



Uma Revisão Sistemática sobre a Intuição na Aprendizagem Organizacional

Patrícia Saraiva Seben, Mayara Pires Zanotto, Fabiano Larentis, Jane Rech

RESUMO

Estudos acerca da aprendizagem organizacional e intuição são recentes e pouco explorados pela literatura. Entender os processos que envolvem as duas temáticas é combustível necessário para obtenção de vantagem competitiva para a organização, uma vez que envolve ativos intangíveis. Esse estudo tem o objetivo identificar estudos sobre intuição na aprendizagem organizacional para compreender a relação existente entre estes temas. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma revisão sistemática da literatura de três artigos extraídos da base de dados Scopus. Buscou-se identificar quais outros construtos que também são apresentados na ciência até o presente momento através desta pesquisa na revisão sistemática. Assim, os objetivos específicos do estudo são: identificar quantos e quais artigos relacionam intuição e aprendizagem organizacional e quais teorias foram trabalhadas concomitantemente a aprendizagem organizacional e a intuição. Para tanto, o estudo foi dividido em quatro tópicos: o referencial teórico onde são apresentados os conceitos e a literatura sobre aprendizagem organizacional e intuição; os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa; posteriormente são apresentados e analisados os resultados; e por fim, são apresentadas as considerações finais. Os principais resultados demonstram a necessidade de novas pesquisas sobre intuição na aprendizagem organizacional. O estudo ainda sugere uma agenda para futuras pesquisas.

Palavras-chave: organização, aprendizagem organizacional, modelo 4I, intuição.

1 INTRODUÇÃO

Organizacionalmente, o grande desafio para as organizações é compreender o que significa a aprendizagem, como ela ocorre no indivíduo e como ela se transforma em aprendizagem organizacional. Para as organizações é fundamental que o aprendizado individual possa ser incorporado à memória da empresa, proporcionando a aprendizagem organizacional. A aprendizagem deve ser primeiramente considerada através da perspectiva individual como referência para que se possa compreender o seu processo organizacional. O aprendizado individual pode ser entendido como um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre as lembranças e as experiências passadas, relaciona estas lembranças e experiências, chegando a algumas conclusões sobre o novo fragmento de informações e em seguida as armazena em seus modelos mentais individuais.

O processo de aprendizado organizacional pode ser entendido como uma continuação do processo de aprendizagem individual por se caracterizar pela coletividade e pela captura dos conhecimentos dos membros da organização. A aprendizagem organizacional corresponde à forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente. O processo de aprendizagem ocorre no nível individual, grupal e organizacional através da intuição, interpretação, integração e institucionalização, que são também conhecidos com os 4Is.

A intuição diz respeito ao reconhecimento de padrões e ou possibilidades em nível pré-consciente do indivíduo, cujo processo repercute no comportamento, através de experiências, imagens e metáforas. Identificar e reconhecer similaridades e diferenças entre padrões e possibilidades traduz o significado do aprender. A intuição não obedece a uma ordem lógica de raciocínio, passando tanto pela estimulação sensorial quanto pelos processos de



análise, síntese e significação de informações para compor um conhecimento, sendo um conhecimento não mediado, não estimulado, mas dotado de valor intrínseco.

Dessa forma, o objetivo geral do estudo foi identificar se há estudos sobre intuição na aprendizagem organizacional. Buscou-se identificar quais outras teorias fazem parte dos artigos sobre intuição na aprendizagem organizacional apresentados na ciência até o presente momento, através desta pesquisa. Nesse sentido, os objetivos específicos do estudo são: identificar quantos artigos relacionam intuição e aprendizagem organizacional; quais as teorias que emergiram nesses estudos; e por fim, quais as conclusões encontradas pelos pesquisadores nos artigos analisados. Para tanto, o estudo foi dividido em quatro tópicos, sendo eles: o referencial teórico onde são apresentados os conceitos e a literatura sobre aprendizagem organizacional e intuição; os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa; posteriormente são apresentados e analisados os resultados; e por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DA APRENDIZAGEM INDIVIDUAL A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O grande desafio para as organizações é compreender o que significa aprendizagem, como ela ocorre no indivíduo e como se processa a transferência dessa aprendizagem individual para a organizacional, a fim de poder gerenciar e alavancar esse processo, direcionando-o para as estratégias e criando uma cultura organizacional que a favoreça. Para as organizações é fundamental que o aprendizado individual, como também o conhecimento gerado a partir dele, possam ser incorporados à memória da empresa, proporcionando assim, a aprendizagem organizacional e evitando que o conhecimento gerado pela aprendizagem individual saia da empresa quando um colaborador volta para casa ao final do expediente (FERNANDES, 2008).

O aprender é um processo que implica o entendimento do passado (no intuito de evitar a repetição de erros), a capacitação no presente e o preparo adequado para o futuro (PETERS, 1998). A aprendizagem é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não (FLEURY e FLEURY, 1995). A aprendizagem individual envolve um processo através do qual as convicções dos indivíduos mudam, sendo estas mudanças codificadas nos modelos mentais, aqui entendidos como a visão de mundo de uma pessoa e que envolve tanto as suas compreensões explícitas quanto as implícitas. Tais ciclos de aprendizagem individual afetam a aprendizagem organizacional uma vez que também influenciarão os modelos mentais compartilhados na organização (KIM, 1998).

Apesar de a organização depender de seus membros para aprender, os indivíduos podem aprender sem a organização. No entanto, nem toda a aprendizagem individual interfere na organização. Mas, a aprendizagem organizacional melhora a capacidade da organização na tomada ações eficazes (KIM, 1998). De acordo com Argyris e Schön (1996) os indivíduos aprendem quando estão envolvidos em atividades diárias que exigem interação com os outros e com o meio exterior. Enquanto grupos aprendem quando seus membros cooperam para atingir objetivos comuns, a organização, em sua globalidade, aprende ao obter *feedback* do ambiente e antecipa mudanças posteriores. Neste sentido, chamam atenção para a relevância da aprendizagem ser compartilhada em nível coletivo, destacando a importância do grupo nesse processo. Para Vera e Crossan (2005), aprendizagem organizacional configura-se como o processo de mudança do pensamento individual compartilhado e da ação, e destaca que isso que é afetado pela organização e se torna característica da organização em si.

A aprendizagem deve ser inicialmente analisada através da perspectiva individual como referência para que se possa compreender o seu processo organizacional. O aprendizado



individual pode ser entendido como um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre as lembranças e experiências passadas, relaciona estas lembranças e experiências, chegando a algumas conclusões sobre o novo fragmento de informações e em seguida as armazena em seus modelos mentais individuais. Ao fim do processo, o novo aprendizado pode gerar uma ação (KIM, 1993).

Argyris e Schön (1996) concebem os indivíduos como “agentes” para a aprendizagem nas organizações, mas não consideram correto entender as organizações como uma simples coleção de indivíduos. Para Probst e Büchel (1997) para que aconteça a transição de aprendizagem individual para aprendizagem organizacional, deve existir comunicação, transparência e integração. Deste modo, deve haver processos de comunicação que possibilitem aos indivíduos explicitar seus valores, modelos e crenças, transformando-se em bens simbólicos compartilhados pelo grupo. Igualmente, são necessários mecanismos que articulem pessoas e grupos para vivenciarem, discutirem e refletirem sobre o que veio do nível individual e transformou-se em grupal.

O processo de aprendizado organizacional pode ser entendido como uma continuação do processo de aprendizagem individual - por ser uma consequência deste, por se caracterizar pela coletividade e pela captura dos conhecimentos dos membros da organização (FERNANDES, 2008). Desta forma, a aprendizagem organizacional é a capacidade de criar novas ideias multiplicada pela capacidade de generalizá-las por toda a empresa (STEWART, 1998). A aprendizagem organizacional se refere ao estudo dos processos de aprendizagem nas organizações, principalmente do ponto de vista acadêmico (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2005).

Atualmente, o conhecimento é uma vantagem competitiva, sendo consequência de um processo de aprendizagem organizacional que pode ser considerado como principal meio de obter a renovação estratégica de uma empresa (CROSSAN et. al., 1999). No intuito de entender como ocorre a aprendizagem organizacional, é possível atribuir o uso de metáforas, decorrente da necessidade de expressar o conhecimento da organização, por meio do conhecimento das pessoas da organização e dos sistemas desenvolvidos para absorvê-lo (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2005).

A aprendizagem organizacional é a forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente. Pelo ciclo de aprendizado organizacional é possível verificar que as ações individuais se convergem em ações organizacionais, produzindo resultados. Estes resultados funcionam como uma retroalimentação do aprendizado individual que influencia os modelos mentais individuais e a memória organizacional. Ciclo de aprendizagem que pode ser analisado acrescido da perspectiva de quatro processos sociais e psicológicos que se relacionam: intuição e interpretação (individual), integração e institucionalização (organizacional) (FERNANDES, 2008). O que veremos na próxima seção intitulada Modelo 4I.

2.2 MODELO 4I

O processo de aprendizagem ocorre no nível individual, grupal, e organizacional através da intuição, interpretação, integração e institucionalização, que são também conhecidos com os 4Is. A intuição diz respeito ao reconhecimento de padrões e ou possibilidades em nível pré-consciente do indivíduo, cujo processo repercute no comportamento, através de experiências, imagens e metáforas. Identificar e reconhecer similaridades e diferenças entre padrões e possibilidades traduz o significado do aprender. Interpretar envolve a verbalização de um *insight*, ideia ou conhecimento para você mesmo e ou para outras pessoas o que ocorre através de linguagem, mapa cognitivo e conversação ou diálogo (CROSSAN et al. 1999).



Elementos pré-conscientes passam para o nível consciente por meio da linguagem, a qual possibilita a compreensão dos padrões intuitivos, resultando no reforço da aprendizagem. Integrar (que expande o nível de análise do grupo para a organização) pressupõe uma mudança de valores e crenças orientadoras das ações coletivas. É no processo de desenvolver visões compartilhadas entre os indivíduos, acompanhado de uma ação coordenada por meio de ajustamentos mútuos, que a aprendizagem pode ser inibida ou facilitada pela interação social (CROSSAN et al. 1999).

O que ocorre através de compreensões, compartilhamento, ajuste mútuo em sistemas interativos. Institucionalizar permite que ações de rotina aconteçam na organização, onde conhecimentos são incorporados a sistemas, estratégias, estruturas e práticas empresariais através de sistemas de diagnóstico, regras e procedimentos. Para completar o ciclo, surge o *feedback* em um fluxo inverso (parte do nível organizacional, passa pelo grupo até envolver novamente o indivíduo). Assim, a aprendizagem promove mudanças na organização ao gerar resultados durante o processo (CROSSAN et al. 1999). Quanto a este modelo 4I, neste artigo o tema a ser trabalhado será a intuição.

2.3 INTUIÇÃO

O homem, ao ser dotado de racionalidade, sempre tentou buscar explicações para a realidade à qual pertence. Inicialmente, o fez através dos mitos, após através da religião e, finalmente através da ciência. A racionalidade da ciência causou o processo de desmitologização e o de dessacralização. No entanto, recentemente não têm sido poucas as críticas a tal racionalidade, abrindo espaço para conceitos como os de intuição (VERGARA, 1991).

De acordo com o Dicionário Michaelis (2016) a palavra intuição é um substantivo feminino que se origina no latim, *intuitione*; conhecimento imediato e claro, sem recorrer ao raciocínio; pressentimento; nateologia tem o significado de visão beatífica; considerado conhecimento claro, direto, imediato e espontâneo da verdade; E sexto sentido que, segundo o ocultismo, se acha em processo de desenvolvimento no homem e que lhe permitiria ver sem olhos, ouvir sem ouvidos e assim por diante. Portanto e basicamente, a intuição não segue uma linha lógica de raciocínio, funcionando de maneira instantânea e espontânea.

Bergson (1979) considera a intuição como método metafísico de investigação de uma realidade una, indivisível e multidimensional. O conhecimento absoluto de um objeto só pode ser dado pela intuição, pela qual nos transportamos para o interior do objeto para coincidir com o que ele tem de único e, conseqüentemente, de inexprimível. Sendo que a intuição não carece de análise, da mediação racional, permitindo adentrar um universo fluido e contínuo de transformações que existe em cada objeto, inclusive no homem. Ela é a única faculdade humana apta a expressar a duração real, pois vai da realidade aos conceitos, e não deduz dos conceitos o objeto real.

Para Rowan (1986) a intuição provém de uma camada de percepção apenas abaixo do nível de consciência, sendo, por essa razão, no mínimo escorregadia e evasiva. Conforme Jung (1991), no contexto das funções psíquicas básicas, a intuição é a função psicológica que transmite a percepção por inconscientemente. De acordo com Vergara (1993), a intuição não depende de tempo e espaço, é sintética, não necessitando de explicações ou de provas, nem apresentando relações de causa e efeito.

2.3.1 Conhecimento tácito e intuição

Para Polanyi (1983), o conhecimento tácito é pessoal por ser difícil de se formalizar e a transferência para os demais não é fácil de acontecer. De acordo com o autor, os indivíduos podem saber mais do que sua capacidade de se expressar referente ao seu próprio conhecimento.



Nesta mesma lógica, Leonard e Semsiper (1998) dizem que geralmente sabemos mais do que podemos supor. Para Polanyi (1983) o conhecimento tácito se encontra profundamente arraigado na ação e no comprometimento do indivíduo com determinado contexto, por exemplo, profissão e atividades de um grupo de trabalho. Desta forma, o conhecimento tácito é imprescindivelmente individual, relativo ao contexto e orientado à ação. O que inclui o saber teórico, relativo aos elementos cognitivos do conhecimento, representado pelos modelos mentais individuais e o saber técnico, concernente aos aspectos práticos e às habilidades envolvidas na realização da ação.

O conhecimento tácito não pode ser substituído totalmente pelo conhecimento explícito. O domínio técnico sobre o funcionamento das particularidades de um objeto pode aprofundar o conhecimento dele, mas não reproduzir o significado dos elementos que fora atribuído pelo sujeito. O homem pode ter um conhecimento anterior tácito, pois a todo o tempo somos guiados pela sensação da presença de uma realidade escondida em direção da qual nossas pistas estão apontando e a descoberta que finda e satisfaz essa busca é ainda sustentada por essa visão (POLANYI, 1983). Para Nonaka e Takeuchi (1997) a interação preconizada por Polanyi entre sujeito e objeto no conhecimento tácito faz romper a dicotomia entre mente e corpo, conhecedor e conhecido, razão e emoção.

Para Cledes (2008), tanto o conhecimento tácito consciente quanto o inconsciente oferecem ao conhecedor dificuldades para a sua comunicação, já que a linguagem verbal obedece a padrões estruturais predefinidos e pouco flexíveis, enquanto as representações simbólicas e intuições possuem formas e conteúdos ambíguos e desordenados. Uma questão crítica da aproximação entre os conceitos de conhecimento tácito e intuição reside na possível redução do saber intuitivo e um repositório de conteúdos justapostos outrora conscientes, provenientes de experiências vividas pelo sujeito e por processos de aprendizagem implícita.

O que direciona o pensamento a duas deduções: A primeira, para Langan-Fox e Shirley (1986) os significados das experiências pessoais acumulados no inconsciente preparam os indivíduos para além do âmbito das situações reconhecíveis, tornando-os aptos a apreender outros objetos e eventos. Assim, o conjunto de informações, experiências, fatos e relacionamentos organizados e sintetizados pela mente no seu nível subconsciente seria externalizado pela intuição. A intuição seria produto da aprendizagem e das vivências humanas.

Quanto à segunda dedução, para Vergara (1993) a experiência e a aprendizagem não têm vinculação linear com o atributo intuitivo da mente humana. Sendo esses elementos geradores de um estado de relaxamento psíquico derivado de uma situação de segurança e domínio de uma área de conhecimento, que tornaria uma pessoa apta a dispor de suas faculdades intuitivas. Desta forma, um conhecimento não mediado pela razão, tal como o intuitivo, proviria de uma condição de libertação de esquemas cognitivos formais. O primeiro entendimento parece mais disseminado na teoria organizacional e trata sobre a intuição; o segundo remete ao pensamento filosófico e à psicologia transpessoal junguiana. De qualquer modo, em ambos os casos, as experiências pessoais exercem efeitos relevantes sobre o fenômeno intuitivo.

2.3.2 Racionalidade e intuição

Na perspectiva racional, as organizações existem e se justificam para atingir objetivos. São os objetivos, a tecnologia e o ambiente em que operam que determinam as estruturas, os processos e o comportamento das organizações. O ideal racional presume que a decisão é provocada unicamente pela detecção de um problema e que o processo decisório constituirá um fluxo de produção e análise de informações que, criteriosamente coletadas e analisadas,



resultarão em identificação e opção de alternativas para o alcance eficiente dos objetivos organizacionais. Presume-se, também, que esse fluxo, por sua vez, ocorrerá num processo sequencial em que os participantes contribuirão da melhor maneira para o excelente desempenho organizacional (MOTTA, 1988).

A perspectiva racional acredita que a socialização do indivíduo no meio organizacional é sempre no sentido de como se comportar em adequação aos meios que levam ao alcance dos fins. O indivíduo adota, assim, mesmo quando se comporta irracionalmente, uma intenção de racionalidade. A socialização faz, portanto, que o comportamento do indivíduo dentro da organização seja significativamente diferente do que é do lado de fora (MOTTA, 1988). A partir do pressuposto de que a intuição humana pode assumir o *status* de elemento gerador de decisões administrativas, a intuição surge como mais um recurso de apoio ao processo decisório. Para Damásio (1996) o processo intuitivo ocorre fora da consciência, sem o raciocínio. Contudo, a intuição opera de forma sutil na tomada de decisão, não emergindo de modo abrupto e definitivo.

Compreender o significado da razão na teoria organizacional possibilita entender muitos dos argumentos que justificam proposições teóricas e práticas administrativas vigentes. Ao analisar essa categoria básica da pesquisa em ciências sociais e, portanto, da ciência administrativa, procura-se avaliar a viabilidade do uso da intuição no ambiente organizacional (CLEMES, 2008).

O conceito de razão é tema básico central da elaboração de teorias relativas às ciências sociais e à ciência das organizações. Confrontar racionalidade e intuição serve para proporcionar um entendimento mais apurado das características do conhecimento intuitivo quando inserido na questão organizacional e do papel que ele cumpriria na construção de um modelo de organização burocrática. A razão se manifesta no nível da consciência, enquanto que a intuição ocupa o território do inconsciente. Há vários pontos convergentes entre estes dois construtos: o caráter espontâneo o valorativo dos atos em si mesmos; estão baseadas em conhecimento autônomo de relações entre fatos; ambas atestam a transcendência do ser humano; são atos em que predominam conteúdos subjetivos, motivados por impulsos, emoções, sentimentos e outros fatores perturbadores de uma apreensão inteligível da realidade; tanto a intuição como a racionalidade substantiva provêm de uma visão globalizante da realidade (CLEMES, 2008).

2.3.3 Para uma gestão intuitiva

A teoria contemporânea de decisão gerencial procura valorizar o senso comum, a simplicidade e o juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais. Referindo-se à decisão intuitiva, ou seja, aquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. A intuição é vista como um impulso para ação em que não se faz uso do raciocínio lógico (MOTTA, 1988).

Na empresa do conhecimento, o líder exerce função singular na reunião dos atores organizacionais em torno dos objetivos de externalização, compartilhamento e internalização do conhecimento. A fim de ampliar o repertório de saberes em corrente uso na organização, o líder não deve apenas procurar desenvolver seu potencial intuitivo individual, mas criar condições para que os demais atores organizacionais também o façam (CLEMES, 2008). Rowan (1986) fala que para estimular o maior uso do pensamento intuitivo individual, devem ser realizadas determinadas ações a serem empreendidas pela liderança do conhecimento: escutar a si mesmo; confiar em seus palpites; livrar-se de preconceitos; não duvidar das próprias qualificações; valorizar o pensamento subjetivo; deixar a mente brincar; procurar analogias; não ter medo do fracasso; dar ouvidos aos sonhos e transformar adversidades em vantagens.



O papel fundamental do líder em uma organização do conhecimento é criar um ambiente que favoreça a geração, a externalização e o compartilhamento das diversas formas de conhecimento que sustentam a ação humana. Portanto, ser um gestor intuitivo não é o bastante. É preciso optar por uma postura aberta e flexível no tratamento das questões administrativas, na qual haja menos interesse na padronização de procedimentos e rígidas rotinas e mais espaço para a adoção de estratégias alternativas de resolução de problemas, como, por exemplo, a intuição (ROWAN, 1986).

Ao procurar estimular a difusão da intuição em todos os espaços e práticas organizacionais, o autor sugere que o líder empreenda ações como encorajar atitudes inovadoras, pois tanto as chefias quanto a própria estrutura organizacional devem viabilizar empreendimentos inovadores, que possam favorecer a motivação individual e grupal para o trabalho e que representem diferenciais competitivos para a organização. Também é tarefa do gestor intuitivo, ligar-se à intuição dos colaboradores, criando um espaço para a expressão de uma intuição coletiva, que tende a gerar soluções quantitativa e qualitativamente mais significativas (ROWAN, 1986).

Esse líder também deveria flexibilizar as rotinas administrativas, para estimular a intuição e a criatividade, rompendo com uma estrutura hierárquica rígida e com padrões de procedimentos altamente preconcebidos, que devem ceder lugar a um esquema mais espontâneo, lúdico e ousado de trabalho. Assim como um líder extremamente racionalista não atenderia eficazmente a organização, um líder unicamente emocional poderia comprometer a consecução de objetivos da ação organizacional. Admitir essa complexidade é compreender a condição humana. Cabe ao líder utilizar as múltiplas capacidades humanas no espaço de produção, antes de eleger uma delas em detrimento das demais. Portanto, o gestor intuitivo deve primar pela flexibilização das práticas organizacionais de maneira a criar um cenário favorável à ação humana autônoma e objetiva (ROWAN, 1986).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo geral do estudo refere-se à verificação do construto intuição nos artigos sobre aprendizagem organizacional. Para tanto, no intuito de realizar uma revisão sistemática, foram buscados artigos na base de dados *Scopus*. O filtro realizado foi referente a artigos que continham no título, no *abstract* ou nas palavras-chave as palavras “*learning organization*”, “*intuition*” e “*framework 4i*”. Quanto ao período, foi considerado todo o período disponível, ou seja, de 1900 a 2015 inclusive, apenas da área de ciências sociais e humanas.

Assim, quanto à abordagem, o estudo é caracterizado como qualitativo e quantitativo, visto que o estudo busca identificar a quantidade de artigos de uma base de dados que tratam de um determinado estudo, caracterizando-se assim como pesquisa quantitativa. Além disso, é caracterizado ainda como qualitativo, pois busca analisar como o tema intuição foi abordado nos artigos e quais as conclusões encontradas pelos pesquisadores nos artigos analisados.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é caracterizada como revisão sistemática, que de acordo com Linde, Willich (2003) é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema, disponibilizando um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. Através da revisão sistemática, é possível integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada intervenção, podendo apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, assim como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras.

Para Akobeng (2005), as revisões sistemáticas apresentam um resumo claro e explícito de todos os estudos sobre determinado assunto, e, portanto, nos permitem incorporar um



espectro maior de resultados relevantes, ao invés de limitar as conclusões somente à leitura de alguns artigos. Possibilita a avaliação da consistência e a generalização dos resultados entre populações, e é conduzido após a publicação de muitos estudos experimentais sobre um tema, dependendo assim da qualidade da fonte primária.

Quanto aos objetivos, o estudo é caracterizado como exploratório, tratando-se de uma investigação de pesquisa empírica que possuem o objetivo de formular o problema e esclarecer questões, aumentando assim a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou ambiente a ser investigado (DENCKER e VIÁ, 2001).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos, por meio da aplicação dos filtros adotados, apresentaram o total de três artigos que foram analisados e fazem relação à intuição na aprendizagem organizacional na base de dados Scopus, no período de 1900 a 2015.

No artigo “A co-gestão e a aprendizagem organizacional no modelo 4I: o caso Esporte Clube Juventude” de Cardoso, Caballero (2013), é apresentada a relação entre a aprendizagem organizacional e a co-gestão da Empresa Alimentícia Parmalat e Esporte Clube Juventude, por meio do modelo 4I de Crossan et al.. A comprometeu-se a contribuir com o clube nos financeira e tecnicamente, a transmitir seu conhecimento sobre gestão, bem como informações de mercado e formas de negociar que Cardoso, Caballero (2013) afirmam ser um dos pontos principais para o sucesso deste convênio. O clube teve desempenho significativo no que tange a aprendizagem organizacional, neste contexto a intuição propiciou a aprendizagem organizacional do clube em questão. Sobre o modelo 4I da aprendizagem organizacional, observou-se que a intuição foi imprescindível no início dos contatos entre ambas as partes, assim a empresa através de seu *knowhow* e experiência de investimento no esporte procurou um clube com menos riscos de rejeição, possuidor de estrutura conveniente e disponível para um processo de co-gestão. Em contrapartida, o clube sem nenhum conhecimento da empresa se dispôs a esta parceria em co-gestão. A intuição do gestor do clube contribuiu diretamente para o início das negociações. O *knowhow* e conhecimentos da empresa no que diz respeito ao investimento no esporte somado a experiência e intuição de sua figura máxima no esporte no Brasil. O Esporte Clube Juventude aumentou consideravelmente seu profissionalismo com a definição de funções e a contratação de profissionais tecnicamente capazes para cada área específica do clube. Assim, a empresa obteve maior espaço mercadológico e títulos nacionais e internacionais ao clube caxiense. A co-gestão proporcionou um retorno de quatro vezes em visibilidade (mídia espontânea) sobre o valor investido. Foi perceptível a aprendizagem organizacional nos planos individual, grupal e organizacional do clube, sendo possível afirmar que a co-gestão pôde auxiliar no desenvolvimento da aprendizagem organizacional na indústria esportiva, ao transmitir *knowhow*, melhora processos e profissionalizar ainda mais este segmento.

Quanto ao artigo “An Examination of the Relationship Between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and a Proposed Integration” de Sun, Anderson (2010), a partir de sua criação, o conceito de capacidade de absorção tem sido intimamente ligado com noções de aprendizagem organizacional. Entretanto, a natureza exata da relação entre estes dois conceitos nunca foi estabelecida. Esta relação é examinada por meio de várias maneiras, e sugere que a literatura sobre estes dois conceitos compartilha uma afinidade conceitual que precisa ser delineada. Os autores sugerem que a capacidade de absorção é um exemplo concreto de aprendizagem organizacional compreensível através do relacionamento de uma organização com novos conhecimentos externos. Usando o Modelo 4I para a aprendizagem organizacional. Este artigo aborda a questão fundamental de como a capacidade de absorção refere-se à aprendizagem organizacional. A capacidade de absorção é definida como as habilidades coletivas de uma firma em que o conhecimento prévio propicia reconhecer o valor de novas



informações, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. O artigo ressalta a relevância da intuição para a aprendizagem organizacional. Esta intuição é exclusivamente a nível individual, ao ser um processo que acontece no subconsciente e que envolve alguma forma de processo de reconhecimento. Esse padrão é o início da aprendizagem, e dois tipos de intuição são distinguidos: intuição especialista que envolve o passado, reconhecimento de padrões, desenvolvido através de muitos anos de experiência. Em contraste, intuição empresarial envolve a capacidade de fazer conexões e discernir novas possibilidades de ampliar para fora do efeito limitativo do indivíduo, estrutura cognitiva ou modelo mental. A intuição empresarial é mais provável que altere as crenças e os pressupostos da organização e inicie a aprendizagem de circuito duplo.

No artigo “The politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework “ de LAWRENCE et al.(2005), o poder e a política propiciam a transformação das percepções dos indivíduos e dos grupos nas instituições de uma organização. Inclusive, as diferentes formas de poder nas organizações estão ligadas aos processos de aprendizagem. A intuição está relacionada com a disciplina, a interpretação com a influência, a integração com a força e a institucionalização com a dominação e o exame dessas diferentes formas de poder fornecem uma estrutura para entender por que nem todos os insights se institucionalizam. Neste artigo, os autores apresentam três características do modelo que destacam-se no desenvolvimento de um modelo geral de aprendizagem organizacional: i) é multinível (individual, grupal e organizacional); ii) é dinâmico, unindo os níveis com mecanismos específicos; e iii) articula os quatro processos: intuição, interpretação, integração e institucionalização. Quanto ao modelo 4i, este permite que a aprendizagem individual progrida até a aprendizagem organizacional e vice-versa.

No que diz respeito à intuição, algumas novas ideias vão formar a base para metáforas que pode ser comunicada de forma eficaz que são comuns na vida organizacional. Aqui também ocorre a questão do intuído e interpretado, que irão auxiliar a aprendizagem em loop através do efeito de novas instituições em experiências dos membros da organização que se constituem por sua intuição individual. Tomados em conjunto, os quatro processos de organização aprendizagem descrito por Crossan et al. (1999) apontam para a importância da compreensão o papel do poder e política em organizacional aprendizagem. Pode ser no processo de intuir em que novas ideias são geradas inicialmente. A intuição envolve a grande parte subconsciente dos processos pelos quais indivíduos "vêm para discernir e compreender algo novo, para o qual não havia explicação prévia "(CROSSAN et al., 1999: 526). É o momento no qual os indivíduos identificam padrões em sua experiência que lhes propiciam imaginar novas soluções ou oportunidades.

A dinâmica política da intuição, portanto, envolve formas de poder que ajudam organizacionalmente os membros a ganhar experiência. A disciplina é a forma mais eficaz de poder a este respeito e, conseqüentemente, a base da intuição. A disciplina como forma de poder é um envolvimento contínuo e sistêmico com a meta de poder e afeta as ações dos membros da organização de moldar sua compreensão dos custos e benefícios de diferentes comportamentos e cursos de ação (FOUCAULT, 1977; KNIGHTS; WILMOTT, 1989; LAWRENCE et al., 2001). Assim, sistemas disciplinares que fornecem níveis mais profundos de experiência em um domínio e mais positiva agem como bases consistentes para a formação da identidade podendo tender a ter o maior efeito sobre as intuições dos membros. Por meio deste artigo, os autores buscam estabelecer as ligações mais importantes entre os estágios de aprendizagem organizacional e as formas de poder nas organizações.

Através das análises realizadas sobre intuição na aprendizagem organizacional constata-se que ela interfere diretamente na aprendizagem organizacional, pois toda a aprendizagem inicia no indivíduo e de acordo com o modelo 4I, a intuição é seu primeiro processo. No entanto, de acordo com as pesquisas realizadas, conclui-se que a intuição é uma



apreensão instintiva de um dado conteúdo psíquico que não se caracteriza como produto da atividade intelectual, sentimental ou sensorial. Seu conteúdo surge como um todo acabado, um dado e não um derivado ou produto do intelecto ou do sentimento.

Uma visão do todo que apreende e configura o objeto, considerando o concurso de sistemas de relações que as funções de pensamento, sensação e sentimento não contemplariam constitui o fenômeno intuitivo. Pensar intuitivamente é aceitar a ocorrência do acaso. Desta forma, a intuição não deve ser entendida como um dom inato e personalístico, mas como uma faculdade mental inerente ao homem, sendo o desejo o propulsor de sua emersão. A intuição é espontânea, desprovida de razão lógica, humanamente inconsciente, independente de estimulação sensorial, promove acesso a um conhecimento impossível de ser adquirido por meio do pensamento lógico e é uma capacidade ou potencialidade da mente humana. Foi possível identificar que a relação entre intuição e aprendizagem organizacional é direta, principalmente ao considerar o modelo 4I.

Em relação aos construtos aprendizagem organizacional e intuição, estes foram encontrados nos estudos analisados, visto que cada estudo também trabalhou outras abordagens da aprendizagem organizacional. Como por exemplo co-gestão e capacidade absorptiva. Estas abordagens explicitam a amplitude de relacionamentos da aprendizagem organizacional. Atentando ao objetivo geral do estudo que foi identificar se há estudos sobre intuição na aprendizagem organizacional, buscou-se identificar quais outros construtos são apresentados na ciência até o presente momento. Nesse sentido, os objetivos específicos do estudo são: identificar quantos artigos relacionam intuição e aprendizagem organizacional; quais os constructos que emergiram nesses estudos;

Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática, qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório, onde foi aplicado o filtro na base de dados Scopus, no período de 1900 até 2015 inclusive, filtrando-se somente os artigos que continham os seguintes termos: “*learning organization*”, “*intuition*” e “*framework 4I*”. Os resultados obtidos, por meio da aplicação dos filtros adotados, apresentaram o total de três artigos que foram analisados em sua totalidade.

A aprendizagem organizacional é realizada exclusivamente através da ocorrência da aprendizagem individual. A aprendizagem individual ocorre de maneira tácita em cada indivíduo. Esse conhecimento tácito pode ser explorado e desenvolvido para a promoção da aprendizagem organizacional. A intuição é o primeiro processo da aprendizagem organizacional, também ocorrendo ao nível individual. Dessa forma, o objetivo geral do estudo foi identificar se há estudos sobre intuição na aprendizagem organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa obteve sucesso em virtude da inclusão do modelo 4I na busca, pois o mesmo a levou diretamente à intuição (um de seus quatro processos). A partir desta pesquisa realizada e dentre os artigos encontrados, houve a presença dos seguintes construtos: co-gestão, capacidade absorptiva, política e poder na gestão. Dessa forma, pôde-se concluir que há poucos estudos sobre a intuição na aprendizagem organizacional, o que permite uma vasta construção de estudos futuros, pois a intuição é a abordagem precursora no desenvolvimento da aprendizagem organizacional ao ocorrer a partir da aprendizagem individual.

REFERÊNCIAS

AKOBENG AK. Understanding system atic review sand meta-analysis. ArchDisChild. 2005;90:845-8.



ARGYRIS, C. D.; SCHÖN, D. Organizational learning II: Theory, method, and practice. Massachusetts: Addison Wesley, 1996.

BERGSON, H. Cartas, conferências e outros escritos. São Paulo: Abril, 1979. (Coleção os Pensadores).

CABALLERO, Nicolas; Cardoso, Olga Regina. A co-gestão e a aprendizagem organizacional no modelo 4I: o caso Esporte Clube Juventude. Espacios, v. 34, n.2, p. 2, 2013.

CHUEN, Yueh. Huang Hui-Chuan Shih , (2011),"A new mode of learning organization", International Journal of Man power, Vol. 32 Iss 5/6 pp. 623 – 644.

CLEMES, Sandro. Intuir e conhecer: uma perspectiva ampliada da gestão dos saberes organizacionais. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org). et al.. Organizações do conhecimento. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 217-239.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. Na organizational learning framework: from intuition to institution. Academy of Management Review, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAMÁSIO, A. O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti & VIÁ, Sarah Chucid da. Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação). São Paulo: Futura, 2001.

Dicionário Michaelis disponível em:

<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=intui%E7%E3o> .Acessado em 12 de dezembro de 2015.

EASTERBY-SMITH, M. e LYLES, M. Introduction: water sheds of organizational learning and knowledge management. EASTERBY-SMITH; Oxford: BlackwellPublishing. v. 5, p.115-125. 2005.

FERNANDES, Caroline Brito. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org). et al.. Organizações do conhecimento. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 135-152.

FLEURY, A.; FLEURY, M. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

JUNG, C. G. Gerente por intuição: a maneira mais certa de administrar empresas. 2. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1986.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D.A.A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento.Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p.61-92.

KIM, D. H. The link between individual and oeganizational learning. Sloan Management Review, v.3, maio/jun. 1993, p.67.

LANGAN-FOX, J.; SHIRLEY, D. A. Intuition: a review of the literature. Psychological Reports, v. 79, p. 563-584, 1996.



LAWRENCE, Thomas B. et AL. The politics of organizational learning: interpreting Power into the 4I framework. *Academy of Management Review*, v. 30, n.1, p. 180-191, 2005.

LEONARD, D.; SEMSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, 1998.

LINDE, K.; WILLICH, S. N. How objective are systematic reviews? Differences between review son complementary medicine. *Journal of the Royal Society of Medicine*, v. 96, p. 17-22, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. *Revista de Administração pública*, v. 22, n. 3, p. 77-94, 1988.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da organização. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PETERS, T. Prosperando no caos. São Paulo: Harbra, 1998.

PROBST, G.; BUCHEL, B. S. T. Organizational learning. London: Prentice Hall, 1997.

RAMOS, A. G. Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

ROWAN, R. Gerente por intuição: a maneira mais certa de administrar empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1986.

STEVENS, Eric; DIMITRIADIS, Sergios. New service development through the lens of organisational learning: evidence from longitudinal case studies. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 10, p. 1074-1084, 2004.

STEWART, T. A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUN, Peter YT; ANDERSON, Marc H. An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 2, p. 130-150, 2010.

SUN, Peter YT; SCOTT, John L. Process level integration of organisational learning, learning organisation and knowledge management. *International Journal of Knowledge and Learning*, v. 2, n. 3-4, p. 308-319, 2006.

VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. EASTERBY-SMITH, M; LYLES, M. Oxford: Blackwell Publishing 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. *Revista de Administração Pública*, v. 25, n. 3, p. 120-138, 1991.

VERGARA, S. C. Sobre a intuição na tomada de decisão. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.27, n.2, p. 131, abr./jun. 1993.