Intuição e programas de treinamento e desenvolvimento*

Sylvia Constant Vergara**
Paulo Durval Branco***

Sumário: 1. Introdução; 2. A metodologia de investigação; 3. Desvelando a intuição; 4. Sobre a possibilidade de desenvolvimento da intruição; 5. Práticas de desenvolvimento da intuição utilizadas nos programas de T&D; 6. Um foco em empresas de grande porte; 7. Conclusões e sugestões para uma nova agenda de pesquisa.
Palavras-chave: dimensões humanas; desenvolvimento da intuição; novas tendências em T&D.

Dimensão intuitiva: resgate de seu significado e possibilidade de desenvolvimento. Programas de T&D como espaço para tal desenvolvimento. Pesquisa realizada junto a profissionais vinculados a empresas dos setores de serviços, comércio e indústria, além de entrevistas realizadas junto a seis empresas de grande porte situadas no Rio de Janeiro e em São Paulo.

Intuition and training and development programs
In the process of formation and development of administrators, we can see that, if on one hand is accepted the idea that it is a fallacious thing to focus the world around us with lenses fashioned in the reductionism and limitations of linear causality, characteristic of the mechanicist vision, on the other we may only count on a formation that has always privileged the compartmentalization and fragmentation of knowledge. Therefore, an impasse arises and, for its overcoming it is every day more visible the necessity of recuperating those forgotten dimensions of the human being such as the affective, the intuitive and the spiritual ones. In centering on the intuitive dimension, this article envisagens the rescuing of its meaning and possibility of development. The established premise was the degree in which programs of training and development may be pertinent as a space for such development. To probe into this, 323 professional persons belonging to enterprises in the areas of service, trade and industry have been contacted, besides a number of interviews effected in six big-sized enterprises located in Rio de Janeiro and São Paulo.

1. Introdução

Durante várias décadas estivemos sob as luzes da chamada administração científica, que ainda exerce profunda influência sobre as organizações. Comprometida com uma visão mecanicista da realidade e baseada nos princípios de unidade de comando, divisão do trabalho, hierarquia, disciplina, autoridade e, acima de tudo, controle, essa abordagem identifica no elemento humano uma limitação para os imperativos de produtividade e desempenho. No entanto, a quase totalidade dos fenômenos hoje percebidos no contexto organizacional muito pouco se adaptam àquela visão. A velocidade e a freqüência das mudanças provocam o questionamento do mecanicismo.

Isso não significa dizer que a chamada administração científica tenha sido um equívoco em si mesma. Na verdade, mostrou-se pertinente para a sua época, ao levar a cabo, através de homens como Taylor e Fayol, fundamentos originados das ciências físicas e

* Artigo recebido em maio e aceito em jul. 1994. Os autores tributam a Marília Saldanha da Fonseca a coleta de boa parte dos dados e agradecem ao CNPq o auxílio financeiro.

** Professora da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getulio Vargas.

*** Mestrando em administração de empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

naturais, os quais verdadeiramente deslumbraram os pensadores do século XIX. As leis do movimento de Newton, os princípios da termodinâmica e outras descobertas pareciam capazes de elucidar os grandes mistérios da natureza e, principalmente, controlá-la. Taylor chegava a dizer que a principal causa de desperdício no trabalho humano era a não-cientificidade da administração (Freedman, 1992:26-38).

Concomitantemente ao questionamento da interpretação das organizações como máquinas, novas leituras e critérios de atuação vêm sendo consolidados, manifestando coerência com o contexto em que as empresas atuam. Pessoas são então identificadas como o verdadeiro potencial de realizações.

Esse processo de mudança nem sempre é explícito, ou mesmo coerente, deixando espaço para investigações fundamentais para a superação das limitações até então vividas. Uma manifestação da incoerência diz respeito às tentativas de interpretação das novas realidades que hoje caracterizam a sociedade, segundo os modelos mentais forjados no paradigma que legitimou o entendimento do Universo como um conjunto de engrenagens de movimentos previsíveis e controláveis. Como conseqüência, verificam-se sobreposições entre teoria e prática no mínimo caricatas, em que fenômenos complexos e interdependentes são, inconseqüentemente, simplificados e desconectados das relações que lhes dão vida.

Em várias áreas do conhecimento, o processo de mudança conquista espaço em debates, como os travados na administração. Em comum, verifica-se a constatação de que, se de um lado se compreende e aceita intelectualmente que é ilusório enfocar o mundo à nossa volta a partir de lentes forjadas no reducionismo e nas limitações da causalidade linear que caracterizam a visão mecanicista, por outro só se dispõe de uma formação que sempre privilegiou a compartimentalização e a fragmentação do saber. Há portanto um impasse que coloca, de um lado, o enfrentamento de um ambiente globalizado e caracterizado por fenômenos interdependentes, e, de outro, uma formação humana que privilegia o pensamento reducionista e fragmentado (Vergara & Branco, 1993). É no sentido da mitigação desse impasse que se orientam aqueles que alertam para a necessidade de resgatar as dimensões esquecidas do ser humano, entendidas como as afetivas, intuitivas, espirituais (Capra, 1975, 1982, 1990; Chanlat, 1990; Coleman & Perrin, 1992; Ferguson, 1980; Fregtman, 1991; Moscovici, 1988; Weil, 1990; e Wilber, 1977).

Este artigo focaliza a dimensão intuitiva. Consolida descobertas realizadas que permitiram resgatar o significado da intuição e apresentar a possibilidade de seu desenvolvimento. Tomando-se como premissa a pertinência de os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) levados a efeito nas empresas poderem ser um espaço para aquele desenvolvimento, também buscou-se investigar até que ponto o são. Supôs-se que muito pouco. A metodologia utilizada que ensejou as descobertas é descrita a seguir.

2. A metodologia de investigação

O processo de investigação desenvolveu-se em três fases, ampliando as possibilidades para a coleta de dados. A primeira caracterizou-se por pesquisa bibliográfica; as duas últimas por investigação de campo, a qual foi implementada através de questionário e entrevistas não-estruturadas.

Em termos de pesquisa bibliográfica, fez-se uma revisão da literatura de várias áreas do conhecimento, notadamente filosofia, filosofia perene, neurociência, física, psicologia, administração e educação. Nessa fase buscaram-se diferentes interpretações para o que vem a ser intuição, bem como o entendimento quanto às possibilidades e limites do seu desenvolvimento.

Com relação à pesquisa de campo, sua primeira fase foi realizada através de um questionário ao qual responderam 323 profissionais vinculados a empresas. Destes, 227 atuavam no setor de serviços, 33 no de comércio e 63 no da indústria. As empresas eram de porte pequeno, médio e grande, estando todas sediadas no Rio de Janeiro. Para responderem ao questionário, os profissionais deveriam ter em mente, conforme solicitado, apenas a organização na qual estavam trabalhando.

A distribuição relativa ao setor de atividade das empresas onde atuam os profissionais abordados mostra-se coerente com o perfil do mercado carioca, no qual o setor de serviço é predominante.

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário, associados a notícias informais e formais que davam conta de que havia empresas cujos programas de T&D privilegiavam a dimensão intuitiva, instigaram buscas mais direcionadas, que acabaram por envolver seis empresas de grande porte situadas no Rio de Janeiro e em São Paulo: uma do comércio, uma da indústria e quatro de serviços. Nelas foram entrevistados os responsáveis pelas atividades de T&D, o que configurou a segunda fase da pesquisa de campo. Nessa fase teve lugar, além das entrevistas não-estruturadas, pesquisa documental, já que foram analisados projetos, material de divulgação e vídeos dos programas de treinamento.

Os dados obtidos são apresentados a seguir. Busca-se desvelar o que é intuição, discutir a possibilidade de seu desenvolvimento, identificar tal possibilidade nos programas de T&D, focalizar empresas de grande porte e apresentar as conclusões que o estudo ensejou.

3. Desvelando a intuição

Apesar de cada vez mais citada no mundo da administração, a intuição parece não encontrar aí elementos consistentes que ajudem a clarificar seu significado, natureza ou mesmo seus momentos de manifestação. Tornou-se indispensável, portanto, buscar a contribuição de outras áreas do saber.

Sintetizando Bergson (1946), Grof (1987), Jung (1987) e Kant (1966), pode-se dizer que intuição é faculdade do ser que acessa o conhecimento sem mediações, sem explicações e sem o estabelecimento de relações lineares de causa e efeito. Tem sua origem na consciência vital, segundo o sentido filosófico, ou no inconsciente individual e coletivo, segundo o sentido da psicologia transpessoal (Vergara, 1991 e 1993).

Conforme a tipologia proposta por Jung (1987), existem quatro funções psíquicas básicas: pensamento, sensação, sentimento e intuição. Ao mesmo tempo não-racional e inconsciente, a intuição é tida por Jung como uma visão do todo que apreende e configura o objeto e que fornece referências e relações impossíveis de ser obtidas pelas outras funções.

Vendo o universo como um tipo de holoarquia ou, como prefere Capra, de ordem estratificada, Wilber (1991) refere-se a seis níveis de consciência, que começam pelo corpo físico e o cosmos material e vão até a consciência enquanto tal, natureza e fonte de cada nível da hierarquia. A intuição está no nível quatro e é uma forma mais elevada e sutil da mente, extrapolando os limites do intelecto e do corpo.

Outra referência esclarecedora para a origem e a manifestação da intuição pode ser encontrada no trabalho de David Bohm (1992). Para ele, o universo tem uma ordem implicada, não-manifesta, dobrada, e uma ordem explicada, manifesta, desdobrada, as quais se interpenetram. Como na tela de um computador, onde o que vemos é o reflexo de uma série de processamentos não-aparentes, a ordem explicada emerge da implicada, estando associada ao que normalmente vemos. Para Bohm, o acesso à ordem implicada só é possível através da intuição.

Goldberg (1992) afirma que a intuição salta os obstáculos configurados por informações insuficientes e reúne combinações insólitas, até não-lógicas.

Como a maioria dos fenômenos pouco conhecidos, a intuição também está cercada de mitos. Entre eles, merece ser discutido o que afirma que "quanto mais experiência, mais intuição". Segundo essa afirmação, a intuição dar-se-ia a partir de situações nas quais já existam experiências anteriores, o que é freqüentemente contestado pelos inúmeros exemplos de pessoas que fazem descobertas em áreas nas quais não têm nenhuma experiência. Na verdade, intuição e experiência relacionam-se, mas não como uma espécie de reflexo condicionado. O que ocorre é que, ao dominar um assunto ou situação, a pessoa conquista um estado de relaxamento e descontração que permite a liberação da intuição. Como assevera Burden (1975), relaxa-se o "poder tirânico" do intelecto para dar-lhe espaço.

Historicamente, percebeu-se que é possível aperfeiçoar o uso da razão. Nessa possibilidade basearam-se os programas educacionais, que apresentam orientação eminentemente cognitiva. Haveria semelhante orientação em relação ao uso da intuição? Seria possível aperfeiçoá-la?

4. Sobre a possibilidade de desenvolvimento da intuição

Vendo o conhecimento como o processo de captação do não-manifesto, do númeno, da coisa em si, Kant, Bohm e a filosofia perene concordam que a essência é distorcida mesmo antes de ser nomeada. No final do século XVIII, Kant já afirmava que, através da lógica ou das leis do pensamento, seria impossível a experiência do que é fundamental. Na concepção kantiana, que muito influenciou a filosofia ocidental, não dispomos de capacidade que viabilize o acesso ao númeno.

É nesse ponto que o entendimento de Bohm, Krishnamurti e outros já não compartilha das idéias de Kant. Para eles, aquela capacidade encontra-se na força universal, e não estritamente nos seres humanos, sendo que é através da consciência individual que podem ser dadas as condições para que ela flua (Wilber, 1991). Isso ratifica um dos fundamentos das tradições orientais, que apresenta o estado de vazio como precondição para a manifestação da energia numênica.

Estaria aí a possibilidade de desenvolvimento da intuição? Seria a vacuidade o estado a ser alcançado como condição para a compreensão intuitiva?

Independentemente dos fundamentos conceituais, parece ser no sentido da vacuidade que apontam os esforços realizados quando se trata de desenvolvimento do potencial intuitivo. Dessa forma, várias práticas têm sido propostas. Sejam originadas de abordagens tradicionais ou alternativas, todas têm em comum um compromisso com o autodescondicionamento das ilusões geradas por uma visão de mundo fragmentada.

É interessante notar que as atividades associadas ao desenvolvimento da intuição procuram resgatar uma condição que, de alguma forma, o homem já experimentou. Qual condição? Pode ser uma maior harmonia com a natureza, uma percepção mais apurada do corpo, um entendimento mais integrado do universo, uma manifestação espontânea da criatividade e tantas outras. É como se todo o esforço fosse no sentido de retomar um estado adulterado pelas disfunções de um modo de vida incompatível com a essência da natureza humana.

Entre essas práticas, algumas são mencionadas por Vergara (1993). Não devem ser vistas como excludentes, além de seu uso estar intimamente ligado às características de cada pessoa. São elas:

— procedimentos visuais e auditivos rítmicos, tais como o canto e a audição de música clássica;

— exercícios sinéticos, que ao estimularem o pensar metafórico estabelecem ligação entre os hemisférios cerebrais;

— mecanismos de *biofeedback,* que ao reproduzirem sons e visualizações de processos do organismo levam a uma maior consciência desses processos a partir de um estado relaxado e, ao mesmo tempo, alerta;

— atividades artísticas em geral, como pintura, escultura e música;

— esportes que provoquem a sensação de liberdade e ausência de tempo, tais como iatismo, vôo livre e outros;

— psicodrama, dinâmica de grupo;

— técnicas de controle da mente;

— interpretação de sonhos, tidos como fontes de experiências sincrônicas;

— trabalhos com o corpo, tais como hata-ioga, tai-chi, bioenergética, reiki e outros, que favorecem a integração mente/corpo;

— prática de meditação.

Estariam essas práticas presentes nos programas de T&D?

5. Práticas de desenvolvimento da intuição utilizadas nos programas de T&D

Algumas das práticas apresentadas no item anterior foram relacionadas no questionário que deu início à pesquisa de campo. O desenvolvimento da intuição estaria sendo contemplado pelos programas de T&D das empresas? A busca de resposta para essa questão orientou a composição do questionário apresentado a seguir.

Questionário

Focalize a empresa na qual você trabalha.

1. Setor de atividade da empresa: ☐ Serviços ☐ Indústria ☐ Comércio

2. Porte da empresa: ☐ Pequeno ☐ Médio ☐ Grande

3. Focalize o programa de Treinamento e Desenvolvimento dessa empresa, mesmo que você não tenha participado do programa, mas o conheça. Responda sim (S) ou não (N), conforme o programa abra ou não espaços para situações nas quais os participantes ...

☐ S ☐ N a) focalizam duas ou mais coisas (eventos, tarefas, métodos, organizações ou outras coisas quaisquer) e definem a relação entre elas;

☐ S ☐ N b) identificam uma situação de crise e a transformam em uma oportunidade; dito de outra maneira, transformam uma situação ruim em desejável;

☐ S ☐ N c) descobrem diferenças individuais e percebem o valor dessas diferenças;

☐ S ☐ N d) descobrem sentimentos ocultos em si mesmos;

☐ S ☐ N e) descobrem emoções que sentem diante de uma situação;

☐ S ☐ N f) fazem exercícios respiratórios;

☐ S ☐ N g) trabalham em grupo para a solução de um problema;

☐ S ☐ N h) fazem exercícios visuais e auditivos rítmicos (cantam, ouvem música clássica, tocam um instrumento ou outra atividade similar);

☐ S ☐ N i) fazem exercícios com o uso de metáforas (imagens);

☐ S ☐ N j) fazem exercícios de relaxamento;

☐ S ☐ N l) fazem pintura, escultura, trabalho com barro, tapeçaria ou outra atividade similar;

☐ S ☐ N m) "vivem" psicodramas, dinâmicas de grupo (simulações, representações, expressões e outras atividades similares);

☐ S ☐ N n) passeiam por florestas, montanhas, praias ou outro lugar qualquer ao ar livre, "vivendo" o ambiente;

☐ S ☐ N o) praticam técnicas de controle da mente;

☐ S ☐ N p) relatam e interpretam sonhos;

☐ S ☐ N q) realizam trabalhos com o corpo (tai-chi-chuan, ioga, dança, antiginástica, reiki, aikidô, bioenergética e outros similares);

☐ S ☐ N r) fazem meditação.

Após a tabulação dos dados coletados, foi possível obter os percentuais apresentados na tabela 1.

Tabela 1
Práticas em T&D em empresas em geral

Questão	Resposta	323 respondentes
a) relação entre duas ou mais coisas	Sim	65,63%
	Não	34,37%
b) transformam crise em oportunidade	Sim	58,20%
	Não	41,80%
c) diferenças individuais	Sim	52,94%
	Não	46,75%
d) sentimentos ocultos	Sim	36,50%
	Não	63,50%
e) emoções diante de situações	Sim	46,10%
	Não	53,90%
f) exercícios respiratórios	Sim	18,00%
	Não	82,00%
g) solução de problema em grupo	Sim	70,60%
	Não	29,40%
h) exercícios visuais e auditivos	Sim	14,00%
	Não	86,00%
i) exercícios com uso de metáforas	Sim	24,50%
	Não	75,50%
j) exercícios de relaxamento	Sim	12,40%
	Não	87,60%
l) pintura, escultura e similares	Sim	6,80%
	Não	93,20%
m) psicodramas, dinâmicas de grupo	Sim	35,90%
	Não	64,40%
n) passeios por florestas, montanhas	Sim	13,60%
	Não	86,40%
o) técnicas de controle da mente	Sim	6,20%
	Não	93,80%
p) interpretação de sonhos	Sim	3,10%
	Não	96,90%
q) tai-chi, ioga, bioenergética e similares	Sim	10,20%
	Não	89,80%
r) meditação	Sim	3,40%
	Não	96,60%

A observação da tabela 1 permite estabelecer uma ordenação de atividades, por freqüência. A primeira é a menos freqüente:

— interpretação de sonhos

— meditação

— controle da mente

— pintura, escultura ou similares

— ioga, tai-chi, dança ou similares

— relaxamento

— passeios por florestas ou outro lugar ao ar livre

— exercícios visuais e auditivos

— exercícios respiratórios

— exercícios com o uso de metáforas

— psicodramas, dinâmicas de grupo

— descoberta de sentimentos ocultos em si mesmo

— descoberta de emoções diante de uma situação

— descoberta e percepção do valor de diferenças individuais

— identificação de situação de crise e transformação em oportunidade

— definição de relações entre duas ou mais coisas

— solução de problemas em grupo

É interessante notar que as atividades que tradicionalmente estiveram distantes dos programas de T&D nas empresas assim continuam, embora os representantes do meio empresarial falem da necessidade de desenvolvimento da intuição. Também são pouco freqüentes as práticas mais diretamente ligadas à consecução dos estados de vacuidade necessários à intuição. Portanto, conforme suposição que precedeu o estudo, o desenvolvimento da dimensão intuitiva tem sido muito pouco contemplado nos programas de T&D das empresas em geral.

Dado, porém, que os respondentes trabalhavam em empresas de vários setores e portes, poderia haver diferenças significativas relacionadas com o tipo de empresa. Diante dessa suposição, os dados foram agrupados segundo setor e porte das empresas, de modo a oferecer visibilidade para refutação ou confirmação do suposto.

A ordenação das práticas a partir da menos freqüente mostra-se equivalente, no setor de serviços, ao verificado junto ao total de respondentes. Menos freqüente é o uso da meditação e da interpretação de sonhos, ao contrário da solução de problemas em grupo, que é a de maior incidência.

Tomando-se cada uma das práticas, individualmente, não se pode afirmar que exista alguma que se destaque como característica de determinado porte de empresa. Ao mesmo tempo é notório, no setor de serviços, que as menores incidências das práticas verificam-se nas empresas de pequeno e médio portes.

Tabela 2
Práticas em T&D por tipo de empresa

Questão	Nº de respondentes	Empresas de serviços			Empresas de comércio			Empresas de indústria		
		Pequena	Média	Grande	Pequena	Média	Grande	Pequena	Média	Grande
		36	76	115	5	14	14	1	19	43
a) relação entre duas ou mais coisas	Sim	41,7%	63,2%	68,7%	60,0%	71,4%	85,7%	0,0%	73,7%	72,1%
	Não	58,3%	36,8%	31,3%	40,0%	28,6%	14,3%	100,0%	26,3%	27,9%
b) transformam crise em oportunidade	Sim	58,3%	51,3%	52,2%	60,0%	57,1%	64,3%	100,0%	73,7%	76,7%
	Não	41,7%	48,7%	47,8%	40,0%	42,9%	35,7%	0,0%	26,3%	23,3%
c) diferenças individuais	Sim	58,3%	44,7%	49,6%	80,0%	50,0%	71,4%	0,0%	57,9%	62,8%
	Não	41,7%	55,3%	50,4%	20,0%	42,9%	28,6%	100,0%	42,1%	37,2%
d) sentimentos ocultos	Sim	25,0%	34,2%	33,9%	60,0%	35,7%	64,3%	0,0%	52,6%	39,5%
	Não	75,0%	65,8%	66,1%	40,0%	64,3%	35,7%	100,0%	47,4%	60,5%
e) emoções diante de situações	Sim	38,9%	44,7%	46,1%	40,0%	57,1%	64,3%	0,0%	57,9%	41,9%
	Não	61,1%	55,3%	53,9%	60,0%	42,9%	35,7%	100,0%	42,1%	58,1%
f) exercícios respiratórios	Sim	22,2%	11,8%	21,7%	60,0%	14,3%	21,4%	0,0%	21,1%	9,3%
	Não	77,8%	88,2%	78,3%	40,0%	85,7%	78,6%	100,0%	78,9%	90,7%
g) solução de problema em grupo	Sim	72,2%	57,9%	72,2%	20,0%	71,4%	85,7%	0,0%	84,2%	83,7%
	Não	27,8%	42,1%	27,8%	80,0%	28,6%	14,3%	100,0%	15,8%	16,3%
h) exercícios visuais e auditivos	Sim	19,4%	11,8%	11,3%	0,0%	0,0%	28,6%	100,0%	10,5%	20,9%
	Não	80,6%	88,2%	88,7%	100,0%	100,0%	71,4%	0,0%	89,5%	79,1%
i) exercícios com uso de metáforas	Sim	16,7%	14,5%	20,0%	20,0%	28,6%	42,9%	0,0%	31,6%	51,2%
	Não	83,3%	85,5%	80,0%	80,0%	71,4%	57,1%	100,0%	68,4%	48,8%
j) exercícios de relaxamento	Sim	11,1%	9,2%	13,9%	0,0%	0,0%	21,4%	0,0%	21,1%	14,0%
	Não	88,9%	90,8%	86,1%	100,0%	100,0%	78,6%	100,0%	78,9%	86,0%
l) pintura, escultura e similares	Sim	5,6%	5,3%	6,1%	20,0%	0,0%	21,4%	0,0%	10,5%	7,0%
	Não	94,4%	94,7%	93,9%	80,0%	100,0%	78,6%	100,0%	89,5%	93,0%
m) psicodramas, dinâmicas de grupo	Sim	22,2%	27,6%	33,0%	40,0%	21,4%	78,6%	0,0%	68,4%	46,5%
	Não	77,8%	72,4%	67,0%	60,0%	78,6%	21,4%	100,0%	36,8%	53,5%
n) passeios por florestas, montanhas	Sim	11,1%	14,5%	13,0%	0,0%	21,4%	28,6%	0,0%	5,3%	14,0%
	Não	88,9%	85,5%	87,0%	100,0%	78,6%	71,4%	100,0%	94,7%	86,0%
o) técnicas de controle da mente	Sim	5,6%	1,3%	6,1%	0,0%	21,4%	28,6%	0,0%	0,0%	7,0%
	Não	94,4%	98,7%	93,9%	100,0%	78,6%	71,4%	100,0%	100,0%	93,0%
p) interpretação de sonhos	Sim	5,6%	0,0%	5,2%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Não	94,4%	100,0%	94,8%	100,0%	85,7%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
q) tai-chi, ioga, bioenergética e similares	Sim	11,1%	6,6%	12,2%	0,0%	14,3%	7,1%	0,0%	0,0%	16,3%
	Não	88,9%	93,4%	87,8%	100,0%	85,7%	92,9%	100,0%	100,0%	83,7%
r) meditação	Sim	0,0%	5,3%	2,6%	0,0%	7,1%	14,3%	0,0%	0,0%	2,3%
	Não	100,0%	94,7%	97,4%	100,0%	92,9%	85,7%	100,0%	100,0%	97,7%

Conclusões semelhantes às obtidas quando da análise dos dados, tomando-se por referência as empresas de serviços, foram também observadas na análise daqueles referentes às organizações de comércio e de indústria.

Independentemente do setor de atividade, pode-se verificar que as maiores freqüências das práticas associadas ao desenvolvimento da intuição ocorrem nas empresas de grande porte. Como essas atividades são desenvolvidas nessas empresas? O que define sua inclusão nos programas de T&D? Quais os impasses normalmente enfrentados?

6. Um foco em empresas de grande porte

Notícias informais e formais identificaram seis empresas de grande porte nas quais, possivelmente, haveria uma certa preocupação em fazer dos programas de T&D uma oportunidade para o desenvolvimento da intuição. Diante dessa situação, decidiu-se por realizar entrevistas junto aos profissionais da área de T&D dessas empresas.

Mesmo sem se apresentarem explicitamente vinculadas ao desenvolvimento da intuição, algumas das práticas relacionadas no questionário apresentado fazem parte dos programas de T&D das empresas pesquisadas. Ora inseridas em movimentos de qualidade total, ora em esforços de mudança de cultura ou em programas de educação continuada, essas práticas nem sempre têm início a partir das mesmas iniciativas. Em alguns casos estão associadas a ações da alta direção; em outros, a iniciativas oriundas dos quadros funcionais, notadamente da área de T&D.

No caso de uma das empresas pesquisadas, de serviços, a incorporação aos programas de T&D de práticas como as relacionadas no questionário apresentou características que devem ser destacadas. A partir do interesse individual de um profissional da área de T&D quanto à necessidade de desenvolvimento integral do ser humano, em que as dimensões física, mental, emocional e espiritual fossem contempladas, constituiu-se um grupo de funcionários provenientes de várias áreas. Formado por economistas, psicólogos, administradores, sociólogos e antropólogos, esse grupo pretendia compartilhar, com toda a organização, as discussões e experiências que vinha desenvolvendo. Com esse intuito, submeteu 500 questionários nos quais pretendia avaliar o interesse dos funcionários em relação a temas como técnicas de controle mental e relaxamento, meditação, tai-chi, visão holística, ioga, leitura dinâmica, antiginástica e programação neurolingüística.

Em função dos resultados daquela pesquisa, o grupo que se havia formado partiu para a implementação de um programa de desenvolvimento que contemplasse as atividades mencionadas, o que faz lembrar as palavras de Coleman e Perrin (1992) ao discutirem a teoria de "campo morfogenético" de Sheldrake: "talvez devamos todos considerar a possibilidade de que quando, como pessoas e grupos, aprendemos novos hábitos e mudamos nossa própria vida, podemos na realidade facilitar para que outros façam o mesmo". Muitas das atividades desenvolvidas foram conduzidas por funcionários da própria empresa, os quais já tinham experiências pessoais anteriores; outras contaram com consultores externos.

Concluídas aquelas atividades que faziam parte do programa, o mesmo grupo responsável pela implementação fez uma pesquisa de avaliação entre os participantes e suas chefias imediatas. No caso dos participantes, os maiores benefícios mencionados referiam-se a enriquecimento pessoal, maior clareza sobre o valor humano no trabalho e percepção da necessidade de melhoria contínua. Quando indagados sobre possíveis melho-

ras que pudessem ter identificado no seu desempenho profissional, muitos mencionaram um maior equilíbrio para lidar com pessoas, sensibilidade na percepção do outro, retorno do sentimento de motivação para fazer o melhor e colaborar com todos de forma espontânea, entre outros. No que se refere às chefias imediatas, 68% afirmaram ter havido melhoria no desempenho do funcionário participante e 83% responderam que indicariam o programa para outros funcionários da empresa.

Tanto nessa empresa quanto nas outras cinco pesquisadas, no que concerne aos valores e propósitos subjacentes ao uso das práticas observou-se a preocupação com o alargamento da visão de mundo dos participantes. Como disse um dos entrevistados, "trata-se de abrir as fronteiras da nossa cabeça, pois as do mundo já acabaram". Para buscar a compreensão ampliada da realidade, nem sempre as práticas são efetivamente realizadas na ou pela empresa. Há casos em que são apenas mencionadas ou sugeridas, cabendo ao interessado buscar oportunidade ou fora da empresa ou com facilitadores externos que não tenham qualquer vínculo com a empresa.

As práticas identificadas podem ser relacionadas com dois grandes grupos. O primeiro, dedicado a ampliar as referências conceituais dos participantes, oferece oportunidades para o contato intelectual com diferentes realidades, abordagens e culturas. Procura estimular a reflexão e a tomada de consciência quanto à existência de diferentes maneiras de enfocar um mesmo fenômeno. Podem ser classificados nesse grupo as palestras e os seminários que abordam temas como:

— relações entre religiões e negócios;

— interpretação do trabalho nas diversas culturas;

— tendências políticas e sociais;

— teatro, cinema, música, literatura e cultura em geral;

— filosofia oriental.

No segundo grupo estão as práticas que se desenvolvem através de dinâmicas das mais diversas naturezas. Entre essas identificaram-se:

— jogos de caráter lúdico;

— exercícios de relaxamento;

— passeios por florestas;

— exercícios ao ar livre;

— exercícios de sensibilização corporal;

— tai-chi;

— hata-ioga

— neurolingüística;

— registro e interpretação de sonhos;

— meditação;

— exercícios com o uso de mandalas, que são desenhos facilitadores dos estados meditativos;

— pintura e escultura.

A inclusão dessas atividades nos programas de treinamento nem sempre se dá sem resistências. Seja por parte dos responsáveis pela aprovação dos programas, seja por parte dos participantes, as dificuldades algumas vezes surgem. A contribuição que as práticas podem trazer para as pessoas nem sempre é identificada. Isso se dá talvez porque a avaliação dos resultados é feita segundo os critérios de curto prazo utilizados para os treinamentos voltados para atividades operacionais, critérios esses incompatíveis com as práticas que buscam a expansão da consciência.

Quando se trata de atividades como essas, em que valores e referências pessoais dos mais diversos tipos são questionados, é preciso ter claro que pelo menos dois elementos devem estar presentes para que ocorra algum tipo de sensibilização favorável. O primeiro diz respeito à predisposição da pessoa para as idéias e os exercícios propostos. O segundo refere-se à necessidade de um contexto não-inibidor, onde haja alguma compatibilidade entre o dia-a-dia do participante e as experiências vividas durante os programas. Nas empresas onde essa predisposição pôde ser identificada, conforme depoimento de responsáveis pelos programas e até de participantes, verifica-se a vinculação dos benefícios a serem alcançados à melhoria da qualidade de vida, à redução do *stress*, ao aumento da criatividade e da percepção, à melhoria das relações interpessoais, entre outras.

Quanto ao contexto inibidor, trata-se de questão relevante ao se abordar a realidade empresarial. Como lembrou um gerente de T&D: "as pessoas costumam sair de programas dessa natureza cheias de energia e de idéias, mas são logo abafadas pelo dia-a-dia". Parece ser essa possibilidade de dissonância entre o programa de desenvolvimento e a rotina de trabalho que levou os entrevistados a demonstrar preocupação quanto à necessidade de clarificar a vinculação de idéias e práticas à realidade organizacional.

Nas três empresas onde os efeitos inibidores dão sinais de menor intensidade, alguns fatores foram identificados. Entre eles, a coerência entre as idéias e valores subjacentes aos programas de T&D e a filosofia de gestão, o envolvimento da alta administração com os propósitos e premissas compartilhados, a ênfase nas oportunidades de aprendizado e a menor intensidade dos controles.

Ainda no que se refere às dificuldades apresentadas pelos participantes dos programas para o pleno aproveitamento do potencial das práticas, cabe mencionar as conseqüências do processo de socialização que se dá nas empresas. Não se pode negar que a dependência das estruturas hierárquicas e a pouca autonomia ante as situações não planejadas são heranças oriundas de um modelo organizacional ainda dominante. Numa tentativa de implantação de grupos autogeridos, em uma das empresas pesquisadas essa realidade foi sublinhada pela pergunta de um dos profissionais envolvidos. Após as atividades preparatórias que antecederam à implantação do grupo, ele, contrariamente à proposta, indagou: "E quem vai ser o meu chefe?".

Independentemente dos caminhos utilizados para lidar com a dimensão intuitiva, ficou claro, entre as empresas pesquisadas, que já não se trata de assunto considerado incompatível com o mundo dos negócios. Na verdade, faz parte do dia-a-dia das organizações e muitas vezes define o sucesso de decisões estratégicas. Para uma das entrevistadas, isso é notório quando se trata do processo de seleção de pessoal: "hoje não se avalia só a capacidade técnica, mas também os valores, o caráter e a integridade. Como conse-

guir isso? Pela lógica não é possível, é preciso o olho-no-olho, a intuição do selecionador".

Na pesquisa realizada, é interessante destacar que uma das seis empresas pertence a um conglomerado industrial que, curiosamente, abriga uma consultoria dedicada a programas de T&D da natureza dos aqui discutidos e que presta serviços ao grupo e a outras empresas fora dele.

Incluiu-se a consultoria na investigação, além das seis empresas mencionadas. Os produtos que oferece estão associados à expansão da consciência, abraçando portanto o desenvolvimento da intuição. Práticas como interpretação de sonhos, meditação, controle da mente, ioga, pouco privilegiadas nas empresas em geral, fazem parte do portfólio de produtos que a consultoria oferece. Segundo o consultor responsável, já há depoimentos de empresas-clientes que garantem ter aumentado sua produtividade após os gerentes terem participado do programa. Embora fosse interessante verificar a extensão dessa afirmação e incluí-la neste estudo, questões relativas a recursos financeiros e ao tempo não o permitiram. Todavia, já que a consultoria continua a prestar seus serviços, parece que isso confirma a máxima conhecida no mundo dos negócios: "se existe oferta, é porque há demanda".

7. Conclusões e sugestões para uma nova agenda de pesquisa

A intuição, que há longa data vem instigando filósofos e pesquisadores em geral, hoje é presença marcante nos debates travados na administração. Por ser uma capacidade inerente às pessoas que pode ser desenvolvida, tem sido citada como fator de diferenciação no perfil dos gestores.

Apesar da ênfase que lhe é atribuída, e da freqüência com que é citada para justificar decisões bem-sucedidas, a intuição praticamente não tem sido privilegiada nos programas de T&D como dimensão a ser desenvolvida. Pequena é a freqüência das práticas realizadas com esse propósito, o que leva à confirmação da suposição inicial deste estudo.

Tanto no setor de serviços como no de comércio e de indústria, independentemente do porte da empresa, as atividades mais diretamente ligadas ao desenvolvimento da intuição, como é o caso da meditação, apresentam-se como as menos freqüentes, conforme pôde ser levantado através da aplicação de questionário respondido por 323 profissionais.

Apesar da pouca freqüência, pôde-se perceber que é nas empresas de grande porte que a maior incidência — ainda que tímida — daquelas práticas acontece. Mas há dificuldades, como as entrevistas permitiram identificar. Elas vão desde a predisposição das pessoas para processos de mudança individual até as resistências impostas pelo próprio contexto organizacional.

Apesar das barreiras, existem indícios de que a utilização das atividades mencionadas neste relatório apresenta-se como tendência entre as empresas. Numa das organizações pesquisadas, foi possível o contato com um grupo de consultores que vem atuando há mais de quatro anos em desenvolvimento gerencial. Nos programas oferecidos por esses profissionais destacam-se as práticas que, segundo mostra a tabela 1, foram as menos freqüentes na pesquisa. Trabalhando com meditação, interpretação de sonhos, ioga e outras atividades facilitadoras do processo intuitivo, o grupo obteve resultados que, segundo seus clientes, podem ser considerados bastante satisfatórios.

Tal como essa consultoria, parece que outras têm-se dedicado a programas de T&D que incluem atividades como as apresentadas no questionário que ofereceu dados a este estudo. Essa suposição nos leva a questões que merecem investigação mais profunda, como por exemplo: como são avaliados os programas de T&D baseados em práticas como as mencionadas? Quais os critérios utilizados pelas empresas-clientes para a contratação de consultorias dedicadas ao uso das práticas referenciadas?

Quando se trata do desenvolvimento da intuição, muitos são os caminhos. Este trabalho procurou desvelar alguns e instigar que outros sejam trilhados. A motivação assenta-se na crença de que a razão é apenas uma das dimensões humanas; logo, o desenvolvimento integral do ser humano pressupõe também o desenvolvimento das outras dimensões. E é na direção desse desenvolvimento que os programas de T&D, por sua própria natureza, devem caminhar.

Referências bibliográficas

Bergson, Henri. *L'énergie spirituelle*. Génève, Albert Skira, 1946.

Burden, Virgínia. *O processo da intuição — uma psicologia da criatividade*. São Paulo, Pensamento, 1975.

Bohm, David. *A totalidade e a ordem implicada*. São Paulo, Cultrix. 1992.

Capra, Fritjof. *O tao da física*. São Paulo, Cultrix, 1975.

———. *O ponto de mutação*. São Paulo, Cultrix, 1982.

———*Sabedoria incomum*. São Paulo, Cultrix, 1990.

Chanlat, Jean-François. *L'individu dans l'organization*. Quebec, Eska, 1990.

Coleman, Win & Perrin, Pat. *O livro de pragmágica de Marilyn Ferguson*. Rio de Janeiro, Record, 1992.

Ferguson. Marilyn. *A conspiração aquariana*. Rio de Janeiro, Record, 1980.

Freedman, David H. Is management still a science? *Harvard Business Review*. Nov./Dec. 1992.

Fregtman, Carlos D. *Música transpessoal — uma cartografia holística da arte, da ciência e do misticismo*. São Paulo, Cultrix, 1991.

Goldberg, Philip. *O que é intuição e como aplicá-la na vida diária*. São Paulo, Cultrix, 1992.

Grof, Stanislav. *Além do cérebro — nascimento, morte e transcendência em psicoterapia*. São Paulo, McGraw-Hill, 1987.

Jung, Carl. *Tipos psicológicos*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1987.

Kant, Immanuel. *Crítica da razão pura*. Rio de Janeiro, Brasil, 1966.

Moscovici, Fela. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro, LTC, 1988.

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.

———. Sobre a intuição na tomada de decisão. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, *27*(2):130-57, abr./jun. 1993.

——— & Branco, Paulo Durval. Em busca da visão de totalidade. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, Fundação Getulio Vargas, *33*(6): 20-31, nov./dez. 1993.

Weil, Pierre. *As fronteiras da evolução e da morte*. 4 ed. Rio de Janeiro, Vozes, 1990.

Wilber, Ken. *O espectro da consciência*. São Paulo, Cultrix, 1977.

——— (org.). *O paradigma holográfico e outros paradoxos*. São Paulo, Cultrix, 1991.