não se pode mesmo negar que estamos no centro de um processo de revolução científica.

No que tange especificamente à crise vivenciada pelas Ciências Sociais, nos diz Deutsch(1971):

*No presente, ao que parece, as Ciências Sociais estão chegando a uma nova "crise filosófica", entrando em um período de reavaliação de conceitos, métodos e interesses, de procura de novos modelos simbólicos e/ou de novas estratégias, através da seleção de objetivos fundamentais a serem atacados.(p. 21)*

Capra(1986) nos fala de um "ponto de mutação", um estágio de transformação qualitativa por que passa a cultura ocidental contemporânea. Para explicar a impossibilidade com que se depara a Física Quântica no conhecimento de determinadas propriedades fundamentais a partir da Física Newtoniana, o autor procura demonstrar que os paradigmas a esta inerentes não mais possibilitam tal compreensão.

Capra, tanto no Ponto de Mutação(1986) quanto no TAO da Física (1986), argumentando sobre os limites da Física Clássica, faz toda uma análise da importância da intuição a partir dos dogmas taoistas (TAO = caminho, o ir-vindo, a realidade última e indefinível como tal). Com o sucesso desses livros, o autor, de alguma maneira, ajuda a popularizar no ocidente fundamentos da Filosofia Oriental, onde a unidade/complementaridade entre os polos Yang e Yin (o masculino e o feminino) regem a dinâmica do existir cósmico, do humano e da sabedoria. Neste sentido, a sabedoria que para o ocidente está ainda em muito repousada sobre

a razão analítico-dedutiva/indutiva, não poderá ser alcançada sem a mútua vivência e compreensão do ritmo fundamental desses polos.

Nosso saber ocidental esteve na maior parte do seu tempo, e podemos dizer que ainda está, sob a regência da Lógica Formal que enfatiza a assunção da dedutibilidade, comprovação e experimentação como vértices do conhecimento autêntico. Se hoje observamos o edifício do saber ocidental manifestar sintomas de crise, é natural que se fortaleçam as considerações sobre a necessidade de se perguntar sobre o que ficou do lado de fora e, uma vez isto compreendido, se procurar resgatar tais dimensões, incluído aí o componente intuitivo. Daí somos levados a considerar o nosso lado de lá espacial, o que nos leva ao oriente, ou ao nosso lado de lá estrutural, o que nos leva a nós próprios, só que na outra face da moeda.

Assim, discutir a intuição como componente integrante do processo de conhecimento significa, em última instância, identificar o ponto de vista paradigmático a partir do qual se legitima o conhecimento produzido e, conseqüentemente, o próprio processo de investigação percorrido nessa produção.

Nesse sentido, a intuição vem sendo, cada vez mais, alvo de atenção nos mais diversos campos do conhecimento científico, tendo em vista que sobre eles reside exatamente todo o arsenal de saberes que suporta as sociedades ocidentais contemporâneas, alicerçado precipuamente sobre os paradigmas da lógica formal.

Dentre esses campos do conhecimento científico encontramos a Administração que, basicamente se ocupando da ação humana em um

determinado tipo de enclave social - as organizações formais - busca, através da formulação de Teorias sobre Organização, a estipulação do conjunto de princípios que regem a *praxis* organizacional, incluída aí a questão nuclear da decisão gerencial como processo e como resultado.

Na Administração, portanto, discute-se hoje, também, a questão da intuição no processo decisório gerencial. Apesar de não se constituir necessariamente em uma novidade<sup>1</sup>, o assunto ainda está sendo tratado com certo ineditismo. Vários artigos e idéias têm sido lançados por acadêmicos contemporâneos enfatizando a importância da intuição na qualidade e pertinência da decisão gerencial (Mintzberg, 1976; Isenberg, 1984; Dinsmore e Jacobsen, 1985; Rowan, 1986; Simon, 1987; Motta, 1988; Vergara, 1991 e 1992). Complementarmente à produção acadêmica, é atualmente reconhecido como *up to date* o conjunto bibliográfico gerado por grandes empresários como, por exemplo, Iacocca e Morita<sup>2</sup> que, baseados nas suas experiências biográficas e nos seus sucessos enquanto tal, alertam, também, sobre a crise da racionalidade formal nas organizações e advogam, em substituição a essas "síndromes de dogmatismo", posturas mais intuitivas, mais criativas e menos ortodoxas no processo decisório gerencial. Tal postura é vista como a saída eficaz para a impossibilidade de

---

<sup>1</sup> Como mostra Motta (1988), considerações sobre o intuitivo na decisão gerencial já tinham sido enfocadas, em 1939, por Chester Barnard.

<sup>2</sup> Obviamente, o poder hierárquico detido por tais executivos lhes dá reconhecimento social, autoridade esta que tem nas Organizações a sua fonte emanente indubitável (Galbraith, 1986). Neste sentido, altos executivos bem sucedidos estão perfeitamente assentados na legitimação social ao defenderem tais posturas. Entretanto, fica a dúvida se, o fato deles acreditarem em suas intuições os faz também acreditarem nas intuições de seus gerentes. Em consequência, podemos ainda nos perguntar se eles aceitariam decisões intuitivas de seus executivos no que se refere a gestão dos seus (deles) negócios.

controle sobre as variáveis exógenas e endógenas que intervêm na decisão organizacional (Motta, 1988).

Abordagens mais enfáticas como, por exemplo, a de Rowan no seu livro Gerente por Intuição(1986), chegam mesmo a recomendar que estudantes da Administração abandonem tudo o que lhes foi ensinado nas escolas e, juntamente com consultores, sejam até evitados. Com os seus excessos de racionalismo e "fórmulas instrumentais" eles são altamente perniciosos ao bom desempenho organizacional, no que se refere aos desafios que o mundo contemporâneo impõe às organizações.

Podemos assim, pela panorâmica dada, constatar a eclosão da intuição na Teoria das Organizações. Muito em função da "luz no fim do túnel" que trazem aos, já sentidos como saturados, modelos de gerência, avolumam-se os escritos e debates sobre o assunto, chegando mesmo algumas publicações como, por exemplo, os trabalhos de Rowan(1986), Mintzberg(1976), Dinsmore e Jacobsen(1985), quase a se constituir em cartilhas no "como ser intuitivo nas decisões", onde, mesmo baseado em pesquisas que têm sido realizadas, recomendações não faltam.

Pela literatura absorvida, ficam-nos dúvidas não só sobre como os diversos autores estão concebendo a natureza fundamental da intuição e, conseqüentemente, as suas formas de expressão, mas também o que estarão eles efetivamente querendo nos propor através de seus estudos. Tal situação, a nosso ver, convida a buscar os esclarecimentos necessários nos fundamentos dos métodos de pensamento que estarão suportando o conjunto paradigmático a partir do qual o tema está sendo discutido. Só a partir daí

entendemos ser possível compreender a consistência e propriedade das diversas considerações e proposições feitas sobre a intuição na decisão gerencial.

Assim, este trabalho procura investigar em que teorias sobre Organizações pode-se encontrar a intuição como um elemento integrante do processo decisório gerencial, tanto via a própria *praxis* quanto via estudos e concepções teóricas a respeito de tal processo.

Partimos, para tanto, da premissa de que teorias expressam determinados paradigmas e que, qualquer processo de reconhecimento e validação dessas teorias dar-se-á apenas na medida em que elas estiverem calcadas sobre paradigmas consistentes. Neste sentido, nos propomos a demarcar que a intuição também está fundamentada em concepções paradigmáticas consistentes se compreendida, tal como a compreendemos, como método de pensamento humano.

Na perspectiva de fornecer ao leitor macro orientações sobre como trataremos o tema, relacionamos abaixo os principais pontos que procuraremos focar ao longo do nosso trabalho:

- Identificação dos paradigmas que subjazem às Teorias das Organizações;
- Análise crítica do paradigma funcionalista, que estrutura a teoria administrativa ainda adotada pela *praxis* organizacional;
- Análise crítica dos Modelos de Decisão preconizados por essa teoria;
- Abordagem da intuição como método de cognição humana;
- Esboço de algumas concepções organizacionais formuladas a partir do paradigma que se antepõe ao vigente e que absorve a intuição também como método válido de cognição humana.

## *CAPÍTULO I*

### *OS FUNDAMENTOS DAS TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES*

Ao ingressarmos nas considerações sobre os fundamentos das Teorias das Organizações, cabe traçar inicialmente as principais referências que suportam a conceituação do que identificamos como ORGANIZAÇÃO FORMAL.

A despeito de qualquer corrente de pensamento contemporâneo, observamos que ainda vige na realidade administrativa a compreensão de que organizações formais são sistemas racionais-cooperativos abertos.

Esta concepção, que se propõe aglutinadora, tem as suas bases delineadas a partir do estruturalismo anatômico de Max Weber e vem desaguar no pensamento contingencial da Administração.

A idéia de sistema proposta por Bertalanffy (in: Chiavenato, 1983), nos aporta a compreensão de globalidade de unidades reciprocamente relacionadas que, atendendo a um determinado propósito de existência, processa insumos e gera produtos concernentes a tal propósito.

A questão do propósito, que se mostra uma das razões da existência sistêmica, traduz-se, no contexto organizacional, no conceito de eficácia. Enfatizando precipuamente a ação administrativa, percebemos que a teoria administrativa, a partir do compromisso com a eficácia, impõe à dinâmica organizacional a intencionalidade das suas ações. Esta intencionalidade, que visa

exatamente a consecução dos fins propostos, traduz-se na amplificação do exercício do planejamento organizacional como um contínuo de decisões estruturadas objetivando a determinação dos resultados a serem alcançados e os meios necessários para tal.

Por seu turno, a compreensão de organização como sistema aberto, tal como estipulada por Johnson, Kast e Rosenzweig (in: Wahrlich, 1986), atesta uma realidade de interação contínua entre a organização e o seu meio ambiente externo, num processo de mútua influência, a partir do qual a organização atinge um estado de equilíbrio dinâmico.

A premissa de cooperação racional entre os indivíduos no âmbito organizacional explicita o compromisso da prática administrativa com a objetividade, sensatez e coerência das ações coletivas, visando não só a consecução de fins, mas também a otimização dos processos de trabalho que propiciem a obtenção desses fins. Tais processos, sob o enfoque da racionalidade, configuram-se no agir eficiente, traduzido pela relação entre esforços técnicos e sociais e os resultados deles decorrentes.

A busca da eficiência ou produtividade administrativa, que se inicia nos processos de execução científica da tarefa propriamente dita, com Taylor e seus seguidores, vai culminar na formulação weberiana da Teoria da Burocracia. Na verdade, esta se constitui num verdadeiro código ético-legal de conduta das pessoas dentro das organizações.

Nas relações de trabalho, à luz dos ditames da burocracia, o comportamento humano racionaliza-se na medida em que se torna

previsível. Tal previsibilidade se faz possível através da universalização do saber o que fazer, o como fazer e o que obter, tanto para quem executa o trabalho quanto para quem o controla.

Assim, suportada por todas essas noções, a compreensão de organização como sistema racional-cooperativo aberto vem ainda se mantendo como resposta institucionalizada aos desafios que se impõem à sobrevivência organizacional quando confrontada com variáveis internas e externas que, por razões diversas, escapam aos padrões pré-estabelecidos de comportamento esperado.

Formatado em linhas gerais o conceito ainda vigente de organização, cabe ressaltar que, como todo conceito que se proponha rigoroso, este também se encontra construído sobre teorias que, por sua vez, se fundamentam sobre um conjunto de pressupostos que atuam como atestados de verdades. Essas verdades, que regem não só as formas de pensar mas também as regras e padrões para a prática desse pensar, são denominadas de paradigmas (Kuhn, 1978). Enquanto vigentes produzem eles todo o acervo de teorias a partir das quais se age sobre a realidade. Em última instância, é sobre algum paradigma que repousa uma ciência e é a partir dele que se institucionaliza o fazer ciência, pertença ela à dimensão física, biológica ou social.

Assim sendo, nos cabe agora investigar sobre que paradigma se fundamentam as teorias que não apenas legitimam a Administração como Ciência Social, mas que também suportam a concepção de Organização tal como ainda é operada. Para tanto, recorreremos ao trabalho de Burrell e Morgan(1980) sobre a questão.



## Os Paradigmas Sociológicos

Burrell e Morgan(1980) estipulam a existência de quatro paradigmas para as ciências sociais. Esses paradigmas estão construídos a partir da interrelação entre duas grandes referências, a saber: (a) a suposição adotada sobre a natureza da ciência social e, (b) a suposição adotada sobre a natureza da sociedade.

### (a) A suposição adotada sobre a natureza da ciência social

Para os autores, essa suposição compreende duas abordagens diferenciadas. A abordagem objetivista e a abordagem subjetivista, que se fundamentam em concepções ontológicas, epistemológicas, relativas à natureza humana, e metodológicas completamente antagônicas. Consequentemente, concebem a ciência social "exatificada/exatificável" ou não.

As concepções ontológicas dizem respeito à natureza essencial do fenômeno investigado. Aí se incluem as questões fundamentais sobre a natureza objetivada ou subjetivada da realidade. Questionam, assim, se a realidade existe independentemente da consciência do humano sobre ela, ou se a realidade só existe como produto do exercício dessa consciência.

As concepções epistemológicas dizem respeito aos processos de aquisição e transmissão do conhecimento: ao que venha a ser, em última instância, o conhecimento verdadeiro e o conhecimento falso. Consequentemente, ao que venha a ser a transmissão

verdadeira e a transmissão falsa, em termos de possibilidades e em termos de estrutura de disseminação desse conhecimento. Em suma, referem-se às suposições sobre a natureza do conhecimento em si.

As concepções sobre a natureza humana referem-se à compreensão do humano como agente ou paciente da sua própria realidade. Discutem, portanto, o quanto o humano é determinado pela realidade, que está dada anterior e independentemente à sua existência; ou determina a realidade, que existe como correlata à própria existência do humano.

Finalmente, as concepções metodológicas irão se referenciar às estruturas de raciocínio, validadas como as formas adequadas para a obtenção de conhecimento, o que equivale dizer verdade. Ocupam-se, assim, dos métodos adequados de investigação da realidade social; sobre o como adquirir esse conhecimento.

(b) A suposição adotada sobre a natureza da sociedade

Novamente, essa suposição compreende também duas abordagens diferenciadas e igualmente antagônicas, que estarão se referenciando sobre a dinâmica estrutural profunda da vida social.

Podem ser identificadas, então, a premissa da vida social como algo ordenado, traduzindo manutenção, estabilidade e linearidade - a Sociologia da Regulação ou da Ordem; e a premissa da vida social como algo contraditório, conflitual, desordenado.

assistemático e em transformação 'inexorável' - a Sociologia da Mudança Radical ou do Conflito.

No dizer de Burrell e Morgan(1980):

*O termo sociologia da Regulação refere-se ao pensamento dos teóricos que estão eminentemente interessados em explicar a vida social enfatizando a sua unidade e coesão subjacentes... A sociologia da Mudança Radical, em oposição à anterior, está basicamente interessada em diagnosticar as explicações para as mudanças radicais, para os conflitos de estrutura profunda, para os modos de dominação e as contradições sociais que, para os seus defensores, caracteriza a sociedade contemporânea. (p. 17)<sup>3</sup>*

### Os Paradigmas Sociológicos e as Teorias das Organizações

Como mencionamos anteriormente, estabelecidos esses dois eixos de suposições do pensamento social, a saber: o eixo de suposição sobre a natureza da ciência social e o eixo de suposição sobre a natureza do mundo social, os autores estabelecem quatro paradigmas, denominados sociológicos. A partir deles estaremos podendo identificar em que concepção teórica de organização se encontra legitimada a intuição na decisão gerencial. São eles:

		SOCIOLOGIA DA MUDANÇA RADICAL			
SUBJETIVISMO		Humanista Radical		Estruturalista Radical	
		Interpretativista		Funcionalista	
		SOCIOLOGIA DA ORDEM			
				OBJETIVISMO	

<sup>3</sup> A tradução é nossa.

Resumidamente, podemos assim<sup>4</sup> contextualizar esses quatro paradigmas:

. Funcionalista: decorrente do pensamento positivista de August Comte, Emile Durkheim e do círculo de Viena, este paradigma procura explicar o mundo social dentro de uma concepção essencialmente racional. Para os seus adeptos, o mundo social é empiricamente concebido sob a perspectiva estática, concreta, perfeitamente ordenada e hetero-determinada. Assim, passível de experimentações, medições e generalizações através de métodos científicos à luz dos aplicados pelas ciências físicas e biológicas;

. Interpretativista: compreende o mundo social precipuamente como subjetivado, assim, não existindo além da consciência do humano sobre ele. Preocupa-se em apreender a realidade do mundo social a partir da descrição de tal como ele é e se apresenta à consciência individual. Compreende o mundo social ordenado, coeso e integrado, na medida em que à consciência pura só se revelará a verdade, que por si só, é una. Enfatiza a postura contemplativa e a natureza essencialmente espiritual do mundo social. Produto direto do pensamento idealista alemão, sofre também influências de pensadores como Kant e, posteriormente, Husserl.

. Humanista Radical: similarmente ao paradigma interpretativista, também enfatiza a compreensão de mundo social como resultante da sua apreensão pelo exercício da consciência. Diferentemente, porém, do anterior, fundamenta o sentido da transcendência de limites, da auto-determinação e do contínuo movimento da

consciência na direção da auto-superação, da liberdade e da potencialidade plena de si própria. Concebe a mudança nos modos de cognição e de tomada de consciência. Fundamenta-se também a partir das idéias de pensadores como Kant, Husserl, Sartre e, principalmente, a partir da noção hegeliana da dialética do espírito.

. Estruturalista Radical: explicita fundamentalmente a idéia marxista do materialismo dialético. O mundo social é concebido como objetivado através da experiência de estruturas político-econômicas que, a partir das suas próprias condições, estabelece um campo de forças onde o conflito de classes surge como o propulsor das mudanças sociais. A noção de consciência estará considerada menos no indivíduo em relação a si próprio e mais no indivíduo como parte de um todo social, em relação aos esquemas de dominação das estruturas político-econômicas. Além de Marx, se fundamenta a partir das idéias de pensadores como Engels, Lenin e o próprio Weber.

No que tange, de forma mais ampla, às teorias de organização e, de forma mais específica, às teorias de decisão que nelas se inserem, os autores, partindo da análise desses quatro paradigmas, dimensionam duas grandes concepções de organização, construídas sobre concepções diferentes e antagônicas. Denominam-se elas *Teoria da Organização* e *Teoria da Anti-Organização*, apresentadas e diferenciadas por Burrell e Morgan (1980) a partir de dezesseis pontos fundamentais, a saber:

	Teoria da Organização	Teoria da Anti-Organização
1. Localização paradigmática	Funcionalismo	Humanismo radical
2. Fonte intelectual de problemas, metáforas e ex.	Ciência	As humanidades
3. Foco conceitual (nível de análise)	Organizações	Modo de organização social
4. Sociedade conceituada como	Sistema	Totalidade
5. Foco de ontologia	Estruturas	Consciência
6. Problema sócio-econômico predominante	Generalizada falta de satisfação no emprego	Alienação universal
7. Termo genérico para a sociedade contemporânea	Sociedade industrial, sociedade pós-industrial	Capitalismo, uma sociedade dimensional; estado associado; fascismo administrativo, etc.
8. Relacionamento do homem com a natureza visto como:	Explorador/competitivo	Harmonioso
9. Meios predominantes de produção	Industriais; tecnologia baseada em fábricas	Tecnologia alternativa (não urbana, em pequena escala, cooperativa)
10. Preocupação com a maximização da	Produtividade	Criatividade humana
11. Tecnologia vista como uma:	Força positiva ou neutra	Força negativa
12. Atual status de produção	Escassez universal e carências	Generalizado superávit econômico disponível dentro do capitalismo
13. Modo produtivo predominante defendido	Trabalho/mão-de-obra	Habilidade
14. Modo de cognição humana predominante	Lógica	Intuição
15. Comportamento humano de acordo com:	Racionalidade intencional	Racionalidade de valor
16. Posição ético-política	Entender, possivelmente alterar o sistema	Entender, certamente induzir uma nova totalidade

(p. 322)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> A tradução é de Sylvia Constant Vergara (1991, p. 26-27)

Sobre esta categorização nós permitimos tecer algumas considerações que julgamos relevantes:

- a) O aspecto central dos pontos colocados em destaque no quadro sinótico é, a nosso ver, a localização paradigmática. É esta que marca a determinação de como são tratadas, em cada uma das concepções de organização apresentadas, todas as demais variáveis elegidas pelos autores na composição do quadro.

Em resumo, as formas como são concebidas cada uma das variáveis indicadas são uma decorrência direta do paradigma assumido em cada uma das concepções de organização.

- b) Vale marcar a idéia de sistema em contraposição à de totalidade, como forma de conceituar a sociedade. Totalidade se referencia à síntese, à identidade e não à articulação de partes.
- c) A distinção feita entre produtividade e criatividade humana, como parâmetros referentes ao que deve ser maximizado no processo produtivo, não nos parece muito adequada, ou, pelo menos, não muito clara. Entendemos que a produtividade é fator invariante no enclave social "organizações produtivas". O que estará, então, variando é o como obter a produtividade. Na Teoria da Organização ela é privilegiada através de tecnologias e estruturas processadoras de trabalho na da Anti-Organização, eminente através da criatividade.

- d) Quanto ao apontado em relação à variável "modo de cognição humana predominante", entendemos que no indicado como concepção da Teoria da Organização, seria mais apropriado utilizar-se a expressão lógica formal. Tal consideração apoia-se na compreensão de que, segundo correntes do pensamento filosófico que subjazem ao paradigma humanista radical, por exemplo, intuição também é lógica.
- e) Como corolário da observação anterior, temos a diferenciação que se referencia à racionalidade do comportamento humano. Como podemos constatar, ambas são ditas racionalidades, conseqüentemente, lógicas. Vale marcar, ainda, que a adjetivação intencional refere-se à concepção utilitarista da razão, assunto que abordaremos posteriormente.
- f) Concluindo as nossas considerações, vale ainda observar que, complementarmente ao exposto pelos autores do quadro sinótico aqui comentado, assumimos como intimamente relacionáveis a intuição (como forma predominante de cognição humana) e a consciência (como foco de ontologia). Assim, afirmamos que a intuição é expressão da consciência. Aliás, tal se configura o fundamento do paradigma humanista radical, alicerçado, como já visto sobre o pensamento de Kant, Hegel e Husserl.

Observamos, então, através do que até aqui expusemos, que as correntes do pensamento administrativo generalizadamente aceitas e que referenciam as organizações formais como sistemas racionais-cooperativos abertos, fundamentam-se no paradigma funcionalista.



Este paradigma, tendo em vista as suas concepções mais nucleares, não concebe a intuição como dimensão integrante do processo de conhecimento humano. Por decorrência, também não a conceberão como tal as correntes de pensamento administrativo a ele aderentes.

Estaremos, a partir daqui, procurando tecer algumas considerações críticas deste paradigma.

## *CAPÍTULO II*

### *A CRÍTICA À VISÃO PARADIGMÁTICA FUNCIONALISTA*

A proposta deste capítulo será a de discutir a visão do funcionalismo, não precipuamente em seus fundamentos próprios como concepção paradigmática, mas sim enfocá-lo nas suas manifestações em dois campos, a saber: a concepção de Organização vigente e os Modelos de Decisão adotados.

#### A Teoria da Organização e o Paradigma Funcionalista

A Teoria da Organização vem sendo duramente combatida por vários autores que veem nela limitações conceptuais fortes e que vêm se mostrando cada vez mais incompatíveis, não apenas na dimensão operativa das organizações como tessituras sociais produtivas, mas, também, na própria dimensão da natureza fundamental da organização, compreendida como uma construção humana geradora de bem estar e felicidade social.

Assim, as análises de forma mais ampla, não se concentram em discutir, por exemplo, as questões pontuais como eficiência ou eficácia como parâmetros técnicos e absolutos, mas estão mais preocupadas em discutir a validade dos pressupostos organizacionais à luz dos seus resultados, não apenas econômicos, mas, também, políticos.

Entendemos existirem dois pontos fundamentais que vêm se constituindo em focos de críticas à Teoria da Organização. São

eles: (a) a compreensão sistêmica de organização; (b) a compreensão de racionalidade.

(a) A compreensão sistêmica de organização

A concepção original de sistema nos reporta à idéia de um conjunto de partes interdependentes que cumprem uma dada finalidade, determinada na sua gênese. Essas partes mantêm entre si uma estrutura de funcionamento e, assim, operam a realidade na direção da finalidade proposta, através dessa estrutura.

Ressalvas teóricas feitas por autores como Katz e Kahn(1978), procuram clarificar a natureza das organizações como sistemas sociais, o que equivale dizer que não existem como previamente dados mas configuram-se construções humanas, arranjos sociais, cuja existência, afirmamos, se fundamenta sobre uma realidade de natureza cultural e não eminentemente primária ou natural, ou seja, próprias da Natureza.

Na compreensão de Bernardes(1988), os sistemas sociais se diferenciam dos demais, basicamente pelo fato de que a eles é dado a peculiaridade de se constituírem a partir do conjunto de relações que se estabelece entre seus diversos elementos, nesse caso, pessoas que interagem entre si.

Observa-se, entretanto, que, na realidade, a concepção sistêmica de organização fundamenta-se sobre a concepção de sistemas orgânicos, ou seja, sobre a noção fundamental de que as organizações podem ser comparadas a organismos biológicos, tanto na sua natureza quanto na sua estrutura. Sob este prisma,

verifica-se um claro paradoxo entre as expressões inconsciente e consciente de organização, uma vez que discursa-se sobre uma fluidez calcada sobre noções de previsibilidade e de equilíbrio que um sistema social não tem na sua razão fundamental de existência.

A concepção de sistema orgânico comporta, inicialmente, a idéia de que não existe uma intencionalidade própria ou, ainda, livre das suas partes integrantes. Elas articulam-se segundo padrões originariamente pré-estabelecidos e buscam, dinamicamente, o seu equilíbrio através de processos de adaptabilidade relativa a mudanças que decorrem, exclusivamente, do meio ambiente externo.

A projeção de tal concepção na dimensão organizacional, contextualiza-se no fato de que as partes do sistema que realmente devem se relacionar não são os indivíduos, seres pensantes e livres, mas sim os seus papéis organizacionais, dados pelos seus cargos e posições estruturais (Campos, 1981). Neste sentido, não é mais o humano que conta, mas sim a sua *persona*, expressada por padrões de comportamento exogenamente dados e institucionalmente aceitos como ajustados à ordem social.

O outro aspecto importante a ressaltar como ponto de crítica à visão das organizações como sistemas biológicos reside sobre o seu processo de adaptabilidade na busca da homeostase. Nesta dimensão, discursa-se que as organizações, sistemas abertos, interagem com o meio ambiente externo, admitindo-se cognitivamente que essa interação se dá numa via dupla, ou seja, ela tanto se adapta às mudanças ambientais externas, quanto gera mudanças no meio ambiente aonde se insere, a partir ou não de

mudanças ambientais internas. Tal seria uma consideração exata em si, apenas se se concebesse organizações como sistemas essencialmente não biológicos, o que não se constitui verdade. tomando como parâmetro o paradigma funcionalista.

No dizer de Campos(1981):

*Apesar do reconhecido mérito da abordagem de sistemas em tratar da inter-relação das organizações em seu ambiente, as mudanças organizacionais são concebidas em termos meramente reativos... O ambiente é aceito como dado e sua racionalidade e legitimidade não são discutidas, e sim tomadas como um padrão normativo ao qual as "organizações em mudança" procuram ajustar-se. (p. 109)*

*Assim, a Teoria da Organização, fundamentalmente não concebe papel ativo na capacidade auto-transformadora das organizações. Isto pode ser explicado pelo fato de que o que deve se relacionar nas organizações não são as pessoas, mas sim os seus papéis, calcados sobre padrões de comportamento ajustados e determinados.*

(b) A compreensão de racionalidade

O foco da discussão crítica que nessa dimensão se coloca, reside no debate do próprio conceito de razão sobre o qual se fundamenta a Teoria da Organização.

As considerações sobre tal concentram-se na questão das diferentes abordagens sobre o conceito de razão, que tem as suas raízes no território da filosofia. Ela nos revela como o termo razão recebe distintos significados ao longo da história intelectual da humanidade.

Segundo Guerreiro Ramos(1981):

*No sentido antigo, a razão era entendida como a força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim a ordenar sua vida pessoal e social. Mais ainda, a vida da razão na psique humana era encarada como uma realidade que resistia à sua própria redução a um fenômeno histórico ou social.(p. 2-3)*

A idade moderna traz significativas modificações a essa concepção de razão e instaura o sentido do termo na ordem da funcionalidade. No ponto de vista de Hobbes (in: Guerreiro Ramos. 1981), esta concepção se desdobra no entendimento da razão:

*Como uma capacidade que o indivíduo adquire "pelo esforço" e que o habilita a nada mais do que fazer o "cálculo utilitário de consequências".(p. 3)*

Demarca-se, assim, a concepção utilitarista do termo, que passa a constituir a base paradigmática de todas as áreas do conhecimento.

É interessante observarmos que essa visão radical, que restringe a concepção de razão à dimensão utilitarista, vai se construindo a partir de colocações de muitos e importantes pensadores.

No mundo ocidental atual, o conjunto de verdades que regem a busca do conhecimento foi fundamentalmente estabelecido por Descartes, Bacon e pelas realizações de Copérnico, Galileu e Newton nos campos da Astronomia e da Física (Capra, 1986).

O conjunto das proposições desses pensadores do século XVII, alicerçados sobre a lógica aristotélica e inseridos num mundo de

transformações sociais determinantes, que já começavam a se esboçar lentamente desde o final da Idade Média, revolucionava não apenas o sentido então clássico de razão, mas também instaura os paradigmas da chamada ciência moderna, que nada mais é do que "o outro lado" da razão moderna.

Postulado por Descartes para direcionar o bom senso ou a razão ("a única coisa que nos confere a qualidade de homens e nos diferencia dos animais" (Descartes, p. 14)), no conhecimento verdadeiro, o método cartesiano calca-se sobre o questionamento hiperbólico, ou seja, sobre a dúvida da dúvida, sobre a diferenciação da diferenciação. Nele, as verdades serão alcançadas a partir de uma criteriosa rede analítica que permita não apenas deduções de relações causais sobre objetos de investigação, mas também a aplicabilidade de determinados princípios de relações a outros objetos correlatos de investigação.

Para Bacon, o conhecimento da natureza é, conseqüentemente, o saber científico, no que se refere às ciências naturais, deve estar baseado em uma postura de subjugo de todos os seus mistérios e segredos pelo ser humano.

No entender de Bacon(in: Capra, 1986):

*A natureza tinha que ser acoçada em seus descaminhos. obrigada a servir, escravizada. Devia ser reduzida a obediência e o objetivo do cientista era extrair da natureza todos os seus segredos.(p. 52)*

Bacon, com a postulação do método empírico de investigação científica, é o primeiro a formular uma teoria clara do procedimento indutivo, tendo como base de descrição dos fenômenos a Matemática, a notação mais correta e isenta de distorções, em termos de demonstrações e comprovações (Capra, 1986).

Com as revoluções científicas introduzidas pela Astronomia e pela Física Newtoniana vêm-se reforçados os métodos modernos de investigação e de notação científicas, calcados ainda na concepção mecanicista da realidade, onde o mundo material era visto como constituído de elementos básicos distinguíveis, interagindo em uma engrenagem maior, perfeitamente articuláveis segundo determinadas leis de formação. Assim, os fenômenos complexos, reduzidos às suas partes componentes básicas poderiam ser também estudados e, assim, compreendida a lei de formação, leis essas que se propunham a ser universais.

Sobre a concepção de modelo mecanicista, nos diz Deutsch(1971):

*Noção de um todo exatamente igual à soma das partes, que podia mover-se em sentido contrário, e que se comportaria de maneira exatamente igual, sem levar em conta a frequência com que se desarmassem novamente essas partes e independentemente da ordem de realização de tais operações. Daí a noção de que as partes não se modificavam reciprocamente, de forma significativa, por influência do seu próprio passado; e que cada parte, uma vez posta na posição correta e sendo corretamente impulsionada, permaneceria no lugar e continuaria a cumprir sua função, determinada e única.*

*Da mesma forma que implicava em certas preposições, tal modelo excluía outras. Nele não havia lugar para as noções de mudança irreversível, crescimento, evolução, novidade e finalidade.(p. 54-55)*

A aplicação da visão mecanicista sobre a realidade objetiva e da consequente possibilidade de reducionismo para o entendimento e



experimentação dos objetos, aliado aos métodos analítico-dedutivo e empírico, inerentes à lógica formal, trazem para o campo científico os sentidos do controle e da previsibilidade, traduzidos pelo objetivismo na formulação de leis de aplicabilidade universal. Isto, por sua vez, denota a concepção de sistema fechado, que passa, então, a reger todo o campo do saber que se pretenda científico.

Foi a corporação desta concepção, como paradigma absoluto de todo e qualquer estudo aceito como válido, que termina por praticamente suprimir do universo científico sérias questões inerentes ao escopo humano, seja no plano individual, seja no plano social. O humano passa a não existir mais como um ser político, ou seja, como detentor da razão auto-determinadora. Como observa Guerreiro Ramos(1981), com esta concepção, o humano passa a ser concebido como precipuamente social e, aderente à razão utilitarista, delega sua conduta racional à hetero-determinação. Neste sentido, não mais age mas, ao contrário, comporta-se, levando-o ao que denomina de "síndrome comportamentalista".

Sobre esta questão, nos diz Guerreiro Ramos(1981):

*A síndrome comportamentalista, isto é, a ofuscação do senso pessoal de critérios adequados de modo geral à conduta humana, tornou-se uma característica básica das sociedades industriais contemporâneas.(p. 52)*

Para o autor, a síndrome comportamentalista express-se a partir da fluidez da individualidade, do perspectivismo, do formalismo e do operacionalismo.

A fluidez de individualidade nos reporta à idéia fundamental de que nada é bom ou mau em si mesmo, mas que o sentido de bom ou mau deverá ser encontrado *exatamente* no sentido exógeno do adequado. O humano não mais detem a consistência da ética e da moral como fundamento da sua própria identidade. O que é ético e moral, certo ou errado, passa a ficar atrelado a uma leitura interpretativa de custos/benefícios, a partir da qual ele comporta-se calculadamente.

O perspectivismo, bastante decorrente da fluidez de individualidade, nos traz a dimensão da ação humana diretamente voltada para a perspectiva do comportamento socialmente adequado e, portanto, passível de recompensa e ganho. A perspectiva da conduta passa não apenas para a dimensão exógena de validação e controle, mas também assume caráter eminentemente utilitário de retorno, e não mais existencial.

O formalismo vai nos falar mais claramente ainda do fenômeno de deslocamento da ação humana pelo comportamento adequado. Na medida em que o humano não mais passa a deter os critérios fundamentais para uma conduta substantiva, atrela-se a observação de parâmetros e regras de conduta hetero-determinadas, de onde obtem o reconhecimento social e as vantagens daí advindas. O formalismo dará, então, na dimensão do social, o conjunto de regras adequadas ao exercício conveniente do papel pré-determinado para o humano.

Por sua vez, o operacionalismo<sup>1</sup> vai legitimar a experimentação como o método de apreensão de conhecimento e busca de verdade. Somente será reconhecido como válido aquele conhecimento que não apenas possa ser obtido do experimento concreto e fisicamente avaliado, mas que também venha a gerar como resultado o útil e não necessariamente o verdadeiro.

Assim, ao conceito de racionalidade instrumental, contrapõe-se o conceito de racionalidade substantiva. Como salienta Max Weber nos seus estudos sobre economia e sociedade (in: Guerreiro Ramos, 1981):

*A racionalidade formal e instrumental é determinada por uma expectativa de resultados, ou "fins calculados". A racionalidade substantiva, ou de valor, é determinada "independentemente de suas expectativas de sucesso" e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na "consecução de um resultado ulterior a ela".(p. 5)*

A racionalidade instrumental, aplicada ao campo das organizações formais, tem na teoria da Burocracia o modelo ideal para os fins a que se propunha. Entretanto, tal conceito, no seu processo de "transavaliação" (Guerreiro Ramos, 1981, p. 28-33) passa a não mais figurar no sub-contexto social ao qual originariamente pertence (vale dizer, o econômico), mas, ao contrário, espraia-se como paradigma absoluto para todo o contexto, assumindo posições de normalidade e neutralidade.

Entretanto, encontramos muitos pensadores que propõem sérias reflexões à absolutização desse paradigma. Sua solidez é hoje largamente questionada por estudiosos de diversas áreas do conhecimento, inclusive da Física.

Observamos que a chamada razão moderna, ou, mais precisamente, a razão formal, se assenta sobre a lógica clássica, o que equivale dizer sobre a lógica formal. A esta, o senso comum denomina simplesmente Lógica, desvelando-se aí, mais uma vez, sua força como paradigma, pois, dizendo através do não dito, com o uso puro deste termo, afirma-se que, como tal, apenas ela existe. Fica assumido, assim, que tudo que desobedeça aos princípios da lógica clássica deva ser identificado como ilógico ou irracional. Exatamente como recusa de tal exclusividade, encontramos os campos da lógica dialética e da lógica transcendental, recolocados, ainda na modernidade, através das obras de Hegel e Kant.

É no espaço aberto por Kant e, posteriormente, por Husserl e outros, que encontramos o resgate da transcendentalidade constitutiva do humano, ou seja, a razão auto-determinadora. Segundo esses pensadores, só se reportando a este fundamento, será possível reencontra-se com o autêntico sentido da razão.

É tendo em conta tais reflexões, e a partir da assunção da lógica transcendental como o substrato da razão substantiva, que Guerreiro Ramos nos expõe suas reflexões e propostas, tanto no que tange às críticas ao conceito de razão moderna, quanto no que toca às considerações sobre uma nova concepção para o entendimento do conceito de organização. Referenciando-nos à tipologia de concepções de organização estabelecidas por Burrell e Morgan, vamos encontrar na Teoria da Anti-Organização os fundamentos dessa reconceptualização.

### Os Modelos de Decisão e o Paradigma Funcionalista

Consoante às críticas feitas à Teoria da Organização, algumas questões também devem ser levantadas no que concerne, mais especificamente, aos Modelos de Decisão usualmente adotados pela Administração. Por serem produtos da mesma lógica subjacente à essa Teoria, esses modelos atrelam-se aos seus fundamentos, já abordados no tópico anterior.

Antes, porém, faz-se necessário uma breve explanação sobre os principais Modelos de Decisão adotados e suas operacionalizações nas organizações produtivas.

De forma ampla, podemos afirmar que decidir significa optar por uma determinada alternativa de ação em um conjunto de alternativas existentes. Faz-se importante ressaltar que tal opção estará necessariamente atrelada a um determinado fim ou objetivo.

Afirma Simon(1979), que as decisões no contexto organizacional são planejadas uma vez que, sendo orientadas pela existência de metas e objetivos sistematizados e racionais, patrocinam a convergência de alternativas de ação à consecução dos fins previamente estabelecidos.

Sendo a atividade administrativa uma atividade grupal, faz-se necessário para o próprio equilíbrio organizacional a coerência dos arbítrios decisórios gerenciais na direção dos propósitos organizacionais, e não na direção dos seus próprios propósitos ou

de propósitos de trabalho setorializados, pois tal poderia vir a restringir a consecução dos objetivos mais amplos da organização.

No contexto organizacional, então, a questão ampla recai na resolução do problema do impacto que as decisões tomadas pelos seus integrantes, principalmente os do estamento gerencial, venham a ter sobre a estabilidade e segurança da própria organização. Aí faz-se, mais do que nunca, necessária a existência dos critérios de racionalidade, objetividade, previsibilidade e cooperação requeridos para tal.

Assim, a teoria administrativa praticada, não apenas substitui o livre-arbítrio por um processo racional próprio, como, também, implementa sistemas de socialização, objetivando a adoção de comportamentos condizentes à adoção condicionada desse processo.

Podemos extrair duas características básicas dos Modelos de Decisão preconizados pelo funcionalismo administrativo. A primeira delas estabelece o como devem ser tomadas as decisões. A segunda, que tipos de decisão devem ser tomados e por quem.

O como devem ser tomadas as decisões nas organizações decorre exatamente da adoção de um esquema de processo decisório, que se propõe universal. Este esquema atribui a si a racionalidade desejada às decisões gerenciais e, assim, prescreve as diversas etapas e posturas que devem ser observadas por qualquer decisor ao se defrontar com uma multiplicidade de cursos de ação. São os chamados Modelos Racionais ou Lógicos de Decisão e estão fartamente tratados na literatura sobre o assunto. Podemos citar

como exemplos os trabalhos de Kepner & Tregoe(1972), Simon(1979), Kaufmann(1981) e Bethlem(1985).

A segunda característica que estabelece quais tipos de decisão devem ser tomadas por quem, propõe-se a hierarquizar as naturezas das decisões organizacionais à luz das noções de hierarquia de autoridade e cadeia de comando. Observamos, assim, as decisões estratégicas, táticas e operacionais estratificadas na pirâmide organizacional e sendo imputadas, respectivamente, como de responsabilidade dos níveis gerenciais de primeiro escalão, escalão intermediário e de primeira linha. Sendo de naturezas diferenciadas, elas incluem margens de risco, amplitudes e impactos também diferenciados. Quanto mais operacionais forem as decisões, mais atreladas às diretrizes dos modelos racionais elas estarão: por outro lado, quanto mais estratégicas, menos atreláveis aos modelos elas estarão, uma vez que aí existirá uma margem de imprevisibilidade de comportamento não passível de controle prévio. Sobre isto, diversas interpretações têm sido dadas, no sentido de fazer uma releitura da racionalidade requerida às decisões gerenciais e, com isso, ratificá-la. Tal é o caso da diferenciação entre decisões programadas e não programadas, proposta por Simon(1979), e que culmina na noção de racionalidade limitada.

Finalmente, podemos citar os trabalhos de Simon, Mesarovic e Zaccarelli (in: Zaccarelli, 1983) como exemplos de modelos que, dentro da dimensão racional ou lógica estabelecida, procuram configurar como o processo decisório pode e deve ser hierarquizado na realidade organizacional.

### Uma análise crítica dos Modelos Racionais de Decisão

Para tal, nos apoiaremos no trabalho de Sfez(1990), onde o autor desenvolve uma análise crítica aos modelos de decisão vigentes, tomando por parâmetro três aspectos: (a) linearidade; (b) racionalidade; (c) liberdade.

Com relação ao aspecto linearidade, o autor nos mostra que os modelos decisórios seguem, basicamente, o esquema cartesiano de estruturação. Essa estruturação é consciente quando prevalece o ordenamento lógico, ou é de evidência quando prevalece o bom senso. Postos sob a diagramação de árvore, matriz ou sistema, esses modelos se propõem a operar a partir de um número finito de variáveis, conseqüentemente dentro de uma lógica fechada, onde essas variáveis são dadas e podem ser controladas. Nos modelos de árvore e matriz decisória, fica posto como finito o número de variáveis intervenientes, enquanto no de sistema decisório fica posta como finito, não as variáveis em si, mas as relações entre elas. Posicionando a questão de forma diferenciada, verificamos ser muito comum a compreensão linearizada de que um determinado problema terá uma determinada causa objetivada e objetivável e que, se implementada a ação adequada de solução, acarretará, como consequência lógica, o seu desaparecimento.

A lógica da linearidade não relaciona os objetivos da ação decisória com os valores substantivos que suportam a ação. Estes são externos ao processo decisório.

Como "critérios de quebra" dessa racionalidade, o autor compreende como pertinente a adoção de modelos conceptuais que



absorvam claramente, não apenas o sentido de casualidade global que um determinado fenômeno social expressa, mas, também, o sentido de valor, o sentido substantivo que deve subjazer a toda e qualquer decisão humana consciente. Para ele, faz-se ainda necessário fixar o procedimento decisório exatamente por que o juízo de valor encontra-se exógeno ao decisor.

Quanto ao aspecto da racionalidade, Sfez desenvolve algumas questões próximas àquelas já abordadas por diversos autores na crítica à racionalidade subjacente à Teoria da Organização e à Lógica Formal.

O autor nos mostra que na racionalidade decisória subjaz a idéia do uso da razão, o que equivale dizer o uso do método analítico-dedutivo (cartesiano) de ordenação do pensamento, onde o sentido utilitarista prevalece e a norma, que traduz a concepção de normalidade, "é a satisfação, isto é, a adaptação harmoniosa a um ambiente" (Sfez, 1990, p. 202). Como já abordado, esse ambiente está objetivado e existe como tal independentemente do decisor e até mesmo antecedentemente à sua vinda ao mundo.

Lembra Sfez(1990) que:

*O comportamento racional do homem é aquele que, afastando-se dos sentidos e das paixões, lhe permite encarar à luz da inteligência, as melhores maneiras para atingir uma finalidade ela também racional, isto é, submetida às exigências da razão. (p. 175)*

À racionalidade decisória propõem-se, em última instância, não apenas à previsibilidade e reprodutibilidade do ato, mas também à eliminação ou, pelo menos, à redução do risco decisório a níveis aceitáveis. Como bem diz Sfez(1990):

*a racionalidade nunca permitirá diminuir o salto real no desconhecido. onde se situa propriamente a decisão.*  
(p. 187)

O autor defende a premissa de que a realidade social configura-se como uma realidade política, um jogo de forças, onde pode-se até conhecer todas as alternativas decisórias, mas, não necessariamente, conhecer-se-á todo o conjunto de "jogadas possíveis" entre os diversos atores e nem o conjunto de relações possíveis existente entre finalidades intencionadas e suas consequências potenciais.

Faz-se necessário para o tratamento adequado da questão da decisão humana, conceber a ação decisória sob uma perspectiva de multi-racionalidade<sup>5</sup> e não sob a perspectiva de uma mono-racionalidade, como assim preconiza a lógica subjacente aos modelos decisórios. Concernente à questão da racionalidade decisória, argumenta com oportunidade Motta(1988) que os modelos de decisão racional, na realidade, configuram-se irracionais ou ilógicos na medida em que funcionam como obstáculos para o melhor alcance da racionalidade substantiva da ação humana.

Cabe aqui ainda fazer uma digressão sobre a racionalidade da decisão humana e focar as próprias críticas feitas à racionalidade administrativa por autores e estruturalistas da Administração, tais como March, Cyert e Thompson (in: Thompson, 1976) e o próprio Simon(1979). Esses autores criticam a racionalidade da decisão vista sob o prisma eminentemente fechado

---

<sup>5</sup> O trabalho de Sfez discute a decisão na dimensão da política e não na dimensão organizacional. Assim, ele coloca a idéia de multi-racionalidade de forma diversa à que nos referenciamos aqui. Para nós, multi-racionalidade refere-se à utilização concomitante das diversas racionalidades inerentes ao pensar humano.

da Teoria da Burocracia onde, a linearidade, a racionalidade e o controle configuram-se como absolutos. Eles atestam a verdade da racionalidade limitada, não no sentido de que a lógica formal seja uma forma de exercício da racionalidade humana, mas no sentido de que, sendo impossível se controlar todas as variáveis ambientais externas intervenientes no processo decisório, o decisor nunca terá garantias suficientes das consequências advindas das suas decisões. É noção vigente de decisão ótima, o que, ao nosso juízo, não reflete em nada a compreensão da noção de multi-racionalidade.

Finalmente, o aspecto da liberdade traz como corolário natural aos aspectos previamente abordados, a noção da responsabilidade consciente do decisor sobre as suas ações e sobre as consequências delas decorrentes. No entender de Sfez, os modelos de decisão, tal como concebidos, expurgam do decisor a sua capacidade de livre arbítrio consciente enquanto ser pensante. O humano tem responsabilidade e liberdade limitadas, não apenas pela própria concepção modelar adotada em si, mas, também, pela noção de mundo mecânico subjacente à lógica formal que, na sua essência, comportamentaliza e secciona o fenômeno abordado num conjunto de partes desconectadas, tal como faz com as chamadas "ciências".

O livre arbítrio decisório do humano como ser pensante, consciente de si próprio e do seu "estar no mundo" concreto e simbólico, atrela-se muito mais à noção de homem parentético, tal como o define Guerreiro Ramos(1984), do que à noção de homem organizacional ou administrativo ou, ainda, social, como definidos pelas escolas estruturalista e comportamentalista da

Administração. Na noção de homem parentético, o humano age auto-determinadamente sobre os fenômenos, enquanto que na noção de homem organizacional, ou social, o humano se comporta segundo padrões éticos, morais e conceptuais hetero-determinados, consequentemente limitadores da sua liberdade plena. Isto reflete, em última instância, a própria noção de ordenamento da dimensão do político, concebido pelas sociedades industriais e que traz atrelado a si uma determinada noção de poder e de como ele deve estar equacionado socialmente.

Reis Vieira(1987) nos propõem quatro categorias de modelos de processo decisório. São eles:

- a) *Modelos conceptuais filosófico-ideológicos, que enfatizam a influência no processo decisório de problemas referentes à responsabilidade moral, ao determinismo e à liberdade de escolha, quando se procura demonstrar que só se pode imputar responsabilidade moral ao decisor quando ele consegue optar, vencendo coações externas e/ou internas;*
- b) *Modelos Conceptuais Racionais, que abordam predominantemente os mecanismos racionais do processo decisório, propondo metodologias lógicas conducentes à solução de problemas e tomada de decisão;*
- c) *Modelos Conceptuais Descritivos, formulados predominantemente em enfoques matemáticos (...) orientados para as relações causais entre as variáveis dependentes e independentes, atuantes no processo decisório;*
- d) *Modelos Conceptuais Normativos, que tentam explicar o que e o porque se tomam decisões. Enfocam assim o papel do grupo e a importância da participação no processo global, orientando-se para a determinação de normas conducentes ao aperfeiçoamento do comportamento decisório. (p. 9-10)*

Podemos verificar, a partir de reflexão sobre esta categorização, que os modelos conceptuais Filosófico-ideológicos, na sua

configuração mais profunda, encontram-se praticamente expurgados do discurso organizacional, tanto no que se refere ao seu reconhecimento como aplicável à *praxis* gerencial, quanto no que se refere à sua criteriosa abordagem pela produção acadêmica convencional da Administração. Não à toa, os vemos serem denominados pejorativamente de "filosofia".

Verificamos vir sendo amplamente legitimados, como já abordado, os modelos conceptuais racionais e os conceptuais descritivos (que uma vez formulados sob a notação matemática, refletem a sua essência lógico-formal na sua dimensão mais rigorosa). Atualmente, com as novas tendências sobre as relações de trabalho, calcadas principalmente sobre o reequacionamento da questão da participação nas organizações, podemos verificar, também, uma maior absorção dos modelos conceptuais normativos, sendo que, ao nosso ver, "a determinação de normas conducentes ao aperfeiçoamento do processo decisório" permanece atrelada à racionalidade instrumental.

São, assim, nos modelos conceptuais Filosófico-ideológicos que residem os fundamentos propostos pelas correntes de pensamento mais contemporâneas. São sobre eles, portanto, que recaem as premissas da Teoria da Anti-Organização e a questão da intuição na decisão gerencial.

### *CAPÍTULO III*

#### *A QUESTÃO DA INTUIÇÃO*

O tratamento da questão da intuição e sua consequente utilização na decisão humana inicia necessariamente pela apreensão do entendimento do que seja intuição.

Assim, para buscarmos de forma mais apropriada a clarificação dessa noção, consideramos essencial tecermos algumas considerações preliminares sobre a importância da busca de fundamentos daquilo que identificamos como "conhecimento verdadeiro".

Esta importância se dá na medida em que, como seres humanos nos preocupamos continuamente com a busca do sentido de verdade que nos permita afirmar o conhecimento que obtemos, ou que queremos obter sobre determinado objeto. A busca de conhecimento e do sentido de verdade a ele aderente tem na Filosofia o seu núcleo mais fundamental. O pensamento filosófico, sempre voltado à busca de evidências e sentidos mais fundamentais do ser humano nos mundos objetivo e subjetivo, nos oferece, através de seus mais diversos expoentes, considerações irrefutáveis sobre a pertinência da intuição como componente válido do pensar humano na busca de tais fundamentos, vale dizer, na busca de verdade e de conhecimento. Assim, a Filosofia, a Ciência Fundamental, nos dá antes de mais nada a certeza de que a intuição não é algo frouxo, mas, essencialmente, uma capacidade alicerçada do ser humano na busca de respostas que o seu pensar se propõe a alcançar.

### Algumas compreensões sobre o tema

A intuição, segundo Buarque de Hollanda(1967), significa:

*o ato de ver, percepção clara, reta, imediata de verdades, sem necessidade da intervenção do raciocínio (analítico dedutivo), pressentimento, visão beatífica (p. 685).*

Rowan(1986), referenciando-se ao Webster's New International Dictionary of English Language, nos traz três significações, a partir do radical latino *intuori* - observar. São elas:

- 1) *Observar: a) ver com o olho físico ou com os "olhos da mente"; contemplação; visão. b) uma visão indireta ou ulterior; olhar; referência;*
- 2) *Conhecimento obtido, ou a capacidade de saber, sem recorrer a influências ou ao raciocínio (analítico-dedutivo); conhecimento inato ou instintivo; (pop.) discernimento rápido ou instantâneo;*
- 3) *(filos.) Compreensão ou percepção instantânea, faculdade ou poder desta compreensão, ou uma ocorrência específica desta natureza. O termo "intuição" aplica-se ao conhecimento direto ou mediato, seja ele místico, de percepção, intelectual ou moral; contrastado, geralmente, com o conhecimento especulativo, reflexivo ou imediato. (p. 10)*

Giles(1980) assim define a intuição:

*um conhecimento certo, imediato e indubitavelmente certo, como a sua verificação é imediata e evidente... A intuição pretende levar ao conhecimento da veracidade ou da falsidade (de algo) sem passar por um processo de raciocínio (analítico-dedutivo) e sem testá-los, pois são apreendidos por uma visão direta. (p. 14)*

Para Beyssade(1972), a intuição é:

*a apreensão imediata, por um ato simples da compreensão, de uma evidência absolutamente indubitável. (p. 27)*

Por seu turno, Capra(1986) entende a intuição como:

*uma experiência direta, não intelectual, da realidade, em decorrência de um estado ampliado da percepção consciente. O conhecimento intuitivo tende a ser sintetizador, holístico e não-linear. (p. 35)*

Na Administração têm sido gerados, também, diversos estudos, especificamente sobre a questão da intuição no que concerne à decisão gerencial. Trabalho como os de Simon(1987), Mintzberg(1976) e Isenberg(1984), por exemplo, atestam a razão e a intuição como componentes do agir gerencial, porém pertencentes a hemisférios diferentes do cérebro humano.

Simon(1987) marca a importância da intuição nas decisões estratégicas (não programadas) e associa a intuição com julgamento globalizante, calcado na experiência acumulada (compreendemos "nesta vida"). Diz ele:

*Os gerentes experientes, têm nas suas memórias um vasto conjunto de conhecimentos, adquiridos pelo treino e pela experiência, e organizados segundo partes identificáveis e informações associáveis. (p. 61)<sup>b</sup>*

Assim, Simon(1987) define a intuição como:

*um simples processo analítico "congelado" nos hábitos e na capacidade de resposta rápida através de reconhecimento imediato. (p. 63)*

Isenberg(1984) também compreende a intuição baseada em experiência extensiva do gerente. Para ele, existem diversas maneiras diferentes em que os executivos utilizam a intuição, a saber:

. na percepção de problemas potenciais, através de insight:

---

<sup>b</sup> A tradução é nossa.



- . na compreensão integrada de um problema, através de visão sintética, não-racional, não-lógica;
- . na resposta rápida (imediata) à problemas, através de experiência acumulada;
- . no controle da fidedignidade de diagnósticos analíticos.

Mintzberg(1976), por seu turno, também envereda o seu argumento pelas mesmas compreensões dos autores precedentes. Ressalta, porém, o fato de que, para ele, a chave do gerenciar, em contrapartida à do planejar, reside na capacidade intuitiva do gerente.

Para esses autores, a intuição situa-se na dimensão ilógica ou ainda irracional do pensar humano, na medida em que ela não passa pela estrutura analítica do pensamento. Já Vergara(1991) em estudo exploratório sobre o tema, baseando-se também no pensamento de pensadores como Kant e Bergson, nos alerta sobre a possível conotação depreciativa dos termos ilógico e irracional e explicita que a intuição deve ser compreendida como não-racional, "no sentido de que transcende a razão, mas lhe é complementar" (p. 137).

Para a autora(1991):

*tal como a razão, a intuição permite o acesso ao conhecimento, porém, de forma imediata, sem análises ou mediações. (p. 137)*

Observamos, então, a partir dessas definições apresentadas e ainda de inúmeras outras que encontramos, que uma tarefa aparentemente simples como a formulação linguística de uma idéia, torna-se altamente complexa quando aquilo do qual se tenta falar

e a intuição. A própria constatação de definições algo redundantes, onde as palavras não avançam, mas, ao contrário, retornam sobre si mesmas como se tentassem alcançar um entendimento fechado da idéia, nos mostra que estaremos falando de algo com sérias limitações quando traduzidas para o campo da linguagem, quando tentadas se fazer aprisionadas por palavras ou por outras notações que normalmente utilizamos para buscar o rigor do que entendemos precisar. É como se, coerentemente ao sentido de liberdade que embute, não se permitisse a intuição ser desvelada, a não ser por si mesma.

Como bem nos mostra Burden(1985):

*Os esforços para descrever verbalmente a significação, a natureza e função da intuição estão fadadas ao fracasso, pela simples razão de que a intuição deve ser compreendida pela própria intuição. (p. 31)*

Levados, então, a aceitar a intuição como algo precipuamente indizível e irreproduzível, teremos que admitir que o desafio maior que se nos apresenta está menos em definirmos por palavras o conceito em si, mas, muito mais, em conseguirmos expressar onde o conceito está fundamentado, ou seja, a partir de que referencial se estará concebendo a intuição. Vale dizer, ainda, o que está aquém das palavras, ou seja, a idéia, a premissa.

Esta dificuldade se torna mais explícita se observarmos que as definições aqui apresentadas, e ainda outras, falam de intuição sob pontos de vista diferenciados. Poderemos, dependendo do enfoque que dermos à questão, corresponder a intuição à fé (palavra perfeita de Deus), ao mítico (o "terceiro olho", a sabedoria cósmica), ao instinto (impulso pré-determinado), ao

sensorial (relativo aos cinco sentidos) e ao pensamento (entidade de razão).

Ao longo da formação da cultura humana já temos fartamente colocado em questão (questionado e refutado), como não suficiente para o esclarecimento pleno do tema, o entendimento, a maior, de que a intuição seja algo transcendente a nós, o que equivale a dizer como algo pertence a alguma entidade superior a nós e que, assim, contempla a alguns de nós com essa "luz", seja por que caminhos forem. Por outro lado, também não se mostra mais plenamente convincente o entendimento a menor de que, apesar de constitutiva do ser humano, a intuição possa ser explicada pela simples referência a instintos ou a sentidos. Calcados no estágio de entendimento que nos encontramos hoje em relação ao pensar humano, assumimos a compreensão da intuição como constitutiva do ser humana em sua caracterização como ser pensante, o que nos possibilita explorarmos, então, a questão sob um prisma mais rigoroso e bem mais amplo. Isto nos leva, assim, a abandonarmos as articulações anteriores, exceto a última, qual seja, a de entendermos a intuição correspondente ao pensamento.

Entretanto, mesmo assumindo tal enfoque, ainda não teremos conseguido um entendimento devidamente depurado sobre como conceber a intuição, pois ainda aí se fazem presentes duas vertentes de análise.

Uma vertente dá à questão da intuição um tratamento de cunho "neuro-fisiológico", limitando-se a buscar o posicionamento da faculdade de intuir no funcionamento da vida cerebral humana. No dizer de Rowan(1988):

*O pioneiro Robert Sperry e seus seguidores determinaram que o Monitor, o hemisfério esquerdo do cérebro, é especializado nos trabalhos orais, quantitativos e analíticos - típicos do esforço necessário para elaborar relatórios; enquanto que o Realizador, o hemisfério direito, tende mais para o visual, artístico e intuitivo e é, portanto, mais útil na criação de novos produtos ou no aproveitamento de novas oportunidades. (p. 36)*

Por esta vertente estaríamos necessitando menos saber o que pode ser a intuição e mais com treinar operacionalmente as sinapses do hemisfério direito para que saibamos nos comportar intuitivamente. Mesmo reconhecendo o quão interessante possam ser os resultados de tais estudos, entendemos que neles o enfoque proposto se ocupa mais com o como utilizar a faculdade de intuir do que em analisar o escopo do que se constitui a intuição em si mesma.

Sendo esta última a questão central de nossas considerações, isto nos leva obrigatoriamente à outra vertente de enfoque, vale dizer, a que se ocupa das reflexões sobre a natureza própria do pensar humano, o que equivale dizer sobre o seu raciocínio lógico. Para Sampaio(1984):

*Lógico é o modo apriorístico de nos dirigirmos à realidade. Já a lógica é caracterizada como a tomada de consciência e expressão, pelo ser humano, do seu próprio modo de pensar, isto é, do seu comportamento lógico. (p. 16)*

Assim, a análise dedutiva não deverá ser encarada como a única forma lógica de apreender a realidade. Esta nossa afirmação calca-se primeiramente sobre o entendimento de lógica como objetivação dos modos de pensar, e, posteriormente, sobre a categorização estrutural das lógicas do pensamento, também

proposta por Sampaio(1982). Procuraremos aqui apresentar de forma resumida a idéia do autor.

A lógica pode ser concebida como composta de dois pares de perspectivas. O primeiro par caracteriza duas perspectivas correlatas: uma subjetivista e outra objetivista.

Na perspectiva subjetivista, o foco se dá na natureza das operações mentais, vale dizer, nas características mais fundamentais daquilo que entendemos por sujeito. Na objetivista, o foco se situa nas invariantes a estas operações, vale dizer, nas características mais fundamentais daquilo que entendemos por objeto.

O segundo par vai nos apresentar uma dicotomia da natureza das operações mentais. Temos, de um lado, a operação que representa a capacidade integradora, totalizante, reflexiva do pensamento. De outro, a operação que representa a capacidade analítica, discriminatória do pensamento. A tais naturezas, vão corresponder, portanto, duas perspectivas lógicas, a saber: a perspectiva unitária ou totalizante e a perspectiva diferenciadora, ou analítica. A composição destes pares de perspectivas determina as quatro perspectivas fundamentais da lógica:

- 1) perspectiva objetivista diferenciadora ou analítica;
- 2) perspectiva subjetivista integradora ou totalizante;
- 3) perspectiva objetivista integradora ou totalizante;
- 4) perspectiva subjetivista diferenciadora ou analítica.

Sob a perspectiva diferenciadora ou analítica, a lógica define-se como uma posição objetivista subordinada e subordinante à três princípios básicos: identidade estática (que expulsa a capacidade de transcendentalidade, impedindo, assim, que, no campo objetivo, interfira a ação do sujeito), da não contradição (que veta a possibilidade, no campo objetivo, da coexistência de algo e sua própria negação) e do terço-excluso (que garante a determinação de que a negação da negação conduz à afirmação). É a lógica do perfeitamente previsível, como, também, de perfeita hierarquia. Podemos, portanto, observar que tal perspectiva é a da lógica Aristotélica, ou também chamada formal.

Na perspectiva subjetivista-integradora, a lógica compreende as leis das operações mentais que se caracterizam pela auto-transcendência. Seu princípio fundamental é o da identidade dinâmica, vale dizer, aquele que se auto identifica. Seu correlato objetivo é intangível, pois nada mais é senão o "tempo". Para dele tratarmos, sempre teremos apenas metáforas - pintura, música, poesia, etc. Podemos, então, observar que tal perspectiva é a da lógica transcendental.

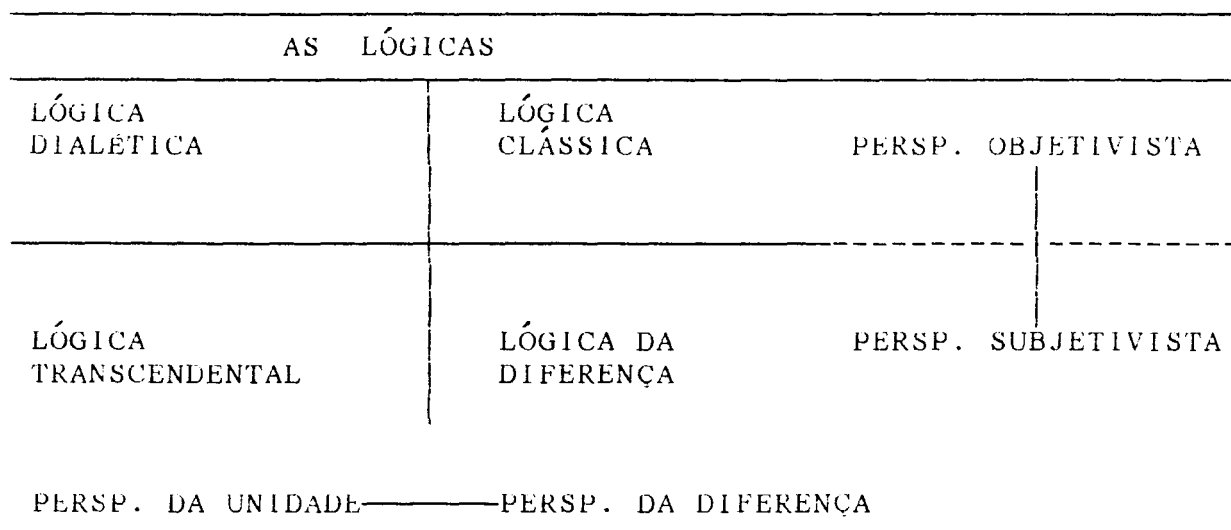
Na perspectiva objetivista-integradora, expressam-se as leis do movimento. Aí se dá como aceito a contradição, a coexistência de algo e sua própria negação compondo uma totalidade que, pela dinâmica do confronto, constroem a história. Não é difícil, portanto, identificarmos que, nesta perspectiva, se situa a Dialética, com os seus três momentos fundamentais: primeiro o de afirmação ou de identidade (tese), segundo o da negação da afirmação (antítese) e terceiro o de nova identidade (síntese).

É, portanto, a unidade da identidade e da diferença. É a lógica das transformações, a lógica do movimento.

Finalmente, na perspectiva subjetivista-diferenciadora encontra-se a recusa do princípio do terço-excluso. Abre-se um lugar para além do que é e do que também não é. Aí existe o "terceiro lugar", a construção objetiva determinada está inserida num espaço de indeterminação. Do indeterminado, torna-se possível o ainda não dito. Esta lógica, podemos identificar como a lógica do inconsciente individual, subjacente ao mundo do sonho, e mesmo ao delírio; também como a do inconsciente coletivo, subjacente aos mitos e as regras de relações.

Podemos, ainda, ousar afirmar que aí se instaura o campo da livre criação. Sobre esta lógica, encontramos reflexos em diferentes campos do conhecimento, muitos deles de explicitação bastante recente tal como a linguística e a psicanálise.

Concluindo nosso resumo das proposições apresentadas por Sampaio(1982), e apenas para permitir-nos uma melhor visão do conjunto, o autor apresenta o esquema gráfico na figura a seguir:



O ate, aqui exposto, nos abre um espaço de reflexão que, rompendo os limites físicos do mundo humano tridimensional, nos oferece um outro intelectivo em quatro dimensões. Destas, enfocaremos a seguir, em mais alguns detalhamentos, a dimensão da transcendental, por nela situarmos a questão da intuição que consiste a ênfase do nosso estudo.

### Uma compreensão da intuição como lógica

Dentre as diversas abordagens de estudos sobre o pensamento humano, colocamos em destaque a Fenomenologia, calcando-nos mais precisamente no pensamento de Edmund Husserl, fundador do método fenomenológico. Este método põe em relevo o ser consciente, a auto-transcendência. Situa-se, portanto, no escopo da Lógica Transcendental.

Descrevendo resumidamente, podemos identificar que essa corrente de pensamento concebe a faculdade de intuir como constituindo-se, em última instância, no exercício da consciência.

No intuito de melhor explicar o escopo desta concepção, é importante que nos detenhamos em considerar as linhas mestras de caracterização da proposta que nos oferece a Fenomenologia.

A Fenomenologia de Husserl defende radicalmente a individualidade dos acontecimentos. Cada acontecimento o é em si mesmo. Tudo deve ser pensado independente e novamente... sempre.



Uma ciência do fenômeno é uma 'ciência eidética (fundamental), pois um fato é isto que é, aquilo que traz um sentido ou diferença, que permite o que lhe é próprio e o que lhe excede.

Para Dartigues(1973):

*A essência é a visão do sentido ideal (aqui entendido eidético) que atribuímos ao fato materialmente percebido e que nos permite identificá-lo.(p. 22)*

A partir dessa premissa, a Fenomenologia entende a realidade como "experiência de mundo", o resultado das operações circulares entre a ação de nossa percepção sobre os dados do mundo e o poder destes sobre o nosso sentido de existência.

Para Husserl (in: Dartigues, 1973, p. 13), "o sentido do ser e do fenômeno não podem ser dissociados". Se a existência do fato se confirma pela nossa existência, por que é para nós que ele ocorre, produzimos junto às coisas, e, no mesmo tempo que elas, o conhecimento do mundo e do nosso ser dentro dele.

Citando ainda Dartigues(1973):

*O fenômeno está, assim, penetrando no pensamento de logos e, por sua vez, o logos se expõe no fenômeno. Apenas sob esta condição é possível uma fenomenologia. (p. 20)*

Para a Fenomenologia, a verdade absoluta, portanto o conhecimento verdadeiro, só ocorre quando existe a consciência do fenômeno observado pelo observador, através da intuição. Neste sentido, a intuição é por onde o ser se revela à consciência e este ser, que se objetiva ser, via método fenomenológico, somente poderá ser apreendido na medida em que a intuição der ao observador a

consciência da evidência apodítica sobre o fenômeno do objeto que a ela se apresenta, pela observação pura.

Sobre este conceito, nos diz Giles(1975):

*A evidência apodítica é o resultado da consciência da unidade sintética entre a mente e o objeto, a consciência da intuição que é a doadora da evidência originada pela presença ou posse do objeto, a vivência da coincidência entre a intenção e objeto presente, ou seja, a presença da realidade própria do objeto enquanto conhecido pela adequação entre o objeto e o meu conhecimento pensado (o nível de verdade propriamente falando, ou seja, a adequação da intenção pelo objeto). (p. 140)*

Para a Fenomenologia, a consciência será sempre a consciência de algo. Assim, não existirá a consciência previamente dada sobre absolutamente nada. A existência da consciência necessita da existência de um objeto que seja intuitivamente conscientizado pela consciência, a partir da sua essência. Similarmente, enquanto tal, só será conhecido se existir a consciência do seu ser, dada pela intuição do sujeito.

Esses fundamentos dão à Fenomenologia a dimensão da intencionalidade e da identidade de maneira marcante. A intencionalidade é aquilo que torna possível a própria busca e apreensão das evidências apodíticas dos fenômenos, pois "perceber" o objeto não significa tê-lo impregnado e reproduzido no espírito e sim, significa visar ao próprio objeto. A intencionalidade será, ainda, fundamentalmente transcendental, uma vez que estará visando o ser humano enquanto tal. A identidade, por sua vez, dá à relação sujeito/objeto, não meramente a interdependência, mas a unidade, a certeza de que ambos são o todo.

Assim, o pensamento humano, segundo a Fenomenologia, pode e deve ser caracterizado como algo precipuamente aberto, como um caminho sempre a ser percorrido. A intencionalidade da determinação dá a dimensão do devir, a unidade dá a dimensão do todo em consoante transformação e, finalmente, a intuição que, como lampejo de verdade, não retém jamais para o observador a consciência do fenómeno, fazendo de cada momento de observação pura um novo momento de busca da consciência do objeto. Aí se põe, portanto, a auto-transcendência. A expressão deste pensar constitui a lógica transcendental.

Propõe-nos, então, a Fenomenologia a compreensão de que somente via a auto-transcendência podemos chegar ao conhecimento profundo e verdadeiro, às essências dos fenómenos, pois, como nos diz Giles(1975):

*Tudo o que é intuído de uma maneira originária é, por direito, uma fonte de conhecimentos e, portanto, deve ser aceito tal como se apresenta. (p. 142)*

O método fenomenológico será, então, através do processo de redução fenomenológica, o caminho utilizado pela consciência na apreensão da essência do fenómeno.

Citando a Encyclopaedia Britannica(1964, vol. 17):

*Este método avança por dois caminhos: (1) epoché<sup>7</sup> sistemática e radical de cada "posição" objetivante na experiência praticada sobre a relação dos objetos particulares e sobre a atitude integral da mente e (2) reconhecimento abalizado, compreensão e descrição das "aparências" múltiplas do que não são mais "objetos" mas "unidades de sentido". (p. 701)<sup>8</sup>*

---

<sup>7</sup> Suspensão de juízo. "Teia branca".

<sup>8</sup> A tradução é de Suzette Schuller.

Desta forma, a Fenomenologia, embutida dentro do pensamento filosófico contemporâneo, resgata a assunção do sujeito, este não "in absoluto" como entendia a filosofia clássica, mas sim relativamente ao objeto, precipuamente contemplado pela filosofia (razão) contemporânea. A lógica transcendental reassume, assim, o sentido ativo do termo razão, tal como explicitado por Guerreiro Ramos(1981).

Esboçaremos no próximo capítulo algumas configurações organizacionais que, já há algum tempo, vêm surgindo no campo teórico da Administração mas que so recentemente vêm sendo discutidas mais amplamente em foros acadêmicos e em âmbito empresarial.

## CAPÍTULO IV

### ALGUMAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS ALTERNATIVAS

Neste capítulo, abordaremos, de forma ainda que superficial, dois tipos de configuração organizacional que, tendo como fundamento conceptual a premissa da consciência do indivíduo em relação a si próprio e, conseqüentemente, em relação ao outro (coletivo), absorvem a intuição como parâmetro também relevante ao pensar humano.

Cabe frisar que, tal como nos enfoques dados à intuição, encontramos nesses dois tipos de organização influências mais orientalizadas ou mais ocidentalizadas. Como sabemos, a questão da consciência sempre se configurou escopo das reflexões humanas, tanto na racionalidade ocidental quanto na oriental. Assim, temos claro que, independentemente dos percursos tomados, "todos os caminhos levam à Meca".

Os dois tipos de configuração organizacional que abordaremos, a Organização Isonômica e a Organização Holística, como também dissemos, não se configuram novidades no mundo. A primeira nos foi proposta por Guerreiro Ramos há, no mínimo, doze anos. Este autor, que, ao nosso ver, constitui a expressão mais contemporânea do pensamento administrativo, tem os seus argumentos claramente calcados sobre a transcendentalidade e ainda sobre a dialética.

Por seu turno, a segunda configuração calca-se, em muito, na concepção oriental do TAO e nos paradigmas esotéricos do saber

superior (hermético). Como sabemos, a concepção taoista difunde-se no ocidente a partir de Woodstock, vindo a maturar em meados dos anos 80. Já os paradigmas esotéricos que já pertenciam ao ocidente pré-cristão (pagão), saem, também, na década de 80 "das sombras e da marginalidade" onde se encontravam e passam a ser, cada vez mais, incorporados à realidade cotidiana e por ela valorados.

### A Organização Isonômica

A concepção isonômica de organização emerge da teoria de Delimitação dos Sistemas Sociais, proposta por Guerreiro Ramos(1981), onde o autor estabelece os fundamentos do paradigma paraeconômico em contraposição ao precipuamente econômico hoje vigente.

Nele, o autor concebe a economia apenas como um dos substratos do espectro de formas possíveis de orientação comunitária, identificada pelo alto grau de observância às normas e regras operacionais. Variando ao longo de um contínuo que apresenta em um dos seus extremos a prescrição total de normas e no outro a ausência delas, a economia reassume o seu caráter originário na tessitura social.

As organizações econômicas subordinadas à idéia do mercado como "o todo poderoso" da vida individual e social, podem ser definidas pelas seguintes características:

1. *Presta seus serviços a fregueses e/ou clientes que, na melhor das hipóteses, têm influência indireta no planejamento e na execução de suas atividades;*
2. *Sua sobrevivência é uma função da eficiência com que produz os bens e presta serviços aos fregueses e clientes. Assim sendo, a eficiência de uma economia pode ser objetivamente avaliada em termos de lucros e/ou da relação custo/benefício, envolvendo mais que a simples consideração de lucros diretos;*
3. *Pode, e geralmente precisa, assumir dimensões em tamanho (que se exprime pelo conjunto de pessoal, escritórios, instalações, materiais e assim por diante) e complexidade (que se exprime através da diversidade de operações, deveres, relacionamentos com o ambiente, e assim por diante);*
4. *Seus membros são detentores de empregos e são avaliados, sobretudo, nessa qualidade. As qualificações profissionais para o desempenho dos cargos determinam a contratação, a dispensa, a manutenção no emprego, a promoção e as decisões sobre o progresso na carreira;*
5. *A informação circula de maneira irregular entre os seus membros, bem como entre a própria economia, como entidade, e o público. (p. 148)*

A estas, podem ser contrapostas as organizações isonômicas que, por sua concepção grupal igualitária, restaura a dimensão auto-determinadora do humano e, com isto, restaura o conceito clássico de racionalidade - a racionalidade substantiva.

As organizações isonômicas podem ser definidas pelas seguintes características:

1. *Seu objetivo essencial é permitir a atualização<sup>9</sup> de seus membros, independentemente de prescrições impostas. Desse modo, as prescrições são mínimas e, quando inevitáveis, mesmo então se estabelecem por consenso. Espera-se dos indivíduos que se empenhem em relacionamentos interpessoais desde*

---

<sup>9</sup> No sentido de desenvolvimento, do exercício da consciência.

que estes contribuam para a boa vida<sup>10</sup> do conjunto;

2. É amplamente autogratificante, no sentido de que nela, indivíduos livremente associados, desempenham atividades compensadoras em si mesmas. As pessoas não ganham a vida numa isonomia; antes, participam de um tipo generoso de relacionamento social no qual dão e recebem;
3. Suas atividades são sobretudo promovidas como vocações, não como empregos. Nas isonomias, as pessoas se ocupam, não labutam. Em outras palavras, sua recompensa básica está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem, não na recompensa eventualmente auferida por sua atividade. Dessa forma, a maximização da utilidade não tem importância para os interesses fundamentais do indivíduo;
4. Seu sistema de tomada de decisões e de fixação de diretrizes políticas é totalmente abrangente. Não ha diferenciação entre a liderança ou a gerência e os subordinados. Assim, uma isonomia perderia o seu caráter se seus membros se dicotomizassem entre "nós X eles", entendendo-se os últimos como aqueles que tomam decisões ou estabelecem políticas. A isonomia é concebida como uma verdadeira comunidade onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos. A autoridade passa continuamente de pessoas para pessoa, de acordo com a natureza dos assuntos, com os problemas em foco e com a qualificação dos indivíduos para lidar com eles;
5. Sua eficácia exige que prevaleçam entre os seus membros relações interpessoais primárias. (p. 152-153)

Analisando-se, então, as características de cada um dos tipos de Organização, percebe-se que o próprio conceito de Organização sob a égide da razão substantiva tem os seus sentidos completamente alterados em relação à instrumental. Passam a ser entendimentos normativo/éticos voltados para o bem estar humano, seja no plano individual ou social, que se repensam sempre, com condição "parti-pris".

---

<sup>10</sup> No sentido aristotélico do termo.



### A Organização Holística

Consoante às premissas do exercício da consciência e da auto-determinação, a concepção holística procura, também, resgatar à ciência o seu caráter ético e acrescenta, também, às suas considerações a dimensão esotérico-existencialista do "sagrado", normalmente não levada em conta pela racionalidade ocidental. Cabe marcar, entretanto, que podemos perfeitamente interpretar e considerar a visão holíst<sup>sa</sup>a à luz do pensamento dialético hegeliano.

Do radical grego HOLOS, que significa "inteiro, não-fragmentado" (Weil, 1991, p. 88), concepção holística é, no dizer de Tobone(1987):

*A percepção do universo como um todo harmonioso e indivisível... onde cada parte constitutiva do universo contém informações sobre todo o universo e, portanto, alterações na parte afetam todo o universo. (p. 166)*

Procurando interpretar tal concepção, podemos afirmar que ela tem como premissa a relação harmoniosa do indivíduo consigo próprio, com o outro (seja ele individual ou coletivo) e com o universo (biológico, fenomenológico, cósmico e sagrado). Neste sentido, tudo "o que aí está", incluindo o humano, faz parte do todo e nele contem o todo. Age harmoniosamente segundo as leis do universo, a partir delas, para elas e com elas. A partir dessa premissa, o humano alia ciência (no sentido clássico de conhecimento) com consciência. "Postulada desde 1980 pela psicóloga francesa Monique-Thoening" (Crema, 1989, p. 15), a visão holística tem uma das suas raízes na teoria holográfica,

formulada em 1948 e confirmada em 1960 pelo físico Gabor, Prêmio Nobel de 1971. Citando ainda Crema(1981):

*A holografia consiste na reconstrução de ondas, o que possibilita uma espécie de fotografia denominada holograma, cuja fantasmagórica imagem reconstituída é inteira e tridimensional... ao se cortar o holograma ao meio, a unidade da imagem é reconstituída em cada pedaço; e se o processo de divisão é repetido, cada parte do holograma contera, praticamente, a imagem inteira e assim indefinidamente. (p. 45)*

A idéia compreendida, então, de que o todo está na parte e a parte está no todo pode, num primeiro momento, parecer aos mais incautos similar a concepção sistêmica. Tal realmente não se aplica, nem em número, nem em gênero e nem em grau. Associarmos visão holística à sistêmica é, antes de se configurar um retrocesso paradigmático, um erro de conceituação. Encontramos entre os pensadores do tema a utilização ocasional do termo sistema, porém com conotação totalmente diferenciada daquela que normalmente adotamos (e assim deverá ser). Na compreensão de Crema(1989):

*Sustentado no primeiro princípio de totalidade (Holos). Ramon Soler aclara que esse "todo" não significa um absoluto desvinculado da individuação do Ser, nem representa um simples composto ou agregado de partes. (p. 84)*

Assim, fundamentado na filosofia oriental, na razão substantiva e nas noções de holos e de holografia, o paradigma holístico calca-se sobre sete valores fundamentais, valores esses, cabe lembrar, que situam o humano em relação harmônica com o cosmos. Apropriando-nos das palavras de Weil(1991), são eles:

*- Segurança, que expressa o princípio da conservação do indivíduo (alimentação sadia, habitat seguro, condições de higiene, limpeza e saúde);*

- Sensualidade, que expressa o princípio da conservação da espécie (liberdade de expressão do prazer sexual e da função de procriação);
- Poder, que expressa o princípio de conservação da sociedade (liberdade de assumir as funções na sociedade de acordo com as capacidades individuais e as necessidades essenciais da organização social;
- Amor, refere-se às formas altruísticas de amor, ao fato de querer a felicidade de todos os seres do universo;
- Inspiração, que tem ligação com a criatividade, com o verbo, a fala, a inspiração poética;
- Conhecimento, que lida com o conhecimento da verdade; ele integra não somente o conhecimento intelectual mas também o conhecimento intuitivo e a percepção extra-sensorial, isto é, os lados direito e esquerdo do cérebro, assim como as funções ligadas à glândula pineal;
- Transpessoal, que tem relação com estados de consciencia em que desaparece toda a espécie dualidade, mais particularmente a separatividade sujeito-objeto. (p. 26-29)

Esses valores fundamentais não devem ser compreendidos meramente como cognoscentes, ou seja, exógenos ao próprio ser indivíduo. Eles são e estão no indivíduo, considerando-se a sua trajetória de evolução à perfeição do Ser Superior, estado que lhe é reservado como tal. No dizer de Theillard de Chardin, tal significa o ponto OMEGA.

A concepção holística aplicada à dimensão organizacional, configura, então, a chamada Organização Holística. Esta concepção compreende a organização como um ser pulsante de troca de energia na dimensão existencial, onde se contextualiza a produção dos bens ou dos serviços. A Organização Holística compreende-se, assim, a partir de três dimensões (Weil, 1991):

1. *Interesse da organização no sentido da produção optimal:*

2. *interesse das pessoas no sentido da plena realização das suas motivações;*
3. *compreensão da organização como reprodução fiel do funcionamento holístico do universo. (p. 63-64)*

A partir dessa compreensão tri-dimensional, Weil(1991) nos apresenta os princípios mais fundamentais, que subjazem à cultura da Organização Holística (ou Metanóica)<sup>11</sup>. São elas:

- *As pessoas são, fundamentalmente, boas, honestas e confiáveis. Se isto não se dá, é que há alguma falha na estrutura e comportamento da organização;*

- *As pessoas trabalham para atualizar o seu pleno potencial; elas dão significado não somente a dinheiro e riqueza, mas também aos valores éticos, ligados à plenitude, grandeza, liberdade, igualdade, fraternidade, justiça, altruísmo, etc.*

- *Cada pessoa tem uma contribuição única a dar. A empresa pode ajudar cada um a encontrar o sentido de sua contribuição;*

- *Problemas complexos exigem soluções locais. Nem todas as decisões podem ser tomadas no topo da organização. Há necessidade de descentralizar as decisões e incentivar a criatividade autônoma;*

- *Liderança aberta, participativa, compartilhada e consciente dos objetivos da organização em todos os níveis;*

- *Você e eu em vez de ou você ou eu. O espírito de cooperação substitui o de competição. Somar os esforços em torno dos objetivos;*

- *Levar em conta as necessidades de uma sociedade sustentável. Isto significa sair da perspectiva limitada de interesses da empresa para enxergar mais longe os do meio ambiente e do bem-estar de todo mundo;*

- *Focalização de tudo com tudo e a consequente atuação neste sentido. (p. 60-61)*

---

<sup>11</sup> Esses princípios foram propostos por Charles Kiefer e Peter Senge a partir de constatações provenientes de pesquisas de campo em organizações deste tipo. Denominaram-nas metanóicas, em função do original grego metanoia, que significa uma mudança fundamental da mente (Weil, 1991, p. 59).

Assim, coerentemente à esses princípios fundamentais, uma cultura organizacional holística expressa-se, tanto na dimensão dos "valores formalizáveis e explicáveis subjacentes ao comportamento organizacional" quanto na dimensão dos "artefatos visíveis" (Schein, 1986), através de relações de trabalho e sistemas de gestão honestos, harmoniosos, conscientes, éticos e fundamentalmente participativos.

## CONCLUSÕES

Neste trabalho, procuramos mostrar que a intuição, sendo algo inerente ao ser humano, tem sido cada vez mais reconhecida pela racionalidade ocidental como um caminho efetivo na busca de possíveis respostas aos desafios que nos impõe o atual estágio de crise. Esta crise vem nos mostrar que os problemas a serem resolvidos não mais comportam a utilização de um único método de pensamento como sendo o Método, que pretenda reunir em si, exclusivamente, todos os requisitos necessários à obtenção de conhecimento verdadeiro.

É importante marcar, entretanto, que a importância da intuição sempre existiu, tanto nas considerações filosóficas orientais quanto nas ocidentais. Evidência disto, nos dá toda a obra de Kant, Husserl, Heidegger e outras que os seguem na linha do existencialismo como, por exemplo, Sartre.

Encontramos, então, em pensadores situados no universo da cultura ocidental muitas reflexões que abrem o questionamento e confronto sobre o que se toma como paradigmas do conhecimento. Entendemos, assim, que as reflexões de Capra, tão significativas em nossa atualidade, podem ser também conservadas, ainda que não se recorra aos fundamentos do Oriente. Não pretendemos aqui mostrar quem é "o dono da luz", se Oriente ou Ocidente, mas sim marcar o entendimento de que tais questões parecem ser tão relevantes ao ser humano que, em qualquer espaço cultural em que este se situe, estarão presentes tais considerações.

Se entendemos, então, a intuição como legitimada, afirmamos que não podemos questionar a validade da condução do raciocínio do decisor para chegar às suas conclusões. A legitimação da intuição não concebe o ônus da prova, pois tal simplesmente não se aplica. No momento em que se dá crédito à intuição, estabelece-se, literalmente, um vínculo de fé na assertividade da coisa intuída pelo intuidor, pois se reconhece no outro a mesma capacidade intuitiva que reputamos de verdadeira quando nos centramos em nós mesmos.

Tal, entretanto, não se propõe a negar o debate e a discordância sobre o fruto da decisão, mas se propõe a deixar eminentemente claro que aquela posição tomada intuitivamente é tão válida quanto qualquer outra, alcançada independentemente deste ou daquele percurso de raciocínio. O acordo possível decorrente de divergências, quando presente o componente intuitivo, não se estabelece segundo critérios regidos pela objetividade, mas sim a partir da intersubjetividade.

Vimos que a grande maioria da literatura produzida no campo do conhecimento organizacional reconhece ainda que, como razão de ser das organizações formais, encontra-se o compromisso com a consecução de determinados fins de produção de bens ou serviços, através do trabalho de pessoas secundariamente agrupadas para tal. Com isto, calcadas sobre padrões referenciais de busca da eficiência e da eficácia econômica, as organizações formais ocidentais têm nas concepções teóricas que viabilizam as suas práticas todo um arsenal de considerações que lhes permite e as habilitam ao exercício do controle, poder e previsibilidade do comportamento humano requeridos para os fins a que se propõem,

suportadas ainda por um tipo muito peculiar de racionalidade e de auto-concepção.

Dentro desse recorte configural nos defrontamos com a questão da decisão como desafio crucial à sobrevivência das Organizações. A grande maioria dos modelos para tomada de decisões aceitos e disseminados pela práxis organizacional se baseiam em como tomar decisões racionais e lógicas, compreendendo aí que variáveis considerar para a formulação de alternativas de ação e, a partir disso, que caminhos poder seguir para viabilizar opções mais adequadas a uma determinada escolha, tendo em vista os fins propostos.

Se inserirmos, então, a dimensão da intuição na decisão como algo que nos parece convidar à liberdade e consciência do decisor sobre a coisa a ser decidida, dentro de uma outra racionalidade, fica a reflexão: não teremos aí uma relação paradoxal entre o que necessitam e solicitam as organizações formais para o seu equilíbrio e o que necessita e solicita a intuição para o seu exercício?

Entendemos que, ao final deste nosso estudo, a resposta à essa questão é SIM. Não a toa, vivenciamos, desde o início da década de 80, movimentos de transformação paradigmática na teoria organizacional.

Pudemos verificar assim que, na Administração, a questão da decisão intuitiva tem gerado considerações de diversos autores sob duas perspectivas de enfoque, ambas, porém, atreladas à dimensão do pensar humano.



A primeira delas tem procurado analisar a intuição decisória sob a perspectiva neuro-fisiológica. Sabendo-se hoje que o cérebro humano se compõe de dois hemisférios (o esquerdo, responsável pela análise, dedução e linearidade do pensar; o direito, responsável pela emoção, criatividade, intuição e apreensão sintética do conhecimento), reflexões e propostas são feitas na direção de não apenas atestar tal realidade no decidir gerencial, mas, também, na de melhor compreender como, onde e com que utilidade pode-se exercitar o hemisfério direito de nosso cérebro.

Pela compreensão que temos hoje sobre tais estudos, podemos deduzir que:

- (a) grande parte deles tende a associar naturalmente todos os componentes do hemisfério direito como pertencendo a mesma natureza (ou seja, categoria hemisfério direito que se contrapõe à categoria hemisfério esquerdo). Assim, normalmente sinonimizam intuição com emoção, ou mais ainda, com criatividade. Queremos marcar que intuição não é sinônimo de criatividade. Esta vem do verbo criar, que significa "dar existência, tirar do nada, inventar, produzir". Ao nosso ver, faz-se isso intuitivamente ou não. À despeito de trabalhos sérios que vêm sendo realizados na linha da criatividade organizacional e, também, de treinamento acelerativo, atestamos que se pode estar com isso exercitando o hemisfério direito, até então pouco explorado, mas não necessariamente a intuição;

(b) praticamente, a totalidade desses estudos parecem estar querendo falar da intuição, sem necessariamente estar querendo alterar a visão paradigmática funcionalista subjacente à concepção organizacional vigente. Não por menos, encontramos nesses estudos a categorização da intuição como ilógica ou, ainda, irracional. Ora, pela própria lógica do pensamento que subjaz à tal visão, legitimar o ilógico é, necessariamente, legitimar o paradoxo ou a não verdade, o que, por si só, conduz à negação de validade. Não nos esqueçamos que a lógica formal é, por natureza, maniqueísta.

A segunda delas, por sua vez, tem procurado analisar a intuição dentro de um arcabouço bem mais amplo, qual seja, através da mudança da visão paradigmática vigente. Assim, estudos nessa linha enfocam precipuamente a questão na dimensão de pensamento do humano.

Nesta perspectiva, a intuição é concebida como fator fundamental à consciência plena do humano, levando-o a poder resgatar o sentido existencial mais puro do seu estar no mundo.

Aqui faz-se necessário marcar um duplo enfoque à esta mesma perspectiva. A proposição holística de organização coloca a questão da consciência plena numa dimensão mais cósmica, ou esotérica, do humano, inclusive por que parte da premissa de que "o sagrado" não está fora do "científico". Já a proposição isonômica de organização atrela-se radicalmente à visão da consciência plena, à luz de correntes do pensamento filosófico puro.

Vemos, então, a contemporaneidade ocupando-se com a expressão do pensar transcendental que não apenas na Fenomenologia de Husserl, mas, também, nas obras de Kant, Sartre e outros, tem sua origem e fundamentação.

Podemos observar assim que as questões relativas à intuição podem ser abordadas vis-a-vis o próprio equacionamento dos métodos do pensamento humano. Se compreendermos LÓGICA como a objetivação dos modos de pensar, podemos, de imediato, atestar, também, a intuição como método do pensamento humano, não devendo, portanto, ser a ela debitada nenhuma conotação "não-lógica", adjetivação frequentemente usada pelo paradigma da cultura ocidental quando intenciona apontar algo como alheio ao reconhecimento científico.

Cabe ressaltar, entretanto, que um resgate de questões clássicas, equacionadas na proposição de uma lógica transcendental que nos permite legitimar a intuição como expressão lógica do pensar humano, não deve ser assumido como a forma única e suficiente de pensar a realidade. Tal nos remeteria aos mesmos radicalismos que criticamos no ainda vigente paradigma científico que, apesar de estar referido exclusivamente a um dos modos de objetivação do pensar humano, o lógico-formal, reconhece a si próprio como o modo unicamente válido e suficiente para o trato de todos os aspectos da realidade.

A idéia que nos propomos marcar calca-se exatamente sobre a noção da multi-racionalidade humana, onde o pensar vai caracterizar a função integradora das quatro perspectivas lógicas, tal como já apresentadas.

Este destaque ressalta que não se deve entender a multi-racionalidade humana como um simples somatório dessas perspectivas. A visão integradora exige um compromisso de interrelação dos diversos modos de pensamento, que se faz tão mais crucial quanto mais se reconheça a natureza do real como multi-facetada. Os fenômenos do real podem manifestar uma maior ou menor pregnância de uma das facetas e, assim, ser mais ou menos aderente a um ou a outro modo de objetivação do pensar humano, porém, nenhum deles será suficiente, por si só, para explicar todos os fenômenos advindos de uma realidade multifacetada.

Ao situarmos aqui este alerta, estamos assumindo a necessidade do mundo contemporâneo não perder de vista a concepção de um paradigma comprometido com a visão integradora ou seja, comprometida com a síntese das quatro perspectivas do pensar humano.

Articulando tal alerta ao objetivo principal do nosso presente estudo, cabe observar que, se o humano compreende-se multiracional, as suas construções sociais, incluindo-se aí as organizações produtivas, também deverão poder e saber expressar tal multiplicidade. Com isto queremos também marcar que as correntes de pensamento que se colocam dentro da Teoria da Anti-Organização devem ser (e verificamos estar sendo) cada vez mais legitimadas pela Administração, caso ela realmente se pretenda denominar "ciência social".

Sobre isto, vale fazer a ressalva de que antepor a Teoria da Anti-Organização à da Organização não deve significar ter que

abandonar esta última em favor da primeira. Não se trata de esta ou aquela, trata-se de buscar a síntese. Tal, se não acontecer, refletirá o expurgo de um dos modos de objetivação do pensar humano, o que, como decorrência natural, estaria vindo a empobrecer a Administração como ciência que se propõe a explicar e a construir uma determinada realidade social que se concebe multi-facetada.

Além disso, destacamos, também, que a pluralidade de aspectos da racionalidade humana não pode ser considerada como uma simples multiplicidade quantitativa, visto que a sua natureza própria é integradora. Podemos, então, representar tal idéia com a expressão de "supra-racionalidade". Atestamos que uma organização produtiva, por ser expressão de paradigmas culturais, deve e pode reproduzir a plena potencialidade do humano, apropriando-se assim da sua peculiaridade de ser supra-racional. Para tanto, é necessário compreender-se como tal e assumir os desafios de definir seus fundamentos e ações pautados nesta referência paradigmática.

Para finalizarmos este estudo, algumas considerações ainda se fazem procedentes.

Vale lembrar que o presente trabalho propôs-se a descaracterizar a intuição como algo paranormal. Procurou, outrossim, atestar que a intuição é tão racional quanto o pensar dedutivo, uma vez que ambos são expressões da razão humana, pois se referem a estruturas do pensamento.

Para tanto, discutimos a intuição tal como a concebe a fenomenologia husserliana: o exercício da consciência.

Entretanto, a noção de consciência plena, que permite distinguir a verdade, o certo, o bem de forma inequívoca, aplica-se exclusivamente a uma realidade de pensamento una, a um pensar totalizante, onde não existam partes componentes mas apenas o absoluto, este indecomponível.

No momento em que vivemos já podemos atestar a objetivação de quatro formas de pensar, ou seja, quatro lógicas, mesmo que esta tese ainda seja foco de controvérsias. Reside aí, a nosso ver, um dos aspectos importantes da revolução paradigmática que vem acontecendo no conhecimento científico.

Assim, mesmo já podendo atestar tal condição, podemos atestar também a ainda existência da multiplicidade das formas de pensar na base das ações humanas e não a unidade delas. Neste sentido, a lógica transcendental aí enquadrada já não opera a consciência plena, pois que não se trata mais de um universo uno e íntegro, mas sim múltiplo e diferenciado. Refere-se a lógica transcendental especificamente à capacidade de auto-determinação do humano, ao projeto, à intencionalidade do ato.

Isto posto, uma configuração social onde essa situação quadrangular se impõe, a intencionalidade não obrigatoriamente estará comprometida com a razão pura, tal como Kant e até mesmo Husserl, entre outros, propuseram. Pode estar à serviço da funcionalidade, e aí resultar no mecanicismo; estar subordinada à conjuntura e ter-se então o oportunismo: ou ainda estar

escravizada pelo desejo, que pode ter no totalitarismo uma das suas expressões mais concretas.

Nesta configuração, portanto, não podemos atestar que a intuição atue como antídoto para toda e qualquer ação humana não conducente à felicidade e ao bem estar. Vale repetir que ela o é, mas certamente perde a sua potência numa situação de pensares múltiplos, numa situação não una, como a que agora vivenciamos.

Observamos, entretanto, que são inúmeras as pistas que revelam o caminhar da humanidade na direção de uma nova síntese de racionalidade, na medida em que múltiplos paradigmas abalam o absolutismo do conhecimento científico que se vê questionado no seu fundamento até então exclusivo, o lógico-formal.

Na Administração percebemos esta busca nas formulações teóricas mais contemporâneas sobre arranjos organizacionais. Aqui analisamos a Organização Isonômica e a Organização Holística. Em ambas constatamos a proposição de uma ação humana mais comprometida com o bem viver, tanto concreto quanto existencial. Entretanto, faz-se importante permanecer atento a esse processo de busca e compreender que essas formulações teóricas, apesar de inovadoras, não necessariamente expressam a supra-racionalidade que mencionamos. A nosso ver, são contribuições sérias que se constituem estágios de um caminho cujo fim ainda representa um desafio para os estudiosos de Organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNARDES, Cyro. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 1988.
- BETHLEM, Agrícola. Modelos de processo decisório. Relatório Técnico Nº 91. COPPEAD/UFRJ, Dez, 1985.
- BEYSSADE, Michelle. Descartes. Lisboa: Edições 70, 1972.
- BUARQUE DE HOLLANDA, Aurélio. Dicionário Brasileiro de Língua Portuguesa. 11ª ed. Rio: Civilização Brasileira, 1967.
- BURDEN, Virginia. O Processo da Intuição. São Paulo: Pensamento, 1985.
- BURRELL, Gibson e MORGAN, Gareth. Sociological Paradigms and Organisational Analysis. 2<sup>nd</sup> ed. London: Heinemann, 1980.
- CAMPOS, Anna Maria. Em busca de novos caminhos para a Teoria de Organização. Revista de Administração Pública. Jan/Mar, 1981.
- CAPRA, Fritjof. O Ponto de Mutação. 3ª ed. São Paulo: Cultrix, 1986.
- \_\_\_\_\_. O TAO da Física. 4ª ed. São Paulo: Cultrix, 1986.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª ed. São Paulo: Mac Graw-Hill, 1983.
- CREMA, Roberto. Introdução à Visão Holística. São Paulo: Summus, 1989.
- DARTIGUES, Rene. O que é Fenomenologia. Rio: Eldorado, 1973.
- DESCARTES, René. O Discurso sobre o Método. São Paulo: Hemus, sd.
- DEUTSCH, Karl. Os Nervos do Poder. Rio: Block, 1971.
- DINSMORE, Paul e JACOBSEN, Paulo. PROSOLVE: Processo Decisorio - Criatividade à Sistematização. 2ª ed. Rio: COP, 1985.
- ENCYCLOPAEDIA Britannica. Chicago: autor, 1964. Vol. 17.



- GALBRAITH, John K. Anatomia do Poder. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- GILES, Thomas. Introdução à Filosofia. 2ª ed. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.
- \_\_\_\_\_. História do Existencialismo e da Fenomenologia. São Paulo: EPU, 1975.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. A Nova Ciência das Organizações. Rio: FGV, 1981.
- \_\_\_\_\_. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. Revista de Administração Pública. Abr/Jun, 1984.
- ISENBERG, Daniel. How Senior Managers Think. Harvard Business Review. Nov/Dec, 1984.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert. Psicologia Social das Organizações. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- KAUFMANN, Arnold. A Ciência da Tomada de Decisão. 2ª ed. Rio: Zahar, 1981.
- KEPNER, Charles H. e TREGOE, Benjamin B. O Administrador Racional. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1972.
- KUHN, Thomas. A Estrutura das Revoluções Científicas. 2ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1978.
- MINTZBERG, Henry. Planning on the Left Side and Managing on the Right. Harvard Business Review. Jul/Aug, 1976.
- MOTTA, Paulo R. Razão e Intuição: Recuperando o Ilógico na Teoria da Decisão Gerencial. Revista de Administração Pública. Ago/Set, 1988.
- REIS VIEIRA, Paulo. Processo Decisório Organizacional: uma Reflexão para o Gerente em Busca de Eficiência e Eficácia. Rio, 1987. Mimeo.
- ROWAN, Roy. O Gerente por Intuição. Rio: Record, 1986.

SAMPAIO, Luis Sergio C. Estratégia Metodológica. Rio: Biblioteca da EMBRATEL, 1982.

\_\_\_\_\_. Informática e Cultura. Rio: Biblioteca da EMBRATEL, 1984.

SCHEIN, Edgard. A Cultura Empresarial como Componente Vital para a Estratégia do Negócio. Tendências do Trabalho. Ago, 1986.

SFEZ, Lucien. Crítica da Decisão. Lisboa: Don Quixote, 1990.

SIMON, Herbert. Comportamento Administrativo. 3ª ed. Rio: FGV, 1979.

\_\_\_\_\_. Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. Academy of Management Executive. Feb, 1987.

TABONE, Márcia. A Psicologia Transpessoal. São Paulo: Cultrix, 1987.

THOMPSON, James. Dinâmica Organizacional. São Paulo: Mac Graw-Hill, 1976.

VERGARA, Sylvia C. Razão e Intuição na Tomada de Decisão: uma abordagem exploratória. Revista de Administração Pública. Jul/Set, 1991.

\_\_\_\_\_. Sobre a Intuição na Tomada de Decisão. Documento de Trabalho Nº 87. Rio: PUC, Departamento de Administração. Fev, 1992.

WAHRLICH, Beatriz. Uma Análise das Teorias de Organização. 5ª ed. Rio: FGV, 1986.

WEIL, Pierre. Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio: a nova cultura organizacional holística. Rio: Rosa dos Tempos, 1991.

ZACCARELLI, Sérgio B. A Hierarquização de Decisões e sua Operacionalização. Revista de Administração. Jan/Mar, 1983.