

# A INTUIÇÃO E SUAS MÁSCARAS: AS ARMADILHAS DO ILÓGICO NA TEORIA GERENCIAL CONTEMPORÂNEA\*

Renato Cesar Möller \*\*

Flávio Murilo de Oliveira \*\*

Joaquim Rubens Fonte Filho \*\*

*1. A derrota da racionalidade; 2. A intuição como recurso gerencial; 3. A crítica da intuição; 4. Lidando com a incerteza; 5. As máscaras da intuição.*

A intuição em diferentes campos do conhecimento. Dificuldade de apropriação crítica desse conceito por parte da administração. O paradigma racional-analítico como sustentáculo dos modelos clássicos de decisão. Armadilhas do discurso de valorização da intuição.

INTUITION AND ITS MASKS: TRAPS OF THE ILLOGICAL IN CONTEMPORARY MANAGERIAL THEORY

The privileged space, in recent years occupied by the concept of intuition as concerns the contemporary managerial thought, has not been accompanied by an intellectual effort toward a deeper investigation of the nature of decisions taken under its inspiration.

This article examines the treatment given to intuition in different areas of knowledge, being its conclusion that the difficulty of a critical approach to said concept by the administration results from an attempt at minimizing the destructive consequences that the notion of ambiguity and complexity — inherent to the idea of intuition — represents to the contemporary managerial theory, that remains markedly influenced by the rational/analytical paradigm supporting classical models of decision-making. The authors draw attention to the snares of an apparently innovative argumentation intended to valorize intuition but which, in reality and due to its ingrained superficiality, does nothing more than to reaffirm prevailing managerial values.

### *Palavras-chave:*

Intuição na gerência; racionalidade administrativa; processo decisório; paradigmas da administração.

\* Artigo originariamente apresentado para a disciplina Teoria da Decisão, do Curso de Mestrado em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas. Recebido em jun./92 e aceito em out./92.

\*\* Mestrandos em Administração Pública do Curso de Mestrado em Administração Pública da EBAP/FGV.

## 1. A derrota da racionalidade

Nada parece alimentar mais o debate filosófico contemporâneo do que a questão da racionalidade. Seu caráter central na vida humana é revelado pela forma irreversível com que penetrou nos mais diferentes domínios do conhecimento, impondo-lhes orientações com tal rigidez que, não raras vezes, estas acabaram por desfigurar-lhes a própria essência. Cabe assinalar que o termo *racionalidade* não é aqui empregado na sua concepção clássica, quando refletia um sentido bastante distinto do que lhe é hoje atribuído.

De fato, como observa Guerreiro Ramos, a razão, no seu sentido antigo, era entendida como “força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar a vida individual e associada”.<sup>1</sup> De acordo com o autor, é em Hobbes que pela primeira vez a “razão moderna” é tratada de forma claramente articulada. Despojada de qualquer papel normativo, a razão seria definida por Hobbes como a capacidade que habilitaria o indivíduo a, tão-somente, fazer o “cálculo utilitário das conseqüências”.

É nesse sentido essencialmente instrumental que o conceito de racionalidade marcou o pensamento gerencial dominante, traduzindo-se na adoção do método cartesiano como matriz fundamental para a compreensão do processo decisório. Consagram-se os modelos de decisão que, a partir da preocupação de preservar amplos espaços de liberdade para o decisor, dedicam-se a decompor analiticamente o processo decisório, isolando momentos pretensamente distintos e independentes do mesmo para depois reconstruí-lo de forma linear, segundo uma perspectiva genuinamente racional.

O cotidiano das organizações modernas cuidou de provar que o ideal da racionalidade não passava de um mito. O próprio depoimento dos executivos veio mostrar a inutilidade dos modelos lineares, de lógica monorracional, que reservavam um substancial espaço para a livre decisão. Sylvia Vergara<sup>2</sup> chama a atenção para a natureza fluida e ideológica que executivos, como Morita e Iaccoca, atribuem aos processos que presidem suas decisões empresariais.

A crítica administrativa passa, então, a incidir sobre a visão gerencial, que se mostra incapaz de captar o caráter integrado, personalístico e dinâmico do processo decisório no quadro de absoluta ambigüidade e complexidade organizacionais.<sup>3</sup>

Paulo Reis Vieira, ao destacar o aspecto dinâmico do processo decisório, assinala que: “entender esse dinamismo em suas proporções realistas, utópicas ou sonhadoras, nem facilmente palpáveis e manipuláveis como objetos simples e perspectíveis a olho nu e de quaisquer perspectivas, constitui-se em orientação básica

<sup>1</sup> Guerreiro Ramos, Alberto. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1989, p.3.

<sup>2</sup> Constant, Sylvia Vergara. Razão e intuição na tomada de decisão — uma abordagem exploratória. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 25(3):124, jul./set. 1991.

<sup>3</sup> Para um maior aprofundamento sobre os aspectos predominantes dessa crítica, ver, por exemplo, Sfez, Lucien. *Crítica da decisão*. Lisboa, Don Quixote, 1990.

no esforço de criação e desenvolvimento de habilidades decisórias compatíveis com o real”.<sup>4</sup>

Torna-se cada vez mais consensual hoje em dia que essa compatibilidade não se dará sem que se observe atentamente a multiplicidade de fatores envolvidos no processo decisório, sejam eles individuais, organizacionais ou ambientais, opondo a visão sistêmica à linearidade, o conceito de multirracionalidade ao de monorracionalidade, e a concepção de uma liberdade decisória limitada à possibilidade de um sujeito criador, inteiramente livre em relação à determinação.

## 2. A intuição como recurso gerencial

A constatação de que o modelo racional-analítico aplicado ao processo decisório não podia mais dar conta da complexidade dos fenômenos contemporâneos abriu espaço para a emergência de um conjunto de saberes especulativos, de estatuto incerto, que reivindicam para si o papel de bússola sinalizadora da eficiência e da eficácia organizacionais. A numerologia, a astrologia, a quiromancia, o tarô disputam com especialistas em planejamento estratégico o generoso filão das consultorias empresariais.<sup>5</sup>

Essa heterodoxia no trato dos problemas organizacionais não se circunscreve, obviamente, às manifestações esotéricas tão freqüentes nesta Era de Aquário. Avança também sobre as fronteiras de outras disciplinas, delas absorvendo os conceitos capazes de dar respostas aos desafios impostos à administração por aquilo que se convencionou chamar de “a derrota da racionalidade”.

Um dos exemplos mais destacados desse avanço por outros campos do saber parece ser a assimilação, por parte da administração, do conceito de intuição. Diluído em vários ramos do conhecimento, o conceito de intuição tem ocupado especialmente os teóricos da matemática, física, psicologia e filosofia. Sua influência, contudo, na administração tem sido notadamente marcante, a ponto mesmo de lançar as bases de uma nova teoria gerencial.

Em um dos mais referenciados artigos sobre a intuição na gerência publicados no país, Paulo Motta identifica a ênfase na visão de simplicidade e do intuitivo na gerência como o aspecto dominante na literatura administrativa recente. Segundo o autor, “a teoria contemporânea de decisão gerencial procura demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas através do uso ativo dos instintos e percepções individuais. Refere-se muito à decisão intuitiva, isto é, aquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados”.<sup>6</sup>

Convém assinalar que o reconhecimento da intuição como legítimo recurso gerencial não se dá, como pretendem muitos autores, por um processo cumulativo,

<sup>4</sup> Vieira, Paulo Reis. *Processo decisório organizacional: uma reflexão para o gerente em busca de eficiência e eficácia*. Trabalho apresentado em Seminário sobre Processo Decisório Organizacional. Rio de Janeiro, 1987 (mimeogr.).

<sup>5</sup> A Era de Aquário chega à gestão. *Exame*, São Paulo, Abril, 1992, n.500.

<sup>6</sup> Motta, Paulo Roberto. Razão e intuição — recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 22(3):78, jul/set. 1988.

resultante de uma articulação com os cânones da racionalidade analítico-empírica. Ao contrário, o que se observa é que o interesse pela intuição propaga-se, precisamente, a partir da decretação da falência dos modelos racionais de decisão nos seus propósitos de responder às exigências de uma realidade organizacional caracterizada cada vez mais pela complexidade e pela ambigüidade.

Conseqüentemente, o processo de reconhecimento da intuição como um valor recorrente no campo gerencial violou, inevitavelmente, os ditames racional-analíticos ao requerer, como condição de existência, o abandono parcial de um conjunto de instituições que lhe dava sustentação.

De fato, ao construir sua teoria administrativa, Herbert Simon — o mais importante e influente representante do racionalismo organizacional — classifica como infrutíferos os esforços no sentido de explicar comportamentos administrativos por variáveis não-lógicas,<sup>7</sup> como, por exemplo, a intuição — entendida aqui como um “processo em grande parte inconsciente baseado (...) não só no trato de dados objetivos como também na percepção de oportunidades temporais e políticas (...) a partir de informações e da seleção de imagens, perspectivas e previsões existentes no contexto organizacional e fora dele”.<sup>8</sup>

Cumprido, porém, salientar que, paradoxalmente, o termo intuição não deixa de ocupar um espaço importante na obra de Simon. Ao distinguir decisões programadas de não-programadas o autor chega mesmo a admitir que a qualidade destas últimas exigiria do decisor, além de discernimento e criatividade, alguma dose de intuição, em face do caráter imprevisível e variável que as caracterizam. Entretanto, importa ressaltar que o conceito de intuição em Simon é algo restrito, de vez que está, como observa Sylvia Vergara, invariavelmente associado, tanto quanto o conceito de julgamento, a respostas rápidas a determinadas situações, explicadas dentro de um quadro de referência positivista e behaviorista.<sup>9</sup>

A intuição de que fala a moderna teoria gerencial costuma designar a faculdade humana capaz de permitir o alcance dos objetivos de eficiência e eficácia, sem a mediação de processos reflexivos ou discursivos. Diferentemente, tal como entendida pela maioria dos autores em administração, não se inclui em qualquer quadro teórico de referência, porquanto as decisões tomadas sob sua égide caracterizam-se justamente por ignorar, ou mesmo subverter, a estrutura lógica que sustenta as teorias e os modelos de decisão dominantes.

Paulo Roberto Motta<sup>10</sup> admite que a ambigüidade e as mudanças constantes, resultado de uma realidade empresarial cada vez mais anárquica, “farão com que as

<sup>7</sup> O comportamento do indivíduo no ambiente organizacional é, segundo Simon, dotado de uma racionalidade própria, diferente da que o governa quando dele se distancia. Variáveis consideradas não-lógicas, como conflito, personalidade ou grupos de referência, entre outras, por serem, conforme o autor, alienígenas ao contexto organizacional, constituem-se obstáculos ao alcance dos objetivos de uma organização. Simon não desconhece as possíveis influências que variáveis não-lógicas podem desempenhar no curso das atividades da organização mas, no seu entender, tais variáveis representam ruídos que devem ser neutralizados em benefício do atingimento dos objetivos almejados. Ver Simon, Herbert. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1967.

<sup>8</sup> Motta, P. R. Op. cit., p. 90.

<sup>9</sup> Vergara, S. C. Op.cit., p.130.

<sup>10</sup> Motta, P. R. *Gestão contemporânea* — a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro, Record, 1991, p. 47.

decisões gerenciais jamais se enquadrem nos moldes teóricos racionais anteriormente desenvolvidos para a tomada de decisão”.

Essa constatação nos leva a crer que, ao assimilar o conceito de intuição, a teoria gerencial experimentou um impacto virtualmente destrutivo sobre crenças solidamente construídas em torno da natureza do processo decisório. E embora se possa perfeitamente supor a utilização equilibrada do racional e do intuitivo em benefício de uma maior qualidade das ações gerenciais — como propõem muitos autores —, pode-se igualmente prever que a convivência entre tais recursos gerenciais não se dará, do ponto de vista teórico, de maneira tão harmoniosa. Isso porque, ao conferir à intuição um papel importante no processo decisório, os teóricos da organização tiveram que alterar os elementos estruturais que compunham o universo organizacional — assentados sobre os pilares inflexíveis da racionalidade administrativa —, operando um verdadeiro deslocamento da rede conceitual através da qual esse universo era interpretado.

Na ordem de tais considerações, pode-se concluir que a construção de uma nova teoria gerencial que absorva os conceitos de intuição, ilógica, caos só se dará sob o abrigo de um novo paradigma capaz não apenas de dar respostas a novas perguntas, mas também de dar respostas alternativas, mais precisas, às velhas questões que o paradigma tradicional parecia, a princípio, satisfazer (ainda que, obviamente, em um contexto mais restrito e de baixa complexidade).

Essa abordagem que explica o processo de uma disciplina não tanto pelo acúmulo gradativo de novos dados gnosiológicos compatíveis com os anteriormente estocados, mas por uma reorientação revolucionária que desintegra o arcabouço teórico que sustentava tal disciplina, tem em Thomas Kuhn<sup>11</sup> o seu maior intérprete.

Segundo Kuhn, “A transição de um paradigma em crise para um novo (...) está longe de ser um processo cumulativo, obtido através de uma articulação do velho paradigma. É antes uma reconstrução da área de estudo a partir de novos princípios, reconstrução que altera algumas das generalizações teóricas mais elementares do paradigma, bem como muitos de seus métodos e aplicações. Durante o período de transição haverá uma grande coincidência (embora nunca completa) entre os problemas que podem ser resolvidos pelo antigo paradigma e os que podem ser resolvidos pelo novo”.<sup>12</sup>

Essa “reconstrução da área de estudos” a que Kuhn se refere subentende, obviamente, um aprofundamento nos conceitos deflagradores dessa operação de desmonte dos pressupostos tradicionais. No que concerne à administração, isso implica dizer que o novo paradigma não se constituirá a partir apenas da incorporação dos conceitos de intuição, ilógica ou caos, mas sobretudo a partir do estudo sistemático e criterioso das decisões classificadas como intuitivas, tomadas em situações aparentemente caóticas, em resposta a problemas desestruturados.

Que a crescente literatura administrativa recém-advinda do meio profissional não se dedique a esse esforço de aprofundamento teórico-conceitual não chega a causar espanto. Afinal, a prática cotidiana tem demonstrado aos dirigentes que a intuição

<sup>11</sup> Kuhn, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. 3. ed. São Paulo, Perspectiva, 1990.

<sup>12</sup> Id. *ibid.*, p.116.

não impõe, como condição de uso, um conhecimento mais profundo sobre a natureza das ações por ela presididas.

Contudo, não há como se justificar o desinteresse dos teóricos da administração pela tentativa de reconstruir um possível processo lógico, através do qual poder-se-ia chegar ao mesmo resultado alcançado por via da intuição. Em outras palavras, ao contrário do que ocorre em outros campos do saber, como veremos a seguir, a administração não tem investido na busca de evidências que permitam, pelo entendimento do processo decisório intuitivo, construir uma verdadeira contribuição de natureza epistemológica para o desenvolvimento de uma nova teoria gerencial. Não se sugere aqui um esforço de apreensão da intuição através das categorias de análise do modelo racional-positivista, mas sim a construção de um novo referencial analítico capaz de permitir a integração da intuição em um quadro teórico-conceitual mais amplo e segundo uma perspectiva crítica.

### 3. A crítica da intuição

O espaço privilegiado que o conceito de intuição passou a ocupar no pensamento gerencial contemporâneo não se fez acompanhar, como já dissemos, de um esforço intelectual no sentido de investigar a natureza das decisões tomadas sob seu domínio. Esse procedimento, cujas causas especularemos mais adiante, tem recebido vigorosas críticas por parte de teóricos oriundos dos mais diversos campos do conhecimento.

Foi a partir de Weber e outros que — segundo Garmendia — o intuicionismo tornou-se objeto de progressivas críticas. “Weber afirma que os intuicionistas confundem os planos lógicos e ontológicos do conhecimento. A intuição desempenha um papel importante na atividade científica. Contudo, é necessário mostrar a validade do conhecimento obtido dessa forma, isto é, será preciso sempre submeter os resultados à prova científica, no âmbito da verificação e refutação de posições.”<sup>13</sup>

Numa linha aproximada de raciocínio, Bachelard argumenta que “o conhecimento científico é sempre a reforma de uma ilusão”.<sup>14</sup> Conforme observa Japiassu, para Bachelard “não é contemplando, mas *construindo, criando, produzindo, retificando* que o espírito chega à verdade (...) Para a ciência, o verdadeiro é o retificado, aquilo que por ela foi feito verdadeiro, aquilo que foi reconstruído, segundo um procedimento de reconstituição”.<sup>15</sup>

Ao retomar com absoluta adequação a epistemologia revolucionária de Bachelard, Canguilhem<sup>16</sup> reserva, dentre o conjunto de axiomas que formulou, um especialmente destinado à *depreciação* especulativa da intuição. Sustenta ele que “as intuições são muito úteis: servem para ser destruídas”. Ou mais precisamente, em

<sup>13</sup> Garmendia, José A. *Dicionário de ciências sociais*. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1986, p.12.

<sup>14</sup> Bachelard, Gaston. *Os pensadores*. São Paulo, Abril Cultural, 1978. p.xiii.

<sup>15</sup> Japiassu, Hilton Ferreira. *Introdução ao pensamento epistemológico*. 5. ed. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1988. p.69.

<sup>16</sup> Id. *ibid.*, p. 80.

termos normativos: “em todas as circunstâncias o imediato deve dar lugar ao construído”. “Todo dado deve ser reencontrado como um resultado.”

A noção de intuição em Bergson assume características algo distintas das dos autores antes mencionados. Trata-se de um “método elaborado que permite levar a reflexão ao próprio nível das problemáticas”.<sup>17</sup> Sendo assim, a intuição, para Bergson,<sup>18</sup> articula-se com a ciência numa relação em que o desenvolvimento desta última não pressupõe, como em Canguilhem, o aniquilamento da primeira. Pode-se mesmo dizer que a intuição a que Bergson se refere está atrelada a uma noção de movimento em direção ao reencontro da ciência. Segundo o autor, “uma idéia de origem pretensamente intuitiva que não chegasse, dividindo-se e subdividindo suas divisões, a recobrir os fatos observados no exterior e as leis pelas quais a ciência os relaciona entre si, que não fosse capaz de corrigir, mesmo certas generalizações e retificar certas observações, seria pura fantasia; nada teria em comum com a intuição”.<sup>19</sup>

Como se pode notar, Bergson, um dos filósofos que mais destacou o papel importante da intuição na captação da realidade, não confere à intuição um caráter vago e abstrato, semelhante ao “sexto sentido” de Morita<sup>20</sup> ou ao “instinto” a que se refere Iaccoca.<sup>21</sup> Ao contrário, para o filósofo, “não é necessário, para se chegar à intuição, transportar-se para fora dos domínios do sentido e da consciência”.<sup>22</sup>

Carl G. Jung sustenta: “Imaginação e intuição são auxiliares indispensáveis ao nosso entendimento (...) [Exercem na ciência] um papel de importância sempre crescente que suplementa o da inteligência racional na sua aplicação a problemas específicos.”<sup>23</sup> O psicólogo suíço salienta, contudo, que, apesar de a intuição agir através do inconsciente, torna-se mais tarde possível reconstruir o processo lógico pelo qual se teria chegado aos mesmos resultados alcançados por seu intermédio.

A apreensão desse processo lógico parece ser, para Jung, a base de um conhecimento intelectual verdadeiro: “só se pode verdadeiramente *conhecer e explicar* quando se reduzem as intuições a uma apreciação exata dos fatos e das suas conexões lógicas”.<sup>24</sup>

#### 4. Lidando com a incerteza

Ao afirmar que “Deus não joga dados”, Albert Einstein parecia estar convencido da possibilidade de se identificar conexões lógicas em fenômenos naturais aparentemente fortuitos.

<sup>17</sup> Bryne, Paul de et alii. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. 3. ed., Rio de Janeiro, Francisco Alves, s/d.

<sup>18</sup> Bergson, Henri. *Os pensadores*. São Paulo, Abril Cultural, 1979, p. 65.

<sup>19</sup> Id. *ibid.*, p.71.

<sup>20</sup> Morita, Akio. *Made in Japan*. São Paulo, Livraria Cultural, 1986.

<sup>21</sup> Iaccoca, Lee & Novak, William. *Iaccoca — uma autobiografia*. São Paulo, Livraria Cultural, 1985.

<sup>22</sup> Bergson, H. *Op. cit.*, p.73.

<sup>23</sup> Jung, Carl G. *O homem e seus símbolos*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1977, p. 92.

<sup>24</sup> Id. *ibid.*, p.92.

A revolução experimentada pela física moderna, representada em boa parte pelas descobertas verificadas no âmbito da mecânica quântica, questionara o caráter regular e flexível das ciências, fato que por alguns foi interpretado como uma demonstração de refutabilidade da afirmação de Einstein. Não há como discordar de que “o princípio da incerteza” introduzido pela mecânica quântica impôs dificuldades ao projeto, a que Einstein se dedicou nos últimos anos de sua vida, de encontrar uma teoria unificada da ciência, capaz de aglutinar teorias parciais para descrição de extensões limitadas de acontecimentos. Contudo, servir-se desse argumento para invalidar a afirmação de Einstein ou desacreditar seu projeto de unificação da física constitui, no mínimo, um ato precipitado. O próprio Hawking,<sup>25</sup> considerado o mais brilhante físico teórico da atualidade, descarta a idéia de universo arbitrário, cujos eventos ocorreriam ao acaso.<sup>26</sup> Governado por leis específicas, o universo estaria a exigir uma teoria unificada, resultante da combinação de teorias parciais. Um dos maiores desafios da física, segundo Hawking, é precisamente a procura de nova teoria que incorpore as duas teorias parciais básicas através das quais os cientistas descrevem o universo: a teoria geral da relatividade e a mecânica quântica.<sup>27</sup> E complementa o cientista: “Acredito que haja boas possibilidades de que o estudo do universo primordial e as exigências da consistência matemática nos conduzam a uma teoria completa e unificada dentro do tempo de vida de alguns de nós, que estamos juntos atualmente”.<sup>28</sup>

Parece útil, a essa altura, estabelecer um paralelo entre os impactos do princípio da incerteza sobre a física e das noções de intuição e ilógico sobre a teoria gerencial contemporânea. Guardadas as enormes diferenças que separam esses dois campos do saber, no que diz respeito às características peculiares (técnicas e históricas) de seus processos de desenvolvimento, o que se observa é que a introdução do princípio da incerteza na física e da ilógica na teoria gerencial resultou da inevitável constatação da existência de dimensões não passíveis de previsões precisas nos domínios de cada disciplina.

As semelhanças, entretanto, encerram-se aí.

Cientistas como Hawking e outros empenham-se em encontrar uma teoria unificadora que combine a relatividade geral com o princípio da incerteza, colocado pela mecânica quântica. Não se trata, contudo, de uma incorporação conceitual acrítica, pois, como assinala o físico, sabe-se que essas duas teorias são incompatíveis entre si.<sup>29</sup> Trata-se, sim, da construção de um novo paradigma científico sustentado por uma teoria que, no futuro, nos permitisse “desenvolver melhores métodos de aproximação a fim de que pudéssemos fazer previsões úteis quanto aos prováveis comportamentos das situações reais e complexas”.<sup>30</sup>

<sup>25</sup> Hawking, Stephen W. *Uma breve história do tempo — do Big Bang aos buracos negros*. Rio de Janeiro, Rocco, 1988.

<sup>26</sup> Id. *ibid.*, p.227.

<sup>27</sup> Id. *ibid.*, p.32.

<sup>28</sup> Id. *ibid.*, p.229.

<sup>29</sup> Id. *ibid.*, p. 32.

<sup>30</sup> Id. *ibid.*, p. 231.

Da mesma forma que Hawking, os autores mencionados na seção anterior recusam-se a aceitar o conhecimento como o registro passivo de evidências. Diante dos enigmas propostos pela intuição, tais autores aplicam-se à tarefa de decifrá-los, seja pela imposição de exigências de verificação (Weber), seja pela “depreciação especulativa da intuição” (Canguilhem), ou ainda, considerando-a movimento em direção ao reencontro da ciência (Bergson); seja, por fim, associando conhecimento verdadeiro a uma redução da intuição às suas conexões lógicas, como quer Jung.

Contrariamente, a literatura administrativa parece satisfazer-se com a simples inclusão passiva do vocábulo intuição em seu repertório terminológico. Em face da dificuldade de promover a apropriação crítica desse conceito — o que fatalmente colocaria em xeque os pressupostos racional-analíticos da teoria gerencial tradicional — preferem os teóricos da administração contentar-se com uma mera e descomprometida atribuição de responsabilidade, remetendo à *caixa preta* da intuição a diversidade de fenômenos que o paradigma anterior não dá conta de explicar. Está assegurada, dessa forma, a conservação do conjunto de realizações científicas, laboriosamente aprimoradas ao longo de anos, para fornecer soluções modelares aos problemas colocados pela administração.

### 5. As máscaras da intuição

A História tem-nos dado mostra, por inúmeras vezes, de que casos dessa natureza não são exatamente raros no curso de desenvolvimento de uma ciência.

Ao estabelecer, brilhantemente, o paralelo entre revolução científica e revolução política, Kuhn salienta que, de forma muito semelhante às revoluções políticas, “as revoluções científicas iniciam-se com um sentimento crescente, (...) seguidamente restrito a uma pequena subdivisão da comunidade científica, de que o paradigma existente deixou de funcionar adequadamente na exploração de um aspecto da natureza, cuja exploração fora anteriormente dirigida pelo paradigma.<sup>31</sup> À medida que a crise decorrente dessa insatisfação se aprofunda, outro paradigma passa a se impor como alternativa ao paradigma anterior, estabelecendo com este uma nítida relação de competição. Uma competição entre modos incompatíveis de vida comunitária. Antes, porém, que a polarização se instale de maneira mais dramática, prevalece o sentimento de funcionamento defeituoso, momento em que os indivíduos comprometidos com o paradigma anterior empenham-se firmemente em capturar o elemento deflagrador da mudança, acomodando-o — mesmo que de maneira forçada e imperfeita — a seu quadro teórico-conceitual de referência, na tentativa de neutralizar seus efeitos perversos sobre os fundamentos do paradigma que defendem.

Não parece difícil articular a idéia ora exposta à que nos ocupamos de apresentar neste artigo. De fato, torna-se bastante fácil perceber que a apreensão do conceito de intuição pela administração, pela forma acrítica e passiva em que o assunto é tratado, resulta da tentativa de minimizar as conseqüências destrutivas que as noções de ambigüidade e complexidade, intrinsecamente ligadas ao conceito de intuição, representam para a teoria gerencial. Ao associar a intuição à ilógica — situando-a, portanto, em um plano de impossível exploração — os teóricos da administração nada mais

<sup>31</sup> Kuhn, T. S. Op. cit., p.126.

fazem que evitar o mergulho em direção à descoberta de novas conexões lógicas (não previstas nem aceitas pelo paradigma racional-analítico) que estariam a governar o processo decisório intuitivo.

Reivindicando o rótulo de modernos, apenas por acatarem passivamente as limitações do que consideram ilógico, tais teóricos não parecem perceber que, na realidade, estão a serviço das idéias que pensam combater. Vítimas das armadilhas do ilógico, formam com os defensores do racionalismo organizacional a linha de frente contra a edificação de um novo paradigma. Um paradigma capaz de perceber a intuição não como fenômeno metafísico, mas como um genuíno recurso gerencial passível de ser utilizado por tantos quantos ousem tomar decisões em meio ao oceano de imprevisibilidade que nos rodeia.

Em seminário que apresentou no Rio de Janeiro, em 1989, Isabelle Stengers<sup>32</sup> brindou o público brasileiro com uma belíssima reflexão histórico-filosófica acerca da ciência e de suas fontes de poder.

A filósofa se opõe à idéia, bastante disseminada, de que a possibilidade de acordo entre cientistas resultaria do fato de que suas preocupações transcenderiam interesses, devido ao caráter objetivo e puro que nortearia tais preocupações. Stengers sustenta que, ao contrário, é exatamente o interesse que permite aos cientistas trabalharem juntos. Se a passagem da idéia individual ao funcionamento coletivo constituiu-se em questão crucial para as ciências modernas, torna-se, em consequência, para o cientista, uma questão de sobrevivência despertar o interesse de seus pares para o trabalho que realiza. “O cientista que quer ser inovador, que quer criar história, deve ser um estrategista dos interesses. Ele deve criar vínculos, encontrar aliados, criar relações de força favoráveis”,<sup>33</sup> pois, conforme salienta a autora, “a passagem da ficção para a realidade, no sentido científico do termo, depende de os outros se deixarem ou não interessar (...) Enquanto só o silêncio me responde, minha ficção continua a ser ficção. E melhor para um cientista ter interessado e ter sido ‘refutado’ (...) Ao menos a ficção foi considerada como um possível válido e sua refutação faz parte da história das ciências.”<sup>34</sup>

Não temos dúvidas de que a teoria gerencial contemporânea só teria a ganhar com contribuições de natureza acadêmica que privilegiassem a inquietação ao conformismo, o exercício da crítica à acomodação passiva, a ousadia à precaução. No que diz respeito ao tema deste artigo, isso significa um aprofundamento no exame das condições de produção das decisões consideradas intuitivas, na tentativa de identificar racionalidades alternativas, às quais tais decisões poderiam estar submetidas, com todos os riscos que a tarefa supõe. A teoria gerencial só passará a se interessar verdadeiramente pelo conceito de intuição — e a se beneficiar do mesmo — quando o que sobre ele se escrever vier a se apresentar como passível de críticas e refutações. Até lá, nada mais teremos feito senão percorrido, iludidos, as trilhas circulares do senso comum, pois, como observa Popper, os que não estão dispostos a expor suas idéias aos riscos da refutação não tomam parte no jogo da ciência.

<sup>32</sup> Stengers, Isabelle. *Quem tem medo da ciência?* Ciência e poderes. São Paulo, Siciliano, 1990.

<sup>33</sup> Id. *ibid.*, p.104.

<sup>34</sup> Id. *ibid.*, p.102.