

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CADERNOS EBAP

Nº 62

MARÇO DE 1993

SOBRE A INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

Sylvia Constant Vergara

BB000 482 164

BIBLIOTECA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
<u>241/93</u> 30/03/93

AC. 92651

ID 58664

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

Armando S. Moreira da Cunha

CHEFE DO DEPTº DE PESQUISA E PUBLICAÇÕES (INTERINA):

Valéria de Souza

EDITOR RESPONSÁVEL

Deborah Moraes Zouain

COMITÊ EDITORIAL

Corpo docente da EBAP

EDITORIAÇÃO:

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 508
Botafogo - Rio de Janeiro - RJ
CEP 22.253-900

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

Prezado Leitor,

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

Em caso de alteração basta preencher o formulário abaixo e remeter para Praia de Botafogo, 190/509 - Cep.: 22.253-900 - Rio de Janeiro - RJ.

A Editora

Certe aqui

<div><div><div></div></div><div><p>CADERNOS EBAP 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><div><div></div></div><div><p>CADASTRO: CADERNOS EBAP</p><p>Nome:</p><p>Instituição: Nº:</p><p>Endereço: UF:</p><p>Cidade: UF:</p><p>País:</p><p>Código postal:</p><p>Data:/...../.....</p><p>Assinatura</p></div></div>
---	--

Debre aqui

I N D I C E

	Pág.
INTRODUÇÃO	01
1 - DA CIÊNCIA TRADICIONAL À HOLÍSTICA	04
2 - A TOMADA DE DECISÃO	11
3 - A ORDEM IMPLICADA E A EXPLICADA DO UNIVERSO	14
4 - HOLOGRAMA	16
5 - A HIERARQUIA DOS NIVEIS DE CONSCIÊNCIA	21
6 - A MENTE	25
7 - A INTUIÇÃO	27
PARA CONCLUIR	41
NOTAS DE RODAPE	44

SOBRE A INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO*

Sylvia Constant Vergara

INTRODUÇÃO

Em artigo anterior¹ foi dito que intuição é aquilo que produz o conhecimento intuitivo, que tem sua origem na consciência vital, segundo o sentido filosófico e o da psicologia transpessoal, ou no inconsciente individual e coletivo, segundo o sentido jungiano. Ela independe de tempo-espço, é sintética, não necessita de explicações ou de provas, nem apresenta relações de causa e efeito. Permite o acesso ao conhecimento de forma imediata, sem análises ou mediações e transcende a razão, aqui entendida como aquilo que produz o conhecimento racional, que se origina dos sentidos e do intelecto. Razão e intuição estão presentes na tomada de decisão. Também foi dito que há graus de intuição, como o palpite, a inspiração, o pressentimento, o insight, a premonição, a profecia, a revelação. Qualquer um deles pode ter o tomador de decisão.

As conclusões a que se chegou foram fundamentadas na vivência da autora, nas teorias de filósofos, psicólogos e estudiosos de Administração, bem como em depoimentos de executivos, registrados na literatura.

O presente artigo busca continuar a discussão acerca da intuição na tomada de decisão. O pressuposto básico que o orienta é aquele segundo o qual a ciência e a arte, a tecnologia e a magia da administração das organizações que lida, basicamente, com pessoas tomando decisões e agindo, requer para o entendimento da tomada de decisão, conhecimento compreensivelmente mais amplo de

tomadores de decisão, ou seja, de pessoas no mundo, do que aquelas informações que se têm restringido ao tradicional escopo da área. Neste sentido, tal como no artigo anterior, foram buscadas literaturas de outros campos tradicionais, bem como aquelas agora dirigidas para uma compreensão mais abrangente do universo. Ou, como preferem alguns, uma compreensão mais holística.

Igualmente foram buscados depoimentos de pessoas que, de uma forma ou de outra, tomam decisões em organizações complexas. Desta forma, gestores de organizações públicas e privadas, de pequeno, médio e grande portes, de produção de bens e de produção de serviços, civis e militares foram ouvidos quanto às suas tomadas de decisão e ao papel que nelas desempenha a intuição. Conseguiu-se entrevistar 57 gestores do 1º, 2º e 3º escalões da hierarquia organizacional, não tendo sido observada relação linear entre a posição do entrevistado e o conteúdo das respostas. Os gestores trabalham na A. C. Nielsen Serviços de Marketing, ALTRON, Banco Brasileiro Iraquiano, Banco Nacional, BANERJ, BNDES, Brahma, Britannia, Caixa Econômica Federal, Centro de Informações e Dados do Rio de Janeiro, CIPA, Clube Militar, Coca-cola, Editora Tama, EMBRATEL, Escola Pituchinha, Escola Superior de Guerra, Eссо, Fernando Schnider Distribuidora, Fleischman Royal, Hotéis Othon, IBM do Brasil, Informática e Engenharia de Sistemas SA, Iochpe Seguradora, INTERCORP, Josias Arquitetura e Construções, Karícia Decorações, Madeiras e Compensados Norte do Brasil, Mesbla, Metalúrgica do Brasil, Ministério da Aeronáutica, Ministério da Marinha, Notabrás Editora, Petrobrás, Polen Propaganda, PRODERJ, Pro Varejo Propaganda e Produção, Ratio et Modus Consultores, Rede Globo de Televisão, SESVI, Shell, Sistema Jornal do Brasil, Sul América Seguros, Tupi Corretora de Seguros, Universidade Federal Fluminense, VITAJET Indústria e Comércio.

Considerou-se pertinente, também, ouvir profissionais autônomos como parapsicólogos, médicos, astrólogos, tarólogos, professores de práticas orientais, artistas plásticos e, também, estudantes.

Conseguiu-se entrevistar 13 dessas pessoas. Ao todo, portanto, de abril a dezembro de 1991 foram ouvidas 70 pessoas, tomando-se como questões desencadeadoras, as seguintes:

- (a) O que é intuição?
- (b) Você toma decisões intuitivas?
- (c) Em caso positivo, os resultados dessas decisões são os esperados?
- (d) É possível desenvolver a intuição?

Não houve pressa nas entrevistas. Algumas duraram quase três horas. Foi, sem dúvida, um momento de aprendizagem para entrevistado e entrevistador. Posicionamentos foram discutidos, pontos de vista foram defendidos, reflexões foram feitas. Entrevistado e entrevistador, certamente, saíram enriquecidos.

Não faltaram reflexões sobre a era contemporânea, "a era da incerteza", provocada pelas mudanças profundas e velozes, tal como o economista John K. Galbraith² afirma. Não há dúvida sobre essa incerteza, como se pode perceber pelo simples viver cotidiano. Um viver que também permite perceber que, mais do que uma era de incerteza, vive-se uma era de insatisfação. É essa insatisfação que vem provocando um repensar de práticas e das teorias que as legitimaram. Como observa uma das entrevistadas, professora, socióloga e estudiosa do esoterismo, essa realidade, no interior da cultura ocidental, é fruto de escolhas valorativas que foram feitas, logo, mudar atitudes tem, como pressuposto, mudar valores.

Esse artigo representa mais um esforço de repensar e mudar. Ele está consolidado em sete sessões. A primeira focaliza o modo tradicional de produzir conhecimento científico, para assinalar-lhe as limitações. Também aponta para um modo mais holístico e vê as possibilidades de a Administração posicionar-se nele. A segunda enfatiza a importância do homem como sujeito e objeto de tomadas de decisão e ressalta o desafio de estudar questões sutis, como a intuição. Também menciona o interesse que o público

em geral vem manifestando por questões de caráter espiritualista. A terceira apresenta os conceitos de ordem implicada do universo e ordem explicada, posicionando a intuição em relação a essas ordens. Na quarta o conceito de holograma é discutido como metáfora para explicação da ordem do universo e do funcionamento do cérebro humano. A quinta sessão discorre sobre níveis de consciência e sua relação com níveis de conhecimento. A sexta trata da mente e de como ela conhece diferentes níveis de realidade. A sétima conclui o esclarecimento do que é intuição e sugere maneiras de atualizá-la.

1. DA CIÊNCIA TRADICIONAL À HOLÍSTICA

Em *O Tao da Física, O Ponto de Mutação e Sabedoria Incomum*³, três best-sellers de ampla divulgação em boa parte do mundo, Fritjof Capra populariza a crítica que há décadas vem sendo feita à ciência tradicional - cartesiana e newtoniana -, que abre espaços para novas formas de ver e explicar o universo. Ou, como diria Thomas Kuhn⁴ ao falar sobre revoluções científicas, abre espaços para novos paradigmas.

René Descartes, o intuitivo filósofo, físico, matemático dos séculos XVI e XVII introduz nas ciências o método (cartesiano), segundo o qual, a partir da dúvida que se tenha sobre algo, é preciso buscar evidências para comprovação ou refutação, o que deve ser levado a efeito através da análise, da síntese e da verificação. Do ponto de vista filosófico, Descartes argumenta que o corpo é separado da mente e que o primeiro é material, enquanto o segundo é espiritual. A existência de ambos é determinada por Deus. Graças ao método cartesiano, sem dúvida, foi possível o avanço considerável das ciências e das tecnologias. Contudo, graças também à análise que o método enfatiza, bem como à separação mente/corpo, defendida por Descartes e enfatizada por seus seguidores, tem-se hoje a visão fragmentada do mundo e de nós mesmos, que tanta crítica e

insatisfação vem provocando nos dias que correm, e que tanta busca de reversão vem instigando, gerando um movimento que Marilyn Ferguson⁵, editora do Brain/Mind Bulletin denomina "Conspiração Aquariana".

Isaac Newton, matemático e físico inglês dos séculos XVII e XVIII, por seu turno, legou à humanidade uma obra da maior relevância para o entendimento do universo. Sua contribuição mais famosa é, certamente, a descoberta de que há nele uma ordem, possível graças à gravitação dos corpos. Dotado de extrema intuição, Newton acabou por formular modelos capazes de explicar com vantagem os fenômenos macroscópicos. Tais modelos são usados até hoje e, certamente, são de grande significação para o desenvolvimento tecnológico. Por outro lado, Newton acabou por provar um universo determinístico, sujeito a leis e independente do sujeito que o observa. Esta prova gerou uma compreensão do universo que, extrapolada para outras ciências além da física, acabou por legitimar práticas sociais de controle e dominação. Sobre isso já discorreram longamente Guerreiro Ramos, Habermas, Horkheimer, Radnitzky e tantos outros⁶.

Descartes e Newton exerceram gigantesca influência nos modos de ver o mundo, de buscar o conhecimento, de fazer ciência, de desenvolver tecnologias, técnicas, procedimentos, de tomar decisões e até nos nossos modos cotidianos de relacionamento interpessoal. É impossível desconhecê-los. Sua visão mecanicista do universo e de tudo que nele existe se, de um lado, permitiu os avanços tecnológicos que hoje se desfruta, de outro, acabou por provocar um mundo fragmentado. No dizer do físico David Bohm⁷: "A humanidade se acha agora estilhaçada e fragmentada em incontáveis pedacinhos, não somente nações, religiões e grupos, mas cada indivíduo nas famílias, isolado de todos os outros; e por dentro, cada indivíduo também está dividido em muitos fragmentos; e essa tremenda fragmentação origina caos, violência, destruição e muito pouca esperança de que surja qualquer ordem real".

A visão reducionista, fragmentada, está profundamente impressa na estrutura cerebral material, configurando o que Bohm designa como

poluição, corrupção da humanidade, acumulada através de eras. Para o físico, a quase totalidade do pensamento da humanidade engana-se a si própria, de modo a aliviar pressões que, no entanto, são decorrentes desse modo de pensar fragmentado. Qualquer pensamento que surja para aliviar a pressão é aceito como verdadeiro, mas logo gera nova pressão. A bola de neve fica, então, estabelecida: pressões que geram pressões, que geram alívios, que geram novas pressões, que geram novos alívios e assim por diante. Como disseram alguns dos gestores entrevistados, há um certo medo de acreditar em intuições, porque elas não estão legitimadas pela sociedade em geral, muito menos pelas organizações. Nas palavras de um deles: "eu acho que a intuição na cultura ocidental, de um modo geral, é muito evitada. E a gente está inserido nela. Não tem como você ser totalmente intuitivo numa cultura que é racional". Ou nas palavras de outro: "a liberação da intuição é um ato de coragem". Ainda outro: "associo intuição à liberdade. Ser livre em relação até a você mesmo, aos critérios que você se impõe (...) em relação aos critérios que os outros impõem a você".

Como enfatiza Loye⁸, ano após ano cresceu a fé materialista e prática construída pela ciência. As respostas às indagações estavam somente naquilo que se podia ver, sentir, cheirar, medir por escalas e réguas. Problemas incômodos, como o da consciência, por exemplo, ficaram de fora. Era complicado explicar como e porquê os seres humanos são conscientes de si mesmos e de seu ambiente.

Mas no campo da física um novo paradigma vem há tempos se desenhando. Embora não se possa, de forma alguma, desprezar a física newtoniana, clássica, a partir de Einstein ela é questionada na sua postulação de ser explicação universal.

Albert Einstein, o maior dos cientistas contemporâneos, fala da relatividade do universo e da energia, tudo que nele existe. Todas as coisas no universo encontram-se em movimento, que só pode ser descrito pela relação entre as coisas.

Niels Bohr, Werner Karl Heisenberg e outros físicos descobrem as partículas sub-atômicas, a física quântica e, com ela, a limitação da física newtoniana.

Bohr, físico dinamarquês que trabalhou com Einstein, prêmio Nobel 1922, introduziu na ciência a noção de complementariedade. Ver a estrutura básica do universo como partícula ou como onda, o que acontece na física quântica, significa descrever a mesma realidade de forma complementar, já que ambas as visões são necessárias para uma descrição total da realidade atômica. Por outro lado, o conceito de complementariedade extrapola o campo da física, na medida em que a percepção das propriedades das partículas somente é possível através da interação com outros sistemas.

Toda essa reconceitualização da ciência abre novas perspectivas. E como disse uma das entrevistadas, professora, administradora e estudiosa de Jung: "Você pode amar e odiar, ao mesmo tempo, uma pessoa, quer dizer, são sentimentos opostos mas que você pode ter em relação a uma pessoa ou a uma mesma situação. Então, eu acredito que a dialética, hoje em dia, esteja mais dentro do nosso contexto epistemológico do que a quantificação pura e simples, que tem a sua vez, há fenômenos que só podem ser explicados dentro dela. O que se discute hoje em dia é a relatividade da validade das teorias, das teses e das propostas".

Heisenberg, físico alemão que trabalhou com Bohr, prêmio Nobel 1932, formulou seu famoso princípio da incerteza ou da indeterminação, que consiste numa série de relações matemáticas que não só determinam os limites dos conceitos clássicos, tradicionais aplicados aos fenômenos atômicos, como introduzem a imaginação humana nesses fenômenos. Dito de outra maneira, Heisenberg percebe que a natureza da realidade do nível subatômico não só é condicionada pela natureza do observador humano, como também pela espécie de instrumento e de teoria que ele utiliza para fazer suas pesquisas. Em termos de física, o princípio da incerteza no mundo quântico sacode as estruturas das

verdades conhecidas. Ele aponta, no mundo determinístico descrito por Newton, um princípio de indeterminação que estaria, certamente, associado ao que os místicos e o filósofo do século XVIII, Emmanuel Kant, designam como livre-arbítrio.

Se para o questionamento do velho paradigma muito contribuíram as descobertas da mecânica quântica e a criação de novos modelos de interpretação do mundo, daí decorrentes, também muito estão contribuindo a nova biologia e a nova psicologia, de orientação não-comportamentalista, não-behaviorista. Associar, integrar o conhecimento fragmentado pela ciência tradicional é preciso. Urge contrapor ao vigente reducionismo científico, o holísmo científico. Ainda mais significativa do que as contribuições individuais desses campos ou das diferentes teorias de cada campo, é a possibilidade de utilizá-las em conjunto, ou seja, obter contribuições para um mesmo problema, alicerçadas em diferentes visões, alicerçadas nos diferentes ângulos pelos quais ele pode ser focalizado. Tampouco pode ficar de fora a contribuição do homem comum, a chamada cultura popular. Não é por acaso, por exemplo, que o presente artigo recebeu insumos de várias pessoas, com várias visões de mundo.

O termo holismo tem suas origens no filósofo, político, estadista, advogado e militar sul-africano Christian Smuts que se opôs a Gandhi e o prendeu várias vezes, mas acabou por reconhecer-lhe a grandeza. Em 1926 Smuts publicou em Londres um Livro intitulado *Holism and Evolution*. Do grego (holo = todo), holismo significa totalidade, coordenação de todas as partes, regulação central, força ou princípio que tudo conecta, princípio de organização inerente à natureza. Nas palavras de Smuts:

(...) o caráter holístico fundamental é uma unidade tão densa e intensa que só pode ser mais do que a soma de suas partes; uma unidade que não só comunica uma estrutura ou uma conformação particular às partes, mas ainda as coloca em relação e as determina na sua síntese, de tal forma que suas funções ficam por isto

mesmo modificadas; a síntese afeta e determina as partes, de tal modo que estas funcionam para o todo; por isto mesmo, o todo e suas partes se influenciam e se determinam reciprocamente e seus caracteres individuais aparecem de certa forma fundidos: o todo está nas partes e as partes estão no todo, e esta síntese entre todo e partes se reflete no caráter holístico das funções tanto das partes quanto do todo.⁹

Para Smuts o holismo não se contrapõe ao mecanicismo, que tem caracterizado as ciências; apenas, ele vai além do mecanicismo. Dito de outra maneira, mecanicismo e holismo são uma questão de grau; o primeiro é considerado por Smuts como o estágio inicial do segundo. O universo é holístico.

Contemporaneamente, holismo significa um movimento de idéias, um novo paradigma, assim definido em Paris, em 1986, pela Université Holistique internationale: "Este novo paradigma considera cada elemento de um campo como um evento refletindo e contendo todas dimensões do campo. É uma visão na qual o todo e cada uma de suas sinergias estão estreitamente ligadas em interações constantes e paradoxais". Uma boa metáfora para o holismo é o holograma, cujo significado se verá adiante.

Nesse movimento de idéias, como exaustivamente vêm repetindo tantos quantos fazem ciência, certamente há de ser admitido que a ciência é, apenas, aproximativa, isto é, não pode provar que é inequivocamente verdadeira, nem sustentar seu clássico ideal de objetividade. No caso do que Thomas Kuhn cunhou como "revoluções científicas", a nova teoria aperfeiçoa a aproximação. A física quântica, por exemplo, aperfeiçoa a física clássica. Dizer que uma teoria exclui a outra, porque parte de suposições epistemologicamente diferenciadas, é colocar-se, portanto, em um nível aquém daquele mais abrangente, que permite perceber o acréscimo, a complementação, a aproximação a um conhecimento mais verdadeiro. É instigante refletir, por exemplo, que quando se

restringe o campo visual, percebem-se as ondas batendo nos dois lados de uma rocha, como antagonistas que se excluem. Todavia, se esse campo é ampliado, pode ser percebido que a separação é apenas uma ilusão, que as ondas de ambos os lados da rocha são parte de um único oceano.

Nesse movimento de idéias também há de ser admitido que a pesquisa científica envolve, como não poderia deixar de ser, a consciência do pesquisador, logo, não há propriedades objetivas da natureza independentes de quem a observa, estuda, analisa, reflete sobre ela. Se, por exemplo, a estrutura de uma pedra não depende do estado de consciência do observador, elegê-la como alvo de pesquisa e sob determinados caminhos, depende de um conjunto de valores e de conceitos do cientista e do contexto no qual ele atua. Se isso é verdadeiro para os fenômenos físicos, muito mais o é para os ditos psicológicos. Até Jung, como observa Aniela Jaffé na introdução de Memórias, sonhos e reflexões¹⁰ modificou e transformou continuamente os conceitos que utilizava. Se isso é verdadeiro para os fenômenos físicos, muito mais o é para os sociais, intrinsecamente históricos e ideológicos, como os estudados pela Administração. Não é por ingenuidade que Capra assevera que "a física moderna pode nos levar à Buda ou à bomba"¹¹ e que cientistas sociais têm chamado a atenção para a responsabilidade moral do pesquisador.

Apesar das dificuldades inerentes a qualquer processo de reflexão, crítica, aprendizagem, decisão, julga-se que há condições para a Administração buscar fazer a sua parte na busca da recuperação da totalidade perdida. Como campo do conhecimento ela nunca foi mesmo ciência nos moldes da física, e nem poderia sê-lo. Tampouco nunca foi tão instrumental como determinados fragmentos do conhecimento, com ela confundidos. Como campo do conhecimento até mesmo incorporou informações advindas de outras ciências sociais, bem como da arte e da filosofia. Ousa-se até afirmar que ela tem as condições para anteciper-se à ciência do futuro - holística -, quando não haverá distinções entre disciplinas, essas construções humanas que objetivam facilitar a

explicação do conhecimento. No futuro, provavelmente, existirão apenas redes de modelos ou de paradigmas e linguagens diferentes para descrever diferentes fenômenos em diferentes níveis. Se assim é, buscar resgatar a unidade perdida não lhe pode parecer tarefa impossível. Um bom caminho é começar por valer-se de compreensões mais altas, mais abrangentes, para iluminar as mais baixas, mais fragmentadas. Compreensões como as que possam iluminar a tomada de decisão nas organizações.

2. A TOMADA DE DECISÃO

A categoria básica com a qual a Administração lida diariamente é a decisão. E preciso optar por produtos, estratégias, mercados, políticas, estruturas, operações, tecnologias, objetivos. No processo decisório a informação assume capital relevância, na medida em que, se adequada, diminui a incerteza provocada pelo ambiente. Neste sentido, têm sido buscados métodos eficazes de tratamento da informação que está no macroambiente organizacional, em seus mercados atuais e futuros, bem como no interior das organizações. A automação de escritório e o desenvolvimento da telemática, por exemplo, colocam à disposição dos administradores ferramentas capazes de dar à informação um tratamento razoavelmente seguro. Razoavelmente, porque limitado, como todas as manifestações humanas.

Criando e interagindo com o acervo tecnológico está o homem. Dele partirão as decisões baseadas nos sistemas de informação, ou não. Porque as informações não estão somente consolidadas em sistemas tecnológicos. Elas estão aí, na informalidade manifesta da vida organizacional. Elas estão aí, no "inconsciente pessoal e coletivo" de Jung, como visto em artigo anterior¹², ou na "ordem implicada" de Bohn, como se verá neste artigo. Acessá-las é uma questão de intuição.

Por outro lado, imaginar que decisões são tomadas segundo o

método racional tão enfatizado por Descartes e consolidado nas teorias e modelos de decisão é, no mínimo, ingênuo. Primeiro, porque racionalidade é uma forma de organização de pensamento que não é uniforme nem única, ou seja, existem várias formas de ordenar o pensamento, logo, existem várias racionalidades. Segundo, porque sensações, emoções, sentimentos e todo um conteúdo subjetivo interfere no processo. Terceiro, porque a intuição também interfere e ela transcende o racional.

A intuição tem um *modus operandi* próprio, como lembrado por um dos entrevistados, médico neurofisiologista: "é um processo de solução de problemas em que a solução é dada de imediato, em contraposição a um processo em que você, conscientemente, parte de um ponto e vai evolutivamente deduzindo, analisando, sintetizando". Como mencionado em artigo anterior¹³, intuição e razão são complementares, da mesma forma que os hemisférios cerebrais direito e esquerdo. Um focaliza o todo; o outro, o detalhe. Portanto, se é ingênuo imaginar que decisões são, inequivocamente, tomadas segundo o método cartesiano, é desperdício deixar de lado as virtudes intuitivas próprias ao ser humano.

Não é à toa que a literatura está cheia de depoimentos de administradores segundo os quais, muitas de suas decisões são intuitivas. Eles afirmam que elas não se basearam em dados "objetivamente" analisados, mas em algo que lhes indicava uma direção e, inexplicavelmente, lhes confiava uma certeza, uma segurança. Salim Mattar, presidente da Localiza, a maior empresa brasileira de locação de automóveis, por exemplo, conta que em setembro de 1980, em Fortaleza, teve a intuição de que São Luiz seria um excelente centro de investimento. Correu para lá, comprou a única locadora da cidade, transformou-a numa filial Localiza. Nos quatro anos seguintes, essa filial foi a mais importante da empresa, respondendo por 60% de seu faturamento¹⁴. Mário Henrique Simonsen¹⁵, o economista brasileiro, por seu turno, afirma que Octávio Gouvêa de Bulhões, ex-Ministro da Fazenda, intuitivamente, chegava rápido a conclusões que jovens

economistas, utilizando o método econométrico, levavam anos para chegar. E Guilherme Cirne de Toledo, analista dos balanços do Grupo Matarazzo entre 1910 e 1978, afirma que o primeiro conde sempre agiu por intuição¹⁶. Ora, essa situação é sutil, misteriosa e mais instigante do que os aparatos tecnológicos. Estudá-la representa um grande desafio.

Aliás, estudar situações sutis parece a tônica de nossos dias. E crescente o interesse do público pela literatura que diz respeito a uma interpretação espiritualista do mundo. Terapias de autoconhecimento alternativas às tradicionais, misticismo, astrologia, tarologia, meditação, ioga, tai-chi-chuan e outras práticas têm proliferado. Elas sugerem a necessidade de resgatar o homem integral multifacetado pela ciência tradicional e seu modo de ver o mundo. Nesse contexto, temas como intuição merecem ser explicados pela ciência, exibindo-se para além da esfera do misticismo. Uma ciência que seja holística, não-mecanicista, não-fragmentada. Uma ciência da totalidade. E isso que alguns teóricos da contemporaneidade vêm buscando consolidar. E é isso, afinal, que pessoas, no cotidiano de suas vidas, vêm procurando vivenciar. Nessa consolidação e nessa vivência ressalta uma nova compreensão da ordem do universo.

3. A ORDEM IMPLICADA E A EXPLICADA DO UNIVERSO

De onde vem a intuição? Como é o seu processo? Essas são perguntas cujas respostas podem ser encontradas na compreensão da ordem do universo. A respeito, David Bohn, físico da contemporaneidade, PhD pela Universidade de Berkley, professor na Universidade de Londres, amigo do falecido filósofo oriental Krisnamurthi e que trabalhou com Einstein, apresenta teoria interessante, segundo a qual o universo tem uma ordem implicada, dobrada, não-manifesta, e uma ordem explicada, desdobrada, manifesta. As ordens se interpenetram.

Segundo Bohn, o que nós, normalmente, vemos, é a ordem explicada da realidade. Como vemos as cenas desenroladas no palco de um teatro. No entanto, essa ordem explicada emerge de uma ordem implicada. Como tudo o que acontece nos bastidores. Assim como o que aí ocorre precisa do palco para apresentar-se, a ordem implicada não funciona sem a explicada. Elas estão, portanto, conectadas. Mas não é uma conexão estática ou parcial; ao invés, é dinâmica e global, daí Bohn designá-la como holomovimento, movimento total. Segundo Renée Weber, professora de filosofia em Rutgers e editora-consultora no ReVision Journal, comumente pensa-se que a ordem explicada é que é real e que a implicada, sutil, não tem importância. Diz Weber: é exatamente o inverso.¹⁷

A ordem implicada é holográfica (sobre holografia se falará adiante), no sentido de que tudo nela é interconectado, interpenetrante. Não há separações espaciais ou temporais. Em suas profundezas, a matéria/energia, a vida, a consciência da humanidade é una. Bohn chama a atenção para o fato de ser fácil o reconhecimento da unidade da ordem implicada, através do reconhecimento de que os problemas da humanidade são, no fundo, os mesmos: "medo, ciúme, esperança, confusão, isolamento e assim por diante. Esses problemas têm origem na consciência da humanidade e se manifestam em cada indivíduo".¹⁸ Segundo Bohn, o acesso à ordem implicada só é possível através da intuição.

Como muitos perceberam, a ordem implicada de Bohn está associada à luz da alegoria da caverna de Platão. Fundamento do qual emerge a ordem explicada, a implicada, todavia, vem sendo poluída pelas fragmentações da ordem manifesta acumuladas através dos tempos, gerando a insatisfação com que agora pessoas se defrontam.

É importante também mencionar que se deve estar atento ao entendimento de que a ordem implicada não está adstrita àquilo que é manifesto, exibido. Esse tem sido o equívoco da ciência cartesiana, reducionista.

Quando a ordem explicada ou manifesta se desdobra, exige a ordem

implicada já fragmentada em unidades separadas, embora interagentes. Como a sombra de Platão ou o conceito ~~maya~~ da filosofia oriental, a ordem explicada aparece aos seres humanos como se fosse a realidade, quando é, apenas, sua manifestação. Ela engana, como as lâmpadas de um anúncio que apagam e acendem, dando a impressão de movimento e fluxo. "Aparências, nada mais", como diria o poeta; daí, a interpretação de Weber, mencionada.

A ordem manifesta funciona como a tela da TV que exhibe a informação para a captação de nossos sentidos. Ou como o monitor de um computador, que exhibe diagramas, palavras, números processados dentro dos microchips. A exibição comunica o que foi processado e permite ao indivíduo agir de acordo com a informação recebida; é, portanto, um guia para a resposta global do corpo e da mente. Assim funciona nossa consciência. Ela é, como ilustrado por um dos entrevistados, médico neurofisiologista, "como se fosse um foco projetado num teatro escuro. Alguém está lá no foco da luz, mas há todo um mundo de processos ocorrendo fora do foco luminoso, da atenção". Ela é, portanto, a exibição de informações passadas e presentes e, segundo Bohn, os resultados - harmônicos ou não - dessa exibição dependerão de ela ser ordenada, ou confusa. Como diria Fox, interpretando O Sermão da Montanha¹⁹, "se o pensamento for correto, a ação não poderá ser errada".

As ordens implicada e, consequentemente, a explicada, provêm, segundo Bohn, de alguma fonte, de alguma realidade ainda mais básica, de um fluxo invisível, de uma interconexidade inseparável. Conforme observou um dos entrevistados, astrólogo: "você é um ser cósmico. Você está ligado a todo o universo e você é parte integrante do universo. Na ciência, o cartesianismo dividiu o homem do universo, separou". Isso pode explicar o preconceito dirigido ao tema intuição, preconceito apoiado na convicção de que só o perceptível pelos cinco sentidos importa e que o transmaterial não pertence à ciência. A visão do todo é, portanto, desconsiderada. No entanto, é preciso refletir sobre o funcionamento de todo o sistema. E isso o que muitos cientistas, filósofos e pessoas em geral estão agora tentando fazer. Como nas discussões sobre o holograma, metáfora utilizada para

ilustrar a ordem implicada.

4. HOLOGRAMA

Holograma é uma fotografia sem lentes, cujo método foi desenvolvido por Dennis Gabor, valendo-lhe um prêmio Nobel. Gabor empregou o cálculo integral criado por Leibniz, filósofo e matemático do século XVII e, em 1947, descobriu o princípio matemático do holograma. A demonstração do holograma, contudo, só foi possível mais tarde, com a invenção do laser. Quando o registro fotográfico é exposto a um feixe de luz coerente, como o laser, uma imagem tridimensional aparece. Uma característica do holograma é a de que bilhões de bits de informações podem ser armazenados em espaço diminuto. Outra característica - talvez a principal - é a de que qualquer pedaço seu pode reconstruir a imagem inteira. Bohn esclarece que se uma parte for iluminada, serão obtidas informações sobre todo o holograma. Quanto maior for a área iluminada do holograma, mais e mais detalhadas serão as informações. A técnica holográfica é encontrada em simulações de processamento de imagens por computador ou em tomografia computadorizada.

O holograma registra uma rede de padrões de interferência, que representam a interação de vibrações, de frequências de energia, como a das ondas de luz. Tais padrões são gravados no holograma, mas não se assemelham, literalmente, aos objetos que representam, como acontece, por exemplo, numa fotografia usual. Eles formam um "borrão holográfico" onde não há espaço nem tempo, só eventos. O borrão, embora sem forma aparentemente reconhecível, contém em cada parte, em cada fragmento, numerosos bits de informações sobre o padrão inteiro. Na ilustração do biólogo Lyall Watson²⁰:

"Quando se atira uma pedra em um lago, ela produz uma série de ondas regulares que se afastam do ponto em que caiu, em círculos concêntricos. Lançando-se duas pedras idênticas, em pontos diferentes, produzir-se-ão duas séries de ondas semelhantes, que se deslocam no sentido uma da outra. Onde

as ondas se encontrarem, interpor-se-ão. se a crista de uma atingir a crista da outra, elas atuarão juntas e produzirão uma onda reforçada com o dobro da altura normal. Se a crista de uma coincidir com o intervalo da outra, elas se anularão e se produzirá um trecho isolado de águas calmas. Na realidade ocorrem todas as combinações possíveis entre as duas e o resultado final é um complexo arranjo de ondulações conhecido como padrão de interferência."

John Welwood faz uma analogia entre a estrutura de um holograma e nosso "experimental interior". Ele diz que os padrões de interferência se assemelham ao "sentido percebido". Quando uma pessoa pergunta a si própria como se sente, ou qual seu sentimento global a respeito de uma pessoa, a resposta que obtém é algo meio indistinto, impreciso, como um borrão. Welwood provoca, com o exemplo do relacionamento de uma pessoa com seu pai. Diz o teórico²¹:

"(...) você não apenas pode ter essa percepção global dele desassociada de qualquer imagem, memória, emoção ou pensamento particulares a respeito dele, como também que seu 'sentido percebido' inclui efetivamente todas as maneiras pelas quais você o vivenciou ou interagiu com ele. Esse sentido percebido assemelha-se a um registro holográfico de todos os aspectos do seu relacionamento com ele. Todas as suas alegrias, dores, desapontamentos, estimas, raivas - tudo sobre a sua total experiência com ele se acha holograficamente comprimido nesse único sentido percebido. Este é indistinto devido ao fato de incluir tudo isso implicitamente. Esse caráter implícito não é focal ou nitidamente definido, mas sempre funciona como um pano de fundo global. Quando (...) prestamos atenção a um sentido percebido, implícito, estamos usando um tipo de atenção que opera por varredura e que não escolhe objetos focais específicos um de cada vez. Esse tipo global de atenção difusa permite-nos perceber de repente uma mancha holográfica indistinta, sem impor sobre ela uma grade,

filtro ou foco preconcebidos. Quando tentamos focalizá-la ou distinguir nela detalhes com precisão, começamos então a tornar explícitos (por explicação) certos aspectos dela."

Para Karl Pribram, professor de neurociência de Stanford, autor do clássico moderno *Languages of the Brain*, amigo do mestre ocidental de Zen, Alan Watts, o holograma fotográfico é um registro congelado de padrões de interferência e a estrutura profunda do cérebro é, essencialmente, holográfica.

Como Marjorie Le May, Nico Spinelli, Alexander Luria, Roger Sperry e tantos outros, Pribram destaca-se nos estudos do cérebro humano para afirmar que a ciência deve incorporar ao seu tradicional princípio de nexos causal explicativo do universo, de tempo-espaco lineares, outros como o de complementariedade, sincronicidade, simetria, dualidade, que transcendem tempo e espaco. São abertas, portanto, outras modalidades racionais, e as não-racionais, como a intuição, bem como é legitimada a interconexidade dessas modalidades.

A sincronicidade, por exemplo, enfatizada pelo médico e psicólogo do século XIX, Carl Jung, é uma relação não-causal, uma conexidade que liga dois eventos, como uma coincidência significativa. Conceito de mudança encontrado na essência do I-Ching e nos sonhos, a sincronicidade vê a coincidência de fatos mais do que mero acaso; vê como uma interdependência peculiar, um encaixe entre eventos. Como o que aconteceu na Califórnia. Em 1961, Michael Murphy e Richard Price fundaram Esalen, o centro - hoje famoso - no qual surgiu o "movimento do potencial humano". Dos grupos de estudo de Esalen, como líderes, participaram Alan Watts, Aldous Huxley, Arnold Toynbee, Carl Rogers, Carlos Castaneda, Rollo May, entre outros. Em uma noite de 1962, Abraham Maslow, que estava em férias e passeava pela região, percebeu que não poderia continuar a viagem por causa da neblina cerrada. Resolveu, então, indagar às pessoas de uma casa próxima, onde poderia conseguir acomodações. A casa era Esalen e as pessoas de lá estavam, naquele momento, com o último livro de Maslow nas

mãos. A história conta que a parceria de Maslow com Esalen, que então se formou, foi das mais profícuas no estudo do potencial humano.

A holografia, como percebeu Ferguson²², ajuda a explicar o poder da imagem, as razões pelas quais acontecimentos podem ser afetados pelo que se visualiza e como uma imagem mantida num estado transcendental pode se tornar real. Exemplo esclarecedor é Francisco Carvalho, iluminador de TV, um "pintor de imagens", como preferem chamá-lo seus companheiros. Francisco é preto, ex-lavrador, completou apenas o 2º grau, não vai ao cinema, não lê livros sobre fotografia, mas foi o responsável pelas elogiadas fotografias das novelas Kananga do Japão, Pantanal e Ana Raio e Zé Trovão. Perguntado como consegue os efeitos, apenas responde que "não tem mistério. Imagina-se uma iluminação e faz-se".

O paradigma holográfico remete às formulações de Einstein, segundo o qual todos os instantes do tempo e qualquer parte do espaço podem ser acessados, se respeitadas determinadas condições estabelecidas por leis universais. É uma interconexidade que fornece ao universo uma característica atemporal e aespacial, como se a história do universo (passado, presente e futuro) fosse um livro. De cada instante pode-se atingir todos os outros, tal como do fragmento de um holograma pode-se reconstruir todo o holograma. O mistério está em como manusear as páginas do livro e o porquê disso.

— Por outro lado, no que concerne ao funcionamento do cérebro, Pribran revela que, como no holograma, a danificação ou a retirada de uma porção cerebral não retira também uma lembrança. Segundo o neurocientista, pode ocorrer de o processo de recordar ser, em certa medida, alterado globalmente, ou algum aspecto ser interrompido; no entanto, nenhum traço de memória relativo a uma certa experiência jamais ficará perdido enquanto tudo o mais que seja memorizável permaneça retido.

Se o holograma tem sido utilizado como metáfora para a

compreensão do funcionamento do cérebro e também do universo, há quem procure argumentar sobre as possibilidades e os limites de tal metáfora para explicação do universo. Fritjof Capra, por exemplo, afirma que o universo não é um holograma. Segundo o físico, devido a sua natureza essencialmente dinâmica, o universo é mais do que um holograma. É uma teia de eventos inter-relacionados e a consciência total da mutualidade dessas relações determina a estrutura de toda a teia. Capra, reafirma, portanto, a posição de Heisenberg, quando este afirma que o universo parece uma rede complexa de eventos na qual conexões de natureza diferente se alternam, se superpõem ou se combinam, determinando a estrutura do conjunto. E a dinamicidade do universo, "o conjunto indivisível em movimento fluente" que faz com que Bohn prefira o termo holomovimento, a holograma.

Por seu turno, Ken Wilber²³ afirma que o universo não é bem um holograma, mas uma hierarquia, onde cada nível de consciência é um tipo de holoarquia. Para Wilber, bioquímico, editor-chefe do Revision Journal e autor de vários livros, tudo no universo interage por meio de associações kármicas e de herança kármica. O mundo é uma série de eventos inter-relacionados e interpenetrantes, como o holograma, mas essa interconexidade não significa que tudo se articula igualmente com tudo, como pessoas apressadas podem supor. A interação não o é de maneira equivalente, porque não há equivalências entre níveis. E exemplifica: "meu cão e eu podemos interagir no nível da percepção sensório-motora, mas não no nível da mente simbólica, quer dizer, não discutimos Shakespeare".

Ao defender a tese da existência de uma hierarquia dos níveis de consciência, Wilber afirma que os mais baixos são mais densos e mais fragmentados, enquanto os mais altos são mais sutis e mais unitários. Ao contrário do que alguns supõem, Wilber não faz a crítica pura e simples da holografia para explicação do universo. Ele apenas enfatiza o caráter dinâmico das interconexões e, principalmente, a hierarquia entre elas.

5. A HIERARQUIA DOS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA

Segundo a hierarquia de Wilber²⁴, o nível 1 da consciência é o corpo físico e o cosmos material. O nível 2 é o envoltório constituído pelas funções biológicas, pela bioenergia, pelas emoções, pelo alento vital. Ambos os níveis são pré-mentais ou subconscientes, mas os que lhes seguem, ou seja, os níveis 3 e 4 são mentais, autoconscientes, a morada da razão. O nível 3 é o envoltório feito da mente e que está próximo dos cinco sentidos; é o intelecto, o ego mental, o pensamento operacional. O nível 4 é uma forma mais elevada, mais sutil da mente, que inclui intuição, processos arquetípicos, consciência panorâmica e penetrante, extrapolando os limites ordinários do ego, da mente/intelecto e do corpo. Os níveis 5 e 6 são transmetais, superconscientes, a morada da intuição. O nível 5 é o domínio da transcendência, da intuição radical, da liberação beatífica no infinito, da ruptura de todas as fronteiras, da sabedoria. O nível 6 é a consciência enquanto tal, é a morada absoluta da consciência, o limite infinito do ser, a natureza e a fonte de cada nível da hierarquia, a todos permeando. E o mais alto degrau da escada e é a madeira com a qual ela foi feita. E o absoluto, é Deus. No nível 6 não há dimensões, alto/baixo, sagrado/profano. Ele é. Simplesmente. Deus contém todas as coisas, mas todas as coisas não contêm, exclusivamente, Deus.

Como se pode perceber, Wilber, como Henri Bergson, filósofo dos séculos XIX e XX e Carl Jung, registra graus (ou hierarquias) de intuição.

Como Wilber contudo, convém alertar que os níveis de consciência podem ser desdobrados e muitos místicos e filósofos, freqüentemente, apresentam uma hierarquia com 7 níveis, como os 7 chakras da ioga kundalini. Um dos gestores entrevistados e os esotéricos, por exemplo, vêem o homem como um ser setenário, ou seja, constituído por sete corpos, três superiores e quatro inferiores. Estes são o físico, o duplo etérico, que é como se

fosse um molde para conformar o físico, o astral ou emocional e o mental, que já entra em contato com a intuição. Os superiores são o mental superior, o intuitivo e o espírito. É instigante perceber a relação entre os quatro corpos inferiores e as funções psíquicas descritas por Jung: a sensação, o pensamento, o sentimento e a intuição.

Os vários níveis de consciência se interpenetram mutuamente e, segundo Wilber, o que é implicado em um nível de consciência, torna-se explicado no seguinte. A emoção, por exemplo, (nível 2) é implicada em relação à matéria (nível 1), mas explicada em relação à mente (nível 3). Por outro lado, quanto mais alto o nível de consciência, menor o determinismo. No exemplo de Wilber: é fácil prever a posição de Júpiter daqui a 10 anos, mas praticamente impossível dizer para onde um cão se dirigirá dentro de dois minutos.

Associados aos níveis da consciência estão os níveis do conhecimento. Enfatiza Wilber: a física (nível 1) nada pode dizer a respeito da emoção (nível 2) ou do que constitui a boa literatura, ou como a economia funciona, ou sobre o significado de um sonho, todos eventos simbólicos mentais (nível 3). Assim, a metodologia empírico-analítica é própria para quando a mente pensa sobre a matéria, mas não para quando ela pensa sobre os outros níveis superiores. Disso está certa a fenomenologia. No nível 3, as teorias não são verificadas por testes empíricos, mas por meio de procedimentos hermenêuticos, de apreensão direta, legitimados por comunidades de intérpretes. São verdades subjetivas, sim, mas são legítimas, não são caprichos individuais. Assim como uma verdade equivocada de um fato científico é rejeitada por outros fatos, também a verdade subjetiva equivocada é rejeitada pelo consenso subjetivo geral de bons interpretadores, de bons pensadores.

Fritjof Capra não aprecia o termo hierarquia, do grego "governo sagrado", afirmando que ela existe no domínio social, não no da natureza. Ele prefere dizer níveis de complexidade ou ordem estratificada. Contudo, admite que as ordens são conectadas. Bohn

tampouco aprecia o termo hierarquia, preferindo designar os níveis como de abstrações, onde não cabe dizer mais baixo ou mais alto; mas, diferentes.

Chame-se hierarquia, ou não, parece certo haver níveis de consciência. Pesquisas do cérebro revelam que ela é a exibição de padrões que transmitem significado. Padrões que expressam abstrações matemáticas, verbais, como os que aparecem no hemisfério esquerdo, que diz "eu penso" e imagens que aparecem no direito, o intuitivo, que diz "eu vejo". Como afirma ao Revista Ano Zero²⁵, o hemisfério esquerdo é a sede do raciocínio lógico, "a morada da razão, do conhecimento matemático, das palavras, e o artífice do nosso senso de comparação". O hemisfério direito, por seu turno, "é a sede da intuição, do temperamento artístico, da capacidade imaginativa, o local onde os sonhos se desenvolvem em sua amplitude fabulativa e a invenção encontra sua origem e desenvolvimento pleno". E acrescenta: é ele quem permite a um jogador de futebol, por exemplo, realizar no campo cálculos mais difíceis do que os feitos em sala de aula. E, também, o hemisfério mais adequadamente usado por crianças de rua que, normalmente, carecem de desenvolvimento intelectual. Esta assertiva tem sido confirmada por Joãozinho Trinta, o carnavalesco que vem desenvolvendo obra educacional junto a crianças desse tipo.

Ferguson²⁶ enfatiza: "sem intuição, ainda estaríamos nas cavernas. Cada avanço, cada salto à frente na História tem dependido das percepções do cérebro direito, de sua capacidade holística de detectar anomalias, processar novidades, perceber relacionamentos".

Como amplamente divulgado, portanto, o lado esquerdo do cérebro processa informações, diferentemente do lado direito. Mas ambos se interconectam, holograficamente. Em outras palavras, se o cérebro lateralizado fala da diversidade dos modos de conhecer, o cérebro holográfico legitima a interconexidade desse conhecer.

Uma interconexidade que vem sendo percebida pelos japoneses como desenvolvida entre eles, garantindo-lhes o sucesso na economia e nos exames escolares. Reportagem da Revista Veja²⁷ revela que estudos de neurologistas japoneses como os de Tadanobu Tsunoda, da Universidade de Medicina e Odontologia de Tóquio, evidenciam que os ideogramas, isto é, os símbolos com os quais os japoneses constróem sua escrita, provocam a ooperação simultânea dos dois hemisférios cerebrais.

No que concerne às imagens, Jung sustentou que elas vêm de várias fontes, mas as mais poderosas vêm de um inconsciente coletivo, "no qual vivemos, tal como nadadores de mãos dadas em pleno mar, um enganchado na consciência do outro"²⁸. As imagens maiores são os arquétipos, que passam de geração a geração, através de códigos genéticos. O conteúdo do inconsciente, para Jung, é tudo o que se conhece, mas sobre o que não se pensa, é tudo do que já se teve consciência, mas que no momento está esquecido; tudo o que, involuntariamente, sente-se, pensa-se, lembra-se, quer-se, faz-se.²⁹ O inconsciente coletivo está, portanto, na ordem implicada. A intuição, como lembrado por um dos gestores entrevistados, "é algo (nele) captado".

Para John R. Battista³⁰, consciência é informação, entendida esta como uma relação entre uma entrada, um emissor, e um receptor. A quantidade de informação é uma medida da redução da incerteza e o valor seletivo da informação refere-se ao seu significado. Esclarece: "um livro não contém informação para quem não saiba ler". Ao contrapor o modelo holográfico ao analítico, próprio da ciência cartesiana, e ao perceber ambos como complementares, Battista assegura que eles dependem de pressupostos holísticos e que a teoria da informação é capaz de integrar ambos os modelos. Interessante observar que também Pribram assegura que o cérebro funciona tanto como um computador analítico, digital, quanto como um holográfico, analógico.

As informações, a partir das quais a consciência trabalha, não se acham armazenadas em lugares circunscritos do cérebro, mas sobre

grandes áreas, ou sobre todo ele, como ocorre com o holograma. O cérebro, essa matéria/energia tão complexa, serve de substrato biofísico para os processos simbólicos e tem efeito não-determinante, mas significativo, sobre a mente.

6. A MENTE

Embora matéria e mente sejam ambas energia, como ensinou Einstein, a matéria é aquela forma de energia passível de ser captada pelos órgãos dos sentidos. De uma certa forma, está sujeita a determinados tipos de leis, como provou Newton. A mente é bem mais sutil; é capaz, por exemplo, de refletir sobre si mesma. Matéria não existe sem a mente e o contrário é verdadeiro. Dito de outra maneira, a mente surge da matéria e esta contém a essência da mente. Contudo, ambas são abstrações do todo, subtotalidades criadas pelo nosso pensamento. No dizer de Bohn, matéria é a ordem explicada e junto com a mente participa da ordem implicada, daí a relação entre elas.

A mente inclui pensamento, sentimento, desejo, vontade, atenção e outros elementos, que fluem uns dos outros, formando uma rede de implicações e explicações.

A mente conhece, de forma diferenciada. Como ilustrou um dos entrevistados, estudante de filosofia e tarólogo: "a instância do saber que dá conta do fenômeno humano é diferente da instância do saber que dá conta das coisas materiais".

Na hierarquia que define, Wilber apresenta explicações interessantes acerca dos modos da mente conhecer. Agregando os níveis da consciência em três - corpo/físico, mente/alma e espírito, a eles associa, respectivamente, os modos de conhecer sensorial, simbólico e intuitivo ou, como diriam místicos cristãos lembrados por Wilber, olho da carne, olho da razão e olho da contemplação. Cada um desses olhos inclui, mas transcende

o precedente.

O conhecimento da matéria pela matéria é a simples percepção. O do espírito pelo espírito é a meditação, uma identidade direta e imediata, sem interpretação, porque é um evento não-simbólico, não-mediado.

Mas a mente pode olhar não só para si própria, como também para o espírito e para a matéria. Quando a mente olha para a matéria, o seu modo de conhecer é empírico-analítico; é técnico. Quando ela olha para outra mente, seu modo de conhecer é hermenêutico, fenomenológico, histórico; ela trabalha com interpretações e significados simbólicos. Quando a mente olha para o espírito, quando ela tenta raciocinar sobre o absoluto, seu modo de conhecer é paradoxal, dialético, mandálico. Como afirma Wilber³¹, "a razão gera afirmações paradoxais, quando tenta apreender o absoluto". A não-dualidade, a unicidade, se lhe apresenta como dois opostos, mas ela perceberá que cada um deles é o princípio do movimento do outro. Por isso são idênticos.

A razão dialética ressurge nas ordens implicada e explicada de Bohn. Os teóricos do I-Ching, Heráclito na velha Grécia, Hegel, Marx sabiam desse processo de mudança que constitui a vida em si. Mas vale aqui esclarecer que na razão dialética as polaridades, o yang e o yin da filosofia oriental, interagem significativamente dentro de um todo, dentro do Tao. Como observa Carlos Amadeu B. Byington³² "esta razão exclui a teoria política da luta de classes, já que esta põe ênfase apenas sobre os aspectos conflitantes da luta de classes pertencendo, portanto, à posição polarizada da consciência, não à posição dialética".

Desde Kant sabe-se que a lógica ou as leis do pensamento não permitem o acesso ao que é fundamental: à coisa-em-si, ao número, ao divino, no dizer de Kant. A mente com sua estrutura de espaço, tempo, qualidade, quantidade conforma tudo o que é pensável e nomeável. E só. No entanto, conhecer é também - ou principalmente - buscar sintonizar a manifestação da ordem implicada com nosso

aparelho receptor finito. E intuir.

7. A INTUIÇÃO

Se, para Kant, nenhuma capacidade existe no ser humano que permita o acesso ao númeno, para Bohn³³, Krishnamurti e outros, há. Em verdade, como explica Weber, tal capacidade não se encontra estritamente em nós, e sim, na força universal, mas a nossa consciência individual pode fornecer as condições para que ela flua. Para tanto, é necessário o que os orientais chamam de estado de vazio. A vacuidade permite que a energia numênica opere através de nós. Eis aí a intuição. Ela surge dessa totalidade perturbadora, enigmática, e atua diretamente sobre a matéria do cérebro, ou no nível não-manifesto, que muda o manifesto.

Thomas Kuhn³⁴ apresenta argumentos esclarecedores:

"Paradigmas não podem ser corrigidos pela ciência normal. (...) a ciência normal leva (...) apenas ao reconhecimento de anomalias e crises. Essas terminam, não através da deliberação ou interpretação, mas por meio de um evento relativamente abrupto e não-estruturado semelhante a uma alteração da forma visual. Nesse caso, os cientistas falam freqüentemente de 'vendas que caem dos olhos' ou de uma 'iluminação repentina' que 'inunda' um quebra-cabeça que antes era obscuro, possibilitando que seus componentes sejam vistos de uma nova maneira - a qual, pela primeira vez, permite sua solução. (...) nenhum dos sentidos habituais do termo 'interpretação' ajusta-se a essas iluminações da intuição através das quais nasce um novo paradigma."

Para John Wewood³⁵, intuição é um acesso direto à ordem implicada, que "opera fazendo a varredura de uma mancha do tipo holográfico por meio de uma atenção difusa que não impõe sobre ela noções preconcebidas". E acrescenta Wewood: "intuições

específicas chegam habitualmente até nós como totalidades difusas para as quais, de início, podemos ter dificuldades em achar explicações ou fornecer razões. Simplesmente, sabemos alguma coisa". Como disseram as pessoas entrevistadas:

"Eu tive intuição sobre o trabalho dele (do marido, cantor famoso). Coisas que eu falei, por exemplo: Isso não vai dar certo (o Rock in Rio) assim, assim, assim... Aí, houve brigas, coisas e tal e aconteceu exatamente o que eu tinha dito".

"Eu estava saindo do trabalho e, de repente, eu voltei e resolvi telefonar para uma pessoa porque achei que aquela pessoa naquele momento não estava bem e não é uma pessoa que eu tenha afetos profundos por ela. Apenas houve alguma coisa diferente que eu não sei te explicar o que é. Voltei ao consultório e liguei para ela e ela me disse ao telefone: Por que você ligou para mim? E eu disse que estava ligando para saber se ela estava bem e ela desabafou num choro convulsivo e disse que eu tinha ligado na hora que ela mais precisava de alguém. Agora, se você me perguntar por que eu liguei não sei explicar a você. Algo me disse que eu tinha que pegar o telefone e ligar para aquela pessoa".

"Numa viagem que fiz para o exterior, fiz amizade com um motorista de táxi. Um dia eu me perdi de noite. Eu estava passeando a pé com minha esposa. Aí eu disse pra ela que ia encontrar o tal motorista num bar. A gente começou a fazer um caminho sem direção certa e chegamos num local onde havia um bar e o motorista estava lá".

"Agosto do ano passado - Lei de Defesa do Consumidor. Era uma palestra. Isto me pareceu virar um produto para entendimento público. Foi desenvolvida a palestra por uma advogada. Falei com ela após e eu desenvolvi. Hoje é um produto de sucesso no mercado. Não fiz estudo econômico etc. Foi espontâneo. Me deu o estalo durante a palestra. Simplesmente aconteceu. E imperdível. Que produto! Eureka! Isto é intuição e deu muito certo".

"Um funcionário meu pediu o carro emprestado a um colega p'ra ir lá na Aí eu falei: Não,não vá de carro. Vai de ônibus que é melhor. Ônibus não tem problema. Aí, ele falou: Não, mas de ônibus é chato chegar lá. Eu falei: Pega um ônibus. Ou pega um taxi. Ele tanto insistiu, que levou o carro do colega e o carro foi roubado. Quer dizer, algo dizia que ele não deveria ir de carro".

"Na noite que antecedeu o dia em que meu sogro morreu, eu sonhei que ele tinha morrido. Se é intuição ou percepção eu não sei o que é. Só que eu sonhei que ele tinha morrido e acordei espantado".

"Foi com referência ao processamento de dados da empresa. Houve uma reunião aqui na empresa sobre sistemas de trabalho e essa aqui é uma empresa tradicional. E tinha a teoria que time que está ganhando não se mexe. Então, na conversa dessa reunião, por intuição eu perguntei: por que não informatizar toda a empresa? Eu não tinha experiência de informática. Isso há dezoito anos atrás, que era uma coisa do futuro. E a empresa era muito bem organizada, mas era tudo feito manualmente. E isso aí, dois anos após estávamos com nosso processamento de dados implantado aqui. Foi uma coisa que veio no ar. Não foi por conhecimento, porque eu não tinha conhecimento de informática. Hoje sou administrador da empresa e sou responsável por todo o CPD também".

"Eu lhe conto um caso de um primo. Ele não entende nada de mercado de capitais. Eu viajei uma vez com ele de ônibus e estávamos conversando e ele falou verdadeiras barbaridades sobre mercado. Eu morri de vergonha! Ele, um belo dia, chegou na corretora com uma sacola cheia de títulos e disse p'ro corretor: 'Vende!' O corretor tentou persuadi-lo de tal decisão. Pois bem. Ele vendeu as ações no pico de 1971 da Bolsa; dali em diante a Bolsa caiu e com aquele recurso ele comprou uma série de apartamentos".

"Nós tínhamos a empresa com oito lojas funcionando e o presidente decidiu abrir outra em Madureira. Novembro do ano de 1990. Eu acho que essa foi uma decisão intuitiva. A empresa não dominava aspectos técnicos de sua posição no mercado, dos seus break-even e uma série de questões técnicas (...) Esta eu acho que foi uma decisão intuitiva do presidente desta companhia. Na inauguração da loja de Madureira, ele forçou essa barra. Porque todo mundo dizia: ficou maluco, abrir uma loja, esse país vai quebrar. Como vamos abrir a maior loja da companhia? Hoje ela representa 40% do faturamento".

"Há três dias atrás eu examinei um rapaz forte, jovem e ele me disse: 'Dr. ..., estou com uma febrezinha'. Uma pessoa em que a grande parte dos profissionais se o examinassem apenas medicariam uma aspirina, em função do tempo e das gripes e por aí. Estas gripezinhas bobocas. Inclusive, a compleição física dele era excelente, bem como seu estado. Apenas uma febrícula de 37.5 que, na maioria das vezes, você desprezaria. (...) Explorei tudo no sentido se havia mais alguma coisa sem ser a febre e nada, nada. (...) Eu virei e disse que ia examiná-lo. Este meu ato de examinar foi uma intuição, porque não havia nada que me indicasse tal coisa. Quando eu escutei a base direita do pulmão dele, eu escutei a diminuição do borbulho. Mandeí ele fazer uma radiografia de emergência (...) ele estava com um derrame tomando toda a base pulmonar direita. Meu chefe me perguntou o que levou a examiná-lo e disse que não sabia. Intuição é isto".

Convém esclarecer, contudo, tal como Bohn já percebera ao falar das pressões e dos alívios, que nosso cérebro está condicionado, bloqueado e, desta forma, pessoas se sentem medrosas para considerar qualquer coisa diferente do familiar. Ele cita um exemplo: imagine-se um físico. Se ele se sujeitar a pensar conforme as pressões que sofre para pensar desse modo e não de outro, arranjará emprego e tudo o mais; contudo, se ousar pensar diferente, será desaprovado e intensa pressão o fará apagar a idéia. Situação semelhante foi apontada por um gestor militar entrevistado. Ele revelou que nos cursos que fazem, as provas são

corrigidas e, conforme as respostas, são desenhadas "gaivotas" azuis ou vermelhas. As primeiras representam o eco do que lhes foi ensinado. Como a carreira do militar depende, em grande parte, das notas obtidas nos cursos, ninguém ousa pensar diferente e arriscar-se a obter gaivotas vermelhas. Exemplo significativo é também o de Landell de Moura, jesuíta gaúcho nascido no século XIX, precursor das telecomunicações. Há 90 anos o padre realizou transmissão de voz por intermédio de um feixe luminoso, ou seja, antecipou-se ao emprego do raio laser em sistemas de comunicação. Também testou o telégrafo sem fio, antes de Marconi e a uma distância bem maior do que a que foi por este utilizada. Todavia, a resposta popular às descobertas de Moura foi a de considerá-lo impostor, mistificador, bruxo, justificando, assim, a destruição feita ao seu laboratório. Conta-se que Moura afirmou ao Presidente Rodrigues Alves que, no futuro, os aparelhos de que dispunha serviriam até para comunicações interplanetárias. Foi percebido como louco. Desiludido, o padre terminou seus dias com os aparelhos desligados, as anotações encaixotadas e a dedicação exclusiva ao sacerdócio no interior do Brasil.

E saudável, também, levar em consideração a advertência de Bohn, segundo a qual o pensamento pode, com extrema facilidade, postular a intuição. É enganador e pode explicar por que tantos se julgam intuitivos e se sentem desapontados quando sua "intuição" não dá certo. Observe-se que as pessoas exibem imagens que são o reflexo de algo, efetivamente. Por exemplo: um gato. Mas também podem projetar suas fantasias: um gato (ou elas próprias) ganhando na Loto. Ambas são produtos do pensamento, não da intuição. Ainda: é preciso não confundir o cálculo da probabilidade que um evento ocorra, com intuição. Loye³⁶ cita um exemplo: a previsão - que ocorreu a alguns - da criação da bomba de hidrogênio, depois do surgimento da bomba atômica, não foi intuição, mas um pensamento baseado no cálculo de probabilidade. De que muitas decisões são tomadas com base na probabilidade de que o evento ocorra, ainda que não sejam utilizados cálculos estatísticos, está certa grande parte dos gestores entrevistados.

Das 70 pessoas entrevistadas, apenas uma - um gestor - manifestou não acreditar em intuição. Os demais afirmam acreditar nela, e apenas 9% dos gestores dizem que acreditam, mas não tomam decisões intuitivas. Portanto, dos gestores entrevistados, 89% asseveram que tomam decisões intuitivas. Se assim é, parece justo supor que os gestores têm clareza quanto a o que é intuição. Mas não têm, ao contrário do outro grupo. A pouca clareza, ou melhor, a confusão com que a maioria dos gestores explica o que é intuição, pode ser atribuída à constatação já feita por Henri Bergson, de que não é fácil explicar o que é intuição. Ela está no campo da vivência, não da explicação. Como disse um dos gestores: "Como é que eu vou definir o que é amar? O que é fé? O que é intuição? É algo que você sente, percebe, que grande parte das pessoas tem consciência e outras talvez não, pelo menos no mesmo nível, mas sempre terá um pouco de consciência. Muitas vezes colocam aquilo em prática, mas na realidade não sabem, muitas vezes porque fazem, mas sentem dentro de si um impulso que as leva a fazer. É espontâneo". É interessante notar que a palavra "espontâneo" foi associada à intuição por, praticamente, todos os gestores entrevistados. Significa, para eles, surgir de repente. E como dizem os teóricos: não há mediação. Outra palavra muito associada foi "sensibilidade". Também Kant dizia que intuição é questão de sensibilidade que, no entanto, não pode ser confundida com sentimento a respeito de algo, como bem explicado por Jung. Outro ponto consideravelmente assinalado foi aquele segundo o qual é mais fácil ter intuições em relação a pessoas.

Mas a pouca clareza com que a maioria dos gestores define intuição também pode ser atribuída à confusão que muitos fazem entre a racionalidade nas suas múltiplas formas, o sentimento e a intuição. Muitos exemplos dados de decisões intuitivas revelam julgamentos (dar ou não valor a, gostar ou não de, associar consequências de eventos e outros), logo, não são intuições. O julgamento, como ensinou Jung, está na esfera da razão, não da intuição. Não importa que seja um julgamento rápido, sem amparo

em maiores informações. Também como alertam Wilber e Battista, mencionados, estados de consciência associados a emoções, sentimentos, ou estados de consciência relacionados aos órgãos dos sentidos e ao intelecto estão aquém da mente intuitiva. Dos gestores, apenas 23% não deixaram dúvidas quanto ao acerto de sua compreensão sobre o que é intuição. Afirmaram: "intuição não tem base lógica, não tem explicação, é percepção extra-sensorial".

Quase unanimemente, os gestores entrevistados afirmaram que a experiência cotidiana, a experiência numa determinada atividade é propulsora da intuição. Isso é um mito. Não é a experiência numa atividade específica que gera a intuição, mas a consequência dessa experiência. Dito de outra maneira: na medida em que a pessoa tem uma certa experiência de algo, na medida em que domina um conhecimento ou uma habilidade específicos, ela como se despreocupa, relaxa e, desta forma, ainda que não lhe seja manifesto, a pessoa permite a liberação da intuição. Como captou um dos entrevistados, astrólogo: "Você precisa da segurança do intelecto, a sua mente precisa estar muito segura, muito relaxada, baseada na segurança de que você sabe aquilo, aí a intuição flui. Porque se você ainda está inseguro quanto aos assuntos daquela circunstância, daquele campo do conhecimento, você não está tranqüilo o suficiente para a mente renunciar da sua atividade e o eu divino atuar".

Disse, atipicamente em relação ao grupo de gestores entrevistados, um deles: "a intuição não precisa da experiência. A intuição percebe, contrariando, inclusive, a lógica da pessoa. Eu acho que a coisa é mais profunda."

Como mencionado por outro entrevistado, psicólogo, a intuição é algo anterior à questão da experiência. Em suas palavras: "a intuição não depende do ramo de atividade, porque ela é anterior a uma atividade. Nós passamos a ter uma atividade mais ou menos definida em determinada etapa da nossa vida, quando a gente começa a assumir uma função, começa a ter uma responsabilidade, começa a ter um trabalho, mas a intuição pré-existe ao nosso

início numa área qualquer de trabalho. Ela não depende da função em si, embora a função possa requisitar da pessoa o uso mais freqüente daquela capacidade. Então, esse uso mais freqüente permitirá um desenvolvimento maior, mas não que a intuição seja fruto da atividade ou da função. A respeito, Rowan³⁷ cita inúmeros exemplos de pessoas que descobriram coisas, sem qualquer experiência naquele ramo de atividade. Por exemplo: o inventor do barbeador era um vendedor de rolha, o co-inventor do pneumático era veterinário, o inventor do sistema de discagem automática dos telefones era agente funerário, o inventor do processo de fundição contínua de aço foi um relojoeiro e assim por diante. Vale também lembrar, como Ferguson³⁸, as pesquisas sobre o cérebro. Ao revelarem que o hemisfério esquerdo parece especializar-se no processamento rápido de estímulos altamente estruturados, enquanto o hemisfério direito integra informações novas e difusas, as pesquisas revelam também que o esquerdo tem a capacidade de estabelecer relações entre estímulos e o que já é conhecido, mas o direito lida com o que não teve experiência prévia.

Se "quanto mais experiência, mais intuição" é um mito, também o é considerar a intuição um reflexo imediato do tipo pavloviano, "uma espécie de reflexo condicionado do intelecto", nas palavras de um dos gestores entrevistados.

A intuição, ao contrário, como mencionado por outro entrevistado, psicólogo, "é uma consciência que se expande e que apreende uma determinada realidade que antes estava fora do campo de percepção e que naquele momento, então, sem que a gente tenha controle sobre, essa consciência penetra naquela outra área da realidade trazendo esses dados pra dentro da realidade que a gente está familiarizado". Ou seja: manifesta-se o que estava implicado.

Conforme um parapsicólogo e consultor de empresa, já mencionado: "A gente usa muito dentro da metafísica, a gente consegue aumentar a intuição e perceber as coisas através do contato, interação que a gente tem com aquilo que a gente quer. E isso a

gente determina que é um processo de expansão da aura. (...) assim como nós temos contato com qualquer parte do universo, a nossa energia também tem. Então, por um processo mental você amplia a sua energia, a sua aura e você entra em contato com outras partes do universo, outras partes de um momento que você quiser (...) você recebe os eflúvios mentais que vão determinar, então, em nível concreto no teu hemisfério esquerdo um pensamento". A esses eflúvios mentais, um outro entrevistado, gestor, chamou de "processo de influencição de ser para ser, que depende de faixas de vibração."

Outro mito é considerar a intuição como um último recurso de tomada de decisão. Disse um dos gestores entrevistados: "Quando há uma lacuna na nossa acumulação de experiências passadas que não permite num dado momento resolver alguma coisa, neste momento eu uso a intuição". Equívoco. O processo não se dá desta forma. Não é um coelho que se tira da cartola.

Se há mitos que precisam ser clarificados, há também de se clarificar como se processa a comunicação da intuição. No ambiente organizacional e social em geral, é necessário comunicá-la. Para tanto, há de se fazer uso de esquemas conceituais fornecidos pelo pensamento. Sobre isso já se falou.³⁹ E assim no cotidiano das vidas, porque a mensagem só é informação se é captada pelo receptor e a forma usual de comunicação da qual as pessoas se valem é a simbólica. Elas não são boas exploradoras da telepatia, por exemplo. Como assevera Sharp⁴⁰, a intuição descortina novas possibilidades, "mas para pô-las em prática é necessária a capacidade de concentração do pensamento". Nas palavras de um dos gestores entrevistados: "quando você tem intuição, tem aquela sensação, a sensibilidade e pronto. Depois a tua razão vai explicar isso".

Decisões tomadas intuitivamente conduzem aos resultados esperados? Perguntados sobre isso, 2% dos gestores confessaram não saber dizer, 23% afirmaram que sim, pelo menos com eles foi assim, 26% disseram que nem sempre e os outros não se

manifestaram. A circunstância de uma decisão dita intuitiva não dar certo comporta algumas explicações. Primeiro, como dito, a decisão pode ter sido um produto de rápidas associações do pensamento, não um produto da intuição. Segundo, conforme o conceito de totalidade ajuda a compreender, além de esvaziar a mente pensante, é preciso estar com o emocional equilibrado. Nas palavras de um dos gestores entrevistados: "Se eu estiver num momento assim de alta depressão, por exemplo, as intuições que eu tier não são necessariamente boas, serão de teor energético inferior, porque inferior é meu estado espiritual". Ou seja, ela está poluída. Terceiro, pode ocorrer que a decodificação da intuição, pela razão, seja feita de forma equivocada, na medida em que no processo interferem questões de toda ordem, inclusive "idiossincrasias", como mencionado por um dos gestores entrevistados.

Se parece certo, como afirmado por um tarólogo entrevistado, que quando a intuição é pura, é algo do plano absoluto, do eu divino, ela pode percorrer um caminho - os sete corpos, por exemplo, que a polui. Como disse um parapsicólogo e consultor de empresa entrevistado, já mencionado, a "intuição é contaminada pelo ego". Também há o caso de aquele "não dar certo" ser, paradoxalmente, o melhor para aquela circunstância como um futuro linear poderá permitir perceber. Há um velho provérbio que diz: "Deus escreve certo, por linhas tortas".

Como mencionado em artigo⁴¹, a intuição tem, digamos assim, graus, na medida da sintonização da pessoa com as ordens implicadas. Ou como disse um dos gestores entrevistados: "eu acho que a intuição, ela varia conforme as fases do desenvolvimento individual. Desenvolvimento aí não em termos de treinamento ou aspiração de carreira, mas fases de desenvolvimento do ser humano". Ela pode ser experimentada desde o cotidiano de nossas vidas, até às profundas revelações místicas. No primeiro caso, a intuição faz a varredura da ordem implicada sem focalizar formas explicadas, nos momentos fugazes de vacuidade que experimentamos no dia a dia. No segundo caso, o indivíduo consegue ter essa

visão holística de uma forma tal, que vê a totalidade do processo da vida, vê a totalidade da ordem implicada. E o iluminado.

Embora já se nasça com capacidade de intuição, é possível - e preciso - liberá-la, atualizá-la, de modo a introduzir uma certa ordem no cérebro tão atomizado - uma ordem mais abrangente, na qual as coisas estejam mais conectadas. Dos 57 gestores entrevistados, 4% consideram não ser possível tal atualização, 5% não sabem se é possível, e os demais consideram ser possível, como a totalidade do outro grupo entrevistado também considera. Para tanto, vários caminhos estão à disposição.

São interessantes exercícios preparatórios, conducentes ao autodescondicionamento da visão reducionista das coisas, a que nos habituamos. Buscar fazer associações é um bom caminho. No processo, tentar identificar qual o tipo de associação: "A" complementa "B"? "A" adere à "B"? "A" subordina "B"? "A" e "B" são subordinados a "C"? "A" é antagônico a "B"? E assim por diante.

Outro bom caminho é tentar perceber as múltiplas possibilidades de e na compreensão da ocorrência de um fenômeno, por mais estranhas e distantes que tais possibilidades possam parecer; descrever com riqueza de detalhes as possibilidades. Outro caminho é substituir técnicas mecanicistas - as "receitas de bolo" - para a resolução de problemas, por abordagens livres, criativas, inovadoras, diferentes. Afinal, a vida é mais dança de Shiva, do que parada militar.

E de todo interessante buscar compreender a complexidade da vida, antes de simplificar os problemas, ou seja, adotar a premissa segundo a qual quanto maior a consciência do todo, maior a consciência da parte. É bom, ainda, descobrir, como os chineses, as vantagens das crises no processo de reaprendizagem; tentar transformar uma ameaça em oportunidade. Mais: identificar e compreender as diferenças individuais, fonte de conflitos e de

criação, bem como descobrir as múltiplas racionalidades e sentimentos que fazem a pluralidade e a riqueza da vida.

E também interessante, como sugeriu famoso tarólogo entrevistado, buscar perceber o que se sente em uma dada situação. Por exemplo, que tipo de emoções se teve quando se entrou numa livraria ou se viu alguém. "É importante que o homem passe a sentir, que ele passe a intuir, que ele passe a saber das coisas, que ele abra a cabeça para outras dimensões".

Há ainda a via terapêutica - tradicional ou alternativa - que consegue revelar para a pessoa seu estado de conexão com a totalidade da vida, bem como provocar seu autodescondicionamento às "verdades" fragmentadas, por tantas eras inculcadas. Como disse um dos gestores entrevistados: "para ter intuição, é quase um aprendizado que passaria, eu acho, por um processo de análise. Descobrir meus interiores". Não foi sugerido por Sócrates, na velha Grécia, o "conhece-te a ti mesmo"?

Exercícios respiratórios também são úteis, como o é a opção por alimentos leves.

Mas é preciso, também, não desperdiçar energia com discussões, brigas, coisas destrutivas. Praticar uma vida harmoniosa, com discernimento, atenção, amor é decisão sábia. Também: desenvolver o senso grupal ou espírito de equipe, a sintonia com outras mentes, a experiência da empatia, a experiência da ligação do domínio implicado, ou seja, a vivência do holos.

Ainda: como disse um dos gestores entrevistados, "a intuição pode ser desenvolvida na medida em que você passa a acreditar mais nela, em que você começa a contar com ela como mecanismo de decisão".

Embora os exercícios mencionados tenham sido considerados preparatórios aos exercícios para a liberação da intuição, não significa que tenham de ser desenvolvidos passo a passo, como uma

linha de montagem. Apenas ressalta-se o caráter deles como facilitadores a outros, tais como:

- . procedimentos visuais e auditivos rítmicos que aumentem a coerência e a harmonia entre os padrões das ondas cerebrais, bem como a sincronia entre os hemisférios. Entre tais procedimentos estão o canto, a audição de música clássica e de música aparentemente monótona. Também há equipamentos tecnológicos facilitadores do alcance dasqueles resultados;
- . exercícios sinéticos, aqueles que, instigando o pensar metafórico, estabelecem ponte entre os hemisférios cerebrais;
- . mecanismos de biofeedback que, reproduzindo sons e leituras visuais de processos do organismo, permitem o controle desses processos através de um estado relaxado e alerta;
- . atividades artísticas em geral, como a música, a pintura, a escultura. E o exemplo de um gestor entrevistado: "Eu pinto quadros. E tudo é por pura criatividade. Por isto digo que a intuição está ligada à sensibilidade, pois está ligada à criatividade (...) Quando eu pinto, me sinto como estivesse meditando e em muitas vezes quando estou angustiado sem respostas para meus problemas ou dúvidas eu corro para a tela e, freqüentemente, encontro no decorrer da pintura as respostas. Acredito que a intuição aflora mais na arte, pelo fato do homem não estar preso a dogmas, regras, técnicas cartesianas. A sua alma expande. E como se você sentisse o próprio universo";
- . atividades esportivas que provoquem a sensação de ausência de tempo, como velejar, voar e outras. E o caso de um gestor entrevistado. Nas suas palavras: "Eu gosto de velejar, há anos que eu gosto de vela. Então, velejar é um processo que reúne técnica, talvez mais que técnica, a sensibilidade. Sensibilidade em relação à natureza, ao mar, ao estado do mar, ao vento";
- . psicodrama, dinâmica de grupo, vivências interpessoais;
- . passear nas florestas, caminhar pelas praias e montanhas, deter

- o olhar na riqueza da natureza;
- . técnicas de controle da mente;
- . registro de sonhos, fonte de informação de experiências sincrônicas. E o que faz uma professora, administradora e estudiosa de Jung, mencionada. Como disse: "Eu tenho mais de 200 ou 300 sonhos meus anotados e interpretados. Eu não faço de meus sonhos mestres da minha vida, mas verifico que eles podem ser bons guias, indicadores e, muitas vezes, coisas que eu sonhei dois ou três meses antes, vieram a acontecer";
- . trabalhos com o corpo conducentes à facilitação da percepção da integração mente/corpo. Entre eles podem ser destacados o tai-chi-chuan, a ioga, a dança, a anti-ginástica, o reiki, o aikidô, a bioenergética, a técnica da polaridade e outros;
- . meditação de todo tipo: tibetana, budista, transcendental, cabalista, kundalini, cristã e outras. E, talvez, o mais eficiente dos exercícios; todavia, só foi mencionado por 01 gestor, entre os 57. Nas suas palavras: "Eu faço meditação, particularmente em casa e quando eu não sei resolver as coisas eu entro em meditação".

PARA CONCLUIR

A informação para a tomada de decisão não vem só dos órgãos dos sentidos ou do intelecto. Apenas esses canais é que foram mais desenvolvidos em nossa sociedade. A informação vem também da intuição, que permite o acesso à energia numênica, à totalidade, ao lago cósmico, segundo alguns, ao inconsciente coletivo, segundo Jung, à ordem implicada, segundo Bohn. Interessante é captar que ao mesmo tempo em que a intuição é um canal que permite o acesso à ordem implicada nos seus diferentes níveis, é também nutrida por essas ordens, num processo de troca que pode responder pelo estado atual do universo e de tudo que nele existe.

Se o paradigma cartesiano aponta para o detalhe, para a redução, e o paradigma holístico - emergente - aponta para a totalidade, convém lembrar o processo de troca entre a parte e o todo, logo,

convém lembrar que para a tomada de decisão precisa-se do modelo analítico e do holográfico, como diria Battista. Precisa-se do computador digital e do analógico, como diria Pribran. Precisa-se da razão e da intuição. Precisa-se da experiência cotidiana e da expansão da consciência. Precisa-se, portanto, manter as conquistas da razão e liberar, atualizar o que tem sido, historicamente, descuidado: a intuição. As tomadas de decisão, certamente, ficarão enriquecidas.

Parece claro, contudo, que não basta realizar exercícios para liberação da intuição se a pessoa não tiver uma vida compatível com a filosofia que os nutre. E o que lembra um estudante de economia, entrevistado: "a intuição também pode ser desenvolvida e é uma questão de disciplina, é uma questão de interiorização, é uma questão de paz, de silêncio, de ouvir mais a tua voz interior, ouvir mais a Deus, acalmar nas suas atitudes, nos seus pensamentos, nas suas palavras. (...) E quanto mais você pratica essa espiritualidade, mais você se interioriza, mais você entra em contrição, mais você reserva para si aqueles momentos de silêncio que é onde você realmente aprende, no silêncio que você aprende".

Conta a lenda hindu que:

Houve um tempo em que todos os homens eram deuses. Mas eles abusaram tanto da sua divindade que Brahma, o mestre dos deuses, tomou a decisão de lhes retirar o poder divino; resolveu escondê-lo num lugar onde seria absolutamente impossível reencontrá-lo. Mas o grande problema era encontrar um esconderijo. Brahma convocou então um conselho dos deuses menores para resolver o problema: "Enterremos a divindade do homem na terra", foi a primeira idéia dos deuses. "Não, isto não basta, pois o homem vai cavar e encontrá-la", respondeu Brahma. Então os deuses retrucaram: "Então joguemos a divindade no fundo dos oceanos". Mas Brahma não aceitou a proposta, pois achou que o homem um dia iria explorar as profundezas dos mares e a recuperaria.

Então os deuses menores concluíram: "Não sabemos onde escondê-la, pois na terra ou no mar lugar que o homem não possa alcançar um dia". Então Brahma se pronunciou: "Eis o que vamos fazer com a divindade do homem: vamos escondê-la na maior profundidade dele mesmo, pois é o único lugar onde ele jamais pensará em procurá-la". Desde esse tempo, concluiu a lenda, o homem fez a volta da Terra, explorou, escalou, mergulhou e cavou, em busca de algo que se encontra nele mesmo".⁴²

A intuição é manifestação do divino existente no homem. Liberá-la para decisões conducentes àquilo que os filósofos chamam de "vida boa", é preciso. A arena da confrontação, da barganha, do jogo, da competição, precisa ser substituída pelo território da sinceridade, da justiça, do questionamento compartilhado, da mudança qualitativa em termos da compreensão do que seja humanidade. Só então poderá ser transcendida a era de insatisfação com ao qual se defronta.

NOTAS DE RODAPE

- * A participação de Antonio Rodriguez Fernandez Junior e de Andréa André, como assistentes na pesquisa de campo, foi contribuição inestimável. Também o foi a crítica de Antonio, durante o processo de consolidação do artigo. Com ambos e com Evandro Souto Maior, a autora partilhou a alegria das descobertas.
- 1 - VERGARA, Sylvia Constant. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 25(3):120-38, jul./set. 1991.
 - 2 - GALBRAITH, John K. A era da incerteza - história das idéias econômicas e suas conseqüências. São Paulo, Livraria Pioneira, Ed., 1980.
 - 3 - CAPRA, Fritjof. O Tao da Física. São Paulo, Ed. Cultrix, 1975; _____. O ponto de mutação. São Paulo, Ed. Cultrix, 1982; _____. Sabedoria Incomum. São Paulo, Ed. Cultrix, 1990.
 - 4 - KUHN, Thomas S. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo, Ed. Perspectiva, 1982.
 - 5 - FERGUSON, Marilyn. A conspiração aquariana. Rio de Janeiro, Ed. Record, 1980.
 - 6 - GUERREIRO RAMOS, Alberto. A nova ciência das organizações - uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getulio Vargas, 1981; HABERMAS, Jurgen. "Connaissance et intérêt". In: La technique et la science comme idéologie. Paris, Ed. Gallimard, 1963; KORKHEINER, Max. Eclipse of Reason. New York, Oxford University Press, 1947; RADNITZKY, Gerard. Escolas contemporâneas de

metaciência, Suécia, Scandinavian University Books, 1970, Vol. 2.

- 7 - In: WILBER, Ken (org.) O paradigma holográfico e outros paradoxos. São Paulo, Ed. Cultrix, 1991, p. 71.
- 8 - LOYE, David. A esfinge e o arco-íris. São Paulo, Edições Siciliano, 1990, p. 120.
- 9 - In: BRANDÃO, Dênis M.S. e CREMA, Roberto. O novo paradigma holístico - ciência, filosofia, arte e misticismo. São Paulo, Summus Editorial, 1991.
- 10 - JUNG. Carl G. Memórias, sonhos, reflexões. Compilação e prefácio de Aniela Jaffé. Rio Janeiro, Ed. Nova Fronteira, 1975.
- 11 - In: Wilber. Op. cit., p. 212.
- 12 - VERGARA. Op. cit.
- 13 - VERGARA. Op. cit.
- 14 - REVISTA EXAME. A era de Aquário chega à gestão. São Paulo, Ed. Abril, 4 de março de 1992.
- 15 - SIMONSEN, Mário Henrique. Uma homenagem ao grande mestre. Revista Exame. São Paulo, Ed. Abril, 31 de outubro de 1990.
- 16 - REVISTA EXAME. A princesa apela para os plebeus. São Paulo, Ed. Abril, 4 de março de 1992.
- 17 - In: WILBER. Op. cit.
- 18 - Id. ibid. p. 73.
- 19 - FOX, Emmet. O Sermão da Montanha. Rio de Janeiro, Ed. Record, 1934.

- 20 - In: FERGUSON. Op. cit., p. 169.
- 21 - In: WILBER. Op. cit., p. 124.
- 22 - FEGUSON. Op. cit.
- 23 - WILBER. Op. cit.
- 24 - WILBER. Op. cit.
- 25 - REVISTA ANO ZERO. Os mistérios do hemisfério direito. Rio de Janeiro, Ed. Ano Zero Ltda, n. 5, setembro, 1991.
- 26 - FERGUSON. Op. cit., p. 282.
- 27 - REVISTA VEJA. A ginástica de cabeça. São Paulo, Ed. Abril, 5 de fevereiro de 1992.
- 28 - LOYE. Op. cit., p. 104.
- 29 - JUNG, Carl G. Op. cit.
- 30 - In: WILBER. Op. cit., p. 138.
- 31 - WILBER. Op. cit., p.248.
- 32 - RANDÃO e CREMA. Op. cit., p. 63.
- 33 - WILBER. Op. cit.
- 34 - KUHN, Thomas S. Op. cit..
- 35 - In: WILBER. Op. cit., p. 128.
- 36 - LOYE. Op. cit.
- 37 - ROWAN, Roy. Gerente por intuição - a maneira mais certa de

administrar empresas. Rio de Janeiro, Ed. Record, 1986.

38 - FERGUSON. Op. cit

39 - VERGARA. Op. cit

40 - SHARP, Daryl. Tipos de personalidade - o modelo tipológico de Jung. São Paulo, Ed. Cultrix, 1987.

41 - VERGARA. Op. cit

42 - In: Brandão e Crema. Op. cit., p. 31.

CURRICULUM VITAE

FORMAÇÃO

- Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas.
- Pedagogia pela Universidade do Rio de Janeiro, com estágio na Beckman High School P.S. 59 - New York.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Coordenadora dos Cursos de Pós-Graduação "lato-sensu" na área pública - EBAP/FGV.
- Professora dos Cursos de Pós-Graduação da EBAP/FGV.
- Professora dos Cursos de Pós-Graduação na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- Instrutora em Cursos de Treinamento e Desenvolvimento do Pessoal em organizações pública e privadas.
- Conferencista da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

TRABALHOS PUBLICADOS

- Autora de livro e artigos nas áreas de Administração e Educação.

SERIE CADERNOS EBAP

01. FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR PÚBLICO: ALTERNATIVAS EM DEBATE - 1980
Bianor Scelza Cavalcanti
02. EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS PARA A TEORIA DE ORGANIZAÇÃO - 1990
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
Héctor Atilio Possiese
07. PROJETO RIO: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO - 1981
Hector 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 DESBUROCRATIZAÇÃO: SEUS CONTEXTOS
DRAMATICOS E REPRESENTAÇÕES - 1981

Maria Eliana Labra

11. ASSISTÊNCIA MEDICO-HOSPITALAR DO SISTEMA
PREVIDENCIARIO BRASILEIRO ATRAVES DE SERVIÇOS
CONTRATADOS - 1981

Valéria de Souza

12. MINHA DIVIDA A LORD KEYNES - 1982

Alberto Guerreiro Ramos

13. UMA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DO POLO NOROESTE - 1982

Antônio 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-AÇUCAR -
1982

Fátima Bayma de Oliveira

16. SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE SAÚDE: A VISÃO DE UM
SANITARISTA - 1982

Franz Rulli Costa

17. O "JEITINHO" BRASILEIRO COMO UM RECURSO DE PODER - 1982

Clovis Abreu Vieira

Frederico Lustosa da Costa

Lázaro Oliveira Barbosa

18. FINSOCIAL: ANALISE DE UMA POLITICA GOVERNAMENTAL - 1983

Paulo Emílio Matos Martins

19. AVALIAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS EM 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 GETULIO VARGAS - 1983
Lucival José Siqueira Costa
23. PLANEJAMENTO, PESQUISA E APRENDIZAGEM - 1983
Luciano Zajdsznajder
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

Luis 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

Silvia Porto

Sylvia Constant Vergara

33. A RELAÇÃO ESTADO E TRABALHADORES URBANOS NO BRASIL -
1985

Carlos E. Rodriguez López

Carmem Lúcia L. Veloso de Castro

Maria Elide Bortoletto

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

Bianor Scelza Cavalcanti

Jorge Vianna Monteiro

José Cezar Castanhar

36. MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: PROPOSTAS ALTERNATIVAS PARA O ESTADO LATINO-AMERICANO - 1987
Paulo Roberto Motta
37. RAZÃO E INTUIÇÃO: RECUPERANDO O ILOGICO NA TEORIA DA DECISÃO GERENCIAL - JUNHO, 1988
Paulo Roberto Motta
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 Messeder
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 Motta
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 Messeder
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
49. GESTÃO PÚBLICA INTEGRADA: IMPLICAÇÕES PARA A FORMULAÇÃO DE TEORIAS. MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - MARÇO, 1990
Bianor Scelza Cavalcanti
50. ADMINISTRANDO A SOBREVIVÊNCIA: INDICADORES DE DECLÍNIO E ESTRATÉGIAS DE REVITALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM AMBIENTE ADVERSO - ABRIL, 1990
Hermano R. Thiry-Cherques
51. O BRASIL VERSUS A UNIVERSIDADE - MAIO, 1990

Paulo Emílio Matos Martins

52. TIPOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - JUNHO, 1990
Sylvia Constant Vergara
53. MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO - JULHO, 1990
Bianor Scelza Cavalcanti
Frederico José Lustosa da Costa
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
Rossi 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 ADOTADAS PELO PAÍS - OUTUBRO, 1990
Angela Maria Carneiro de Carvalho
57. A GUERRA SEM FIM: SOBRE A PRODUTIVIDADE ADMINISTRATIVA - SETEMBRO, 1991
Hermano Roberto Thiry-Cherques
58. MÉTODOS DO PENSAMENTO OU CLAREZA DO PENSAMENTO - FEVEREIRO, 1992
Luciano Zajdsznajder
59. A POLÍTICA INDUSTRIAL E DE COMÉRCIO EXTERIOR DO GOVERNO COLLOR - JULHO, 1992.
Célia Maria Franco dos Santos

Cláudio Roberto Marques Gurgel
Flávio Murilo Oliveira Gouvêa
Renato Cesar Möller
Sonia Lizabeth G. Fernández

60. A ORDENAÇÃO DO EFÊMERO

Preceitos Elementares em Projetos Culturais

OUTUBRO, 1992

Hermano Roberto Thiry-Cherques

61. SUMARIO FUNDAMENTAL DE CONTROLE CONTABIL, ECONÔMICO,
FINANCEIRO, ADMINISTRATIVO E JURIDICO DE PROJETOS PUBLICOS
MARÇO, 1993

Istvan Karoly Kasznar

000058664





N.Cham. P/EBAP CE 62

Autor: Vergara, Sylvia Constant.

Título: Sobre a intuição na tomada de decisão.



058664
92651

FGV - BMHS

Nº Pat.:241/93