RAZÃO E INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO: UMA ABORDAGEM EXPLORATÓRIA*

Sylvia Constant Vergara**

1. Introdução; 2. A construção científica; 3. A racionalidade usual de teorias e modelos de decisão; 4. Evocando os filósofos; 5. Evocando Jung; 6. A contribuição de estudiosos de administração e a de estudiosos de psicologia transpessoal; 7. A intuição, segundo o que se pode especular; 8. Razão e intuição: a complementaridade dos opostos na tomada de decisão; 9. A existência de múltiplas racionalidades; 10. À guisa de conclusão.

Intuição e sua relação com a razão. Análise da racionalidade dominante nas teorias e modelos de decisão. Intuição e razão presentes em cada tomada de decisão. Racionalidades e graus de intuição.

Palavras-chave:
Espaço/tempo; causa/efeito; conhecimento; percepção do todo; consciência vital.

1. *Introdução*

O homem, este ser dotado de razão, sempre tentou buscar explicações para a realidade na qual está inserido. Primeiro o fez através dos mitos, depois da religião e, finalmente, através da ciência. O processo de desmitologização e o de dessacralização obedeceu à ênfase na racionalidade própria da ciência. Ultimamente, contudo, não têm sido poucas as críticas a tal racionalidade, abrindo espaço para conceitos como os de intuição.

O crescente interesse pelo tema está acontecendo em várias áreas do saber. Na área de Administração se dá, notadamente, no que se refere à tomada de decisão. Tal interesse está sendo demonstrado não só no meio acadêmico, como também no empresarial. Não têm sido raros, por exemplo, depoimentos de executivos segundo os quais muitas de suas decisões são intuitivas. Apesar do crescente interesse,

* A autora agradece a Evandro Souto Maior, Anna Maria Campos e Ricardo Frenzel a paciência que tiveram de ler o texto e criticá-lo. Os equívocos porventura existentes, contudo, não lhes podem ser atribuídos.

** Professora na Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getulio Vargas. (Endereço: Praia de Botafogo, 190/417 — CEP 22253 — Rio de Janeiro, RJ.)

todavia, o tema está ainda no terreno da investigação exploratória, como lembra Motta.[1] A proposta deste artigo é contribuir para tal exploração.

Algumas questões norteiam o estudo:

a) Qual tem sido a crença usual no que se refere aos princípios gerais norteadores das tomadas de decisão?

b) De onde partem esses princípios?

c) O que tem provocado um repensar desses princípios?

d) Onde se inserem a intuição e a razão nesse repensar?

e) Afinal, o que é uma tomada de decisão intuitiva?

Para responder a tais questões, busca-se rever a construção da ciência, analisar a racionalidade que tem dominado teorias e modelos decisórios, analisar o que é intuição e levantar a existência de outras racionalidades.

2. *A construção científica*

Capra[2] faz uma boa revisão da construção da ciência natural. Segundo o autor, a partir dos séculos XVI e XVII vê-se o mundo como uma máquina. Mudanças na Física e na Matemática contribuem para essa visão. Com Galileu, o pai da ciência moderna, a linguagem matemática é introduzida nas investigações, excluindo tudo o que não seja quantificável. Com Bacon é introduzido o método experimental e estabelecida com a natureza uma relação de dominação. Com Descartes é introduzido o método que tem dominado as investigações científicas. Para esse filósofo, é preciso duvidar de tudo e buscar evidências através da análise, da síntese e da verificação. A ciência é vista como a totalidade e a certeza dos resultados. Para Descartes, da Física derivam todas as outras ciências. Com Newton são reforçados os pressupostos científicos: certeza, causalidade, determinismo, previsão (leis). De Galileu a Newton acredita-se num tempo absoluto, com um fluxo uniforme que vem do passado e passa pelo presente em direção ao futuro.

Sobretudo depois de Newton há o descrédito no misticismo. Hoje, dialeticamente, percebe-se um movimento contrário. Conforme Naisbitt e Abuderne,[3] uma das megatendências do terceiro milênio é o renascimento religioso. Àquela época, no entanto, com a visão de mundo mecanicista trazida pela ciência, misticismo e espiritualidade foram minados. Veja-se que, embora Capra[4] mencione ter sido Newton o último dos magos, não é possível encontrar na discussão da mecânica newtoniana referências ao interesse que aquele físico nutria pela astrologia e pela alquimia, nem a citação da importância que ele atribuía a Deus. A importância que também lhe foi atribuída por Descartes e, mais modernamente, por Einstein e Heisenberg. O que se destaca é a questão da racionalidade.

[1] Motta, Paulo Roberto. Razão e intuição — recuperando o ilógico na teoria de decisão gerencial. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 22(3):77-94, jul./set. 1988.

[2] Capra, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo, Cultrix, 1982.

[3] Naisbitt, John & Abuderne, Patricia. *Megatrends 2000*. São Paulo, Amana-Key, 1990.

[4] Capra, Fritjof. op cit.

A racionalidade que tem dominado as ciências naturais é de duas ordens: a) analítico-formal, como as da Lógica e da Matemática; b) analítico-empírica, como as da Física, da Química, da Biologia. A racionalidade analítico-formal parte de hipóteses dedutivas e prescinde de um dado da realidade, de um recurso empírico para sua validação. Axiomas são formulados e deles derivam os teoremas. A racionalidade analítico-empírica privilegia a observação e a experimentação sujeitas a controle, bem como a validação pela verificação. Os dados, empiricamente verificáveis, são reunidos em conceitos que constroem a teoria que instrumentaliza a ação. Se certas condições básicas são dadas, são feitas previsões.[5]

A partir de Einstein, nos últimos tempos, relevantes mudanças paradigmáticas vêm ocorrendo no campo da Física, como, por exemplo, nos tradicionais conceitos de massa e energia e de espaço e tempo, como se verá adiante. Por outro lado, Heisenberg, com a mecânica quântica, introduz o princípio da incerteza, da casualidade e revela a natureza dualística das partículas subatômicas, que algumas vezes aparecem como partículas, outras como ondas. Se a teoria da relatividade pode explicar a estrutura macro do universo, não explica a micro. Se o estudo do macrouniverso admite leis gerais, a física quântica afirma que muitos dos comportamentos das partículas subatômicas só podem ser explicados pela interação particular entre elas, não por princípios gerais. Hawking[6] assevera que não se podem prever eventos futuros com precisão. As descobertas da física quântica remetem, portanto, à discussão sobre causa e efeito e à célebre afirmação de Einstein, contestando as assertivas referentes à incerteza: "Deus não joga dados." Adiante se voltará à questão do nexo causal.

No que concerne ao entendimento de "espaço e tempo", vale a pena mencionar as explicações de Hawking.[7] Segundo esse físico, tanto Aristóteles quanto Newton acreditavam no tempo absoluto, sendo este completamente independente do espaço. Tal posição foi revista com a teoria da relatividade. Cada observador, assevera Hawking, pode obter sua própria medida de tempo, o que equivale a dizer que diferentes observadores não necessariamente precisam concordar. Na medida em que observadores estejam se movendo uns em relação aos outros, registrarão tempos e posições diferentes para o mesmo evento. Dito de outra maneira, uma posição não é absoluta, mas dependente do ponto onde está o observador; também o tempo não é absoluto, mas dependente da velocidade do corpo. Aceita-se, dessa forma, que o tempo não seja isolado do espaço: ao contrário, que eles formam um elemento chamado espaço-tempo, um *continuum* quadridimensional. Assim, se não há tempo nem espaço em sentido absoluto, as mensurações científicas correspondem apenas a um conceito de completa relatividade. O "paradoxo dos gêmeos", mencionado por Hawking,[8] é ilustrativo: suponha-se que um deles viva no topo de uma montanha e

[5] Vergara, Sylvia Constant. Teoria prática educacional — da técnica à ética. *Forum Educacional*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, *13*(3): 65-80, jun./ago. 1989.

[6] Hawking, Stephen. *Uma breve história do tempo* — do Big Bang aos buracos negros. Rio de Janeiro, Rocco, 1988.

[7] Id. ibid.

[8] Id. ibid.

o outro no nível do mar. O primeiro envelhecerá mais rapidamente que o segundo, logo, será mais velho do que o outro ao se encontrarem de novo. Se, todavia, um dos gêmeos embarcar em uma nave espacial em velocidade aproximada da luz, ao voltar estará muito mais jovem do que aquele que aqui ficou.

A Física clássica, ideal das ciências naturais, vem sendo bastante questionada nos dias atuais, pondo por terra, segundo Hawking,[9] o sonho de Laplace de uma "teoria da ciência". Laplace acreditava em um universo absolutamente determinístico, com leis governando tudo, inclusive o comportamento humano. Nesse sentido, parece que o cientista da Normandia põe de fora o livre arbítrio de que falam os místicos e de que fala Kant.[10]

Os pressupostos das ciências naturais foram trazidos para as ciências sociais basicamente através do Círculo de Viena, e as têm dominado. Controle, previsibilidade, verificabilidade, quantificação, evidência, causalidade, análise, empirismo, têm sido seus deuses. No entanto, essa transposição dos pressupostos das ciências naturais para as ciências sociais sofre severas críticas. Elas têm aberto caminhos para a consideração de formas alternativas de ver e conhecer a realidade social.[11]

3. *A racionalidade usual de teorias e modelos de decisão*

Administração tem sido definida como ciência e arte. No momento, cabe discutir o seu aspecto de ciência. Como tal, a racionalidade que tem dominado suas teorias é a analítico-empírica; o método é o cartesiano. Hipóteses são definidas e delas são deduzidas explicações.

Dentre as teorias de Administração, são aqui destacadas as teorias de decisão, ensinadas nas escolas de Administração. Basicamente apoiadas em métodos quantitativos, elas privilegiam modelos como os de análise do ponto de equilíbrio, matriz de resultados, árvore decisória, análise de inventário, pesquisa operacional e outros. É, como diriam Davis e Hersh[12] em sua crítica ao cartesianismo, a "matematização da sociedade".

Ultimamente, contudo, acadêmicos e profissionais de Administração vêm fazendo críticas contundentes ao ensino de Administração baseado nos pressupostos da racionalidade cartesiana. Para esses autores, a realidade organizacional é bem diferente da linearidade de que se reveste tal racionalidade. A realidade se apresenta, predominantemente, como não-programável, de modo que decisões contingenciais acabam por ser tomadas, muitas delas baseadas em múltiplas racionalidades e na intuição. É assim que se posicionam Ackoff, McCormack, Peters e Waterman, Rowan, Townsend e Semler, por exemplo.[13]

[9] Id. ibid.

[10] Kant, Immanuel. *Crítica da razão prática* . São Paulo, Edições e Publicações Brasil, 1959.

[11] Campos, Anna Maria. Em busca de novos caminhos para a teoria de organização. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, *15*(1):104-23, jan./mar. 1981.

[12] Davis, Philip J. & Hersh, Reuben. *O sonho de Descartes*. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1988.

[13] Ackoff, Russel. *Gerência em pequenas doses*. Rio de Janeiro, Campus, 1988; McCormack, Mark. *O que não se ensina em Harvard Business School*. São Paulo, Harper and Row, 1985; Peters, Thomas & Waterman, Robert. *Vencendo a crise*. Rio de Janeiro, Harper and Row, 1983; Rowan, Roy. *Gerente*

Outros há, como Rosenthal,[14] que sugerem aos administradores o uso tanto de decisões "intuitivas" quanto "analíticas", e outros até que atribuem o "sucesso" do modelo japonês de gestão ao uso da intuição pelos trabalhadores da baixa hierarquia.[15]

Também não têm sido raros os depoimentos de executivos segundo os quais muitas de suas decisões não obedecem à racionalidade que preside os modelos de decisão; antes, dizem eles, são decisões intuitivas. Lee Iacocca,[16] por exemplo, sustenta que, embora apoiadas pelos fatos, muitas de suas "sacadas" são intuitivas, e Akio Morita[17] afirma ter um sexto sentido que o orienta e que muitas vezes desafia qualquer lógica.[18]

"Sexto sentido" é a chave que tem aberto espaço para a aceitação de mulheres executivas, tais como Karen Sandrault, gerente de uma das linhas da Colgate-Palmolive; Célia Marcondes Ferraz Silva, gerente de produto da Adams; Alice Sampdoria, gerente de área da Krupp. As mulheres, assevera o *head-hunter* Guilherme Dale, têm um sexto sentido, são intuitivas, e pessoas intuitivas fazem avaliações dos negócios com mais facilidade.[19]

Ao formular sua tipologia de decisão, Thompson[20] vê quatro tipos de decisão: a) computacional, quando as preferências sobre possíveis resultados são certas, como certas são as relações de causa e efeito; b) compromisso, quando são incertas as preferências sobre possíveis resultados, mas certas as crenças sobre relações de causa e efeito; c) julgamento, quando as preferências sobre possíveis resultados são certas, mas as crenças sobre relações de causa e efeito são incertas; d) inspiração, quando tanto são incertas as preferências sobre possíveis resultados, quanto as crenças sobre relações de causa e efeito. Para Thompson, decisões por inspiração não apresentam qualquer lógica. Até onde se pode inferir, decisões por inspiração seriam, pois, decisões intuitivas. Não é à toa que Simon,[21] cuja obra sobre decisão tornou-se um clássico, afirma que decisões não-programadas exigem do decisor discernimento, criatividade e intuição. Sobre Simon se voltará a falar mais adiante.

Selltiz, Jahoda e Deutsch,[22] referindo-se à observação como instrumento de coleta de dados para trabalhos científicos, citam o trabalho de Beveridge sobre o papel que

por intuição. Rio de Janeiro, Record, 1988; Townsend, Robert. *Further up the organization*. New York, Alfred A. Knopf, 1984; e Semler, Ricardo. *Virando a própria mesa*. São Paulo, Best-Seller, 1988.

[14] Rosenthal, Stephen R. *Managing government operations*. Boston University/Scott, Foresman, 1982.

[15] *Jornal do Brasil*. Informe Econômico. Samba japonês. Rio de Janeiro, 29 set. 1990.

[16] Iacocca, Lee & Novak, William. *Iacocca* — uma autobiografia. São Paulo, Livraria Cultura, 1985.

[17] Morita, Akio. *Made in Japan*. São Paulo, Livraria Cultura, 1986.

[18] Vergara, Sylvia Constant. Decisão e intuição: para reacender o debate. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 15 jul. 1990.

[19] Por que as empresas espertas estão atrás de mulheres. *Nova*, São Paulo, Abril, n. 203,1990.

[20] Thompson, James D. *Dinâmica organizacional* — fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo, MacGraw-Hill, 1976.

[21] Simon, Herbert. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1967.

[22] Selltiz, C.; Jahoda, M. & Deutsch, M. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo, Herder, 1965.

as observações casuais representaram nas descobertas científicas, e afirmam que a observação casual significativa é, em grande parte, um "presente dos deuses". Será a intuição esse presente? Afinal, o que é intuição?

4. *Evocando os filósofos*

A literatura em Administração pouco avança no sentido de clarificar o que, realmente, é intuição, embora do termo, ultimamente, se venha utilizando com freqüência. Considerou-se pertinente, então, evocar os filósofos.

Segundo Abbagnano,[23] para Descartes intuição é um dos *caminhos* que levam ao conhecimento certo. O outro é a dedução. Para Locke, é o *conhecimento* que temos de nossa própria existência. Para Leibniz, são as *verdades* primitivas tanto da razão quanto de fato, isto é, as verdades que o intelecto apreende ou possui sem a mediação de outras. Para Stuart Mill, é a *consciência* que nos permite conhecer as verdades diretamente ou por si mesmas, ao contrário da inferência, que nos permite conhecer a verdade através da mediação de outras verdades. Para Kant, é a *representação* imediata que fazemos de um objeto. Para Hegel, é o *puro pensamento*. Para Schopenhauer, é o *intelecto*. Gioberti e Bergson a vêem como uma *relação imediata*. Para o primeiro, uma relação imediata, total e necessária da mente humana com Deus e com sua ação criadora. Para Bergson, uma relação imediata com a realidade absoluta, isto é, com a duração da consciência ou com o impulso vital da vida, o que vem a ser o mesmo apontado por Gioberti. É a visão do espírito pelo espírito. Como Stuart Mill, Bergson considera que a intuição significa consciência, mas consciência imediata. Observe-se que consciência, para esses filósofos, é a relação privada do indivíduo consigo mesmo, é a interiorização concernente à realidade última do homem e ao que é revelado nessa realidade: Deus.

A respeito do significado de consciência, a psicologia transpessoal, da qual se cuidará adiante, traz explicações enriquecedoras. No que se refere ao significado de intuição, como se pode perceber, os filósofos, embora utilizem diferentes termos para designá-la, concordam em um ponto: ela não tem mediadores; é alguma coisa imediata.

Dentre os filósofos que se ocuparam da intuição, dois merecem ser destacados: Immanuel Kant (século XVIII) e Henri Bergson (séculos XIX e XX). Suas posições são agora apresentadas.

Kant legou à humanidade uma trilogia que se tornou clássica: a *Crítica da razão pura*, a *Crítica da razão prática* e a *Crítica do juízo*. Na primeira exalta a ciência e como que nega Deus; na segunda, afirma Deus; na terceira, O encontra.

Ao procurar rebater a posição de Locke e dos filósofos empiristas ingleses, segundo os quais o conhecimento tem sua total origem nos sentidos, Kant, inicialmente, mostra as possibilidades da razão para, depois, demonstrar-lhes as limitações. O filósofo denomina razão pura o intelecto analítico que tem como insumo a matéria-prima fornecida pelos sentidos para produzir a ciência, mas que vai além

[23] Abbagnano, Nicola. *Dicionário de filosofia*. São Paulo, Mestre Jou, 1970.

deles, e essa é a possibilidade da razão. Sua limitação, no entanto, dá lugar à faculdade intuitiva do ser. Para ele, a razão prática entende tal faculdade, que apreende o objeto sintética e simultaneamente, como numa visão instantânea, fora do corte do tempo e espaço.

Na *Crítica da razão pura* Kant assevera que nosso conhecimento não tem sua origem totalmente nos sentidos, que não podem ver um princípio ou um fim no tempo, nem um tempo sem princípio e sem fim. O mundo em que vivemos está além de nossa percepção sensorial; não está, porém, além de nossa compreensão intelectual. Podemos empregar nossa faculdade cognoscitiva como receptora de impressões e criadora de idéias.

Na *Crítica da razão prática* Kant questiona a razão pura, asseverando que nossas necessidades práticas são mais importantes que nossas especulações teóricas. Necessidades práticas são o senso moral, a obrigação ética, que permite à nossa consciência distinguir entre o certo e o errado. E a nossa consciência, assevera o filósofo de Koenigsberg, não é questão de ciência, mas de intuição.

Em Kant se pode perceber a busca de associação entre intelectualismo e misticismo ou, se se prefere, entre o racional e o divino. Deus é a razão pura, é o eterno *logos* e também a razão prática, o amor. Como lembra Rohden,[24] pela razão pura o indivíduo adquire a noção do mundo externo, concreto, finito, individual, relativo; adquire o saber científico. Pela razão prática o indivíduo entra em contato com o mundo interno, abstrato, infinito, universal, absoluto; adquire sabedoria. As linhas da razão pura e da razão prática, paralelas se se considerar um tempo finito, fundem-se em algum ponto não-dimensional.

Para Kant,[25] a causa da realidade dos objetos é a representação. Representação pura é aquela desvinculada da sensação. A capacidade de receber representações dos objetos segundo a maneira como eles nos afetam é a sensibilidade. Só ela fornece intuição, a qual é tudo o que pode, como representação, preceder a todo ato de pensamento. O tempo e o espaço são representações necessárias que servem de base a todas as intuições; eles são dados *a priori*, uma vez que são a condição da possibilidade dos fenômenos.

É instigante a associação que se pode fazer entre o conceito de representação de Kant, a descoberta de Einstein, segundo a qual matéria não existe como substância, senão como energia, e a descoberta dos físicos quânticos, segundo a qual as partículas subatômicas podem ser percebidas como partículas ou como ondas. O elo que permite a associação é a figura do observador.

Kant vê dois tipos de juízo: a) analítico, que é explicativo, e b) sintético. Os juízos sintéticos não provêm da experiência (empírica), mas de grandes luzes, como que caídas do céu (seriam o "presente dos deuses", de que falam Selltiz et alii, mencionados no último parágrafo da seção anterior?). Ele vê dois tipos de conhecimento: *a priori* (sintético) e *a posteriori* (analítico). O primeiro se ocupa de objetos que podem ser representados pela intuição, único modo para que seja possível a síntese.

[24] Roden, Huberto. *A filosofia contemporânea*. São Paulo, Alvorada, s.d.

[25] Kant, Immanuel. *Crítica da razão pura*. Rio de Janeiro, Edições e Publicações Brasil, 1966.

Exemplo desses objetos: os axiomas da Matemática, os princípios da Metafísica, os princípios da Física. O conhecimento *a posteriori* pode vir só da experiência ou da experiência acrescida da faculdade cognoscitiva. O conhecimento tem, pois, duas origens: a) a sensibilidade, pela qual os objetos nos são dados; b) o entendimento, pelo qual os objetos são concebidos. Para Kant, a sensibilidade pertence à filosofia transcendental que contém representações *a priori*, as quais encerram as condições pelas quais os objetos nos são dados, precedendo as condições pelas quais eles são concebidos. Sensibilidade e entendimento, diz o filósofo na *Crítica da razão pura*, talvez procedam de uma raiz comum, desconhecida para nós.

Para Kant, qualquer que seja o modo pelo qual o conhecimento se relaciona com o objeto, aquele em que essa relação é imediata é a intuição. Quando um pensamento carece de intuição, é porque não tem objeto a que referir-se imediatamente; logo, os conceitos que produz não têm qualquer conteúdo. Ele vê dois tipos de intuição: a) sensível (empírica, externa), que é a percepção do objeto; b) pura (interna), que é anterior a tal percepção. Para Kant, a intuição empírica é possível a todo ser pensante finito, ao qual o objeto é dado; a intuição pura, no entanto, pela qual o objeto é posto ou criado, só é possível a Deus.

Bergson[26] argumenta que Kant cometeu um grande erro depois de ter provado, com sólidos argumentos, que nenhum esforço racional introduziria o "supra-sensível" e que uma filosofia transcendental eficaz seria, necessariamente, intuitiva. O erro foi ter concluído que a intuição pura falta ao homem e que a metafísica intuitiva é impossível.

Lacroix[27] no entanto, assevera que o erro não foi de Kant, mas dos que o interpretaram, pois ao dizer que a intuição pura o é *a priori*, Kant não afirmava que ela existe antes de qualquer experiência, senão que ela está presente em qualquer experiência.

Para Bergson,[28] a essência — do eu e do universo, que são a mesma coisa — só é acessível à intuição, experiência vital, direta e imediata do eu. A verdadeira realidade transcende as relações presentes e contingenciais das coisas; não é linear. É pela intuição que se pode apreender essa realidade em qualquer tempo, em qualquer espaço, porque ela percebe o todo antes de suas partes. O espírito analítico pode agir apenas no presente, no que está, mas o espírito intuitivo contém dentro de si todo o passado, o presente e o futuro, tudo o que é. O espírito intuitivo é completo e simultâneo. O tempo é eterno e também interno a cada indivíduo, não sendo escravo de qualquer dimensão. Para o filósofo, a dificuldade da análise científica está na sua tendência de situar os objetos ocupando certo espaço em um tempo linear, o que a leva a poder estabelecer o nexo causal, a somar, subtrair, multiplicar, dividir, categorizar, mas a jamais ter sensibilidade. Esta pertence à intuição, que comporta graus de profundidade.

[26] Bergson, Henri. *Os pensadores*. São Paulo, Abril Cultural, 1979.

[27] Lacroix, Jean. *Kant e o kantismo*. Porto, Portugal, Rés Editora, s.d.

[28] Bergson, Henri. *L'énergie spirituelle*. Génève, Editions Albert Skira, 1946.

Bergson[29] sustenta que, diante de idéias habitualmente aceitas, diante de afirmações científicas, diante de explicações apresentadas por uma racionalidade retilínea, há libertação das condições de tempo e lugar. A intuição sopra na orelha do indivíduo e diz: impossível. Impossível, porque uma certa "experiência" assim o afirma. Note-se, contudo, que a experiência (vital) a que Bergson se refere não é a mesma (empírica) referida por Kant. A primeira é interna ao indivíduo, ao contrário da segunda.

Os trabalhos de Kant e Bergson permitem desde logo definir alguma coisa sobre intuição: é a percepção simultânea de objetos, que acontece pela ausência de espaço e tempo linear, e cuja origem está na consciência vital.

Segundo Abbagnano,[30] intuição hoje é, mais particularmente, objeto de investigação de cientistas, não de filósofos. Cientistas procuram distinguir a intuição da razão. Assim, o cientista Bernard[31] vê a intuição como sentimento gerador de hipóteses, ou seja, da interpretação antecipada dos fenômenos, enquanto a razão serve para deduzir as conseqüências dessa interpretação e submetê-las à experiência. O matemático Poincaré,[32] por seu turno, afirma que com a racionalidade demonstra-se, mas somente com a intuição inventa-se.

Se intuição é, atualmente, objeto de investigação menos de filósofos e mais de cientistas, vale a pena recorrer a um grande cientista do século XIX, mais atual do que nunca: Carl Jung. É o que se fará a seguir.

5. *Evocando Jung*

O filósofo Bergson[33] afirma que temos quatro forças mentais: a) intuição; b) razão; c) memória; d) imaginação, reputando a primeira como a mais importante. Jung, que se destaca não no campo da Filosofia, mas no da Psicanálise, também cria uma tipologia, garantindo que existem quatro funções psíquicas básicas, responsáveis pelos modos de conhecer: a) pensamento; b) percepção (sensação); c) sentimento; d) intuição.

Segundo Jung,[34] o pensamento e a sensação são conscientes. O sentimento pode ser consciente ou inconsciente, enquanto a intuição é inconsciente. Consciência é a referência dos conteúdos psíquicos do "eu", entendido este como o complexo de representações que constitui o centro do campo consciente do indivíduo, enquanto inconsciente são as referências do "eu" não percebidas por ele como tal. Por outro lado, o pensamento e o sentimento são funções racionais, porque se caracterizam pela primazia das funções racionais ou de julgamento. A sensação e a intuição são irracionais, porque se baseiam não em juízos racionais, mas na intensidade da

[29] Bergson, Henri. *Os pensadores*. op. cit.

[30] Abbagnano, Nicola. op. cit.

[31] Bernard. *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*. 1865.

[32] Poincaré. *Science et méthode*. 1909.

[33] Bergson, Henri. *Os pensadores*. op. cit.

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

percepção. Todo indivíduo possui essas quatro funções, que podem resultar em outras secundárias, mas há sempre o predomínio de uma sobre as outras.

O pensamento é, pois, uma função racional consciente que se nutre dos dados objetivos transmitidos pelas percepções sensoriais, bem como de fontes subjetivas, predominando estas sobre aquelas. Ou, como diria Kant, o pensamento se nutre da experiência empírica e do que a faculdade cognoscitiva lhe acrescenta. O sentimento é também uma função racional, orientada para o objetivamente dado, seja a qualidade do objeto concreto, sejam os valores aos quais o objeto está associado. É, portanto, uma função relativa a valores, a aproximações, a agrados, cujos conteúdos estão na consciência ou no inconsciente. Para Jung, o pensamento é o que mais perturba o sentimento.

A sensação, função irracional e consciente, depende, naturalmente, do objeto, mas também do sujeito (o indivíduo), o que significa dizer que há sensação objetiva e sensação subjetiva. Na medida em que o objeto provoque sensação, será aceito pela consciência, quer convenha ou não ao juízo racional. A intuição, também irracional, é uma função inconsciente. Tal como Bergson, Jung acredita que é difícil definir a essência da intuição: no entanto, sustenta que ela é uma visão do todo que apreende e configura o objeto, que fornece referências e relações impossíveis de serem obtidas pelas outras funções e que aspira à apreensão das possibilidades máximas. Segundo Jung, para que a intuição prevaleça, as outras funções, notadamente a sensação, devem ser diminuídas.

Para Jung, todas as quatro funções estão associadas à introversão e à extroversão, o que significa dizer que há um tipo psicológico introvertido e extrovertido de cada uma delas. Interessa, aqui, destacar o tipo intuitivo.

Do ponto de vista da extroversão, a intuição está associada aos objetos exteriores, físicos; do ponto de vista da introversão, aos objetos interiores, psicológicos. Pode, portanto, ser objetiva ou subjetiva. Os objetos interiores apresentam-se à intuição como imagens subjetivas de algo que não pode ser observado empiricamente, porque se constituem como conteúdo, *a priori*, do inconsciente e, em última análise, do inconsciente coletivo, parte da psiquê que conserva e transmite a herança psicológica comum de humanidade. A intuição extrovertida reprime ao máximo o fator subjetivo, enquanto a introvertida tem, nesse fator, a sua grandeza.

Observe-se que termos como representações e visão do todo, presentes em Kant e Bergson, também são encontrados em Jung, que acrescenta a eles o conceito de inconsciente coletivo.

6. *A contribuição de estudiosos de Administração e a de estudiosos de psicologia transpessoal*

Motta,[35] ao analisar a decisão gerencial, sustenta que intuição é algo ilógico, em grande parte inconsciente, baseado na reflexão constante, no hábito, no conhecimento e na experiência adquiridos do contexto organizacional e do que está fora dele.

[35] Motta, Paulo Roberto. op. cit.

O autor afirma que ela interliga fatores e, dessa forma, produz uma visão global das coisas.

Simon,[36] reportando-se a Chester Barnard, diz que na época em que escreveu *Comportamento administrativo* ficou embaraçado com o conceito de julgamento intuitivo de Barnard, mas que, após 50 anos, dispõe de sólido entendimento do que sejam processos intuitivos e de julgamento. Simon vê ambos como habilidades, tais quais as que tem o médico no diagnóstico e as moléculas na reação química. Positivista da linha behaviorista, o autor associa julgamento e intuição a respostas rápidas a determinadas situações. Referindo-se a programas de computador que utilizam inteligência artificial, especialmente os sistemas especialistas que simulam as lógicas utilizadas por especialistas na solução de problemas, Simon afirma que tais programas podem captar conhecimentos que capacitem decisores a vislumbrar problemas e soluções rápida e intuitivamente. O autor assevera que a intuição do gerente que é movido por emoção é diferente da do gerente-perito. A primeira é uma resposta a instintos primitivos e, geralmente, inadequada. A segunda é produto de aprendizagem e experiência, sendo altamente adaptativa. Para o autor, todo gerente precisa responder a situações rapidamente, uma habilidade que requer o cultivo da intuição e do julgamento durante muitos anos de experiência e treino.

Alguns estudiosos de Administração, como Mintzberg,[37] fazem referências a práticas orientais místicas, que geram ou facilitam a intuição, bem como às descobertas da Parapsicologia no que concerne às funções do cérebro; outros, como Simon,[38] falam em aprendizagem, treino, experiência, num aspecto formal de educação. Poucos, no entanto, se referem de maneira explícita à psicologia transpessoal que, no entanto, tal como Jung e os filósofos, oferece instrumental analítico interessante para o entendimento do que é intuição.

Grof,[39] cuja prática em Psicologia incorpora idéias de cientistas famosos como Abraham Maslow, Paul Feyerabend, Albert Einstein, Niels Bohr, Werner Heisenberg e Fritjof Capra, entre outros, relata algumas experiências psicodélicas, psicodinâmicas e biogenéticas ou rememorativas. Nestas, o espaço e a linearidade de seqüências temporais e a causalidade linear são transcendidos, alcançando a simultaneidade de que fala Kant, ou todo o passado, o presente e o futuro, de que fala Bergson. Conforme Grof,[40] "o mundo de indivíduos e objetos separados é substituído por uma associação indiferenciada de modelos de energia ou consciência". Às vezes se pode chegar à completa identificação experiencial com a consciência indiferenciada da "Mente Universal", com a totalidade, com a "pura consciência" que representa o princípio da existência e a realidade última.

[36] Simon, Herbert. Making management decisions: the role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, Feb. 1987.

[37] Mintzberg, Henry. Planning on the left side and managing on the right. *Harvard Business Review*, *54*(4), July/Aug. 1976.

[38] Simon, Herbert. Making management. op. cit.

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

[40] Id. ibid.

Observe-se que consciência pura tem, para Grof, o significado que lhe atribuíram os filósofos evocados na quarta seção deste artigo: Deus. Assim também, experiência tem o sentido que lhe foi atribuído por Bergson, um sentido bem mais amplo do que o atribuído pelos teóricos de Administração. São experiências vitais ancestrais, elementos do inconsciente coletivo de Jung, memórias de encarnações passadas que fazem com que o indivíduo perceba que sua consciência se expande e transcende os limites de tempo e espaço. Tal transcendência pode levar à consciência de toda a criação. Podem acontecer visões arquetípicas diversas e seqüências mitológicas. Grof afirma que as experiências por ele desenvolvidas nos 30 anos de prática da Psicologia sugerem que cada indivíduo detém informação sobre todo o universo.

Para Grof, os elementos de memórias ancestrais, a inteligência consciente da molécula DNA, a metafísica do código genético, a dinâmica de estruturas arquetípicas devem agora ser incorporados ao pensamento de cada indivíduo, para que ele perceba a extensão de sua possibilidade experiencial. Por outro lado, a consciência terá de ser incluída em futuras teorias relativas ao universo físico, como princípio que tudo conecta, formando a rede cósmica de que fala a física quântica. O autor alerta para a convergência entre esta, o misticismo e a pesquisa da consciência. No entanto, adverte que na Física o mundo do paradoxal e do "transracional" só pode ser expresso por equações matemáticas; ao contrário, em estados invulgares da consciência se torna uma experiência direta e imediata.

7. *A intuição, segundo o que se pode especular*

Tem-se que, tal como a sensação, intuição é percepção. A diferença está em que pela primeira, possível pelos órgãos dos sentidos, percebem-se fragmentações; pela segunda, possível pela consciência (no sentido filosófico e no da psicologia transpessoal), percebe-se o todo. É experiência vital, interna, não descritível por meio de palavras.

Por outro lado, tem-se que a intuição, tal como a razão, é a faculdade do ser que permite o conhecimento. A distinção está em que pela intuição ele se faz de forma imediata, *a priori*. O conhecimento não pode ser explicado, posto que é uma visão do todo de forma não-racional, o supra-sensível de que fala Bergson, a sensibilidade de que fala Kant. Observe-se que a expressão não-racional é aqui usada com o sentido de algo que transcende a razão. Prefere-se essa expressão aos termos irracional ou ilógico, por estarem estes carregados da conotação de alguma coisa que não permite ao indivíduo dominar adequadamente uma situação (talvez como o gerente dominado pela emoção de que fala Simon, mencionado na seção anterior).

Ao contrário da intuição, a razão em ação, ou seja, o pensamento obedece a uma certa racionalidade, que se define como a ordenação do pensamento, o modo pelo qual ele se arruma para explicar, *a posteriori*, o conhecimento. Como magnificamente o fizeram Kant e Descartes, pela razão o indivíduo pode analisar as suas descobertas, demonstrar os motivos que o levaram a essa ou aquela conclusão. Pela intuição o indivíduo só sabe que chegou a tal descoberta, mas não pode explicar aos outros nem a si mesmo como chegou lá. Aceitar o conhecimento assim advindo é uma questão de fé. Conta-se, por exemplo, que ao lhe perguntarem como sabia da

existência de um mercado para programação somente baseado em notícias, Ted Turner, fundador da Cable News Network, afirmou: "Eu sabia, só isso." [41]

A intuição antecede a razão, ou, como diria Kant, precede o ato de pensamento, por isso permite o conhecimento imediato, *a priori*, sem mediações. A razão, *a posteriori*, explica e demonstra o conhecimento assim adquirido, gerando outros conhecimentos.

A razão passa pela sensação (embora nela não se esgote); depende de tempo-espaço definidos, privilegia a relação causa e efeito, é analítica, parcelada, produz e é produzida pela segmentação, vem do mundo externo; pertence-lhe a explicação e necessita de provas. Ao contrário, a intuição não passa pelos sentidos, independe de tempo-espaço definidos e de explicações causais; é sintética, holística, vem de dentro do indivíduo, prescinde de provas e não necessariamente é condicionada pelo mundo exterior, porque já está lá, no indivíduo. O intelecto produz o saber racional; a consciência (no sentido filosófico), ou o inconsciente (no sentido junguiano) produzem o saber intuitivo. Se a razão é condicionada ao que se pode designar como elementos do método científico, a intuição os transcende, parecendo ter emancipação relativa (certa liberdade).

Vale acrescentar que, com Bergson,[42] acredita-se que há graus de intuição. Observe-se que também Jung fala em "intensidade da percepção". Crê-se, pois, que a intuição pode ir do palpite dos jogadores à revelação dos místicos, passando pela inspiração dos artistas, pelo pressentimento e pelo *insight* de qualquer indivíduo, pela premonição dos parapsicólogos e pelo vaticínio dos profetas.

Pessoas altamente intuitivas sabem aquilo que outras descobrem via árdua análise intelectual. Aquelas antecipam verdades que, às vezes, a ciência leva séculos para demonstrar. Rohden[43] dá um significativo exemplo: Moisés (Gênesis, 1:3 e seguintes) afirma que no primeiro dia da "criação dos céus e da terra e de tudo o que neles há" Deus fez a luz e dela vieram todas as coisas. Isso foi confirmado 3.500 anos depois por Einstein, quando este provou que a luz é a base dos 92 elementos da química e de todas as coisas.

Se, como afirma Bergson, o espírito intuitivo contém todo o presente, o passado e o futuro, é possível inferir que isso pode explicar por que Roger Bacon, no século XIII, anteviu as propriedades das lentes convexas, predisse as conseqüências práticas do uso da pólvora e a possibilidade de voarem engenhos mais pesados que o ar; pode explicar por que Luiz de Camões, no século XVI, e antes de Harvey, previu a circulação do sangue; pode explicar por que Leonardo da Vinci, nos séculos XV e XVI, criou um sistema de irrigação, desenhou helicópteros e fez projetos de engenharia inacessíveis à tecnologia da época; por que Júlio Verne, no século XIX, prognosticou o submarino, o aeroplano, o rádio, o automóvel, a televisão, a bomba atômica e até naves espaciais.

[41] *Pequenas empresas, grandes negócios*. O valor da intuição. Rio de Janeiro, Globo, n. 20, set. 1990.

[42] Bergson, Henri. *Os pensadores*. op. cit.

[43] Rohden, Huberto. *Sabedoria das parábolas*. São Paulo, Alvorada, s.d.

Para atender aos propósitos deste artigo, vale a pena também mencionar Descartes, cujo método (levado ao extremo por seus sucessores) tanto influenciou o desenvolvimento da ciência, e Einstein, o maior dos cientistas contemporâneos.

O primeiro passo do método cartesiano é duvidar de tudo, gerando a necessidade de serem buscadas evidências empíricas. No entanto, o método funda-se em algo de que Descartes não duvidava e que não precisava provar: que era um ser pensante. Por que não precisava provar? Porque "a coisa" era evidente por si. Os passos que começavam na dúvida e na busca de evidências que pudessem confirmar ou refutar hipóteses foram, portanto, precedidos de alguma coisa para a qual não cabiam demonstrações analíticas. A "coisa evidente por si", no dizer de Kant, ou o "dado imediato da consciência", na palavra de Bergson, não deriva de alguma coisa externa, na medida em que provar algo implica algo anterior a qualquer demonstração.

E os resultados de Einstein? Terão sido a conclusão de inúmeras pesquisas e análises que, realmente, fez? É instigante lembrar sua afirmação segundo a qual não há qualquer caminho lógico para o descobrimento das leis elementares da natureza; o único caminho é o da intuição.

As características da intuição são, de alguma forma, levantadas pelos executivos mencionados na segunda seção deste artigo. Morita[44] a chama de "sexto sentido", um tipo de acuidade que lhe permite ver além dos dados e dos números; Iacocca,[45] de "instinto". Resta, agora, clarificar se tomadas de decisão intuitivas excluem a razão.

8. *Razão e intuição: a complementaridade dos opostos na tomada de decisão*

Se, como afirma Jung, todo indivíduo tem quatro funções psíquicas básicas, decisores se valem da razão, que se manifesta segundo algum tipo de racionalidade, mas, igualmente, se valem da intuição. Razão e intuição são complementares. Esta é, aliás, a posição de autores como Agor, Mintzberg e Vieira,[46] os quais vêm ressaltando que o processo de gerenciar, portanto, de tomar decisões, é baseado na razão e na intuição. Pode-se, pois, inferir que, como ciência, a Administração é produção da razão; como arte, à qual é fácil associar sensibilidade, talvez o seja da intuição.

O argumento de que decisores tomam decisões racionais e também intuitivas (não excludentes, portanto) pode ser fortalecido com a célebre afirmação de Jesus Cristo, qual seja, "há muitas moradas na casa do meu Pai" e com o significado do termo "universo", isto é, o conjunto de tudo quanto existe tomado como um todo. Pode-se depreender que "as muitas moradas" ou "tudo quanto existe" pertencem "à casa do

[44] Morita, Akio. op. cit.

[45] Iacocca, Lee. op. cit.

[46] Agor, Weston H. *Intuitive management*: integrating left and right brain management skils. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1984; Mintzberg, Henry. op. cit.; Vieira, Paulo Reis. *Processo decisório organizacional*: uma reflexão para o gerente em busca de eficiência e eficácia. Trabalho apresentado ao Seminário sobre Processo Decisório Organizacional. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1987.

meu Pai", ou a um "todo". Dito de outra maneira, a diversidade está contida na unidade, ou no *Tao*, como a designa a filosofia oriental. Se assim é, razão e intuição não são mutuamente excludentes. São partes de um todo, ou, se se prefere, são as polaridades do *Tao*: o *yang* e o *yin*. Polaridades como o dia e a noite, o verão e o inverno, a superfície e o interior, a luz e a sombra, o racional e o não-racional, o masculino e o feminino. Polaridades como o *animus* e o *anima* de Jung, ou o lado esquerdo e o lado direito do cérebro, de que falam Agor e Mintzberg,[47] baseados nas recentes descobertas da Psicologia. Em algum ponto não-dimensional razão e intuição tendem a fundir-se.

O exemplo de Newton é bem ilustrativo para o entendimento do caráter de complementaridade entre razão e intuição. Quantos, antes dele, viram maçãs (ou o que for) caírem no chão? Mas foi Newton, com sua intuição, quem percebeu a transcendência do fenômeno; foi Newton, com o equipamento da sua razão, quem estabeleceu as relações de causa e efeito formulando, em conseqüência, a lei da gravidade. Voltaremos a isso mais adiante. Por ora, pode-se argumentar ser necessário operar em uma certa sintonia para captar determinadas idéias.

No que concerne à formulação newtoniana, valem algumas observações. Primeira: o equipamento intelectivo de Newton, como o de todos nós, se associa ao saber de uma época, embora, de alguma forma, possa questioná-lo, gerando novos saberes. Como diria Kant, a faculdade cognoscitiva permite receber impressões e criar idéias. Segunda: a lei da gravidade não explica, por exemplo, o fenômeno da levitação, cujo momento de ocorrência contraria aquela lei. São Francisco de Assis, Santa Terezinha e Jesus Cristo são exemplos notáveis da ocorrência daquele fenômeno. Terceira: a lei da gravidade não explica a causa primeira, ou seja, o que causa a gravidade. Maçãs (ou o que for) caem por causa da gravidade; mas o que causa a gravidade? Dito de outra maneira, como percebeu Kant, a razão tem limitações. Assim, a ciência faz os nexos causais, mas é incapaz de explicar a primeira causa da qual as outras decorrem.

Por outro lado, se a razão permite cientificamente formular relações de causa e efeito, a intuição aprioristicamente se coloca fora dessa relação. Ao intuir, não se percebe a relação; ela é produto da análise intelectiva. Ainda: o intelecto faz a mediação entre a intuição e a obra de determinado indivíduo. Como Einstein poderia provar cientificamente a teoria da relatividade se não apropriasse conceitos e linguagem matemática? Conceitos e linguagem matemática foram, pois, o elemento mediador entre a intuição de Einstein e a sua obra. Como assevera Bergson, a intuição tem de recorrer à expressão conceitual, necessariamente simbólica, para fornecer explicações.

Em relação ao princípio da incerteza, da casualidade da física quântica, contrariando a relação causa e efeito até então privilegiada na Física, vale a pena mencionar que paradigmas científicos estão longe de serem imutáveis. Sobre isso já discorreu longamente Thomas Kuhn.[48] Se o comportamento das partículas subatômicas não

[47] Agor, Weston H. op cit.; Mintzberg, Henry. op. cit.

[48] Kuhn, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo, Perspectiva, 1982.

pode ser explicado por leis gerais, tais leis estão referidas à construção humana. Em outras palavras, são leis que foram formuladas pelos indivíduos, o que não significa dizer que, inequivocamente, são as leis da natureza. Vale lembrar que natureza no seu mais amplo sentido, para Kant, é a existência das coisas sob leis. Nas palavras de Einstein, como antes mencionado, "Deus não joga dados". É instigante também recordar que *Tao*, na tradição oriental, significa caminho trilhado pelo universo, ordem da natureza. É Capra[49] quem sustenta, por exemplo, que o conjunto das galáxias se expande de forma "bem orquestrada", e que o estudo das partículas subatômicas e suas interações revela um alto grau de ordem.

Não parece, pois, absurdo afirmar que existe a possibilidade de construção humana de outras leis que, cientificamente, expliquem a causalidade da casualidade do comportamento daquelas partículas, por mais paradoxal que isto possa parecer à mente cartesiana. Vale lembrar que Capra[50] assevera que os físicos modernos vêm concentrando suas energias no mapeamento das regularidades dos padrões das partículas, deixando de concentrar-se na descoberta das causas dinâmicas de tais padrões. Intuitivamente, percebe-se que toda casualidade é uma causalidade ignorada e que todo fenômeno tem um tempo propriamente seu, não existindo, portanto, uma unidade universal de medida, uma dimensão absoluta, idêntica, invariável para todos os fenômenos. Ademais, a referência de nexo causal que ora se tem é linear, logo, não serve para explicar interações que exigem referenciais relativos a movimento, fluxo e transformação. As leis que agora estão-se apresentando aos cientistas dizem respeito à harmonia do movimento imanente às coisas. A visão *bootstrap* e sua idéia de autoconsistência parecem caminhar na direção da formulação de leis (ainda humanas) que tentem explicar a causalidade da casualidade.

No que concerne à intuição, como antes mencionado, pode-se "intuir" que existem graus de intuição e que somente por seu intermédio, conforme Bergson, é possível o acesso à essência do eu e do universo. O mais alto grau percebe a causa primeira, percebe o todo original. É a sabedoria de que fala Kant, aquela que permite aos sábios compreenderem a origem de tudo mesmo que não dominem, por exemplo, as regras científicas. Nesse sentido, intuição está muito próxima do conceito grego de teoria, ou seja, a pura contemplação do cosmos na sua essência.

Um outro ponto também merece observação. A racionalidade cartesiana produziu um arsenal de técnicas em todos os campos do conhecimento. Se, por um lado, elas podem facilitar a captação de determinados dados da realidade, por outro podem obstruir canais de encontro do indivíduo com a consciência de que falam os filósofos, com a intuição. Não é à toa que teóricos e práticos de Administração vêm sugerindo que o excesso de técnicas entulha a cabeça (ou o que for) do indivíduo e cria dificuldades à liberação da intuição. É instigante também lembrar Feyerabend, tal como o fez Grof.[51] Para o primeiro, as pesquisas científicas de maior êxito não seguiram o método racional; antes, subjugaram a razão. Observe-se também que

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

[50] Id. ibid.

[51] Grof, Stanislav. op. cit.

Capra[52] menciona que "quando a mente racional é silenciada, o modo intuitivo produz uma percepção extraordinária", e Jung assevera que a predominância de uma das funções psíquicas não se faz sem prejuízo das demais. "Desentulhar" a cabeça parece, pois, uma boa opção. Não é à toa que o *Tao Te Ching*,[53] cap. XI, lembra: "A argila é usada para modelar os vasos, mas é do vazio interno que depende o seu uso; não existe quarto em que não haja porta e janela; portanto, é ainda o vazio que permite a habitação."

9. A existência de múltiplas racionalidades

No mundo ocidental há quem assegure estar a intuição na base do cérebro, na parte de trás, na glândula pineal, a "sede da alma", segundo Descartes. É ilustrativo lembrar Ezequiel (3: 12): "ouvi por trás de mim uma voz de grande estrondo que dizia...", Isaías (30: 21): "os teus ouvidos ouvirão atrás de ti uma palavra..." e São João (Apocalipse 1:10): "ouvi por detrás de mim grande voz...".[54]

Outros argumentam que o lado esquerdo do cérebro é linear, segue as regras da racionalidade cartesiana, enquanto o lado direito é o campo da intuição e também aquele capaz de absorver, sem confusão, conceitos contraditórios; é mais flexível, aceita métodos subjetivos e novas ordenações de pensamento. Dito de outra maneira, aceita outras racionalidades.

Ao se afirmar, portanto, que o decisor toma decisões intuitivas, bem como racionais, se está querendo também negar a existência de uma única racionalidade: a analítico-empírica. Considerar um único tipo de racionalidade, entendido o termo como ordenação de pensamento, modo pelo qual ele se arruma para explicar o conhecimento, é cometer um equívoco.

A dialética, por exemplo, é um outro tipo de racionalidade. É um modo de apreender a realidade como essencialmente feita de contrários e em permanente transformação. Foi assim que a viram Heráclito de Efeso, no século VI a.C.; Pascal, no século XVII; Hegel, nos séculos XVIII e XIX; Marx, no século XIX, e tantos outros.

A racionalidade dialética trabalha com categorias como a totalidade, ou seja, a visão de conjunto, os contrários, a mediação, a mudança, a possibilidade de superação, a negação da negação. Apresenta semelhança com a filosofia oriental no que concerne aos contrários, vistos naquela como *yin* e o *yang*, pólos arquetípicos que, pela interação dinâmica, geram as manifestações do *Tao*.

A racionalidade dialética parte do pressuposto de que há aspectos da realidade que não podem ser compreendidos isoladamente, senão pela articulação que existe entre eles. Por isso, essa racionalidade se presta tão bem ao entendimento da física quântica. Muitos dos comportamentos das partículas subatômicas, como mencionado, só podem ser explicados pela interação particular entre elas. A racionalidade

[52] Capra, Fritjof. *O tao da física*. op. cit.

[53] Lao Tse. *O livro do caminho perfeito* — Tao Te Ching. São Paulo, Pensamentos, 1987.

[54] *A Bíblia Sagrada*. Rio de Janeiro, Sociedade Bíblica do Brasil, 1960.

dialética parte do pressuposto de que a articulação gera unidades de contrários, gera unidades de polaridades, vale dizer forças que se atraem e, ao mesmo tempo, se repelem. São os contrários que imprimem o movimento, a mudança, a possibilidade de superação, a síntese. Se na racionalidade clássica o contrário é um erro, na dialética é seu elemento de investigação. A racionalidade dialética contempla a tese, a antítese e a síntese. Esses elementos podem ser percebidos na filosofia kantiana.

Existem outras racionalidades além das mencionadas, embora sejam difíceis de ser entendidas, o que acaba por provocar erros de avaliação da prática organizacional. Elas podem ser explicadas pelas descobertas da psicologia transpessoal, pelo conceito de memória de Bergson ou pelo de inconsciente de Jung, mas essa explicação vai além do propósito deste artigo. É possível que muitas decisões presididas por essas racionalidades — e não a cartesiana — estejam sendo rotuladas de exclusivamente intuitivas.

É também possível que estejam sendo designadas por decisões meramente intuitivas aquelas preponderantemente baseadas no sentimento. Com Jung, vale lembrar que o sentimento é uma função psíquica racional, que julga eventos, situações, pessoas. Como tal, pode ensejar que se considere uma decisão como adequada ou inadequada, em função das valorizações que atribui àqueles elementos.

10. *À guisa de conclusão*

Como o próprio título define, este estudo é exploratório. Tem mais o propósito de instigar discussões, do que emitir conclusões. Primeiro, porque cartesianamente diz-se que nós, humanos, não usamos nem 10% de nossa capacidade intelectiva; logo, só discutimos aquilo que conseguimos captar. Segundo, porque, com Bergson, sustenta-se que há graus de intuição, o que conduz à maior ou à menor captação da essência das coisas.

Por enquanto, colocam-se para discussão as seguintes assertivas:

a) razão e intuição estão presentes na tomada de decisão de forma não-exclusiva;

b) razão é aquilo que produz o conhecimento racional, que se origina dos sentidos e do intelecto; intuição é aquilo que produz o conhecimento intuitivo, que tem sua origem na consciência, segundo o sentido filosófico e o da psicologia transpessoal, ou no inconsciente individual e coletivo, segundo o sentido junguiano;

c) razão depende de tempo-espaço definidos, é analítica, explicativa, necessita de provas e apresenta nexos causais; a intuição independe de tempo-espaço definidos, é sintética, não necessita de explicações ou de provas, nem apresenta relações de causa e efeito;

d) tal como a razão, a intuição permite o acesso ao conhecimento, porém de forma imediata, sem análises ou mediações;

e) intuição é não-racional, no sentido de que transcende a razão, mas lhe é complementar;

f) intuição pode ter o significado de impulso vital, palpite, inspiração, pressentimento, *insight*, premonição, profecia, revelação. São graus de intuição. Qualquer um deles pode possuir o tomador de decisões;

g) faz-se uso da razão de múltiplas formas. Algumas delas são a racionalidade analítico-empírica e a dialética. A primeira tem dominado teorias e modelos de decisão;
h) é possível que muito do que tem sido designado como decisão simplesmente intuitiva, para contrapor-se à decisão sob racionalidade analítico-empírica, seja decisão, na prática, presidida, fundamentalmente, por outro tipo de racionalidade ou pelo sentimento. Uma pesquisa empírica que pudesse clarificar essa suposição seria útil.

Uma palavra final: se o leitor perceber este estudo como não-científico, envolvendo apenas uma questão de fé, isso é discutível. Ainda que digam que fé não se discute, é possível discutir as argumentações que a presidem. Se o leitor percebê-lo como científico, isso é ainda discutível, porque com Habermas há de se admitir que só é científico aquilo que permite discussões. Não foi isso ensinado por Popper?

O convite à discussão está, pois, aberto. É o convite a uma ciência menos soberba, mais sábia na sua pressa de fazer deduções e tirar conclusões, e a uma fé mais iluminada e consciente. É o convite à intuição e à possibilidade de decisões que busquem soluções de problemas que os princípios científicos não chegaram a resolver.

Summary

REASON INTUITION IN DECISION-MAKING — AN EXPLORATORY APPROACH

The article's major objective is to clarify the meaning of intuition and what is its relation to reason. The author analyses the rationality prevailing in theories and models of decision and avails herself of Philosophy and Psichology, to explain what intuition and feeling are. She also contends that intuition and reason are complementary and that both are present at each decision-making. There are, however, various types of rationality and degrees of intuition. The author suggests, also, that many decisions said to be intuitive may not be predominantly based on intuition, but rather on multiple rationalities and on feeling.