

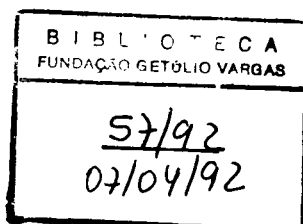
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CADERNOS EBAP
Nº 58
FEVEREIRO DE 1972

**MÉTODOS DO PENSAMENTO
OU
GERÊNCIA DO PENSAMENTO**

Luciano Zajdsznajder

CADERNOS EBAP

Nº 58



BB-00047416-7

AC. 37082
ID 57647

Í N D I C E

| | Págs. |
|---|-------|
| INTRODUÇÃO | 01 |
| EXPANSÃO E CONTRAÇÃO | 02 |
| <i>A LINHA DE CONTRAÇÃO</i> | 02 |
| <i>A LINHA DE EXPANSÃO E O SEU MÉTODO</i> | 03 |
| GERÊNCIA OU MÉTODO DO PENSAMENTO? | 05 |
| PONTO DE PARTIDA: REDE DO PENSAMENTO | 06 |
| <i>PRODUÇÃO DE IDEIAS</i> | 07 |
| <i>NATUREZA DA MENTE E DAS IDEIAS</i> | 08 |
| PROBLEMAS E SOLUÇÕES | 10 |
| PRIMEIRA PARTE: OS CAMINHOS GERAIS | 11 |
| EXPERIÊNCIA E EXPERIMENTAÇÃO | 11 |
| <i>LEITURA COMO EXPERIÊNCIA</i> | 12 |
| <i>PENSAMENTO CRÍTICO</i> | 13 |
| <i>CRIATIVIDADE E CONSTRUÇÃO</i> | 14 |
| <i>INTUIÇÃO</i> | 15 |
| <i>HUMOR</i> | 16 |
| SEGUNDA PARTE: MÉTODOS DO PENSAMENTO | 17 |
| INTRODUÇÃO | 17 |
| <i>MÉTODO FENOMENOLÓGICO</i> | 19 |
| <i>MÉTODO HERMENÊUTICO</i> | 20 |
| <i>MÉTODO EXISTENCIAL</i> | 21 |
| <i>MÉTODO DIALÉTICO</i> | 21 |
| <i>MÉTODO SISTÊMICO</i> | 22 |
| <i>MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUTIVO</i> | 23 |
| MANEIRAS DE OLHAR E O APRENDIZADO | 24 |
| NOTA BIBLIOGRÁFICA | 25 |

Prezado Leitor,

Estamos atualizando o nosso cadastro para que Você continue a receber gratuitamente os CADERNOS EBAP no endereço de sua preferência.

Caso deseje seguir recebendo a referida publicação, solicito o obséquio de enviar-nos, com a maior brevidade possível, os dados abaixo.

O Editor

Corte aqui

| | |
|--|---|
| <div><div></div><div><p>CADERNOS EBAP</p><p>Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas Departamento de Pesquisa e Publicações Praia de Botafogo, 190, Sala 502 Botafogo - Rio de Janeiro - RJ 22 253</p></div></div> | <div><p>CADERNOS EBAP</p><p>Nome:</p><p>Instituição:</p><p>Endereço: Nº:</p><p>Cidade: UF:</p><p>País:</p><p>Código postal:</p><p>Data:/...../.....</p><p>Assinatura</p></div> |
|--|---|

MÉTODOS DO PENSAMENTO OU GERÊNCIA DO PENSAMENTO

Luciano Zajdsznajder

1.Introdução. 2.Expansão e contração. 3. A linha de contração. 4.A linha de expansão e o seu método. 5.Gerência ou método do pensamento? 6.Ponto de partida: rede do pensamento. 7.Produção de idéias. 8.Natureza da mente e das idéias. 9. Problemas e soluções. 10.Primeira parte: os caminhos gerais. 11.Experiência e experimentação. 12.Leitura como experiência. 13.Pensamento crítico. 14. Criatividade e construção. 15.Intuição 16.Humor. 17.Segunda parte: métodos do pensamento. 18.Introdução. 19.Método fenomenológico. 20.Método hermenêutico 21.Método existencial. 22.Método dialético. 23.Método sistêmico. 24.Método hipotético-dedutivo. 25.Maneyras de olhar e o aprendizado. 26.Nota bibliográfica.

INTRODUÇÃO

Quando se considera a importância das idéias e, principalmente, das boas idéias, verifica-se que não é fácil produzi-las ou obtê-las. Parece que sempre ficamos à mercê de algo que se deve ao acaso, porque se o processo de produção de idéias - e, por conseguinte, do novo - fosse controlável, o novo deixaria de sê-lo. No entanto, sempre se mostrou possível realizar esforços no sentido de melhorar e aumentar os processos ideativos e a própria criatividade.

O que freqüentemente se perde de vista é a íntima relação entre a produção de idéias e o interesse e a vontade de aprender. Pode-se dizer que cada idéia nova - seja um novo conceito ou apenas um rearranjo de conceitos já em uso - é o sinal de que algo está sendo aprendido. Devemos sempre nos lembrar que conhecer - no sentido de fazer avançar o conhecimento - é aprender, isto é, faz parte de um processo educacional.

EXPANSÃO E CONTRAÇÃO

O processo de desenvolvimento de conhecimentos orienta-se segundo duas linhas: uma de expansão e outra de contração. A linha expansiva é aquela que está orientada para a produção de idéias, o seu desenvolvimento. A linha de contração é aquela que procura testar o que é produzido, verificar o seu alcance e a sua validade. A expansão correspondem todos os processos de criatividade, ou, ainda, aqueles voltados para a germinação e o crescimento das idéias. A contração corresponde ao que é em geral entendido como metodologia: muito orientado para o enquadramento das idéias de modo que possam ser bem apresentadas e suficientemente testadas.

O objetivo deste trabalho é uma apresentação das questões envolvidas com a linha de expansão, com base em nossas experiências com o Curso de Métodos do Pensamento (Mestrado de Administração Pública da EBAP/FGV). Nossa expectativa inicial fora de que o trabalho de expansão constituiria uma espécie de "método do pensamento". Posteriormente, verificamos que o que estávamos almejando poderia ser melhor reconhecido como a "gerência do pensamento", isto é, o esforço para auxiliar o pensamento no sentido de melhorar a sua produtividade.

Na medida em que o mundo entra numa fase de desenvolvimento em que o setor quaternário - de idéias e concepções - toma o lugar dos setores terciário e secundário, na liderança estratégica da economia e da sociedade, a preocupação com a produção e o desenvolvimento de idéias torna-se fundamental. Desta forma, acreditamos que o nosso trabalho com a Gerência do Pensamento tem a contribuir nessa direção.

A LINHA DE CONTRAÇÃO

Na formação acadêmica tem sido dada ênfase à linha de contração, porque é aquela que garante comunicação e resultados. A comunicação é garantida pelo formato da apresentação e pelo enquadramento do trabalho segundo o contexto e o estado da arte. Os resultados têm a sua probabilidade acrescida porque são melhor definidos os meios e os objetivos.

Os passos convencionais da linha de contração são os seguintes:

1. Definição do tema ou do problema.

A ênfase está na definição, no enquadramento, de modo a reduzir a ambigüidade e o equívoco.

2. Consideração do estado da arte.

Trata-se da investigação do que se tem afirmado ou pesquisado a respeito. O que se procura é definir o que se sabe e o que não se sabe, de modo a justificar o que se vai fazer para tentar preencher uma lacuna do conhecimento.

3. Determinação dos objetivos

Consiste esta etapa na definição dos pontos a que se quer chegar, o que não deixa de ser uma melhor e mais rigorosa definição do problema ou do tema.

4. Consideração da base da investigação

Em geral se chama de marco teórico ou estrutura referencial.

5. Método ou sistemática

Trata-se de definir a forma como o problema será enfrentado, dispondo-se dos meios a serem utilizados - explorações bibliográficas ou de campo, entrevistas, testes etc.

6. Aspectos administrativos

Envolve o cronograma e os aspectos ligados aos recursos a serem utilizados: materiais, humanos e financeiros.

A linha de contração supõe uma forma de gerir a produção de conhecimentos que possui uma óbvia linearidade, o que, sem dúvida, busca lhe dar racionalidade e permite um melhor julgamento por parte de autoridades administrativas e daquelas que podem fornecer financiamento à atividade.

A linha de contração, entretanto, ignora o fundamental que é a produção de idéias que darão substância ao processo investigativo. Esta produção não se dá através de um levantamento do estado da arte, o que é apenas uma pré-condição e que pode ser inibidor do avanço do conhecimento. Portanto, é necessário um esforço e uma orientação específica na ativação do pensamento, o que cabe à linha de expansão.

A LINHA DE EXPANSÃO E O SEU MÉTODO

O trabalho com a linha de expansão pertence ao âmbito dos esforços feitos no sentido de ampliar a criatividade. No entanto, é reconhecido que apesar do muito que tem sido feito e escrito em termos de criatividade, pequenos são os resultados. Portanto, pretendemos, com o trabalho de "Gerência do

Pensamento", algo que, estando na linha da criatividade, tem um objetivo mais restrito: melhorar a produtividade do pensamento. Trata-se de um objetivo bastante concreto e, no entanto, com efeitos muito significativos e mesmo substanciais.

A melhoria da produtividade do pensamento tem um aspecto quantitativo e outro qualitativo. O aspecto quantitativo diz respeito à produção de um número maior de idéias, o que é fruto de uma desinibição crescente. O aspecto qualitativo refere-se à produção de idéias mais adequadas e de melhor qualidade, isto é, que auxiliem na articulação de outras idéias ou que favoreçam incrementos na produtividade em geral.

O método geral da linha de expansão, que é de fato o método da gerência de pensamento, consiste na ativação do pensamento de modo que ocorra intensa produção de idéias acerca de uma temática ou de um problema. A expansão dá-se segundo dois meios:

- criando oportunidades para o espontâneo: através do ocasionar a produção de idéias, através da quebra de circuitos comuns, favorecimento de experiências e de experimentos, desenvolvimento do pensamento crítico e explorações do humor;
- favorecendo idéias a partir de conhecidos métodos do pensamento de origem filosófica ou científica.

Os métodos utilizados são os conhecidos:

- fenomenológico
- hermenêutico
- existencial
- dialético
- sistêmico
- hipotético-dedutivo.

Cada um desses métodos será examinado de modo sintético, na segunda parte destas notas, com vistas a indicar como funcionam na produção ideativa. De fato cada método é uma espécie de auxílio-memória, permitindo duas ocorrências. A primeira é a focalização em determinados aspectos do tema ou do problema. A segunda é a estimulação da memória segundo canais específicos.

GERÊNCIA OU MÉTODO DO PENSAMENTO?

Como afirmamos acima, a nossa idéia inicial para a cadeira foi de intitulá-la MÉTODO DO PENSAMENTO. Após uma série de experiências, concluímos que o título de GERÊNCIA DO PENSAMENTO seria mais adequado. O que chamamos de métodos de pensamento corresponde à lista acima (fenomenológico, hermenêutico etc...).

Em que consiste, pois, o gerenciamento do pensamento?

Entende-se por gerência a atividade que busca que outras atividades atinjam os seus propósitos ou finalidades. Para tanto, a gerência inclui atividades como a programação, a organização, a distribuição do trabalho, a decisão, a supervisão, a coordenação e a avaliação. É certo que cada atividade possui características específicas - o que diferencia, por exemplo, a produção agrícola da siderúrgica, da prestação de um serviço bancário, da elaboração de um software etc. Assim, deve ser gerenciada de acordo com a sua especificidade.

Em nossa situação, o que se pretende é gerenciar o pensamento segundo a linha de expansão, ou seja, no sentido de produzir idéias através da ativação mental.

A gerência orienta inicialmente a organização das atividades de expansão mental através de uma série de práticas. Estas práticas e orientações visam não apenas a fomentar a produção ideativa como também a transmitir e reforçar uma atitude de abertura investigativa.

Um segundo aspecto da gerência do pensamento tem um sentido mais programador das atividades, através de um roteiro de perguntas cuja função é produzir movimentos mentais amplos mas dirigidos.

A distribuição do trabalho, nesse caso, tem o sentido de sugerir ritmos de intensificação e de descontração, de modo que a mente expanda a sua capacidade de resposta ideativa ao longo de um período de tempo. Neste sentido, é importante ressaltar que fizemos experiências diversas com a Cadeira, tanto na forma de cursos semestrais como de seminários para executivos. A conclusão é a da superioridade do trabalho semestral. É que no curto espaço de tempo do seminário para executivos - de um a três dias - a rigidez mental tem pouca chance de ser contornada. No entanto, há aspectos que podem ser trabalhados, especialmente de abertura para a diversidade de perspectivas e de experiências.

O que constitui a decisão em termos do pensamento refere-se tanto aos caminhos que podem ser trilhados, como,

especialmente, ao tema ou problema que se deseja desenvolver. É importante lembrar que o desenvolvimento do processo traz contribuições que permitem entender o tema ou o problema de modo diferente do inicial e mesmo ver outros temas e problemas mais significativos ou atraentes. Fazer escolhas é um processo de decisão, para o qual o elemento intuitivo parece ser fundamental.

Devemos ainda considerar que a gerência do pensamento pode ser aplicada a si mesmo e a outros. O que estamos pretendendo comunicar é a nossa experiência com a segunda alternativa. É óbvio que, submetendo-se a um trabalho dessa natureza, o indivíduo está aprendendo a autogerenciar-se e provavelmente realizar um trabalho dessa natureza com outros.

Os métodos do pensamento são também submetidos à gerência e, de um modo particular, cada método, contendo determinados conceitos-chave, pode propiciar experiências e aberturas mentais determinadas.

PONTO DE PARTIDA: REDE DO PENSAMENTO

O princípio básico em Gerência do Pensamento é que não envolve um estudo de idéias novas a não ser daquelas que possam aumentar a produtividade das já existentes. Neste sentido, introduzimos o conceito de REDE DO PENSAMENTO.

A Rede do Pensamento é constituída pelo conjunto de conceitos articulados de que a pessoa dispõe em um determinado ponto do tempo e que, resultado de seus estudos, leituras, investigações etc., pode ir evoluindo a partir de experiências e reflexões ou pode cristalizar-se e tornar-se um obstáculo à compreensão e ao desenvolvimento. A rede é, assim, uma propriedade ou disponibilidade pessoal. A idéia é ilustrada, por exemplo, pela articulação entre conhecimentos administrativos (noções de planejamento, coordenação, organização, sistema, produtividade, recursos humanos etc.) e conhecimentos jurídicos (normas, processos, recursos, constitucionalidade, penas, acordãos etc.), de uma pessoa com a formação administrativa e jurídica.

Ao longo da vida, vamos desenvolvendo a nossa rede. As nossas análises, propostas, críticas, observações e contribuições estão a depender dessa rede pessoal - evidentemente em articulação com nossa capacidade de observação e de intuição, e nossa habilidade de tornar produtiva a rede.

O que a maioria dos trabalhos sobre criatividade deixa de considerar é que não existe criatividade por assim dizer desarticulada, mas ela se dá no interior de uma rede. Redes pouco desenvolvidas - e pouco articuladas - não darão frutos significativos, porque o elemento com que a criatividade tem que

trabalhar é muito limitado.

O trabalho de articulação entre as partes - conceitos, teorias, explicações, análises, modos de fazer - de uma rede realiza-se através do estudo e da produção de idéias. Aí entra o nosso primeiro axioma a respeito do trabalho da gerência de pensamento. É um axioma de natureza pragmática: a rede articula-se e desenvolve-se a partir de produtos concretos e especialmente acabados. Daí que possuir uma rede ampla, sem que ela tenha sido efetivamente usada, torna-a produtora de verbalismo, o que faz com que entendamos um dos aspectos mais insatisfatórios de nosso ensino em geral e especialmente o superior: devido a uma série de contingências institucionais e culturais, a formação é muito verbal e livresca, sem que se exija contrapartidas de aplicação do que é aprendido (a aplicação não necessita ser prática, pode ser de natureza conceitual). Dessa forma, as redes com as quais os alunos terminam o curso superior são muito pouco articuladas e pouco densas.

As experiências da vida e as características pessoais levam os indivíduos a formar redes amplas e rasas ou estreitas e profundas. No primeiro caso, teríamos os generalistas. No segundo, os especialistas. As duas alternativas têm valor, na nossa perspectiva, porque o fundamental é a produtividade da rede disponível.

PRODUÇÃO DE IDÉIAS

A rede nos permite a produção de idéias. Diante de algum fato ou de alguma opinião, o indivíduo reagirá com alguma idéia. Examinada esta idéia, ver-se-á com facilidade que ela é o resultado da aplicação dos conceitos das teorias da rede à situação ou encontro.

Um dos fatos marcantes relativamente à produção de idéias é que as pessoas costumam ser mais preocupadas em ampliar constantemente a sua rede, em vez de melhor articulá-la e usá-la. Daí que costumem dar mais precedência à leitura do que à produção: apresentação oral, escrita etc. Na verdade, existe uma grande dificuldade - também gerada pelos vícios de nosso sistema de ensino - de articular a leitura que está sendo feita com o desenvolvimento das idéias. Neste sentido, sugerimos uma espécie de jejum de leituras durante o trabalho de gerência do pensamento.

Outro fato muito significativo é que as pessoas pretendem produzir idéias - ou pensam que são disso pouco capazes - sem colocar-se na posição correta para realizar tal produção. Qual a posição correta?

A posição correta para a produção de idéias é a que chamaremos de ABERTURA. Uma das características das pessoas e mesmo de suas redes é o seu fechamento a novas idéias, a novos encontros e a experiências. A ABERTURA é um expor-se àquilo que não é a pura repetição. Por uma questão de segurança, as pessoas evitam entregar-se ao novo ou ao diferente, porque tal encontro mostrará insuficiências em sua rede e mesmo mostrará que muito há a fazer.

As novas idéias são a reação da mente a novas situações. Estas novas situações podem ocorrer espontaneamente ou ser buscadas.

Na verdade, o que ocorre mais simplesmente é colocar-se numa situação em que novos encontros poderão dar-se. Neste ponto é que entram as principais dicas dos processos criativos: substituir os caminhos usuais, os livros usuais, os contatos pessoais usuais, os programas de lazer usuais, por algo diferente. Esta substituição produzirá um choque e será capaz de gerar novas idéias. Há que se ter o cuidado de não substituir muito brusca e intensamente, porque produzirá choques, na forma de idéias em abundância desmedida, inibições e mesmo insegurança e medo, que poderão fortalecer as estruturas anteriores e tornar a pessoa infensa a idéias novas.

NATUREZA DA MENTE E DAS IDEIAS

Para entendermos as sugestões e orientações dadas em termos da ABERTURA, é preciso ter alguma idéia sobre o funcionamento da mente e de como muitas vezes contrariamos os seus modos de ser.

Entendida de modo figurado ou metafórico, a mente assemelha-se à terra usada na agricultura. Ela tem certas vocações. O plantio tem de se dar segundo alguma sistemática. Há um tempo de germinação e de desenvolvimento. E tem de ocorrer um tempo de repouso, no qual não se realiza qualquer plantio.

O que corresponde, na mente, às sementes usadas na terra são situações, idéias, problemas e desafios que se apresentam. Entretanto, essas sementes têm que ser usadas com parcimônia e com cuidado: há culturas que podem ser consorciadas e outras que não o podem.

Há, entretanto, uma diferença entre a mente e a terra: é que a primeira aumenta seguidamente sua fertilidade e sua resposta na medida em que é solicitada. A terra não funciona desta maneira.

Consideremos outra interessante e importante resposta da mente: quando tratada de modo positivo, aceitando-se os seus produtos, acolhendo-os, ela melhora as suas respostas. Neste sentido, a outra linha mencionada - a linha da contração ou da metodologia - pode ser contra-indicada nos momentos iniciais de ativação mental. É que, tomando uma imagem da psicanálise, a linha da expansão corresponde ao id e a linha da contração corresponde ao superego. Cabe ao ego lidar com as linhas de expansão e de contração, em momentos adequados e com a intensidade desejável.

Mesmo no interior da linha da expansão, há que tratar a mente segundo um certo ritmo. Colocá-la superocupada, super-envolvida, sem algum tempo para dedicar-se a outras atividades, é um equívoco. Há que alternar não apenas diferentes temáticas, como momentos de atividade e de repouso.

Entregar a mente a muita atividade leva-a, após certo tempo, a meramente repetir certos padrões que já atingiu ou a que já se encontra acostumada. Submetê-la a tensões extremas obtém, por resposta, padrões estereotipados.

Não nos ocuparemos da natureza das idéias, assunto que a humanidade tem debatido inconclusivamente. Como nosso objetivo é "prático" - a produção de idéias - importa-nos a natureza destas, numa outra perspectiva. Assim, a imagem que podemos fazer das idéias é compará-las a brotos ou a bebês. Para que possam sobreviver aos seus primeiros tempos, exigem um tipo de acolhimento e proteção. Não podem ser lançados à ação dos elementos ou das outras espécies, antes de terem atingido um grau de fortaleza e de desenvolvimento. E também este desenvolvimento irá mostrar o valor e o alcance dessas idéias.

Há outros dois aspectos das idéias que nos interessa assinalar: as idéias servem para iluminar e para produzir. Assim, elas ampliam a compreensão de realidades extramentais e de outras idéias (sua função, por assim dizer, iluminativa). E também orientam as ações e a produção humanas (sua função produtiva). Aqui, podemos ver que as idéias tomam o seu valor do efeito que produzem.

O desenvolvimento de uma idéia em particular realiza-se através de buscar-se completá-la, isto é, materializá-la em um determinado produto: um artigo escrito, um argumento desenvolvido, um objeto, uma maneira de proceder etc. Deixar a idéia sem que ela se concretize num acabamento mesmo que parcial tem como consequência a sua perda temporária ou mesmo definitiva. Evidentemente, após a completação, urge submetê-la à crítica, para verificar o seu vigor e para melhorá-la.

É certo também que as idéias não se perdem definitivamente e parece que, ao mesmo tempo, as mentes são individuais e particulares - e, portanto, tendem a produzir idéias em determinadas direções: mais geométricas, mais artísticas, mais orgânicas etc. - e universais: há um conjunto aparentemente finito de tipos básicos de idéias, que produzem infindáveis combinações.

PROBLEMAS E SOLUÇÕES

Entendemos que a produtividade mental almejada envolve a busca de solução ou soluções para algum problema. O problema e a solução não necessitam ser imediatamente práticos. O significado de algum texto ou de alguma ação pode ser a solução buscada, como uma forma de realizar um trabalho concreto, como construções, novos produtos, novas maneiras de proceder. Numa lista parcial, os seguintes "produtos" podem apresentar-se como soluções:

1. identificação de um problema - teórico ou prático;
2. diagnóstico de um problema;
3. apresentação de solução para um problema;
4. descrição de uma situação (um caso);
5. elaboração de uma estrutura investigativa;
6. desenvolvimento de um tema conceitual;
7. desenvolvimento de uma teoria;
8. elaboração de uma metodologia específica;
9. invenção de um jogo ou de um brinquedo;
10. reflexão sobre o ser, o conhecer e o agir (filosofia).

A articulação entre problemas e soluções é um elemento muito fundamental na compreensão do processo. Geralmente, olhamos a nossa volta e tomamos as coisas como subsistentes em si e não como, em geral, soluções para determinados problemas. Os óculos, o tapete, o lápis e o computador são soluções que o homem encontrou para problemas que se estavam apresentando e que poderiam ser criados por soluções anteriores. As soluções se impõem a nós e nos esquecemos de que foram encontradas através de processos mentais, que estamos procurando estimular pela gerência do pensamento. Tendemos a ignorar também que as soluções afirmam-se como as melhores e as únicas já testadas.

PRIMEIRA PARTE: OS CAMINHOS GERAIS

Apresentamos a seguir os primeiros passos na produção de idéias, relativamente aos dez "produtos" listados. Cada passo resulta na produção de idéias, usando-se, como matéria-prima, o que surgiu na etapa anterior.

EXPERIÊNCIA E EXPERIMENTAÇÃO

O passo inicial para ativação da mente é submeter-se a experiências e a experimentos. Entendemos como experiências o que ocorre conosco de modo passivo, a partir de mera exposição ou por "estar em algum lugar". Deslocar-se para certos lugares, dirigir-se para certos eventos, visitar instituições e encontrar pessoas constituem as formas de experiências a que nos estamos referindo. Entretanto, é importante assinalar que a sociedade proporciona, inclusive de modo comercial, algumas dessas experiências. Já existem caminhadas ecológicas pagas, como o turismo, mesmo o mais refinado, que são formas organizadas de produzir experiências. Não negamos o valor dessas experiências. Entretanto, possuem alguma coisa de organizado e padronizado que pode ser contraproducente na ativação mental. Desta forma, é preferível um movimento mais simples e até mais profundo. Como dirigir-se a partes da cidade nunca visitadas, falar com pessoas - sejam simples indivíduos, sejam até autoridades - a quem nunca se dirigiu, visitar instituições fora dos roteiros cotidianos - hospitais, asilos, lojas de produtos que não costumamos consumir etc., ouvir músicas ou ler textos que jamais nos despertaram o interesse etc. Todas essas experiências ajudam a fomentar o pensamento, porque geram interrogações e põem em questão nossas maneiras habituais de pensar.

A busca de experiências é uma forma de ativar a produção mental. Possui uma orientação passiva, na medida em que apenas significa um deslocamento para determinada situação. De forma mais ativa, temos a produção de experimentos, que envolve a construção de situações e modos de intervenção. Entendemos que a realização de experimentos permite que se tenha experiências que não ocorreriam normalmente. A própria produção de experimentos, sua concepção e sua realização - já é, sem dúvida, um resultado das experiências e do aparecimento de idéias orientadoras. A realização de experimentos permite que se tenha experiências mais profundas, por serem mais circunscritas.

LEITURA COMO EXPERIÊNCIA

Como já foi sugerido, a idéia central da GERÊNCIA DO PENSAMENTO é aumentar a produtividade das redes mentais. Desta forma, o trabalho não envolve leituras obrigatórias, nem mesmo complementares. Entretanto, há a possibilidade de utilizar leituras como elementos que ativem a produção mental.

Nossa orientação metodológica é que qualquer texto de alta qualidade tem condição de servir ao propósito, contanto que se tenha com ele uma relação particular. Esta "relação particular" significa uma convivência com o texto, no qual se buscam elementos de formação e/ou de estimulação. Estas duas orientações para com o texto distinguem-se de outras mais usuais, quais sejam: aquela que busca no texto informações (dados, fatos, explicações) ou entretenimento.

Para a realização da leitura como experiência, tem-se como objetivo obter com o livro uma relação de amizade ou convivência, isto é, pretende-se a companhia do texto por um período longo, durante o qual variarão as atitudes frente a ele e a sua compreensão.

O objetivo de ter a leitura como experiência - que, diga-se de passagem, já deve ter ocorrido fortuitamente com todos - é duplo: (1) reencontrar a experiência que favoreceu o livro; (2) propiciar-se, o mais plenamente possível, a experiência de contato com o texto. Estes dois objetivos - ou resultados - podem, evidentemente, coincidir.

Um livro raramente foi criado na ordem final em que chega às nossas mãos. De fato, deve ter sido criado mais ou menos fragmentariamente e depois organizado segundo a idéia que se faz do "que é um livro". Esta forma acabada nem sempre é a melhor para uma aproximação com o texto, isto sem contar o fato de que cada leitor acha-se em diferente estado de prontidão intelectual ou experiencial e, portanto, pode encontrar melhores ressonâncias, em si, de outras partes que não a que inicia o texto.

Assim, a orientação para a leitura como experiência inicia-se onde haja alguma atração e segue segundo ordens casuais. Este manuseio inicial ajuda a formar uma "relação" e permite posteriores percursos mais lineares. Ao longo do primeiro percurso, começa-se a fazer marcas no texto, para retornos, ao mesmo tempo em que se realiza um "diário de leitura" como se fosse um diário de bordo. Vários retornos são feitos, especialmente para as passagens marcadas e se anota as formas como o texto estimula a rede de conceitos de que se dispõe, e quais as idéias e sugestões de experiência e de experimentos que

a leitura propõe. Não se está sugerindo, obviamente, um procedimento novo ou incomum; é apenas uma tentativa de sistematização do que costuma ocorrer fortuitamente.

PENSAMENTO CRÍTICO

O desenvolvimento do potencial crítico constitui um caminho de estimulação do pensamento, porque mostra a capacidade de resistência das idéias e os seus limites.

Os limites de uma idéia dizem respeito à sua pertinência - onde pode ser aplicada; em relação a que pode ser utilizada. Além dos limites, podemos encarar as idéias segundo outros ângulos críticos:

- . a base: qual o fundamento da idéia? em que ela se sustenta?
- . a consistência: em que medida as partes da idéia formam um conjunto coerente? há um propósito de coerência na idéia?
- . a extensão: qual a vastidão da idéia? refere-se a uma parte restrita da realidade ou almeja iluminar ou integrar partes numerosas?
- . profundidade: é uma idéia superficial ou profunda? que tipo de profundidade ou de superficialidade?
- . conseqüências: que efeitos tem a idéia na compreensão da realidade ou de outras idéias?

Ao chamarmos atenção para a importância da crítica, não mencionamos certa resistência psicológica e cultural à crítica. Esta é vista como destruidora e como dissolvente e há mesmo preconceitos a seu respeito. Acreditamos que a forma pela qual apresentamos o caminho da crítica insinue o seu modo positivo de existir.

Outra forma de considerar a crítica é que ela indica a força e é mesmo capaz de produzi-la. Submeter algo a crítica - a algum tipo de teste lógico, empírico ou imaginativo - destaca o que é sólido, o que possui resistência e se encontra firme e bem estruturado. Fugir da crítica acaba por desenvolver fraquezas e vulnerabilidades que não são trazidas à luz do dia.

Há, entretanto, o momento adequado de submissão à crítica. Idéias recém-concebidas, tenras e ainda frágeis, não devem ser submetidas imediatamente, porque isto seria destruí-las antes que pudessem mostrar os seus potenciais. O paralelo com crianças ou brotos vegetais deve ser lembrado.

CRIATIVIDADE E CONSTRUÇÃO

Até aqui, as orientações no sentido da criatividade estavam implícitas: tratou-se sempre da ativação mental, voltada para a produção de idéias. Ser criativo demanda que haja produção de novas idéias, embora a abundância não seja necessária, nem uma garantia. A criatividade apresenta-se em formas novas de encarar, de explicar ou de fazer. Há a suposição de que uma abundância de idéias aumente a chance de aparecerem novidades. Ifo será esta uma maneira criativa de encarar a criatividade?

O essencial, na criatividade, é a produção de idéias novas. Portanto, a questão é como produzir essa diferença. Para realizar tais efeitos os "métodos" de criatividade sugerem duas orientações principais: a) a fuga aos caminhos costumeiros; b) busca de modos de ver diferentes. Em última análise, o que afirmam é que para se conseguir o diferente, é preciso tentar sê-lo e devem ser tomadas as medidas para suprimir o que se mostre como obstáculo: hábitos, inibições, repressões.

A inovação é o resultado de um compromisso. Não se procura o novo pelo novo a não ser que o compromisso seja superficial. O novo apresenta-se porque nos encontramos abertos para a insuficiência, a insatisfatoriedade do que se dispõe em um momento. A busca de algo melhor permite que se o encontre, ou que seja encontrado algo inesperado.

O encontro inesperado é algo fundamental na criatividade. Isto não pode ser ensinado, mas apenas proposto: espere o inesperado; fique aberto ao que vier.

A abertura para o novo tem, assim, algumas condições. A primeira é admitir que o que existe possui defeitos e precariedades. Isto significa abertura para a crítica - que muitas vezes não se acha disponível. A maioria das pessoas foge do que lhe mostra a precariedade das coisas vitais. Pode, inclusive, ser crítica, mas relativamente secundária e freqüentemente nada faz para modificar ou para achar alternativas.

A construção é, evidentemente, uma forma como a criatividade se apresenta. A outra forma é disparatada ou fragmentária.

A construção pode dar-se de duas formas. A primeira é a resultante do intercruzamento, ou seja, de trazer idéias de uma área do conhecimento para outra área: da biologia para a química, da administração para a história, do futebol para a informática etc. Trata-se de ver como a idéia de uma determinada área pode introduzir novas percepções ou novos arranjos conceituais.

A segunda forma de construção é a realização de arranjos e articulações crescentes entre idéias e concepções, o que pode ser feito de um modo justaposto - como no ecletismo - ou então resultar em verdadeiras sínteses. Trata-se, em termos de pensamento, do que poderia passar pela construção de edifícios ou pelo crescimento de árvores. Cada uma das metáforas acrescenta uma compreensão diversa e, no entanto, importante. O edifício cresce pela agregação de diferentes materiais, enquanto as árvores são feitas de substâncias mais homogêneas. Os edifícios, entretanto, não possuem formas de reprodução, o que é o caso das árvores e das construções ideacionais, que se reproduzem - quando realmente férteis - abundantemente.

INTUIÇÃO

A intuição tem uma importância nuclear na linha de expansão. Além disso, está presentemente em evidência, devido à importância dada à criatividade e à aceitação de idéias esotéricas.

Não, nos cabe aqui examinar os sentidos ocultos da intuição, nem o que está sendo apresentado como seus métodos. Entretanto, há algo comum a todos eles que é a produção de um relaxamento físico e mental. O relaxamento permite - parecendo fora de dúvida - um contato com níveis mais profundos de nossa inteligência, sentimento e sensibilidade - o que sem dúvida tem efeitos na ideação criativa.

Entendemos a intuição como o que permite apreender ou concluir sem que os dados, as provas, as indicações estejam completas. Dizemos que uma idéia é intuitiva quando nos indica algo que é adequado ou correto, sem que para tanto, tenhamos as "provas".

Uma compreensão não esotérica da intuição seguiria, em nosso entender, a seguinte direção: há sinais pouco perceptíveis ou semi-perceptíveis acerca do que seria adequado, do que está

para acontecer, do que seria correto fazer etc. Entretanto, a percepção desses sinais não se dá de um modo direto e provavelmente não será obtida quando a busca se dá de um modo linear tenso. (Apenas numa atitude oposta é que são captados tais sinais, o que não é acompanhado de um saber-do-saber: a intuição capta mas não sabe exatamente a importância do que está captando. Talvez se o soubesse, imediatamente causasse a tensão que impediria a captação. Parece-nos que esta explicação-descrição da intuição possui alguma lógica. No entanto, não parece cabível prová-lo.

É nosso parecer que as orientações da GERÊNCIA DO PENSAMENTO apresentam as condições para que se dê a atividade intuitiva. Ao contrário da linha de contração, que acentua a tensão, as recomendações da linha de expansão sugerem uma posição relaxada e mesmo de fruição na atividade ideativa. Todos os que estudaram a criatividade acentuaram que a despreocupação com os resultados imediatos aumenta o relaxamento e, por conseguinte, a fruição.

HUMOR

O humor entra nas orientações de produção ideativa, na medida em que permite um distanciamento relativamente ao que se está investigando e sugere correlações ou comparações inesperadas.

O envolvimento exagerado com o que se está investigando pode lançar a mente em estados de culpa ou ressentimento, o que compromete a espontaneidade ideativa. A culpa faz-se acompanhar da rigidez, decorrendo da presença de ideais elevados e exigentes, o que tende a favorecer a inibição. Já o ressentimento desperta energias destrutivas, que impedem a fecundação e a gestação das idéias.

Não é coincidência que muitas das situações que propusemos como ativadoras do pensamento sejam as mesmas que nos fazem rir: a quebra da ordem comum dos eventos; a quebra da etiqueta ou de certas regras; a introdução, em uma situação, do que é de outra.

Além disso, é reconhecido, desde Freud, que o humor é uma forma de liberação do inconsciente, o que seria uma vitória da linha de expansão sobre o superego (linha de contração).

Dessa forma, é indicado que se tente inventar histórias e trocadilhos sobre os temas de investigação e que sejam eles tratados de um modo não cerimonioso em certas ocasiões. Também que sejam observados com alguma nitidez o ridículo de certos

esforços e da própria especialização e o exagero da dedicação. Além disso, é útil perceber a falta de humor com que outros têm tratado do tema e da disciplina.

Para os que têm pendor musical seria recomendado que fizessem algum tipo de paródia com o tema ou disciplina. Tudo isto serve para tratar das questões de um modo distanciado, divertido, e principalmente livre.

SEGUNDA PARTE: MÉTODOS DO PENSAMENTO

INTRODUÇÃO

O que chamamos de métodos de pensamento propriamente ditos - como o fenomenológico, o dialético etc., conforme listamos - é um conjunto de diretivas - em geral não-lineares - que auxiliam a ordenar o encaminhamento do pensamento, orientam em que direção olhar e fornecem uma coleção de perguntas:

A) As diretivas não consistem em um roteiro determinado, como a programação de uma rotina. Há, de uma parte, a necessidade de uma compreensão do método segundo vários níveis de profundidade possível. A compreensão do método dá-se por dois caminhos que se entrecruzam em numerosos pontos. A compreensão é teórica e conceitual: cada conceito contido nas diretivas tem de ser objeto de entendimento. Ela é também prática: é na aplicação do método, na interação com seus objetos, que a compreensão será aprofundada.

A.1) Cada um que utiliza os métodos desenvolverá a sua compreensão, como se fosse um estilo próprio. Aquele que não desenvolveu um estilo, certamente não entendeu os métodos. Há algo de muito pessoal no pensamento, embora a sua produção tenha uma intenção universalizante.

A.2) As diretivas não ensinam a pensar, mas auxiliam o pensamento no seu afã de encaminhar-se. Cada método apresenta-se como um auxiliar no crescimento do pensamento.

B) Cada método indica o que deve ser olhado na experiência, chamando a atenção para fatos, articulações ou ausências. O uso do método é, portanto, um treinamento do olhar, a descoberta ou a construção de uma familiaridade.

B.1) Certamente, quando dizemos "olhar" queremos dizer também "falar": o que indica sobre o que devemos falar, argumentar; o que devemos justificar ou refutar.

C) A coleção de perguntas que cada método contém pode ser entendida de forma explícita ou implícita. O método dialético fornece as perguntas sobre as contradições, sua natureza, seus pólos, seu desenvolvimento etc.

C.1) As perguntas estão presentes de uma forma sutil. Assim, a pergunta pela contradição não é a mesma que se faz diante de uma comida: se está ou não salgada. É menos uma pergunta do que sugestão de um movimento investigativo, de um esforço para responder a certas questões.

Cada método possui, por assim dizer, um conceito-chave, ou um grupo de conceitos. É importante sublinhar que o entendimento do conceito não é algo simples e direto, mas "tarefa infinita", com a qual tem estado envolvido o pensamento da humanidade:

| MÉTODOS | CONCEITO (S) CORRESPONDENTE(S) |
|---------------------|--------------------------------|
| Fenomenológico | Mesmo |
| Hermenêutico | Interpretação e sentido |
| Existencial | Existência |
| Dialético | Negação, processo e totalidade |
| Sistêmico | Partes e totalidades |
| Hipotético-dedutivo | Tese e comprovação |

Diríamos que a utilização de cada um dos métodos é parte

do aprofundamento da compreensão do conceito acima registrado e de um conjunto de outros que o acompanham. Poderíamos afirmar também que os métodos podem ser utilizados em conjunto e que mantêm entre si certas relações, que o uso acaba por mostrar. Há em cada um certa vocação:

- . método fenomenológico: na descrição de vivências e experiências;
- . método hermenêutico: no conjunto de questões de significação;
- . método existencial: nas questões de identidade;
- . método dialético: nos processos de transformação e autotransformação;
- . método hipotético-dedutivo: nas questões de comprovação.

Existe uma circularidade na utilização dos métodos, isto é, não há a obrigatoriedade de fazer uso de todos em relação a um problema, nem uma ordem em sua aplicação.

No que se segue apresentamos sintética e resumidamente a série de métodos que servem ao gerenciamento do pensamento.

METODO FENOMENOLÓGICO

Em termos mais gerais, o método fenomenológico indica como tratar das situações, buscando-se o que nelas é essencial e próprio. Propõe, assim, que se encare o que é para ser estudado pondo de lado preconceitos ou idéias feitas. Sugere, portanto, um certo frescor e uma forma direta de tratar o que se tem em vista.

Certamente, a palavra mesmo melhor compreende o método fenomenológico. Devemos fazer um esforço para compreender as coisas mesmas, para descrever o que sentimos mesmo, para contar o que aconteceu mesmo. Estas indicações fazem supor que não é costumeiramente o que ocorre e que até seja difícil realizá-lo a

contento.

Há uma idéia contida no método fenomenológico, que é a da polaridade entre o que se acha oculto e aquilo que é tornado óbvio. O óbvio nem sempre é notado, seja por causa dos preconceitos, seja porque se encontra encoberto. Mas há uma idéia de senso comum no método fenomenológico: o pior caso é aquele que não quer ver. Também é certo que o menino da história de Andersen, que viu que o rei estava nu, tem relação com a fenomenologia.

Outro aspecto a destacar no método fenomenológico é que chama a nossa atenção para o fato de que as pessoas não dão importância ao que está diante de seus próprios olhos, por preconceito ou por não valorizar suficientemente o que percebem e o que o seu juízo lhes indica.

O treinamento para desenvolver a capacidade gerencial do método fenomenológico está no reforço dos processos mentais - intelectuais e emocionais - de prestar atenção ao agui e agora. Essa atenção depende de considerar as situações sem qualquer busca, sem qualquer culpa, de simplesmente estar contemplando e fruindo.

METODO HERMENÊUTICO

Como o anterior, o método hermenêutico não contém um conjunto de conceitos que orientem a reflexão ou indiquem as questões a serem colocadas. O método hermenêutico sublinha a presença de questões de significação e a natureza comunicativa do processo de pensamento.

Integram-se os dois métodos porque o que se pretende de um texto, de uma fala, de uma ação, de uma coisa, é qual o seu sentido mesmo. Assim: "o que Marx quis dizer mesmo?", "qual o sentido mesmo desta alteração na taxa de crescimento dos preços?"

Os esforços hermenêuticos dão-se na compreensão, na tradução e na interpretação. Em todos os casos, deve-se estabelecer a atitude significativa, isto é, aquela que se sabe movimentar-se em um espaço de significados, muitos dos quais não são imediatamente apreendidos ou se encontram ocultos. A atitude significativa encontra-se presente, por exemplo, na psicanálise, nas análises de discursos em geral, e ausente nas posturas positivistas, ou seja, aquelas em que se procura o levantamento de fatos, sem considerar as complexidades e ocultações costumeiras das significações.

MÉTODO EXISTENCIAL

Este método tem por diretriz a distinção entre a realidade humana e as entidades não humanas, no que a primeira apresenta em termos de alternativas, dilemas e dificuldades. Apresenta, assim, as condições estruturais básicas da condição humana, nos fatos do nascimento e da morte, da existência comum e das maneiras de ser autênticas ou inautênticas.

Inegavelmente, o método existencial teria de ser aplicado àquele que realiza o gerenciamento das idéias, para se sentir em situação de melhor avaliar as suas condições de pensamento. Assim, este é um método central, que, inclusive, integra os dois anteriores, já que a situação humana demanda interpretações e vive as formas autênticas ou inautênticas (ou seja, o que é e não é mesmo).

A distinção básica do método existencial entre os existentes dá-se, de um lado, entre os seres humanos (que têm de cuidar do próprio ser e que, uma vez lançados no mundo sem terem pedido, deparam-se com o fato da morte) e dois outros conjuntos de entidades: as coisas subsistentes e os utensílios. Os utensílios são o conjunto de objetos que o homem criou e produz para tornar possível a sua vida. Os seres subsistentes são as coisas - vivas ou não - que nos cercam e que podem ingressar em nosso mundo.

Esta é uma forma muito resumida de formular o método existencial, que é, sem dúvida, muito poderoso na análise de organizações, atores e indivíduos. Cada um dos conceitos que apresentamos abre amplos horizontes de pensamento.

MÉTODO DIALETICO

O método dialético aprofunda e mesmo se apropria dos métodos anteriores. A sua perspectiva é de considerar os processos de mudança como contraditórios. A sua orientação é perceber, em qualquer situação, pares de opostos em luta, cuja consequência dará ocasião a nova realidade.

A visão básica do método dialético é a mudança, segundo um processo contraditório. Mas os processos contraditórios não se encontram isolados. Formam uma totalidade geral, onde cada parte dá a sua contribuição e tem, no seu movimento, um lugar no todo.

A idéia de mudança no método dialético não é de uma transformação sem destino, mas de uma gênese segundo a qual o que

se encontrava anteriormente separado e desencontrado acaba finalmente por integrar-se. Mesmo se desconsiderarmos esta possibilidade final de integração, o método é de grande valia quando nos postamos diante de situações que devem ser vistas em desenvolvimento, isto é, como se apresentando em um momento de seu processo de existir. Caso introduzamos neste processo a idéia de que nele se dão automistificações e ilusões, cuja superação faz parte do próprio processo, perceberemos a riqueza ideativa que nos proporciona o método dialético.

Há um vasto conjunto de conceitos que compõem o método dialético, que não teremos ocasião de examinar. No entanto, gostaríamos de assinalar o que poderíamos chamar de dois enquadramentos: a) consciências e coisas: b) verdade.

a) Consciências e coisas

No caso da consciência, o método ilumina uma série de idéias acerca do desenvolvimento da autocompreensão humana e das nossas idéias em geral. No outro caso, proporciona-nos auxílio para melhor pensar o desenvolvimento de coisas - como, por exemplo, veículos, móveis, ou quaisquer utensílios ou instrumentos - e de instituições (como bancos ou fábricas, escolas ou hospitais).

b) Verdade

A dialética oferece-nos uma concepção da verdade como um processo que não se completa em nenhum momento, que é sempre parcial. Diante de qualquer afirmação refere-se a um todo, que lhe dá efetivamente sentido, e a entende como contendo, a um tempo, verdade e erro.

MÉTODO SISTÊMICO

Este método está parcialmente contido no método dialético, que tem na totalidade uma de suas principais considerações. No entanto, o método sistêmico tem consequências práticas marcantes e não toma o movimento da negatividade como sua preocupação principal.

O método sistêmico tem duas orientações principais. A primeira é a da relação entre parte e todo. A segunda é a da relação entre o interior e o exterior (que não deixa de ser, também, da relação entre parte e todo).

A idéia central é que o todo é mais do que a adição das partes, porque: 1. o que é a parte depende de sua posição frente a outras partes e ao todo; 2. o todo é a soma das partes, das relações entre estas e das relações entre as relações. Pode-se verificar que há todos mais ou menos sistêmicos. Um organismo vivo é, de longe, mais sistêmico do que um motor a explosão. Se uma vela pode existir autonomamente de um modo que um estômago não pode, o fato é que ela só faz sentido - cumpre a sua função - integrada a um motor (e quando este se encontra em funcionamento).

A idéia conseqüente é que as relações entre as partes (e as relações entre as relações) criam um espaço interno (uma interioridade). Nos conjuntos de entidades em que o todo não é sistêmico, existe apenas exterioridade. Nos casos sistêmicos, a manutenção da integridade depende de trocas com o exterior, onde se vai buscar os elementos necessários à continuidade da existência e das relações.

O método sistêmico tem um foco no movimento. Ao contrário do método dialético - que vê o movimento como contraditório - vai concebê-lo como transformação. É a transformação que as plantas realizam, por exemplo, na fotossíntese ou que as refinarias petroquímicas efetuam com o petróleo.

Segundo este quadro de transformações, os modos elementares são a matéria, energia e informação. O método sistêmico serve profundamente para iluminar os processos e os sistemas materiais, energéticos e informacionais.

É de sublinhar que o método sistêmico tem um duplo teor. De uma parte, permite analisar sistemas, identificando suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. De outro; fornece orientações para a construção de sistemas ou a sua reforma.

METODO HIPOTÉTICO-DEDUTIVO

Este método estimula as idéias voltadas para as questões de produção de teses a serem testadas e as formas de realização dos testes. Constitui a ponte entre a linha de expansão e de contração.

O método hipotético-dedutivo tem em vista elaborar hipóteses teóricas definidas e articuladas de modo que sejam testadas, especialmente por suas conseqüências singulares. Quer isto dizer que não podemos testar a Lei da Gravidade em geral, mas a sua ocorrência em casos singulares.

É interessante observar as ligações entre os métodos sistêmico e hipotético-dedutivo, de um lado, e o dialético de outro. Formam duas vertentes mentais. A primeira tem uma ênfase no prático, no que é, no costumeiro e dominante. Já o método dialético - em suas inspirações mais radicais - está voltado para a transformação, para o crítico e o dissolvente.

As idéias do método hipotético-dedutivo estão orientadas para processos formais, matematização, raciocínios estatísticos, etc. No entanto, neste terreno é possível e mesmo recomendável exercer a produção ideativa.

Na parte da formulação de hipóteses, o arranjo da produção ideativa é no sentido de conduzir o que se concebe a tomar formas capazes de enfrentar os testes, de natureza lógica ou empírica. Trata-se de um refinamento da produção de idéias, que deve ser conduzido com cuidado a fim de evitar efeitos inibidores.

No que diz respeito à testagem, a produção ideativa orienta-se no sentido de conceber formas de realizar o experimento de modo que suas conclusões sejam indiscutíveis. Há toda uma linha de testes e de equipamentos que devem ser concebidos segundo uma perspectiva lógica, ou seja, que testem o que é para ser testado.

MANEIRAS DE OLHAR E O APRENDIZADO

Deve ser entendido que a maneira sumária como descrevemos os métodos - sobre os quais existe abundante bibliografia - não mostra de modo complexo como eles podem ser úteis na gerência ideativa. Tentemos esclarecer um pouco mais este ponto básico.

Cada um dos métodos é, ao mesmo tempo, um ponto de vista e uma consideração específica para certos ângulos da realidade. Desta forma, pode ser uma espécie de chave para "abrir" os veios da mente na sua direção. É fato que a relação não é mecânica, no sentido de que não basta ler as características do método para que imediatamente apareçam as idéias. O método deve ser internalizado e vivido, segundo uma profunda convicção. Somente assim é que sua fertilidade se apresentará.

Os métodos integram-se muito bem e, para cada caso, um deles se mostrará como principal e os demais como auxiliares. Em

certos casos, isto é óbvio; em outros, será a própria sensibilidade de quem deseja desenvolver as idéias que auxiliará na identificação da contribuição principal.

Não se deve pensar que os métodos apenas auxiliam em termos de idéias teóricas. As idéias práticas também podem ter a sua produção fomentada, a partir da compreensão de certos quadros gerais que os métodos proporcionam. Parece-nos que a posse desses quadros gerais e da compreensão global dos problemas auxilia a remover as barreiras para a produção mais intensa de idéias.

Aqui reencontramos o ponto de vista exposto no início destas linhas: o incentivo a uma postura de aprender. Este conjunto de concepções e métodos de nada serve se não existe na base uma vontade de aprender com a experiência, com as outras pessoas e com os textos. Mas, uma vez presente esta vontade de aprender, as idéias da GERÊNCIA DO PENSAMENTO e as diretrizes dos vários métodos tornam mais possível, mais intensa e mais rica a experiência de aprendizado e, sem dúvida, reforçam a própria disposição original.

NOTA BIBLIOGRÁFICA

As idéias desenvolvidas neste artigo decorrem das seguintes fontes principais:

1. Psicanálise e Budismo Zen

Dessas fontes procedem as concepções relativas ao esperar o inesperado e as temáticas de evitar a rigidez e abertura, e da intuição.

2. Filosofia contemporânea

A visão geral do mundo aqui tomada como premissa decorre de duas perspectivas: Ludwig Wittgentstein (Investigações Filosóficas) e Martin Heidegger (Ser e Tempo).

3. Filosofia da Ciência

As idéias sobre conhecimento e filosofia da ciência são decorrentes do estudo dos seguintes pensadores: Thomas Kuhn (A Estrutura das Revoluções Científicas); Paul Feyerabend (Contra o Método); Karl Popper (Conjecturas e Refutações) e W. Quine (Palavra e Objeto).

4. Criatividade

Há uma enorme abundância de textos a respeito da criatividade. Não há muita diferença entre o que dizem.

LUCIANO ZAJDSZNAJDER

Professor das Cadeiras

- Métodos do Pensamento
- Pensamento Estratégico (EBAP/FGV)

Coordenador do Programa de Estudos Estratégicos (EBAP/FGV)

Autor dos livros:

- Teoria e Prática de Negociação
- A Travessia do Pós-Moderno

Série Cadernos EBAP

01. FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR PÚBLICO: ALTERNATIVAS EM DEBATE-1980
Gianor Scelza Cavalcanti
02. EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS PARA A TEORIA DE ORGANIZAÇÃO-1980
Anna Maria Campos
03. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: INFERÊNCIA SOBRE A EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS ESTATAIS NO BRASIL - 1980
Paulo Roberto Motta
04. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS - 1980
Luciano Zajdsznajder
05. A INTERVENÇÃO ESTATAL NO SETOR SAÚDE: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A PESQUISA " GASTO PÚBLICO EM SAÚDE " - 1980
Equipe PROASA
06. EDUCAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RETROSPECTIVA E PERSPECTIVA DA EXPERIÊNCIA NORTE-AMERICANA E REFLEXÕES SOBRE O CASO BRASILEIRO - 1980
Armando Correia da Cunha
07. PROJETO RIO: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO - 1981
Héctor Atilio Possiese
08. A PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO NA TEORIA GERENCIAL: A PARTICIPAÇÃO INDIRETA - 1981
Paulo Roberto Motta
09. PARTICIPAÇÃO NA GERÊNCIA: UMA PERSPECTIVA COMPARADA - 1981
Paulo Roberto Motta
10. O RITUAL DA DESBURÓCRATIZAÇÃO: SEUS CONTEXTOS DRAMÁTICOS E REPRESENTAÇÕES - 1981
Maria Eliana Labra
11. ASSISTÊNCIA MÉDICO-HOSPITALAR DO SISTEMA PREVIDENCIÁRIO BRASILEIRO ATRAVÉS DE SERVIÇOS CONTRATADOS - 1981
Valéria de Souza
12. MINHA DÍVIDA A LORD KEYNES - 1982
Alberto Guerreiro Ramos
13. UMA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DO POLO NOROESTE - 1982
Antonio de Pádua Fraga

14. REPARTINDO TAREFAS E RESPONSABILIDADES NAS ORGANIZAÇÕES
ALGUNS DILEMAS ENFRENTADOS PELA GERÊNCIA - 1982
Anna Maria Campos
15. AS DISFUNÇÕES DO PROGRAMA NACIONAL DO ALCOOL EM DECORRÊNCIA
DA EXCESSIVA ÊNFASE NA CANA-DE-AÇÚCAR - 1982
Fátima Bayma de Oliveira
16. SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE SAÚDE: A VISÃO DE UM SANITARISTA
- 1982
Franz Rulli Costa
17. O "JEILINHO" BRASILEIRO COMO UM RECURSO DE PODER - 1982
Clóvis Abreu Vieira
Frederico Lustosa da Costa
Lázaro Oliveira Barbosa
18. FINSOCIAL: ANÁLISE DE UMA POLÍTICA GOVERNAMENTAL - 1983
Paulo Emílio Matos Martins
19. AVALIAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS NOS PAÍSES EM
DESENVOLVIMENTO: A PERSPECTIVA SOCIAL - 1983
Paulo Roberto Motta
20. REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO DE TECNIFICAÇÃO DA MEDICINA NO
BRASIL - 1983
Paulo Ricardo da Silva Maia
21. A CO-GESTÃO NO INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER: UMA ANÁLISE
ADMINISTRATIVA - 1983
Paulo Roberto Motta
22. O SINDICALISMO NO GOVERNO DE GETÚLIO VARGAS - 1983
Lucival José Siqueira Costa
23. PLANEJAMENTO, PESQUISA E APRENDIZAGEM - 1983
Luciano Zajdsznejder
24. A INFORMAÇÃO DO SETOR PÚBLICO COMO FORMA DE OBTENÇÃO DE
GANHOS SUBSTANCIAIS DE PRODUTIVIDADE - 1983
José Osmir Fiorelli
25. ANÁLISE DA ESTRUTURA FORMAL DAS ORGANIZAÇÕES:
CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS - 1983
Armando Bergamini de Abreu
26. ALGUNS IMPACTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS DA AUTOMAÇÃO NO SETOR
BANCÁRIO - 1983
Samuel Levy

27. O PROGRAMA DE ESTUDOS PROSPECTIVOS SOBRE O IMPACTO SOCIAL DA TECNOLOGIA. UMA PROPOSTA INSTITUCIONAL - 1983
Samuel Levy
28. PESQUISA: RELEVÂNCIA SOCIAL, COOPERAÇÃO E ABERTURA À APRENDIZAGEM - 1983
Anna Maria Campos
29. INVESTIGAÇÕES DE CIÊNCIAS SOCIAIS EM SAÚDE NO BRASIL - 1984
Sonia Maria Fleury Teixeira
30. A PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO NAS DECISÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - 1984
Luís Carvalheira de Mendonça
31. ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE - RETROCESSO OU NOVOS RUMOS PARA A MODERNIZAÇÃO DO SERVIÇO? - 1984
Gleisi Heisler Neves
32. FAMERJ VERSUS BNH: UM ESTUDO DE CASO SOBRE MOVIMENTOS SOCIAIS URBANOS - 1985
Araci Machado
Sylvia Porto
Sylvia Constant Vergara
33. A RELAÇÃO ESTADO E TRABALHADORES URBANOS NO BRASIL - 1985
Carlos E. Rodriguez Lopez
Carmem Lucia L. Vêloso de Castro
Maria Elide Borioletto
34. NOTAS SOBRE A RELEVÂNCIA DA ELABORAÇÃO DE UM NOVO TEXTO CONSTITUCIONAL PARA A EFETIVIDADE DA DEMOCRACIA NO BRASIL - 1986
José Martins da Silva
35. ADMINISTRAÇÃO DA POLÍTICA INDUSTRIAL NO BRASIL (RELATÓRIO FINAL) - 1987
Brianor Scelza Cavalcanti
Jorge Vianna Monteiro
Jose Cezar Castanhar
36. MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: PROPOSTAS ALTERNATIVAS PARA O ESTADO LATINO-AMERICANO - 1987
Paulo Roberto Motta
37. RAZÃO e INTUIÇÃO: RECUPERANDO O ILÓGICO NA TEORIA DA DECISÃO GERENCIAL - JUNHO, 1988
Paulo Roberto Motta

CADERNOS E B A P

Publicação da ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA da FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS para divulgação, em caráter preliminar, de trabalhos acadêmicos e de consultoria sobre Administração Pública.

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

DIRETOR DA EBAP:

Bianor Scelza Cavalcanti

CHEFE DO DEPTº DE PESQUISA E PUBLICAÇÕES:

Armando S. Moreira da Cunha

EDITOR RESPONSÁVEL

Paulo Emílio Matos Martins

COMITÊ EDITORIAL

Corpo docente da EBAP

EDITORACÃO:

Grupo Editorial da EBAP

O texto ora divulgado é de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es), sendo permitida a sua reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

Correspondência:

CADERNOS EBAP

Praia de Botafogo, 190, sala 502
Botafogo - Rio de Janeiro - RJ
CEP 22.253

Telefones: (021) 551-1542 - Ramal 145
551-4299 - 551-3699 - 551-8051

38. PARTICIPAÇÃO DIRETA DO EMPREGADO NO PROCESSO DECISÓRIO E
NÍVEL DE PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES - JULHO, 1988
Ethel Valéria de Oliveira Raiser

39. IMPACTOS DA RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA CONCESSÃO DE
BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS - OUTUBRO, 1988
Maria Eliana Labra
Lenaura de Vasconcellos C. Lobato

40. EM BUSCA DE UM MODELO INTEGRADO DE PLANEJAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS - NOVEMBRO, 1988
José Eduardo Coelho Meseder

41. AS ORGANIZAÇÕES E O FUTURO: OS ELEMENTOS UTOPICOS -
DEZEMBRO, 1988
Gabriel Antonio Atalia

42. IMPLICAÇÕES DO CONCEITO DE AUTOGESTÃO DA PERESTROIKA DE
GORBACHEV - ABRIL, 1989
Eneida Santos Correia Lima

43. DOMINAÇÃO BURGUESA NO BRASIL: VARIAÇÕES SOBRE O TEMA DE
ESTADO E SOCIEDADE - MAIO, 1989
Rezilda Rodrigues Oliveira
Ricardina Maria Menezes dos Santos

44. GERÊNCIA DE IDEIAS NOVAS - COMO DESPERTAR A CRIATIVIDADE E
VENCER A IMPOTÊNCIA DO DESEJO INOVACIONAL - JUNHO, 1989
Paulo Roberto Natta

45. RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: MODELO
GERENCIAL NA ÁREA DO BEM-ESTAR EM SÃO PAULO - OUTUBRO, 1989
Maria Cecília Pimentel Bortoletto

46. A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A DÉCADA DE 90 -
NOVEMBRO, 1989
Gilnei Mourão Teixeira
José Eduardo Coelho Meseder

47. ESTUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO-ADMINISTRATIVO DO SETOR
SIDERÚRGICO - SETEMBRO, 1989
Istvan Karoly Kasznar

48. ANÁLISE DE POLÍTICA URBANA - O CASO DO MUNICÍPIO DO RIO DE
JANEIRO - DEZEMBRO, 1989
Carlos A. de Souza Ribeiro
Heliana Marinho da Silva
Mercy Escalante Ludeña
Silvano José da Silva

BIBLIOTECA

ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO À BIBLIOTECA
NA ÚLTIMA DATA MARCADA

| | 06 MAR 2003 | 15 00 | | |
|--|-------------|-------|--|---|
| 49. GESTÃO PÚBLICA DE TEORIAS ADMINISTRATIVAS Bianor Scelza | | | | PARA A FORMULAÇÃO IVA E ENSINO DA |
| 50. ADMINISTRAÇÃO DE ESTRATEGIAS ADVERSO - AB Hermano R. | | | | RES DE DECLÍNIO E CIONAL EM AMBIENTE |
| 51. O BRASIL VEM Paulo Emilio | | | | 1990 |
| 52. TIPOS DE POLÍTICA Sylvia Cons | | | | 1990 |
| 53. AUDIÊNCIA PÚBLICA Bianor Scelza Cavalcanti Frederico José Lustosa da Costa | | | | - JULHO, 1990 |
| 54. 100 DIAS DO GOVERNO COLLOR: AVALIAÇÃO DA REFORMA ADMINISTRATIVA - AGOSTO, 1990 José Cezar Castanhar | | | | |
| 55. IMPACTO DAS NOVAS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS NA IMAGEM DO GOVERNO - SETEMBRO, 1990 Ross: Augusta Alves Corrêa Ana Maria B. Goffi Marquesini | | | | |
| 56. PRINCIPAIS TRANSFORMAÇÕES POR QUE TEM PASSADO A ORGANIZAÇÃO GOVERNAMENTAL BRASILEIRA, A PARTIR DA DÉCADA DE 30, EM CONSEQUÊNCIA DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO E DAS POLÍTICAS PÚBLICAS ADOPTADAS PELO PAÍS - OUTUBRO, 1990 Angela Maria Carneiro de Carvalho | | | | |
| 57. A GUERRA SEM FIM: SOBRE A PRODUTIVIDADE ADMINISTRATIVA - SETEMBRO, 1991 Hermano Roberto Thiry-Cherques | | | | |



Autor: Zajdsznajder, Luciano.

Título: Metodos do pensamento ou gerencia do



37082

FGV - BMHS

N° Pat.: 57/92

000057647

