

**COMO OS GERENTES
APRENDEM: PROCESSO
DECISÓRIO,
RACIONALIDADE,
INTUIÇÃO,
ESPIRITUALIDADE NAS
ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

HOW MANAGERS LEARN: DECISION-MAKING PROCESS, RATIONALITY,
INTUITION, AND SPIRITUALITY IN LEARNING ORGANIZATIONS

Ciências Sociais Aplicadas • 16/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/776280049](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/776280049)

Manoel Xavier Pires Neto¹

Roberto Vilmar Satur²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a dinâmica da gestão contemporânea, investigando como os vetores do processo decisório, racionalidade, intuição e espiritualidade se entrelaçam na aprendizagem gerencial e na gestão das organizações. Metodologicamente, caracteriza-se como um ensaio teórico de natureza exploratória e descritiva, fundamentado em pesquisa bibliográfica narrativa e análise hermenêutico-interpretativa. O estudo discute a transição epistemológica do "Homem Econômico" para o "Homem Administrativo", operando sob a égide da racionalidade limitada. Argumenta-se que a eficácia gerencial se desloca da otimização de resultados (racionalidade substantiva) para a robustez dos processos deliberativos (racionalidade procedimental). A pesquisa reintegra a intuição como competência técnica auxiliar, definida como "análise congelada em hábito", e propõe a espiritualidade laica, compreendida como Qualidade Humana Profunda (Interesse, Distanciamento e Silenciamento), como mecanismo essencial para a construção de sentido e adaptação em organizações aprendentes que valorizam o conhecimento. Por fim, aborda-se a aprendizagem gerencial como um processo andragógico e situado, desenvolvido na dialética entre a ação e a reflexão, visando a formação de um sujeito integral capaz de alicerçar projetos axiológicos coletivos e sustentáveis. Os principais resultados a que se chega são a necessária integração indissociável entre racionalidade procedimental, intuição e espiritualidade. Por fim, conclui-se que o gestor deve ser um prático reflexivo capaz de dar sentido à ação em cenários de contínua transformação.

Palavras-chave: Espiritualidade nas Organizações; Homem Administrativo; Intuição Gerencial; Organizações Aprendentes; Racionalidade Limitada.

ABSTRACT

This article aims to analyze the dynamics of contemporary management by investigating how the vectors of decision-making, rationality, intuition, and spirituality, intertwine within managerial learning and organizational management. Methodologically, it is characterized as a theoretical essay of an exploratory and descriptive nature, grounded in narrative bibliographic research and hermeneutic-interpretative analysis.

The study discusses the epistemological transition from "Economic Man" to "Administrative Man," operating under the aegis of bounded rationality. It argues that managerial effectiveness shifts from the optimization of results (substantive rationality) to the robustness of deliberative processes (procedural rationality). The research reinstates intuition as an auxiliary technical competence, defined as "analysis frozen into habit", and proposes secular spirituality, understood as Deep Human Quality (Interest, Detachment, and Silencing), as an essential mechanism for sense-making and adaptation within learning organizations that value knowledge.

Finally, managerial learning is addressed as an andragogical and situated process, developed through the dialectic between action and reflection, aiming to form an integral subject capable of anchoring collective and sustainable axiological projects. The main results highlight the necessary and inseparable integration between procedural rationality, intuition, and spirituality. In conclusion, the manager must be a reflective practitioner capable of providing meaning to action within scenarios of continuous transformation.

Keywords: Administrative Man; Bounded Rationality; Learning Organizations; Managerial Intuition; Spirituality in Organizations.

1. INTRODUÇÃO

O processo decisório é o núcleo ontológico da administração, caracterizando-se como um fenômeno comportamental complexo que transcende a mera escolha instrumental. A literatura organizacional contemporânea, impulsionada pela Teoria Comportamental, afasta-se definitivamente do paradigma do Homem Econômico, idealizado e onisciente.

Em seu lugar, consolida-se a perspectiva do Homem Administrativo, que opera inevitavelmente sob a égide da racionalidade limitada. Conforme Simon (1997), a busca utópica pela otimização cede espaço a decisões "satisfacientes", balizadas pela incompletude informacional e cognitiva.

A compreensão rigorosa dessa racionalidade exige diferenciar a dimensão substantiva, focada exclusivamente nos resultados, da procedimental, centrada na robustez dos processos deliberativos. Nesse ínterim, a eficácia gerencial deixa de ser puramente lógico-dedutiva para incorporar a intuição corporativa.

Afastada do senso comum, a intuição técnica configura-se como uma análise congelada em hábito. Esse recurso permite ao gestor transitar entre a ciência e a prática, respondendo agilmente às complexidades e incertezas do ambiente organizacional.

Concomitantemente aos processos cognitivos, emerge a premência de ressignificar o propósito corporativo por meio da espiritualidade laica. Compreendida como Qualidade Humana Profunda (Interesse, Distanciamento e Silenciamento), essa dimensão atua como pilar de coesão.

Em uma sociedade fundamentada no conhecimento, a construção de projetos axiológicos coletivos torna-se um imperativo estratégico.

A espiritualidade consolida-se, assim, como um mecanismo vital de adaptação, mitigando a alienação e elevando a qualidade de vida no trabalho.

A articulação profícua dessas competências decisórias, intuitivas e axiológicas deságua, impreterivelmente, na problemática da aprendizagem gerencial. Rompendo com o formalismo tradicional, o desenvolvimento do gestor deve ser concebido como um processo andragógico e situado.

Fundamentada na aprendizagem experiencial e na prática reflexiva, a práxis desenvolve-se na dialética entre a ação e a reflexão. É neste limiar empírico que o conhecimento tácito inerente às rotinas é transformado em competência explícita e estratégica.

Diante desse delineamento teórico, o presente artigo tem como objetivo analisar como esses vetores se entrelaçam na dinâmica da gestão contemporânea. Busca-se demonstrar que a formação do sujeito integral é condição fundamental para alicerçar organizações aprendentes.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem metodológica de natureza qualitativa. Essa tipologia adequa-se ao objeto de estudo por permitir a compreensão aprofundada de fenômenos organizacionais complexos, intrinsecamente subjetivos e não quantificáveis.

Quanto aos fins, a investigação tipifica-se como um ensaio teórico de caráter exploratório e descritivo. O formato de ensaio proporciona a liberdade analítica necessária para articular diferentes correntes de

pensamento e propor novas perspectivas interpretativas sobre a práxis gerencial.

O delineamento adotado para a coleta de dados consistiu na pesquisa bibliográfica de revisão narrativa. A seleção do *corpus* textual obedeceu a rigorosos critérios de relevância epistemológica e pertinência contemporânea ao tema.

A estruturação do referencial teórico pautou-se na triangulação conceitual de três eixos temáticos fundamentais. O primeiro eixo sustentou-se na teoria da decisão sob o prisma da racionalidade limitada, fundamentada nas obras de Herbert Simon (1982; 1997).

O segundo eixo debruçou-se sobre a categorização da intuição como competência técnica, ancorando-se nas proposições de Henry Mintzberg (2006). O terceiro eixo abordou a dimensão da espiritualidade laica e axiológica, alicerçada na antropologia de Marià Corbí (2013).

A busca documental englobou a literatura seminal da Ciência da Administração, teses, dissertações e artigos científicos correlatos. O referencial foi mobilizado para elucidar a transição paradigmática do "Homem Econômico" para o "Homem Administrativo".

Para o tratamento e a interpretação do arcabouço teórico, aplicou-se o método hermenêutico-interpretativo. Essa técnica analítica viabilizou a articulação crítica entre os construtos consolidados e as demandas emergentes da sociedade do conhecimento.

Desta forma, o procedimento metodológico distanciou-se da mera justaposição ou compilação de conceitos estanques. A

hermenêutica empregada buscou extrair significados subjacentes, promovendo uma síntese integrativa robusta.

Essa síntese conectou a racionalidade procedimental e o conceito de Qualidade Humana Profunda (IDS) às bases da aprendizagem gerencial situada. Demonstrou-se, assim, como a dialética entre ação e reflexão permeia a vivência do gestor.

Por fim, a análise interpretativa cruzou esses vetores com as teorias da aprendizagem experiencial de Kolb (2014), do prático reflexivo de Schön (2017) e da *Action Learning* de Revans (2017). O rigor dessa triangulação garantiu a validade teórica das conclusões apresentadas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Processo Decisório nas Organizações

O processo decisório tem sua constituição como núcleo ontológico da administração, em que o objeto da Ciência da Administração é o estudo das organizações de condução racional de suas atividades que envolve a tomada de decisões assertivas.

Para Shimizu (2006) não é a melhor decisão que importa, mas perceber que existem outras possibilidades alternativas:

Para a empresa, talvez não seja interessante ter apenas a MELHOR DECISÃO no momento, mas também conhecer as outras alternativas possíveis de decisão. A empresa poderia contentar-se com uma BOA DECISÃO dentro de suas possibilidades, ou a SEGUNDA MELHOR DECISÃO. Essa análise da variação das possibilidades em torno de uma decisão escolhida será possível por meio de uma ANÁLISE DE SENSIBILIDADE das estratégias ou alternativas de decisão.

Ainda, corrobora:

Em geral, a empresa ou o decisor gostaria de fazer a seguinte pergunta (denominada pergunta do tipo WHAT-IF?): QUE ACONTECERIA com a decisão escolhida, SE o panorama ou a condição fossem outros?

Já Simon (1997) indica que o processo de tomada de decisão tem um escopo de bastante complexidade: “[...] uma decisão complexa é como um grande rio que traz de seus afluentes as premissas incontáveis que constituem ou formam um processo de decisão”.

A introdução da Teoria Comportamental provocou uma ruptura epistemológica nesse conceito. Em contraste com a Teoria Econômica clássica, que idealiza um 'Homem Econômico' onisciente

e capaz de otimizar qualquer decisão, Simon (1982) propõe uma nova perspectiva. Através da Teoria das Organizações, ele introduz a figura do 'Homem Administrativo', operando fundamentalmente sob a premissa da racionalidade limitada.

Simon (1997) faz a distinção entre a decisão pelo homem econômico e pelo homem administrativo (ou administrador):

O homem economista possui um sistema completo e consistente de preferências de alternativas para efetuar a escolha. Ele sabe quais são essas alternativas, não existe limite para a dificuldade computacional a fim de executar e escolher a melhor alternativa, e os cálculos das probabilidades (incertezas) não constituem obstáculo.

[...]

Podemos considerar então o Administrador que trabalha com um modelo simplificado da realidade, considerando que muitos aspectos da realidade são substancialmente irrelevantes em um dado instante. Ele efetua sua escolha de alternativa usando um quadro simplificado da situação real, considerando apenas alguns fatores mais relevante e cruciais.

Em síntese, Shimizu (2006) pontua que o "homem econômico" lida com a complexidade adotando um padrão perfeito da realidade, sempre em busca da melhor alternativa possível. Em contrapartida, o "homem administrativo" adota um modelo simplificado, descartando variáveis irrelevantes. Assim, ele foca em relações


simples de causa e efeito, contentando-se com soluções apenas satisfatórias ou adequadas.

Na visão comportamental, a decisão é um processo complexo de seleção sob incerteza, superando a ideia de mera otimização. Segundo Silveira (2008), esse processo distingue elementos factuais (proposições empíricas verificáveis) de elementos de valor (preferências éticas ou estratégicas subjetivas e aceitas, mas não validadas).

Os elementos factuais são proposições empíricas sobre o mundo, passíveis de verificação (verdadeiro ou falso). Já os elementos de valor se referem às preferências éticas ou objetivos estratégicos, que não podem ser validados empiricamente, apenas aceitos.

O ambiente da decisão é descrito por Simon (1982) como subjetivo. O decisor não interage com a realidade bruta, mas com um modelo simplificado dela. A organização, portanto, atua como um mecanismo redutor de complexidade, restringindo o campo de escolha do indivíduo através de estruturas de autoridade, comunicação e treinamento, permitindo que decisões racionais sejam tomadas dentro de um escopo delimitado.

As decisões devem ser tomadas para equacionar dilemas e promover oportunidades, como delineou Maximiliano (2009):



O processo de tomar decisão começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objetivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada.

Dentro do vértice organizacional, toda organização se mostra como um sistema de decisões, onde todos os membros estão perenemente em processo decisório, conforme compreendeu Chiavenato (2004).

Essa discrepância entre o real e o ideal é o que Robbins (2010) identifica como gatilho do problema decisório: “A tomada de decisão ocorre em reação a um problema. Um problema existe quando se verifica uma discrepância entre o estado atual das coisas e seu estado desejável [...]”.

Nesse cenário, a essência da teoria da tomada de decisão nas organizações tem um escopo de quatro conceitos, que Shimizu (2006) os elenca: quase resolução do conflito entre os objetivos da organização, a minimização da incerteza e do risco, a busca de solução na vizinhança do objetivo principal e, a aprendizagem constante e adaptação da organização.

Analisando a caracterização de objetivos e metas de uma organização, é totalmente possível que membros diverjam sobre tais elementos. Na esfera da quase resolução do conflito entre os

objetivos da organização, é preciso validar apenas aqueles que são essenciais, contínuos e possíveis de operação, com clareza, didática, regras convergentes, priorizando o mister, a chance de resolutividade equilibrada da tomada de decisão é palpável.

A estrutura organizacional permite que o 'homem administrativo' tome decisões satisfatórias ao gerenciar a tensão entre elementos factuais e de valor. Ao fornecer mecanismos para sanar as discrepâncias apontadas por Robbins (2010), a organização busca mitigar fracassos e minimizar prejuízos. Embora a onisciência seja inalcançável, esses processos auxiliam o gestor frente aos desafios e oportunidades do mercado.

Na espreita da busca de solução na vizinhança do objetivo principal, se afigura por não dever se fincar na aleatoriedade ou na exaustão. Esse ímpeto deve ser pautado pela orientação ao redor do problema principal, tomando as providências alternativas dentro do cenário em que se está incluso, ou seja, nos arredores das alternativas possíveis.

No cenário da aprendizagem constante e adaptação da organização, vemos que a necessidade de exibição de comportamento adaptativo ao longo dos anos configura a assunção de mudança de objetivos, revisando o procedimento de busca resolutiva dos problemas com ênfase nas experiências.

Fica evidente que o processo decisório nas organizações contemporâneas transcende a mera escolha lógica baseada em cálculos exatos. Ele se configura como um fenômeno comportamental complexo, balizado pela racionalidade limitada.

Como afirma Nash (1996) na busca pelo equilíbrio da decisão na teoria dos jogos, as pessoas buscam primeiro minimizar riscos de perda em vez de ousar ariscar em prol de possíveis maiores ganhos. Isso faz com que as decisões tomadas sejam intermediárias e não as melhores.

3.2. Racionalidade nas Organizações

A discussão sobre racionalidade nas organizações exige um rigor taxonômico para evitar reducionismos. A racionalidade não é um absoluto, mas um conceito relacional entre meios e fins. A literatura, em especial, Barros (2016) e Silveira (2008) apontam para a distinção fundamental proposta por Simon (1997) entre racionalidade objetiva e subjetiva, e, mais profundamente, entre racionalidade substantiva e procedimental.

Para Barros (2016), o conceito de racionalidade limitada na teoria de Simon (1997), expõe-se por uma tentativa de mediação entre os aspectos racionais do comportamento humano:

Nesse sentido, o conceito de racionalidade limitada de Simon é uma tentativa de mediar entre os aspectos racionais do comportamento humano e uma descrição realista deste comportamento, que apresenta muito pouco dos poderes atribuídos ao homem econômico. É importante notar que, apesar dele ressaltar os limites à racionalidade, seu movimento corresponde a uma extensão das possibilidades do conceito, pois o conceito de racionalidade limitada permite tratar como racional uma classe muito maior de comportamentos.

Ao criticar a teoria neoclássica, Barros (2016) aprofunda sua visão:

A teoria econômica neoclássica, ao modelar o comportamento dos agentes a partir de um conceito de racionalidade substantiva, sugere que o comportamento racional é quase inteiramente determinado pelas características do ambiente, dependendo do agente apenas no que diz respeito às suas preferências ou objetivos.

Ainda, complementa Barros (2016):

A racionalidade substantiva diz respeito apenas a qual a escolha feita, a seu resultado. No entanto, as pesquisas empíricas na área da ciência cognitiva desenvolvidas por Simon – juntamente com Allen Newell – demonstram veementemente que, em situações complexas, a escolha feita, seu resultado, depende fortemente do processo particular que a gerou, e não apenas dos objetivos que a orientaram. Assim, torna-se imprescindível saber como a escolha é feita.

No cenário da racionalidade objetiva, a definição se vincula ao conceito da racionalidade substantiva, que é apropriado à concretização de determinados objetivos, ainda que possuam condicionamento restritivo.

Conforme Barros (2019), deduziu que este distinguia os elementos factuais e os de valor em uma decisão, quando do envolvimento de ambos:

Simon faz distinção entre os elementos “factuais” e os “de valor” em uma decisão, sendo que toda decisão envolve ambos os tipos de elementos. A distinção é, tal como feita por ele, puramente teórica, na medida em que ambos os aspectos – factual e de valor – na prática se misturam, necessariamente, em qualquer decisão. Cada decisão envolve a seleção de um objetivo e de um comportamento relevante ao seu cumprimento, cada objetivo por sua vez pode ser instrumental para um objetivo mais amplo.

Já no caminho da racionalidade procedimental, que se origina na psicologia, o comportamento só pode ser considerado procedimentalmente racional, quando resulta de processo deliberativo apropriado, sem trivialidade, fugindo do óbvio, como dissertou Simon (1997).

Para Barros (2016), ocorrera a evolução do pensamento científico sobre as organizações, no vértice do procedimento resolutivo: “Passou da teoria das organizações para a ciência cognitiva e a inteligência artificial, da tomada de decisão para a solução de problemas, e nesta passagem ele se afastou da ciência econômica”.

Enquanto a racionalidade substantiva busca o resultado ideal, a procedimental foca na qualidade do processo de decisão. Para compensar limitações cognitivas humanas, a gestão eficaz utiliza heurísticas e sistemas de suporte, garantindo uma deliberação robusta onde o resultado ótimo não é garantido.

No caminho da distinção entre os conceitos de racionalidade (substantiva e procedimental), Barros (2016) pontua que tal dicotomia se mostrou como um dos principais temas desenvolvidos por Simon (1997):

Os principais temas desenvolvidos por Simon nesta época foram três. O primeiro, e de maior repercussão, foi a distinção entre a racionalidade procedimental (procedural rationality) e a racionalidade substantiva (substantive rationality), numa tentativa de fazer uma incorporação positiva dos aspectos psicológicos da racionalidade limitada.

O conceito de racionalidade limitada (*Bounded Rationality*) é a pedra angular da teoria administrativa moderna. Ela postula que a capacidade cognitiva humana é limitada e insuficiente diante da complexidade dos problemas organizacionais. As limitações são de três ordens: incompletude que impede a visão do todo; dificuldade de antecipação das consequências, e; capacidade computacional para processar tantas variáveis em tempo hábil para tomar a decisão assertiva.

Consequentemente, o comportamento administrativo é "satisfaciente³" (*satisficing*), e não maximizador. O gestor busca a primeira alternativa que atenda aos critérios mínimos de aceitabilidade, cessando a busca assim que esta é encontrada. Nessa conjuntura, para Simon (1982) a transição do paradigma da racionalidade substantiva para a procedimental marca o abandono

da utopia do *homo economicus* em favor de um *homo administrativus* fenomenologicamente mais verossímil.

Simon (1997) reconhece que as decisões ocorrem sob assimetria de informações, falhas e incompletudes. Isso desloca o eixo da Ciência Administrativa: o foco deixa de ser a otimização do resultado, muitas vezes inalcançável. Em vez disso, a prioridade passa a ser o desenho de processos deliberativos que busquem a melhor solução possível dentro das condições reais.

A organização atua como um mecanismo compensatório fundamental para as limitações cognitivas individuais. Como a capacidade computacional-cognitiva do gestor é restrita, a estrutura organizacional viabiliza a racionalidade possível. Ela atinge esse objetivo ao integrar equipes com saberes diversos, padronizar procedimentos por meio de rotinas e oferecer sistemas de suporte e divisão de tarefas.

Na premissa apresentada, tem-se que a racionalidade limitada não deve ser interpretada como uma apologia à imperfeição, mas como o fundamento da gestão profissional. A eficácia organizacional, sob o prisma simoniano, é medida pela robustez dos procedimentos que transformam a escassez cognitiva em decisões "satisfacientes" e sustentáveis.

Diferente da onisciência do "homem econômico", o "homem administrativo" reconhece suas limitações cognitivas sem utilizá-las como pretexto para a mediocridade. Ele busca incessantemente a excelência, transformando a consciência da própria falibilidade em um motor para o aprimoramento constante dos processos

decisórios. Assim, a aceitação da condição humana impulsiona o alcance do máximo rigor possível na gestão.

Assim, o rigor metodológico na construção de heurísticas e processos torna-se o um dos melhores caminhos para navegar a incerteza inerente ao ambiente corporativo contemporâneo com maiores chances de êxito.

3.3. Intuição na Gestão das Organizações

Historicamente marginalizada pelo positivismo científico, a intuição foi reabilitada nos estudos organizacionais como um componente vital da expertise. Longe de ser um misticismo ou um palpite aleatório, a intuição é definida, segundo Silva (2023), tecnicamente como análise congelada em hábito.

A intuição afasta-se da mera adivinhação ou da irracionalidade, configurando-se como um recurso cognitivo autônomo. Ela atua por meio de processos subconscientes que geram pensamentos e decisões, distinguindo-se do raciocínio lógico e explícito.

Para Miller e Ireland (2005), a intuição é:

Nem o oposto da racionalidade, nem um processo aleatório de adivinhação, a intuição corresponde a pensamentos, conclusões ou escolhas produzidas inteiramente, ou em parte, por meio de processos mentais subconscientes. Embora informativa, esta descrição acredita na riqueza da intuição – como um conceito e como uma ferramenta mental separada do julgamento explícito e lógico.

Segundo Silva (2023), em ambientes de alta criticidade, a escassez de tempo e informação frequentemente inviabiliza a análise racional formal. Nesses contextos, a intuição atua como um recurso cognitivo essencial, permitindo ao gestor experiente reconhecer padrões instantaneamente e acessar soluções na memória de longo prazo. Assim, dispensa-se o percurso dedutivo consciente, uma vez que o profissional utiliza suas vivências passadas para antecipar tendências e resolver os cenários presentes.

Nesse viés, percebe-se que especialistas acumulam um vasto repertório de conhecimento em suas memórias, o qual é ativado rapidamente assim que identificam os padrões de um desafio. Quando essa bagagem prévia se une à capacidade de dedução do indivíduo, como a análise de meios e fins, o profissional consegue chegar a respostas ágeis e eficientes. Esse fenômeno prático e cognitivo é exatamente o que compõe o conceito de intuição na visão de Perpétuo e Teixeira (2001):

Um outro aspecto advindo dos estudos empíricos é que uma quantidade considerável de conhecimento é “estocado” na memória dos especialistas em solução de problemas, cuja recuperação ocorre quando este profissional reconhece possíveis opções para um determinado problema. Aliando-se este conhecimento com algumas capacidades dedutivas do indivíduo, como é o caso da análise meio-fim, soluções rápidas e satisfatórias podem ser encontradas [...] Esta associação é denominada por Simon como intuição e será abordada de forma detalhada mais adiante.

Essa demonstração de que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a intuição e o desempenho adaptativo de líderes, indica que a preferência por esse estilo cognitivo repercute na capacidade de responder e se adaptar às mudanças num momento de crise.

Mintzberg (2010) propõe um modelo triangular que integra arte (visão), prática (experiência) e ciência (análise). Apoiado em Polanyi (1958), ressalta que o saber tácito construído no negócio supera a formalização. A gestão eficaz equilibra, assim, intuição, lógica e vivência direta para responder à complexidade.

A gestão saudável exige equilíbrio frente aos limites da racionalidade. A análise excessiva gera paralisia e burocratização estéril, enquanto a intuição sem validação metodológica incorre em graves vieses cognitivos. Logo, a intuição atua como um contraponto

ágil e criativo ao processo decisório, exigindo prudência em sua aplicação.

No contexto de empresas familiares, por exemplo, Silva (2023) observou que a modernização gerencial não substitui o julgamento intuitivo, mas o complementa: mesmo em gestores com alta adoção de ferramentas formais, o uso da intuição permanece elevado, consolidando-se como um ativo estratégico indispensável para a agilidade e adaptação em cenários de incerteza.

3.4. Espiritualidade nas Organizações

Há uma crescente demanda pela espiritualidade nas organizações, historicamente marcadas pela primazia técnica, da produção e do controle, todavia, ao passar do tempo, as grandes empresas passaram a buscar compreender como indivíduos constroem sentidos e valores em um cenário de inovação constante e exaustão profissional.

Para Julião, Nascimento-Santo e Paiva (2017), a espiritualidade nas organizações é um modelo de civilização e representação social:

Na seara das organizações, a espiritualidade é a forma contemporânea da verdadeira grandeza na constituição de uma civilização, representando o mais alto grau de enraizamento do homem no universo e possibilitando que se viva de forma integrada, em harmonia com a natureza e o espírito.

A introdução da espiritualidade no discurso organizacional representa uma resposta à crise de sentido no trabalho contemporâneo. Em revisão literária, Jaoude (2015), institui que a espiritualidade não deve ser confundida com religiosidade institucional, mas entendida como uma dimensão ontológica do ser humano em busca de propósito, conexão e transcendência.

Como alicerce da cultura organizacional, a espiritualidade gera as normas e valores que definem o comportamento coletivo. Em grupos como a polícia, essa estrutura preexistente de ritos e crenças atua de forma incisiva sobre o indivíduo, moldando sua conduta para que se adapte à identidade da instituição.

Para De Souza (2020), a emergência da espiritualidade no ambiente corporativo, situando-a não como uma prática religiosa tradicional (crenças, dogmas ou ritos), precisa ser investigada como uma competência humana e uma necessidade de construção de sentido.

Partindo da observação de que as organizações empresariais contemporâneas têm ocupado, em certa medida, o espaço de "articuladoras de sentido" que outrora pertencia exclusivamente às religiões, além, compreender como a espiritualidade pode ser vivenciada de forma laica e adequada à "sociedade do conhecimento", marcada pela inovação constante e pela diversidade cultural.

O conceito de ser integral pressupõe que mente, corpo e as esferas pessoal e profissional são indissociáveis. A saúde mental reflete-se diretamente nas atitudes corporais, assim como as vivências privadas permeiam inevitavelmente o desempenho profissional. É

impossível segmentar o cidadão do trabalhador; as experiências de um domínio influenciam o outro de forma mútua e constante.

Em um paradigma estritamente racional-burocrático, o indivíduo é frequentemente reduzido a um recurso produtivo, ignorando suas outras dimensões, como as relatadas no parágrafo anterior. Sobre a necessidade de superar essa visão fragmentada, Julião, Nascimento-Santos e Paiva (2017) destacam a importância da visão integral:

Logo, compreender o trabalhador na sua condição humana, dotado de necessidades biológicas, sociais, intelectuais, emocionais e espirituais, pode habilitar no indivíduo o espírito de comprometimento, significado, finalidade e satisfação nas suas tarefas [...]

Corbí (2013) estabelece uma fundamentação teórica para a gestão de valores (axiologia) em um contexto de transição histórica sem precedentes. O autor argumenta que a humanidade atravessa uma crise axiológica profunda, derivada da passagem de sociedades estáticas (pré-industriais e industriais clássicas) para as sociedades de conhecimento e inovação contínua.

Enquanto as sociedades anteriores dependiam da fixidez de crenças e da submissão a verdades absolutas para garantir a coesão social, as novas organizações exigem uma dinâmica oposta. Conforme destaca Corbí (2013, tradução nossa): “A necessidade de contínua transformação nos impede de partir de crenças, tanto laicas quanto religiosas, porque as crenças fixam, e nos vemos forçados a nos mover continuamente”⁴.

Tal como se percebe, a espiritualidade nas organizações deixa de ser uma questão de aderência religiosa para se tornar uma necessidade estrutural de sobrevivência e adaptação.

A proposta de Corbí (2013) alicerça-se em uma antropologia linguística. O ser humano é definido não por uma natureza fixa, mas por sua condição de "vidente que fala". Diferente dos animais, que possuem instintos (programação genética) para regular sua conduta, os humanos precisam construir seus próprios motivos e sentidos para viver e colaborar:

Nós, humanos, não somos um espírito e um corpo, não somos animais que raciocinam, não somos animais que falam; fazemo-nos animais viáveis falando. [...] Não temos nada estabelecido capaz de funcionar e proporcionar padrões mínimos de sobrevivência.⁵ (Tradução nossa)

Portanto, as organizações empresariais operam como construtoras de "projetos axiológicos coletivos". Elas não apenas produzem bens ou serviços, mas geram os sistemas de valores que motivam a ação e a coesão (simbiose) dos grupos.

Para adequar a espiritualidade ao ambiente organizacional laico, Corbí propõe o conceito de Qualidade Humana Profunda. Essa competência é operacionalizada pela tríade IDS, que engloba atitudes simultâneas essenciais à inovação e flexibilidade: o Interesse (I) incondicional pela realidade, livre de egocentrismos; o Distanciamento (D) das próprias necessidades, desejos e medos

imediatos; e o Silenciamento (S) dos ruídos internos e preconceitos para possibilitar a percepção do novo.

Segundo Corbí (2013), esta tríade não é um refúgio místico, mas um recurso biológico e pragmático para a adaptação:

O interesse gratuito pela realidade e a capacidade de distanciar-se da submissão a formas concretas vêm sempre acompanhados pelo silenciamento de nossos desejos e temores [...] O IDS é o recurso básico da espécie para adaptar-se às mudanças ou para criá-las.⁶ (Tradução nossa)

Para o contexto corporativo, a contribuição central do autor é a correlação entre o cultivo interior (IDS) e a eficácia de equipes de alta performance regidas pelo modelo ICS. Este baseia-se na Indagação (I), focada na inovação contínua e criatividade; na Comunicação (C), que transcende a troca de dados ao exigir confiança e implicação mútua; e no Serviço (S), uma colaboração simbiótica onde o êxito coletivo e o individual se fundem.

Corbí (2013) alerta que sem o cultivo da dimensão profunda (o desapego do ego promovido pelo IDS), o modelo colaborativo ICS torna-se inviável, degenerando em exploração:

O correto funcionamento do ICS (indagação, comunicação, serviço mútuo) requer qualidade humana e, se for uma qualidade humana profunda, melhor. Sem essa qualidade de fundo de indivíduos e grupos, as sociedades do conhecimento resvalariam para a pura informação e a exploração.⁷ (Tradução nossa)

A conclusão de Corbí (2013) é de que a espiritualidade nas organizações, entendida como o cultivo do "silêncio laico" e da qualidade humana, é um imperativo para a sustentabilidade. Em um mundo onde a técnica é acelerada, a capacidade humana de dar sentido e manter a coesão sem rigidez dogmática torna-se o principal ativo estratégico.

Sob esses paradigmas, a gestão espiritualizada fomenta a interdependência e o senso de comunidade. Destacam-se a congruência entre valores pessoais e a missão organizacional, além da liderança servidora, focada no desenvolvimento do outro em vez da dominação.

Empiricamente, ambientes que acolhem a dimensão espiritual demonstram menores índices de *burnout* (Ajala, 2013), maior resiliência organizacional e um clima ético mais elevado. A espiritualidade age como um antídoto à alienação do trabalho, transformando a atividade laboral de mero meio de subsistência em veículo de realização existencial.

3.5. Como os Gerentes das Organizações Aprendem

A pergunta "como os gerentes aprendem?" desloca a pedagogia formal para a andragogia⁸ situada, pautada na prática cotidiana e nas necessidades imediatas do aprendiz (Silva, 2009), alinhando-se ao conceito de organizações aprendentes. Nesse sentido, Almeida (2013), Silva (2009) e Mintzberg (2010) convergem ao definir a aprendizagem gerencial como um processo eminentemente social e prático.

Em oposição ao planejamento formal, a estratégia como prática foca na ação. O gestor aprende interagindo em comunidades de prática, gerando um conhecimento tácito (Nonaka; Takeuchi, 1997) inerente às rotinas e dificilmente codificável em manuais.

Leite, Godoy e Antonello (2006) corroboram:

A partir do exame do conjunto dos resultados verifica-se que os gerentes aprendem habilidades gerenciais com as experiências que vivenciam, não somente aquelas que por algum motivo foram marcantes e evocadas como tal por eles, mas também por meio de atividades corriqueiras.

A compreensão de como os gerentes aprendem exige um distanciamento da educação tradicional baseada na transmissão passiva de conteúdo. Para Leite, Godoy e Antonello (2006), as experiências dão sentido ao aprendizado: “[...] o processo de aprender é sobre o fazer sentido das experiências formal e informal, e sua aplicação resulta em aumento de conhecimento, habilidades e comportamento incorporados a aprendizagem no local de trabalho”.

Segundo Pozo (2016), esse processo se divide em duas categorias: a aprendizagem explícita e a aprendizagem implícita. Corroborando, Leite, Godoy e Antonello (2006) destacam esses modelos:

Por aprendizagem explícita, se entende o produto de uma ação propositada, organizada e consciente com o objetivo de aprendizado. A aprendizagem implícita, ao contrário, ocorre de forma não intencional, por vezes não consciente e fora do ambiente formal.

Sobre o vértice do conhecimento proposto por cada modalidade de aprendizado, Leite, Godoy e Antonello (2006) contribuem:

O conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado e transmitido. Nesta categoria se enquadram, por exemplo, a educação recebida em ambientes formais, como a escola. O conhecimento tácito está relacionado com o conhecimento adquirido fora de ambientes formais de ensino e cujo conteúdo é pessoal, específico e não facilmente codificado.

Atinente a isto, a base epistemológica destas aprendizagens remonta a teóricos como John Dewey (2023) e David Kolb (2014), mas ganha contornos específicos na gestão com Donald Schön (2017). A reflexão que transforma vivência em competência,

ocorrendo durante o evento, quando o gestor ajusta sua conduta enquanto lida com o imprevisto.

O ponto de partida é a Teoria da Aprendizagem Experiencial de Kolb (2014). Para este autor, o aprendizado não é um evento isolado, mas um ciclo contínuo de adaptação ao mundo, definindo que "a aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência".

No contexto gerencial, isso implica que a mera passagem do tempo no cargo não garante aprendizado; é necessário que o gerente observe, reflita e conceitue suas experiências para transformá-las em competência.

No entanto, a realidade do trabalho gerencial é muitas vezes caótica e imprevisível, o que desafia a aplicação de teorias prontas. Schön (2017) aborda essa complexidade ao criticar a "racionalidade técnica" e propor o conceito do "prático reflexivo". Segundo o teórico, os problemas gerenciais reais não se apresentam como estruturas bem formadas, mas como situações confusas e indeterminadas.

Assim, o gerente aprende refletindo durante a ação, e não apenas antes ou depois dela. Schön (2017) argumenta que "o prático se permite experienciar a surpresa, a confusão ou a dúvida [...] ele reflete sobre o fenômeno diante dele, e sobre os entendimentos prévios que foram implícitos no seu comportamento".

Essa visão da gestão como algo que transcende a ciência exata é reforçada por Mintzberg (2010). Crítico ferrenho da ideia de que se pode "criar" gerentes apenas em sala de aula (como em MBAs tradicionais), defende que a gestão é uma prática que une arte, ofício e uso da ciência.

Mintzberg (2010) postula que o aprendizado ocorre primordialmente no contexto, através da "osmose" e da prática deliberada, e não fora dele, em sua obra seminal, afirma: "A gestão não é uma profissão, nem uma ciência. É uma prática. [...] Ela é aprendida fundamentalmente através da experiência, enraizada no contexto".

Contribuindo com a ideia de que o aprendizado gerencial é social e orientado para a resolução de problemas, Revans (2017) introduziu o conceito de *Action Learning* (Aprendizagem pela Ação). Onde propôs a famosa equação $L = P + Q$, onde o Aprendizado (L) é o resultado do Conhecimento Programado (P) somado à Capacidade de Questionamento (Q).

Para ele, os gerentes aprendem melhor quando reunidos para resolver problemas reais e complexos de suas próprias organizações, questionando suas suposições. Revans (2017) sentencia que "não pode haver aprendizado sem ação e nem ação sem aprendizado".

A reflexão sobre a ação ocorre a *posteriori* é a análise crítica do que foi feito, permitindo a reestruturação dos modelos mentais para situações futuras, papel indispensável ao gestor, se, claro, deseja lograr êxito em sua função.

Silva e Silva (2011) apontam que, em ONGs sob escassez, a aprendizagem ocorre na urgência de solucionar problemas inéditos, a "viração". Nessa linha prática, Mintzberg (2010) defende o desenvolvimento gerencial pautado na própria experiência em vez de teorias abstratas, estimulando a mentoria e a troca entre pares.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RESULTADOS

A investigação consolidou a compreensão de que a gestão contemporânea exige a superação definitiva do paradigma mecanicista em favor do modelo do "Homem Administrativo". Os resultados comprovam que a adoção da racionalidade limitada afasta a busca utópica pela otimização absoluta de resultados, típica do antigo "Homem Econômico". Nesse cenário de incerteza, a organização emerge como um mecanismo compensatório estrutural necessário. Ela delinea processos deliberativos robustos que viabilizam decisões satisfacentes, garantindo a funcionalidade sistêmica frente à capacidade cognitiva finita dos agentes. Assim, a eficácia desloca-se da meta final para a qualidade do processo decisório.

Os achados evidenciaram a reabilitação da intuição como uma competência técnica legítima e essencial ao processo decisório nas organizações aprendentes. Afastando-se de noções místicas, a intuição foi categorizada como uma "análise congelada em hábito", fundamentada em experiências e padrões reconhecidos.

Esta faculdade provou ser o diferencial para evitar a paralisia analítica, conferindo aos gestores a agilidade requerida para responder a crises e imprevistos. A intuição atua como um recurso cognitivo autônomo que acessa padrões estocados na memória de longo prazo para antecipar soluções eficientes. Ela complementa a análise lógica, formando um ativo estratégico indispensável na incerteza.

Paralelamente, a pesquisa demonstrou que a espiritualidade atua como um pilar axiológico fundamental e estruturante para a gestão contemporânea. Operacionalizada de forma laica pela tríade da

Qualidade Humana Profunda — Interesse, Distanciamento e Silenciamento (IDS) —, ela gera sentido e mitiga a alienação.

Esse lastro ético mostrou-se indispensável para impedir que os ecossistemas de alta performance degenerem em simples ferramentas de exploração. A espiritualidade laica é um recurso biológico e pragmático essencial para a adaptação em sociedades do conhecimento. Ela fomenta a coesão interna através de projetos axiológicos coletivos e liderança servidora.

No âmbito do aprendizado organizacional, os resultados refutaram a eficácia de pedagogias corporativas baseadas na mera transmissão passiva de conteúdos teóricos. Concluiu-se que o desenvolvimento gerencial efetivo ocorre por meio de uma andragogia situada, moldada na tensão dialética entre a ação e a reflexão.

É na concretude do contexto e das situações cotidianas que o conhecimento tácito se transforma em competência explícita e sabedoria estratégica. O aprendizado é um ciclo contínuo de transformação da experiência através da prática reflexiva durante e após a ação. Portanto, a formação do gestor é um processo social e prático que exige o questionamento constante.

Em síntese, a eficácia nas organizações aprendentes demanda uma integração indissociável entre ciência, arte e ofício, voltada à formação de um sujeito integral. A gestão exige a articulação do rigor da racionalidade procedimental, da sensibilidade intuitiva e de uma sólida ética de serviço mútuo. Somente através desta síntese complexa torna-se viável o sucesso econômico alinhado à construção de projetos coletivos sustentáveis.

A liderança deve equilibrar a análise lógica com a profundidade humana para navegar a complexidade do ambiente atual. Conclui-se que o gestor deve ser um prático reflexivo capaz de dar sentido à ação em cenários de contínua transformação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AJALA, E. M. *The impact of workplace spirituality and employees' wellbeing at the industrial sector: the nigerian experience.* **Journal of the African Educational Research Network**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 1-13, 2013.

ALMEIDA, M. C. G. B; ALMEIDA, M.L; LUCENA, E. A. (2013). Aprendizagem de gerentes sobre a práxis da estratégia. **X SEGeT**, Resende -Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/37418708.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2026.

BARROS, Gustavo. **Racionalidade e organizações:** um estudo sobre comportamento econômico na obra de Herbert A. Simon. 2016. 250 p. Dissertação (Mestrado em Economia). FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://hal.science/hal-03018347/document>. Acesso em: 11 jan. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORBÍ, Marià. **La construcción de los proyectos axiológicos colectivos: principios de epistemología axiológica.** Centro de Estudio de las Tradiciones de Sabiduría, 2013.

DE SOUZA, Jonathan Felix. Inteligência espiritual: um estudo sobre o despertar de uma espiritualidade não religiosa como qualidade humana profunda nas organizações. **Horizonte**, v. 18, n. 57, p. 1412-1415, 2020.

DEWEY, John. **Experiência e educação**. Editora vozes, 2023.

JAOUDE, Oldack Elias Conde. **Espiritualidade nas organizações: Um estudo da relação da espiritualidade com qualidade de vida no trabalho nas PMEs**. 2015. 121 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Mestrado em Administração, Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2015. Disponível em: https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_discente/OldackElias.pdf. Acesso em: 25 dez. 2025.

JULIÃO, Elisângela; NASCIMENTO-SANTO, Jair; PAIVA, Kely Cesar Martins. Relações entre práticas de espiritualidade e valores organizacionais sob a percepção de jovens trabalhadores brasileiros. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 2, p. 351-366, 2017.

KOLB, David A. **Experiential learning: Experience as the source of learning and development**. FT press, 2014.

LEITE, Isabel Cristina Badanais Vieira; GODOY, Arilda Schmidt; ANTONELLO, Claudia Simone. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia**, Canoas, n. 23, p. 27-41, jan./jun. 2006.

MILLER, C. Chet; IRELAND, R. Durane. O poder da intuição. **GV-EXECUTIVO**, v. 4, n. 3, p. 69-85, 2005.

MINTZBERG, H. **Managing:** desvendando o dia a dia da gestão. São Paulo: Bookman, 2010.

NASH, J. *Non-Cooperative Games*, *Annals of Mathematics*, 54 (2), September, 286-95. **INTERNATIONAL LIBRARY OF CRITICAL WRITINGS IN ECONOMICS**, v. 67, p. 54-63, 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka, **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PERPÉTUO, Marco Antônio; TEIXEIRA, Francisco. Há espaço para métodos de identificação, análise e solução de problemas (MIASPS) nas organizações, mesmo diante da racionalidade limitada, da intuição e das heurísticas?. **Organizações & Sociedade**, v. 8, p. 159-174, 2001.

POLANYI, Michael. **Personal knowledge: towards a post-critical philosophy.** Chicago: The University Press, 1958.

POZO, Juan Ignacio. **Aprendizes e mestres:** a nova cultura da aprendizagem. Artmed Editora, 2016.

REVANS, Reg. **ABC of action learning.** Routledge, 2017.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 633 p.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.

SCHÖN, Donald A. ***The reflective practitioner: How professionals think in action.*** Routledge, 2017.

SILVA, Lucimeiry Batista da; SILVA, Anielson Barbosa da. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 55-89, 2011.

SILVEIRA, Víctor Natanael Schwetter. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, p. 1107-1130, 2008.

SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Daniel Lima da. **O papel da intuição na tomada de decisão de líderes em contexto de crise organizacional.** 2023. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

SIMON, Herbert A. ***Models of bounded rationality.*** 2 vols. Cambridge, MA: The MIT Press, 1982.

SIMON, Herbert A. ***Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization.*** 3 a ed., com nova introdução. New York: The Free Press, 1997.

¹ Bacharel em Direito. Especialista em Direito Previdenciário, Direito Constitucional e Direitos Humanos. Mestrando pelo PPGOA da UFPB. E-mail: advogadomanoelxavier@yahoo.com

² Professor Associado do Departamento de Mediações Interculturais da UFPB, Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Aprendentes (PPGOA) e Professor do Curso LEA-Negociações Internacionais. Possui graduação em Economia e em Administração, especialização em Comércio Exterior, mestrado em Economia (linha Economia da Empresa), Doutorado em Ciência da Informação (linha Ética, Gestão e Política da Informação). Fez Pós-Doutorado em Informação e Comunicação pela Universidade do Porto, em Portugal. Líder do Grupo de Pesquisa MINNI-Mundo, coordenador do Observatório MINI-Mundo. Membro externo do Centro de Investigação (Pesquisa) CITCEM (Portugal) e participa dos grupos de Pesquisa GIACO e RIEV Imigrantes. E-mail: robertosatur@yahoo.com.br

³ O termo "satisfaciente" é uma tradução do conceito *satisficing*, cunhado por Simon (1996). Refere-se à estratégia de tomada de decisão que opta por uma alternativa que atenda aos critérios mínimos aceitáveis, em vez de buscar a solução máxima ou otimizada.

⁴ *La necesidad de continua transformación nos impide partir de creencias, tanto laicas como religiosas, porque las creencias fijan y nos vemos forzados a movernos continuamente*" (Corbí, 2013, p.14)

⁵ *Los humanos no somos un espíritu y un cuerpo, no somos unos animales que razonan, no somos animales que hablan, nos hacemos animales viables hablando. [...] No tenemos nada establecido capaz de funcionar y proporcionar unos mínimos patrones de sobrevivencia* (CORBÍ, 2013, p. 50).

⁶ *"El interés gratuito por la realidad y la capacidad de distanciarse de la sumisión a formas concretas va siempre acompañado por el silenciamiento de nuestros deseos y temores [...] IDS es el recurso básico de la especie para adaptarse a los cambios o para crearlos."*
(CORBÍ, 2013, p. 35).

⁷ *"El correcto funcionamiento de ICS (indagación, comunicación, servicio mutuo), requiere de la cualidad humana, y si es cualidad humana profunda, mejor. Sin esa cualidad de fondo de individuos y grupos, las sociedades de conocimiento resbalarían hacia la pura información y la explotación"* (CORBÍ, 2013, p. 287).

⁸ Arte e ciência orientada para auxiliar no aprendizado de adultos.