

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração

Gustavo Henrique Moreira Gonçalves

**A INTUIÇÃO APLICADA NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM CONSULTORIA
DE PROJETOS DE INOVAÇÃO**

Belo Horizonte
2025

Gustavo Henrique Moreira Gonçalves

**A INTUIÇÃO APLICADA NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM CONSULTORIA
DE PROJETOS DE INOVAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ângela França Versiani

Área de Concentração: Inovação e Conhecimento

Belo Horizonte

2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

G635i Gonçalves, Gustavo Henrique Moreira
A intuição aplicada na solução de problemas em consultoria de projetos de
inovação / Gustavo Henrique Moreira Gonçalves. Belo Horizonte, 2025.
77 f. : il.

Orientadora: Ângela França Versiani
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Solução de problemas. 2. Intuição. 3. Difusão de inovações. 4.
Administração de projetos. 5. Criatividade nos negócios. 6. Serviços de
consultoria. 7. Consultores - Entrevistas. 8. Método de estudo de casos. I.
Versiani, Ângela França. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.011.8

Ficha catalográfica elaborada por Fabiana Marques de Souza e Silva - CRB 6/2086

Gustavo Henrique Moreira Gonçalves

**A INTUIÇÃO APLICADA NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM CONSULTORIA
DE PROJETOS DE INOVAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Inovação e Conhecimento

Prof^a. Dr^a. Ângela França Versiani – PUC Minas (Orientadora)

Prof. Dr. Sergio Fernando Loureiro Rezende – PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Silvio Popadiuk- Universidade Presbiteriana Mackenzie (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 13 de março de 2025.

*Dedico este trabalho a minha esposa, meus
filhos, meus pais, amigos e familiares.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus o meu maior sustento e motivo de eu estar realizando este mestrado.

À minha esposa Karina por estar sempre ao meu lado e ser a pessoa que mais me ouviu durante este tempo de mestrado, agradeço aos meus filhos Pedro e Elisa, que são a minha motivação por conquistar coisas maiores.

Aos meus pais Elaine e Rodrigo pelo exemplo e por acreditarem em mim, agradeço aos meus irmãos Lucas, Maria Sofia, amigos e familiares que estiveram ao meu lado.

Agradeço a orientação da Prof^a. Dr^a. Ângela França Versiani que me permitiu chegar até aqui, ao Prof. Dr. Marcelo Resende pelo suporte durante todo o curso e ao professor Fábio Murback pela amizade e ajuda durante o mestrado.

Aos funcionários do GH que contribuíram para esta pesquisa e disponibilizaram seu tempo para participar das atividades.

“ É como está escrito: Coisas que os olhos não viram, nem os olhos não viram, nem os ouvidos ouviram, nem o coração humano imaginou, tais são os bens que Deus tem preparado para aqueles que o amam ” I cor 2, 9.

RESUMO

A presente dissertação investiga o papel do conhecimento intuitivo na resolução de problemas em consultoria de projetos de inovação. Em um ambiente empresarial onde a inovação é crucial para a competitividade, o conhecimento intuitivo emerge como um recurso valioso para lidar com desafios complexos e promover soluções eficazes. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, com estudo de caso no GH Poços de Caldas, explorando as práticas de consultores em projetos de inovação em diferentes áreas, como eficiência energética, Lean Manufacturing e segurança alimentar. A análise baseou-se em entrevistas, observação e análise documental. Os resultados destacaram que o conhecimento intuitivo, combinado com abordagens analíticas, contribui significativamente para identificar padrões, propor soluções criativas e implementar inovações alinhadas às necessidades organizacionais. A intuição mostrou-se especialmente relevante nas fases iniciais de diagnóstico e planejamento. A pesquisa ressalta a importância da integração entre intuição, experiência prática e metodologias estruturadas, oferecendo insights valiosos para o aprimoramento de práticas consultivas e o desenvolvimento de inovações organizacionais.

Palavras-chave: Conhecimento intuitivo, consultoria, projetos de inovação, solução de problemas, inovação organizacional.

ABSTRACT

This dissertation investigates the role of intuitive knowledge in problem-solving within consulting for innovation projects. In a business environment where innovation is crucial for competitiveness, intuitive knowledge emerges as a valuable resource for addressing complex challenges and promoting effective solutions. The research employed a qualitative approach, conducting a case study at GH Poços de Caldas, exploring consultants' practices in innovation projects across various areas such as energy efficiency, Lean Manufacturing, and food safety. The analysis was based on interviews, observations, and document review. The findings highlighted that intuitive knowledge, combined with analytical approaches, significantly contributes to identifying patterns, proposing creative solutions, and implementing innovations aligned with organizational needs. Intuition proved especially relevant in the initial phases of diagnosis and planning. The research underscores the importance of integrating intuition, practical experience, and structured methodologies, offering valuable insights for enhancing consulting practices and fostering organizational innovation.

Keywords: Intuitive knowledge, consulting, innovation projects, problem-solving, organizational innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema teórico	27
Figura 2 - Organograma GH Poços de Caldas.....	31
Figura 3 - Fluxo do processo de consultoria.....	33
Figura 4 - Identificação de problemas e proposta de soluções em projeto de inovação na consultoria.....	44
Figura 5 - Processos cognitivos na consultoria	47
Figura 6 – Síntese da análise de dados	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - <i>Áreas da consultoria</i>	34
Quadro 2 - <i>Relação de consultores entrevistados</i>	35
Quadro 3 - <i>Síntese das perguntas principais</i>	37

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APPC- Análise de perigos e pontos críticos

BPF- Boas práticas de fabricação

CNPQ- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

PAC- Programas de autocontrole

PDCA- *Plan Do Check Action*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	A importância do conhecimento intuitivo na consultoria para projetos de inovação	14
2.2	Conhecimento intuitivo versus análises na resolução de problemas para projetos de inovação.....	20
2.3	Síntese teórica	25
3	METODOLOGIA	29
3.1	Estratégia e Método de pesquisa.....	29
3.2	Objeto empírico de análise e seleção da amostra	30
3.2.1	<i>Abordagens da consultoria e a lógica dos serviços prestados aos clientes</i>	<i>32</i>
3.3	Seleção da amostra e coleta de dados	35
3.4	A organização e análise dos dados	38
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	41
4.2	A intuição na prática da identificação de problemas em projetos de inovação....	41
4.3	A decisão na proposição de soluções inovadoras em projetos de inovação.....	44
5	ANÁLISE	48
6	DISCUSSÃO DOS DADOS.....	51
6.1	A intuição do especialista na identificação dos problemas de inovação.....	51
6.2	Intuição, Método e Criatividade na Formulação de Soluções Inovadoras	53
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
7.1	Principais conclusões.....	56
7.2	Desafios e sugestões para trabalhos futuros	59
	REFERÊNCIAS	61
	APÊNDICE A	68
	APÊNDICE B	75

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação de mestrado está vinculada ao projeto do CNPq número **Processo:** 405584/2023-7, Vigência: 12/12/2023 - 31/12/2026, cuja coordenadora é a professora Doutora Ângela França Versiani. Tal projeto versa sobre o desenvolvimento de inovações e sua relação com o conhecimento intuitivo. Assim, a dissertação de mestrado que aqui se apresenta se insere no escopo de um projeto mais amplo, representando um dos seus resultados esperados, qual seja, a inserção de um aluno de mestrado e dissertação vinculada.

Para avançar na compreensão das relações entre intuição e inovação, nesta dissertação parte-se da premissa de que a inovação não se restringe à adoção de novas tecnologias, abrangendo também a reformulação de processos e serviços para otimizar resultados (Baregeh, Rowley & Sambrook, 2009). O conhecimento intuitivo parece exercer um papel importante (Dörfler & Ackermann, 2012; Weinberger & Verde, 2022) no processo inovativo (Versiani; Rezende; Popadiuk, 2023). A intuição tem sido definida como um saber não explícito (Sinclair, 2011; Lahti & Goh, 2002), originado a partir de experiências diretas, permitindo decisões rápidas e eficazes em cenários de incerteza (Kahneman, 2011; Walsh, Collins, & Knott, 2022).

Com a crescente complexidade do ambiente organizacional, caracterizada por grandes volumes de informação e demandas por decisões ágeis, a intuição tem ganhado relevância na gestão e consultoria. Estudos sugerem que a intuição é especialmente valiosa quando as informações são incompletas ou ambíguas, permitindo decisões mais ágeis e criativas ao integrar experiências passadas e percepções implícitas (Kahneman, 2011; Sinclair & Ashkanasy, 2005).

Também pesquisas mais recentes, tais como as de Walsh, Collins e Knott (2022) e Baldacchino, Ucbasaran e Cabantous (2022), mostram que a intuição do especialista desempenha um papel central na resolução de problemas em ambientes de alta incerteza, sendo frequentemente utilizada por profissionais experientes para reconhecer padrões e responder rapidamente a desafios complexos. Esses estudos destacam que a experiência acumulada permite que decisões intuitivas sejam tomadas com maior precisão e eficácia, reduzindo o tempo necessário para avaliar alternativas e agir.

Além disso, Weinberger e Verde (2022) demonstram que a intuição não se limita à tomada de decisão individual, mas também influencia processos organizacionais ao facilitar a adaptação a cenários dinâmicos. Esses autores identificaram que a intuição pode ser um fator-chave para a inovação, pois permite que líderes e consultores antecipem tendências e

identifiquem oportunidades estratégicas antes que se tornem evidentes por meio de análises convencionais.

Já a pesquisa de Noja et al. (2023) investiga a aplicação da intuição no contexto da consultoria empresarial e sua interação com novas tecnologias, como a Inteligência Artificial. Os resultados indicam que consultores especializados utilizam a intuição para interpretar rapidamente dados complexos e prever impactos de decisões estratégicas, sugerindo que a intuição pode ser aprimorada quando combinada com ferramentas tecnológicas que ampliam o acesso e a estruturação das informações.

Nesse sentido, este trabalho adota os pressupostos de que a intuição é uma capacidade essencial para sintetizar informações e formular proposições inovadoras (Taura & Nagai, 2017). Esse processo é particularmente relevante para projetos de inovação, em que criatividade e adaptação são essenciais para superar desafios.

Embora o conhecimento intuitivo seja um aspecto já reconhecido na tomada de decisão em contextos complexos, ainda é pouco explorado na literatura de inovação (Versiani; Rezende; Popadiuk, 2023). O predomínio de abordagens racionais na gestão parece relegar a um segundo plano o papel do inconsciente e das decisões intuitivas nos projetos de inovação. Assim, em que pese o avanço de pesquisas sobre conhecimento intuitivo, ainda existem lacunas na literatura sobre sua aplicação prática. Pesquisadores, dentre eles Sinclair (2011), Hodgkinson e Sadler-Smith (2018) e Walsh, Collins e Knott (2022), apontam lacunas na literatura sobre o conhecimento intuitivo na gestão e inovação. Apesar de estudos reconhecerem a intuição como um componente essencial da tomada de decisão, ainda há pouca compreensão sobre como ela se manifesta especificamente no contexto da consultoria. Hodgkinson e Sadler-Smith (2018) destacam que a intuição é amplamente utilizada por gestores e consultores, mas os mecanismos pelos quais ela influencia a resolução de problemas permanecem pouco explorados. Walsh, Collins e Knott (2022) enfatizam a necessidade de investigar como a experiência molda o uso da intuição em diferentes domínios profissionais, incluindo a consultoria empresarial.

Diante dessas lacunas, esta pesquisa busca contribuir para o maior entendimento do uso do conhecimento intuitivo na consultoria de projetos de inovação, cujo objetivo geral é compreender como consultores usam o conhecimento intuitivo para desenvolver soluções inovadoras em projetos empresariais. Para realizar o objetivo proposto, realizou-se um estudo de caso qualitativo na instituição GH Poços de Caldas, que atua prestando consultoria para indústrias em diversas áreas, como eficiência energética, Lean Manufacturing, digitalização de processos e segurança alimentar. Os consultores da instituição propõem soluções inovadoras para empresas clientes. Assim sendo, tal estudo guiou-se pela seguinte pergunta de pesquisa:

Como os consultores do GH utilizam o conhecimento intuitivo para desenvolver soluções inovadoras para empresas clientes?

Os resultados da pesquisa sugerem que a dinâmica da intuição nos projetos de inovação pode ser compreendida como um ciclo contínuo e interdependente entre intuição, análise estruturada e criatividade. A sinergia entre intuição do especialista, rigor analítico e intuição criativa parece ser o diferencial dos projetos de consultoria de inovação. A intuição orienta a identificação de problemas, a análise valida e estrutura as soluções, e a criatividade facilita sua implementação e aceitação no contexto organizacional. A combinação desses três elementos não apenas fortalece a eficácia das consultorias de inovação, mas também parece garantir a sustentabilidade das mudanças propostas, gerando valor para as empresas e para os profissionais envolvidos.

A fim de apresentar essas conclusões, o trabalho foi organizado em sete capítulos, incluindo esta introdução. O Capítulo 1 introduz o problema de pesquisa, apresenta a justificativa, os objetivos e a pergunta de pesquisa. O Capítulo 2 discute o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, abordando a importância do conhecimento intuitivo. O Capítulo 3 apresenta a metodologia adotada no estudo, descrevendo a abordagem qualitativa utilizada, o estudo de caso realizado no GH Poços de Caldas, os sujeitos da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

No Capítulo 4, são apresentados os dados coletados, destacando as práticas dos consultores no uso da intuição para a proposição dos projetos de inovação. O Capítulo 5 analisa os dados apresentados no capítulo 4. O capítulo 6 discute os achados da pesquisa à luz do referencial teórico, aprofundando o entendimento sobre a interação entre intuição, análise e criatividade nos processos consultivos. Por fim, o Capítulo 7 apresenta as considerações finais, ressaltando as principais contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura do referencial teórico deste estudo está organizada em três seções. A primeira seção explora a importância do conhecimento intuitivo na resolução de problemas projetos voltados para a inovação nas organizações. Em sequência, na segunda seção discute-se o papel do pensamento analítico nesse processo. Por fim, a terceira seção consolida o referencial teórico adotado, destacando as relações entre o conhecimento intuitivo, os fatores que promovem seu uso e sua interação com a análise racional por meio de métodos estruturados.

2.1 A importância do conhecimento intuitivo na consultoria para projetos de inovação

O consultor empresarial desempenha o papel de facilitador de transformações dentro de uma organização. Sua principal responsabilidade é estabelecer compromissos sólidos com os líderes organizacionais, assegurando o avanço contínuo de suas empresas (Friedrich & Schuster, 2017). Embora não detenha autoridade formal para tomar decisões em nome de seus clientes, sua influência se manifesta na proposição de soluções que impulsionam inovações organizacionais (Oliveira; Fonseca; Bonadiman, 2014). Essa influência vai além da introdução de novas tecnologias, abrangendo também a reconfiguração de processos e serviços para alcançar resultados otimizados (Oliveira, Fonseca, & Bonadiman, 2014). O consultor atua como disseminador de conhecimento, auxiliando as organizações a identificar e implementar mudanças significativas, utilizando seu saber técnico e criativo (Versiani; Rezende; Popadiuk, 2023). Esse profissional utiliza suas habilidades interpessoais refinadas aliada a sua capacidade de gestão de projetos (Júnior, 2023) para conduzir diagnósticos organizacionais, revelando o quadro atual da organização e projetando melhorias futuras.

Essas competências são exercidas pela combinação entre prática e aprendizado formal. A aquisição do conhecimento técnico ocorre em um campo profissional específico, sendo fruto do conhecimento formal adquirido em áreas especializadas quanto do tempo dedicado à prática no mercado de trabalho. À medida que o consultor adquire experiência, mais conhecimento é acumulado e mais a sua habilidade é enriquecida. Portanto, a aprendizagem ocorre por meio de um processo dinâmico de absorção, assimilação e transformação de conhecimentos individuais (Nonaka & Takeuchi, 1997) no qual se integram teoria e prática (Antonello & Godoy, 2010) por meio da internalização de saberes que podem ser acessados e aplicados em diversos ambientes sociais (da Silva & Scafuto, 2020).

As mudanças no repertório de conhecimentos dos profissionais decorrem do entendimento dos códigos sociais e profissionais, bem como de novas interpretações geradas nas interações sociais e no ambiente de trabalho (Illeris, 2011). Profissionais de consultoria se capacitam por meio de ensinamentos formais, como cursos de graduação, pós-graduação e treinamentos corporativos, quanto por interações informais com colegas, clientes e fornecedores, em conversas diárias e na execução de projetos. As visitas a diferentes organizações em que oferecem seus serviços representam oportunidades valiosas para os consultores, permitindo-lhe o desenvolvimento de novos insights e perspectivas sobre problemas (Antonello & Godoy, 2010).

O conhecimento individual é, portanto, contextual e moldado pelas interações dinâmicas entre as pessoas e os ambientes nos quais estão inseridas (Nonaka, Toyama, & Nagata, 2000). Esse conhecimento reflete a interrelação entre aprender, desenvolver o aprendizado e aplicá-lo na prática, destacando a inseparabilidade entre o saber e o indivíduo que o possui (Dörfler & Ackermann, 2012). Cada pessoa possui um estilo de aprendizagem predominante, que ocorre, muitas vezes, de forma implícita. A aprendizagem implícita é um processo pelo qual o conhecimento é adquirido sem a consciência racional do conteúdo, ocorrendo de forma automática, não intencional e espontânea, advinda da exposição a estímulos repetitivos ou à execução de tarefas rotineiras (Weinberger & Verde, 2022).

Por meio da aprendizagem implícita, habilidades motoras são desenvolvidas, bem como a linguagem e a percepção visual, entre outros aspectos (da Silva & Scafuto, 2020). Padrões de informações são reconhecidos de maneira direta e automática, sem a necessidade de atenção consciente ou esforço deliberado. A aprendizagem implícita auxilia o desenvolvimento cognitivo e comportamental, influenciando a forma como as pessoas processam informações e tomam decisões (Weinberger & Verde, 2022).

A aprendizagem dos consultores não apenas promove seu desenvolvimento pessoal, mas também reverbera no ambiente organizacional, à medida que seu conhecimento é apropriado nas empresas onde atuam ou nas organizações que os contratam. Nessa perspectiva, os consultores representam agentes internos ou externos do fluxo da aprendizagem organizacional que se desdobra para os níveis coletivos por meio dos microprocessos cognitivos da intuição e interpretação que ocorre com as pessoas (Crossan et al., 1999).

De acordo com Akinci e Sadler-Smith (2012), a intuição é um tipo de conhecimento que é alicerçado na memória em padrões de informações que são acessados e ou recuperados instantaneamente (Weinberger & Verde, 2022). Tais padrões se combinam às situações correntes para gerar novas soluções. Esse tipo de conhecimento leva tempo para ser adquirido,

envolve mais ou menos aspectos afetivos, e pode levar a resultados positivos, seja no avanço em campos profissionais ou na criação de soluções inovativas. É importante destacar que intuição não é conhecimento tácito, embora, muito frequentemente, sejam confundidos (Lahti & Goh, 2002). De fato, apresentam algumas semelhanças, como por exemplo, são adquiridos por meio da experiência pessoal e prática (Weinberger & Verde, 2022). Também são difíceis de serem articulados ou comunicados de forma clara (Sinclair, 2011), possuem natureza situacional, e são dependentes do contexto em que as pessoas se encontram (Weinberger & Verde, 2022). Tanto a intuição quanto o conhecimento tácito permitem que os indivíduos ajam automaticamente sem terem plena consciência racional do processo de pensamento subjacente (Lahti & Goh, 2002).

No entanto, a intuição emerge como um tipo específico de conhecimento, frequentemente percebido como imediato e verdadeiro, enquanto o conhecimento tácito diz respeito a uma habilidade prática acumulada ao longo do tempo, consolidada no ato de sua realização (Versiani et al., 2023). Quanto mais se exerce uma atividade em um campo de saber, mais conhecimento tácito se adquire naquele campo e mais automático se torna aquele fazer. O conhecimento tácito envolve o "saber como", e as pessoas não conseguem necessariamente explicitá-lo. Esse conhecimento é de difícil codificação, sendo contrastado com o conhecimento explícito, formal e identificável (Nonaka, Toyama, & Nagata, 2000).

Já a intuição é a capacidade de saber o que fazer em uma situação específica com base em padrões reconhecidos e experiências prévias (Silva, 2021; Sinclair, 2011). Chega-se a uma ideia rapidamente por meio de relâmpagos de pensamentos que aparecem de forma súbita, sem que os indivíduos pensem deliberadamente (Weinberger & Verde, 2022). Em outras palavras, "sabe-se algo sem saber como" (Vaughan, 1979). Assim, quando um profissional consegue recuperar experiências passadas e propor possibilidades futuras sem uma análise consciente e distinguir porque chegou a tais proposições, ele demonstra a capacidade de intuir.

Distinguir o conhecimento intuitivo do conhecimento tácito se faz necessário para entender os entrelaces das diferentes formas de conhecimento utilizadas em contextos de soluções de problemas e inovação. A intuição engloba o conhecimento tácito e mostra como experiências acumuladas e a capacidade de reconhecer padrões influenciam a rapidez das decisões. Ela tem sido categorizada conforme o tipo de processamento e a natureza das informações. No que se refere ao processamento tem-se de um lado, a intuição holística, caracterizada por um processamento de informações integrativo e não analítico, onde os julgamentos são formados a partir de uma percepção global e da integração de múltiplas pistas (Pretz et al., 2014).

De outro lado, tem-se a intuição inferencial, a qual envolve julgamentos baseados em análises automatizadas pelo hábito, permitindo a tomada de decisões com base em informações limitadas (Baldacchino, Ucbasaran, & Cabantous, 2022). A intuição inferencial ocorre de maneira automática a partir da prática repetida e do reconhecimento rápido de padrões, o que proporciona uma resposta eficiente em situações complexas, mas com informações incompletas, sendo especialmente útil em ambientes de alta pressão, como a gestão de projetos de inovação (Dane & Pratt, 2009). É igualmente importante caracterizar o tipo de informação, que pode estar mais diretamente ligada a um domínio específico de uma profissão ou a experiência geral de vida dos indivíduos (Boucouvalas, 1997). A expertise em um domínio específico está associada à posse de uma vasta rede de padrões de informação, adquiridos através de práticas ou conhecimentos especializados em um campo de saber, enquanto a experiência de vida, pressupõe o acúmulo de fragmentos de informação provenientes de domínios não relacionados (Sinclair, 2011). Profissionais especialistas constroem um conhecimento organizado em esquemas, facilitando a interpretação precisa das informações de um problema, o que contribui para uma tomada de decisão mais rápida (Chi, Glaser, & Farr, 1988; Levenson, 2018).

Por exemplo, em um estudo realizado com cirurgiões, Gawande(2002) afirma que a intuição influencia de maneira positiva a tomada de decisões durante procedimentos complexos. Descobriu-se que cirurgiões experientes fazem escolhas rápidas e precisas com base em um conhecimento intuitivo que não pode ser totalmente explicado por análises conscientes. Esses especialistas utilizam sua experiência acumulada para reconhecer situações que se manifestam instintivamente, resultando em decisões vitais para o sucesso da cirurgia (Gawande, 2002). A importância da intuição do especialista também foi estudada em ambientes empresariais, onde executivos de alto nível frequentemente tomam decisões estratégicas complexas sem recorrer a análises detalhadas. Herbert Simon (1997) explorou como os executivos utilizam seu conhecimento intuitivo para tomar decisões rápidas e eficazes em situações de alta pressão, demonstrando a importância da experiência acumulada e do conhecimento prévio. Essa forma de intuição é descrita como a capacidade de reconhecer padrões e tomar decisões rápidas baseadas em uma profunda compreensão de sua área de atuação, sem a necessidade de raciocínio consciente prolongado (Taura & Nagai, 2017). Também Hogarth (2005) revelou que indivíduos com maior experiência em um campo específico tendem a perceber problemas complexos como mais simples, graças ao conhecimento aprofundado que possuem e à intuição mais apurada que desenvolvem. Em

contraste, aqueles com pouca experiência consideram esses problemas mais desafiadores, devido à ausência de uma base sólida de experiências prévias.

Nesse sentido, a intuição especializada é refletida pela capacidade de entender e responder rapidamente a situações complexas, e também demonstra a importância do conhecimento acumulado e da experiência na formação de julgamentos e decisões (Walsh, Collins, & Knott, 2022). Em ambientes de consultoria, onde o tempo é frequentemente limitado e as informações podem ser escassas, a intuição também parece exercer papel semelhante. Estudos, tais como os de Calabretta, Gemser, Wijnberg (2017) demonstram que, nessas situações, a intuição permite aos consultores respostas imediatas a desafios complexos, contribuindo para a eficiência e eficácia na gestão de projetos e na resolução de problemas. Assim a literatura tem reconhecido que intuição do especialista está associada a uma forma de conhecimento que oferece benefícios significativos, especialmente em contextos em que decisões rápidas e precisas são necessárias (Kahneman, 2011; Walsh, Collins, & Knott, 2022).

Em contraste ao conhecimento intuitivo do especialista tem-se o conhecimento intuitivo criativo o qual está mais relacionado ao processo de geração de novas ideias, em situações em que não há necessariamente um padrão ou experiência prévia clara. Esse tipo de intuição se baseia na combinação de conhecimentos variados e na capacidade de fazer conexões não óbvias entre eles. O conhecimento intuitivo criativo é a capacidade de utilizar a intuição para desenvolver algo novo, que resulta em criações, descobertas científicas ou invenções (Sinclair, 2011). A intuição criativa envolve um senso de direção para soluções novas e inovadoras, sendo particularmente útil quando é necessária uma abordagem original para resolver problemas ou identificar oportunidades futuras (Walsh, Collins, & Knott, 2022). Um exemplo notável dessa intuição é a invenção do Post-it. A ideia surgiu quando Spencer Silver, um cientista da 3M, desenvolveu um adesivo que não grudava permanentemente. Inicialmente, o produto parecia um fracasso, mas foi a intuição criativa de Art Fry, um colega da 3M, que percebeu a utilidade potencial do adesivo para marcar páginas de livros e documentos sem deixar resíduos. Fry conseguiu integrar esse conhecimento intuitivo criativo com sua experiência prática, resultando na invenção bem-sucedida dos Post-its (Bonnici, 2020).

Portanto, é útil distinguir a intuição criativa da intuição do especialista, uma vez que essa última é mais orientada para o reconhecimento de padrões estabelecidos com baixo envolvimento afetivo (Dane & Pratt, 2009), enquanto a intuição criativa frequentemente envolve uma alta consideração de afeto e uma integração inovadora de conhecimentos oriundos de diversas áreas. O processo criativo pode levar a soluções originais que não seriam alcançadas apenas pela aplicação de padrões conhecidos. O papel da intuição criativa e da experiência

prática na inovação parece evidente quando se considera que as inovações podem surgir de lampejos de genialidade, e ou buscas oportunidades para criar novas soluções (Cheng & Yang, 2019; Drucker, 2004).

Nesse contexto, a inovação é frequentemente vista como um processo complexo, que não segue um caminho linear e ultrapassa uma abordagem puramente objetiva. Ela requer a integração de insights subjetivos, essenciais para transformar a experiência individual em ações práticas, como a realização de testes e o desenvolvimento de soluções inovadoras. Os aspectos subjetivos permitem que os consultores identifiquem padrões e estabeleçam conexões que não são imediatamente perceptíveis por meio de análises racionais. A habilidade de pensar de forma criativa e gerar ideias originais parece estar presente nas etapas de desenvolvimento da inovação, resultando em soluções eficazes e diferenciadas. Entretanto, é precário pensar que tal conhecimento domine o desenvolvimento de inovações e o aprendizado organizacional. A combinação entre a intuição com processos mais estruturados de interpretação e integração transformam o conhecimento individual em práticas organizacionais sólidas e sustentáveis (Crossan, Lane, & White, 1999).

Nesse sentido, preconizam-se que as organizações de consultoria que prestam serviços para clientes que desejam inovar, supostamente deveriam valorizar o conhecimento individual de seus profissionais bem como criar condições adequadas para que eles possam agir e colocar suas ideias em prática (James & Drown, 2012; Levenson, 2018). Na concepção de Krog, Ichijo, & Nonaka(2001), tais condições são denominadas de condições capacitadoras e incluem pelo menos cinco características que as organizações de aprendizagem nutrem: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos. A intenção de uma organização se expressa de forma clara através de vários elementos estruturais, como procedimentos, estatutos, regulamentos, processos, visão, objetivos permanentes e códigos de ética. Esses componentes estabelecem a base sobre a qual a organização opera e definem seus padrões de comportamento. Em empresas que utilizam a consultoria, por exemplo, pode-se observar a intenção em práticas como a definição clara de objetivos estratégicos para melhorar a eficiência operacional e a inovação nos projetos de clientes. Já autonomia refere-se a uma orientação de gestão que valoriza a independência e proatividade dos colaboradores, incentivando práticas adaptativas conforme as circunstâncias enfrentadas.

Por seu turno, a interação entre a organização e seus stakeholders, como o mercado, governo, universidades e entidades de classe, cria um ambiente dinâmico caracterizado por flutuações e caos criativo. Essa interação é essencial para a inovação, assim como a redundância, que representa informações além das necessidades operacionais imediatas, e a

variedade de requisitos, que está relacionada à diversidade e complexidade do ambiente, apresentando desafios a serem superados (Krog, Ichijo, & Nonaka, 2001). Assim sendo, acredite-se que no ambiente empresarial que busca inovação, o processo de geração de ideias está profundamente ligado ao conhecimento organizacional das empresas de consultoria e suas condições capacitadoras, bem como ao conhecimento individual dos consultores. Esses profissionais são os principais agentes do aprendizado pois são eles que identificam problemas e propõem soluções baseadas em suas experiências e conhecimentos prévios.

2.2 Conhecimento intuitivo versus análises na resolução de problemas para projetos de inovação

O conhecimento intuitivo do especialista e a intuição criativa manifestam-se na solução de problemas, dependendo das demandas da situação. Conforme discutido anteriormente, a intuição do especialista é mais utilizada quando o profissional tem vasta experiência em sua área de atuação, permitindo-lhe reconhecer soluções rápidas em função do background anterior. Por meio de práticas anteriores e recorrentes, o consultor tende a desenvolver uma sensibilidade maior para reconhecer soluções rápidas (Hogarth, 2005) principalmente se pressão de tempo e a complexidade das tarefas forem altas (Kahneman, 2011). A intuição do especialista tem sido considerada valiosa em projetos de inovação que envolvem tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial (IA). Estudos de Noja et al. (2023) destacam que consultores especializados em IA podem intuir rapidamente sobre as melhores formas de integrar essas tecnologias nos processos organizacionais, equilibrando os benefícios de automação com os desafios operacionais que surgem.

Lee e Seo (2018) acrescentam que a intuição permite aos consultores identificar mudanças sutis no comportamento dos consumidores e nas dinâmicas de mercado, aspectos que frequentemente escapam às abordagens puramente quantitativas. Essa habilidade de captar nuances é particularmente destacada em cenários incertos, onde soluções rápidas e adaptativas são necessárias. Outro exemplo pode ser observado no campo da gestão de crises, onde a capacidade de agir rapidamente com base na intuição pode influenciar significativamente na mitigação dos impactos negativos ou na potencialização de seus efeitos (Calabretta et al., 2017).

Já a intuição criativa tem sido mais considerada em situações em que não há padrões estabelecidos ou experiências prévias que possam guiar a solução de problemas. Em contextos inovadores, a criatividade permite que consultores explorem novas abordagens, rompendo com paradigmas tradicionais e gerando soluções disruptivas. Sturdy (2011) argumenta que, em

consultoria, a intuição criativa tem se revelado útil para se descobrir novas oportunidades de negócio, ao transformar desafios aparentemente insuperáveis em inovações que agregam valor às empresas.

Um exemplo esclarecedor de aplicação da intuição criativa pode ser observado no desenvolvimento do protótipo do carro elétrico Model S da Tesla. Elon Musk e sua equipe perceberam, intuitivamente, a oportunidade de combinar alta performance com design atraente em um veículo totalmente elétrico, contrariando a crença predominante de que carros elétricos deveriam ser utilitários e ter um alcance limitado (Vance, 2015). Essa percepção intuitiva foi crucial para alcançar um novo conceito que desafiou as expectativas do mercado automobilístico. Conforme observado por Vance (2015), o sucesso da Tesla está intimamente ligado à capacidade de apostar em tecnologias emergentes e assumir riscos calculados durante o processo de desenvolvimento. Isso demonstra que, em momentos de incerteza, a intuição pode ser determinante, superando as limitações do raciocínio analítico tradicional, que frequentemente falha em identificar e capturar novas oportunidades estratégicas.

Entretanto, pondera-se que o conhecimento intuitivo, quando integrado com o processo analítico, também é proveitoso para o sucesso dos projetos de consultoria de inovação (Orlandi e Pierce, 2019). Se por um lado, a intuição permite decisões rápidas o processamento analítico, por outro lado, pode validar decisões e assegurar que as soluções propostas sejam fundamentadas e claras para serem explicadas (Calabretta et al., 2017). Em projetos em que os consultores precisam implementar inovações tecnológicas, como na automação de processos ou no uso de IA, equilibrar a intuição com a análise detalhada de dados e processos operacionais é aconselhado para se alcançar robustez nas soluções (Taura & Nagai, 2017).

Orlandi e Pierce (2020) defendem que o sucesso de consultores em ambientes complexos está diretamente relacionado à sua habilidade de alternar e integrar o processamento intuitivo e o analítico, adaptando-se de forma dinâmica às demandas específicas de cada projeto. Enquanto o processamento analítico oferece maior precisão e controle sobre variáveis, essencial para decisões baseadas em dados, a intuição se destaca na formulação inicial de ideias e na capacidade de adaptação diante de mudanças inesperadas. Essa complementaridade permite que consultores enfrentem situações desafiadoras com flexibilidade e eficácia, maximizando o impacto das soluções propostas.

Ao combinar esses dois processos, consultores conseguem criar soluções que resolvem problemas imediatos, bem como identificar novas oportunidades estratégicas para a empresa. Goffin et al. (2011) demonstram que essa abordagem integrada permite aprender com os sucessos e fracassos de inovações anteriores, otimizando a capacidade de inovação das

empresas. O processamento analítico, ao se basear em dados estruturados e métodos racionais, possibilita o teste de hipóteses e a simulação de cenários, auxiliando na identificação de possíveis falhas ou limitações nas ideias intuitivas. Quando um consultor utiliza sua intuição para formular uma solução inovadora, o processamento analítico funciona como um filtro que transforma a intuição em uma ação fundamentada e aplicável (Epstein, 1994). Sem a verificação analítica, decisões podem ser influenciadas por heurísticas ou vieses cognitivos. Assim, a interação entre intuição e racionalidade é apresentada como um meio de assegurar a validade e a confiabilidade das soluções propostas, mesmo em cenários desafiadores (Calabretta, Gemser, & Wijnberg, 2017). Consultores que equilibram intuição e análise contribuem para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais adaptável e inovadora. Essa combinação amplia as possibilidades de aprendizado organizacional, permitindo que as empresas assimilem tanto as lições práticas derivadas da experiência quanto as conclusões detalhadas provenientes da análise, fortalecendo sua capacidade de responder às mudanças do mercado (Goffin et al., 2011).

A aplicação prática da integração entre intuição e análise na consultoria de inovação é evidenciada em diversos casos de sucesso. Kosichenko (2020) observa que, ao trabalhar com tecnologias de Inteligência Artificial (IA), os consultores utilizam tanto suas capacidades analíticas quanto intuitivas para antecipar os impactos dessas inovações nos processos empresariais e nas interações humanas. Nesse contexto, a intuição contribui para a interpretação rápida de tendências e sinais do ambiente, enquanto a análise assegura a consistência e a confiabilidade das decisões tomadas. O processamento analítico também se faz presente ao ajustar as respostas intuitivas iniciais, refinando ações com base nos dados coletados ao longo do processo e aumentando a eficácia das intervenções realizadas. A integração entre intuição e análise também é destacada em consultorias que elaboram recomendações estratégicas de longo prazo, demandando uma análise detalhada de dados financeiros e de mercado e uma sensibilidade intuitiva para prever mudanças nas dinâmicas setoriais (Orlandi & Pierce, 2019).

A solução de problemas em consultoria frequentemente adota uma abordagem estruturada que preconiza integrar intuição, análise e metodologias específicas para enfrentar desafios de inovação. O Design Thinking é um exemplo de metodologia que busca promover uma abordagem centrada no ser humano para resolver problemas complexos. De acordo com Brown (2009), essa metodologia permite que consultores explorem profundamente as necessidades dos usuários e desenvolvam soluções criativas e inovadoras através da prototipagem e de testes rápidos. Essa prática se destaca ao facilitar a compreensão das questões

subjacentes aos problemas aparentes, possibilitando uma resolução mais completa e inovadora, aspecto crucial em projetos que buscam inovações disruptivas (Brown, 2009).

Outra abordagem relevante para a solução de problemas em consultoria é a aplicação do Lean Thinking, que busca a eliminação de desperdícios e a otimização de processos. Como defendido por Womack e Jones (2003), a filosofia Lean se alinha com os princípios da melhoria contínua e é amplamente utilizada para identificar ineficiências e agregar valor ao cliente. No contexto de projetos de inovação, o uso de princípios Lean ajuda consultores a simplificar processos e a adaptar soluções rapidamente, especialmente em ambientes dinâmicos onde as condições do mercado mudam com frequência. A metodologia Six Sigma é utilizada para garantir a precisão e a qualidade das soluções implementadas. Originada no contexto da manufatura, essa abordagem quantitativa é voltada para a redução de variabilidade e para a melhoria da qualidade, por meio do uso de dados e da análise estatística (Kovach & Fredendall, 2015). Em consultoria, o Six Sigma é aplicado não só para aprimorar processos existentes, mas também para desenvolver novas soluções com maior controle e eficácia, o que tem sido valorizado em projetos de inovação que envolvem novas tecnologias ou práticas operacionais.

Na consultoria de projetos de inovação, o uso de metodologias sistemáticas como o PDCA, Ishikawa, 5W2H, cronoanálise e A3 auxiliam na estruturação dos problemas. Essas metodologias oferecem frameworks que auxiliam a identificação e análise de causas, o planejamento de ações e o monitoramento de resultados. O PDCA, por exemplo, é amplamente utilizado para estabelecer um ciclo contínuo de melhoria, conforme proposto por Deming (1986). Já o diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito, facilita a identificação de fatores que influenciam problemas complexos, promovendo uma análise detalhada e colaborativa (Kovach & Fredendall, 2015).

A metodologia 5W2H organiza informações com base em sete perguntas essenciais e contribui para uma estrutura clara na definição de ações e objetivos, sendo muito utilizada em processos de Lean Manufacturing. A aplicação dessa técnica, juntamente com a cronoanálise e o A3 permitem que consultores estabeleçam prioridades e ajustem o foco das intervenções de forma sistemática. Segundo Womack e Jones (2003), essas ferramentas ajudam a se eliminar desperdícios e otimizar processos, especialmente em ambientes dinâmicos onde o tempo e os recursos são limitados. O uso integrado dessas metodologias fortalece o embasamento das decisões e promove um maior controle sobre as variáveis envolvidas e validam o sucesso dos projetos de inovação.

Segundo Calabretta et al. (2017), a tensão entre intuição e análise pode ser gerida através do pensamento paradoxal, permitindo que as práticas racionais e intuitivas coexistam de forma

harmônica, criando um ambiente favorável para decisões inovadoras (Calabretta et al., 2017). No âmbito da consultoria, essa integração parece ser prática usual (Miskiolgu et al., 2023). Conforme observado por Orlandi e Pierce (2019), ambientes tecnológicos dinâmicos demandam que gestores utilizem tanto processos analíticos quanto intuitivos para se adaptarem às mudanças rápidas do setor e responderem eficientemente aos desafios emergentes (Orlandi & Pierce, 2019). Assim, a combinação dessas abordagens na prática consultiva permite uma tomada de decisão mais sustentada, alinhada às demandas de ambientes complexos e incertos.

Estudos comparativos entre análise e intuição mostram que ambas as abordagens têm relevâncias distintas, dependendo das condições de decisão e da natureza do problema. Pesquisas no campo da gestão estratégica indicam que, embora a análise racional forneça uma base estruturada e metódica, a intuição é fundamental em cenários de incerteza, onde dados completos não estão disponíveis. Em um estudo de Himani Singhal (2017), executivos que confiavam na intuição para decisões estratégicas em ambientes complexos apresentaram resultados significativamente positivos, pois a intuição permitiu um reconhecimento mais rápido de padrões e a tomada de decisões ágeis em situações com tempo limitado (Singhal, 2017). Entretanto, o mesmo estudo conclui que a intuição pode ser menos confiável em situações em que há dados abundantes e tempo para uma análise aprofundada, revelando que a análise é mais eficaz em contextos estáveis.

Outra pesquisa realizada por Orlandi e Pierce (2019) em ambientes tecnológicos dinâmicos reforça essa visão ao mostrar que a intuição é mais valiosa em cenários que exigem respostas rápidas e adaptativas, enquanto a análise racional se torna mais vantajosa em decisões estratégicas de longo prazo. O estudo demonstrou que gestores que combinam a intuição com o processamento analítico tendem a ter um desempenho superior, pois conseguem adaptar suas decisões com agilidade e precisão conforme o contexto demanda (Orlandi & Pierce, 2019). Esse equilíbrio entre intuição e análise tem sido cada vez mais valorizado em consultoria, uma vez que permite aos profissionais uma abordagem flexível. Estudos aprofundam a análise comparativa entre a intuição e a análise racional, apontando como cada uma dessas abordagens influencia a eficácia em diferentes contextos de tomada de decisão.

A pesquisa de Calabretta et al. (2017) com consultorias de design inovador revelou que a intuição desempenha um papel crucial em processos criativos, em que a ambiguidade e a inovação exigem respostas rápidas e não estruturadas. A intuição permite que os profissionais identifiquem soluções inovadoras e flexíveis, utilizando experiências passadas e reconhecimento de padrões inconscientes (Calabretta et al., 2017). No entanto, o estudo também destaca que a intuição não substitui a análise racional em decisões que envolvem grandes

volumes de dados ou processos de longo prazo; nesses casos, a análise racional é preferida por sua precisão e confiabilidade em prever resultados.

Adicionalmente, a pesquisa de Taura e Nagai (2017) no campo de design em inovação demonstrou que a abordagem intuitiva é mais relevante quando os problemas são complexos e mal definidos, como em projetos iniciais de inovação, onde o propósito ainda não é totalmente claro. Esses autores sugerem que a intuição ajuda a sintetizar informações dispersas e criar hipóteses iniciais para o desenvolvimento de soluções criativas (Taura & Nagai, 2017). Por outro lado, o estudo aponta que, à medida que o projeto avança e se torna mais definido, a análise racional torna-se mais relevante para estruturar e verificar as hipóteses iniciais.

Essa complementação sugere que a eficácia na resolução de problemas depende não apenas do uso de intuição ou análise isoladamente, mas da integração flexível entre ambas, ajustando-se conforme o estágio do projeto e a natureza dos problemas enfrentados. Por fim, constata-se que, em vez de seguir um único caminho, consultores bem-sucedidos combinam diferentes técnicas para abordar a complexidade dos problemas, alternando entre a criatividade intuitiva e a análise sistemática conforme as exigências específicas do projeto (Orlandi & Pierce, 2020). Dessa forma, recomendam-se que a consultoria de inovação seja caracterizada pela flexibilidade metodológica e pela capacidade de ajustar as soluções com base em um diagnóstico contínuo e multidisciplinar.

2.3 Síntese teórica

A figura 1 representa o esquema teórico cuja discussão possui como ponto focal o uso do conhecimento intuitivo na resolução de problemas na consultoria para projetos de inovação. Classificou-se tal conhecimento em intuição dos especialistas ou intuição criativa, ambos alicerçados na experiência dos consultores. O conhecimento intuitivo do especialista refere-se à capacidade que os indivíduos possuem de acessar reconhecer padrões de informações com base em experiências vividas e combiná-las com situações atuais, permitindo a rápida formulação de soluções em cenários de complexidade (Pretz, Brookings, Jones, & Memmert, 2014). A intuição do especialista se manifesta de forma automática e é consolidado ao longo de anos de prática profissional em áreas específicas do saber (Kahneman, 2011; Noja et al., 2023). O conhecimento intuitivo criativo, diferentemente, emerge em situações em que não há referências claras passadas ou precedentes estabelecidos. A intuição criativa fundamenta-se em insights individuais únicos, que desafiam os padrões convencionais de pensamento e viabilizam tanto a formulação de soluções inovadoras para problemas quanto a proposição de inovações

disruptivas (Baldacchino; Ucbasaran; Cabantous, 2022; Sinclair, 2011). O conhecimento intuitivo está profundamente arraigado na experiência adquirida pelos indivíduos ao longo da vida. Quanto maior a experiência, maior o uso do conhecimento intuitivo e menor a percepção da complexidade dos problemas (da Silva, 2021). Portanto, a experiência desempenha um papel precursor no desenvolvimento do conhecimento intuitivo (Silva, 2021), pois o repertório de vida e profissional acumulado ao longo do tempo fornece a base para a solução de problemas ou para a criação de soluções adaptativas (Dörfler & Ackermann, 2012).

As informações podem ser processadas de forma inferencial (Silva, 2021), com base em análises sequenciais e lógicas, ou de maneira holística, através da integração simultânea de múltiplos elementos contextuais (Silva, 2021). Esses dois modos de processamento não são mutuamente exclusivos, mas frequentemente interagem de maneira complementar, permitindo uma compreensão mais abrangente e sofisticada das situações. Enquanto o processamento inferencial favorece a precisão analítica, o holístico possibilita uma percepção mais intuitiva e integrada de contextos complexos (Weinberger & Verde, 2022).

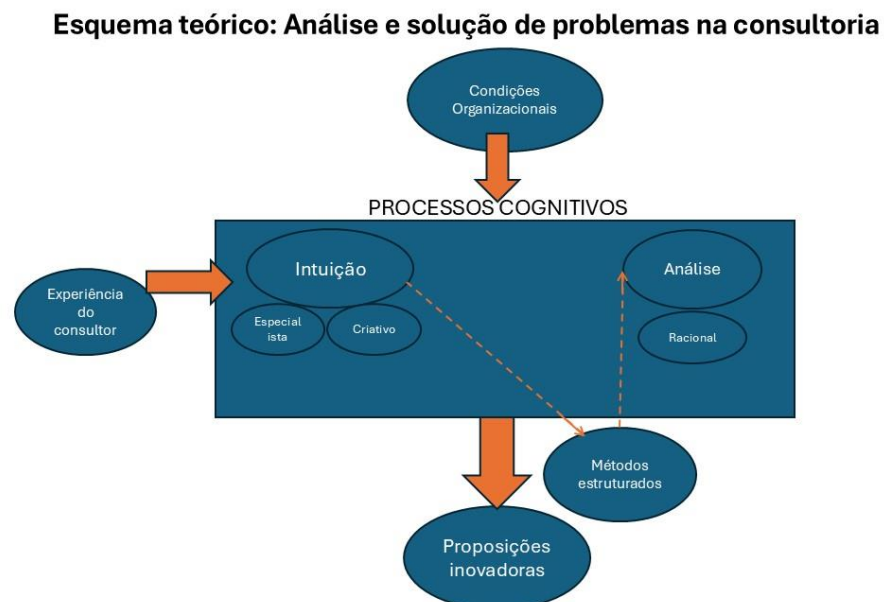
O ambiente organizacional pode facilitar ou restringir a aplicação do conhecimento intuitivo. As condições capacitadoras das organizações, como a valorização da diversidade cognitiva, a aprendizagem contínua e o incentivo ao diálogo interdisciplinar favorecem o uso do conhecimento intuitivo, transformando-o em um recurso valioso para a resolução criativa de problemas e para a identificação de oportunidades (Calabretta, Gemser, & Wijnberg, 2017). Organizações que promovem a experimentação, a confiança mútua e a autonomia na tomada de decisões criam espaços favoráveis para que a intuição floresça e atue positivamente no aprendizado das empresas (Harteis & Billett, 2013). Por outro lado, contextos excessivamente rígidos, marcados por estruturas hierárquicas inflexíveis e aversão ao risco, tendem a limitar a expressão intuitiva, restringindo a capacidade de inovação e adaptação dos indivíduos.

Contudo, o conhecimento intuitivo não deve ser visto como excludente ao processamento racional de informações. Diversos autores tais como Calabretta, Gemser e Wijnberg (2017) assinalam que a intuição é capaz de operar em harmonia com a análise lógica a fim de aprimorar a tomada de decisões e fortalecer as soluções de problemas. A integração entre intuição e a racionalidade aumenta a consistência e a eficácia das decisões na solução de problemas (Epstein, 1994; Orlandi; Pierce, 2020). A aplicação dos métodos estruturados atua como filtros. Tais métodos parecem exercer um papel mediador na relação entre intuição e análise racional. Ferramentas como Design Thinking, Lean Thinking, Six Sigma dentre outros oferecem frameworks que ajudam a traduzir insights intuitivos em soluções práticas e mensuráveis (Calabretta et al., 2017; Woiceshyn, 2009). Esses métodos permitem que

consultores testem hipóteses, simulem cenários e ajustem suas abordagens com base em dados, fortalecendo a integração entre criatividade e lógica (Brown, 2009; Womack & Jones, 2003; Kovach & Fredendall, 2015). No contexto da consultoria, essa complementaridade tem sido realçada mesmo em ambientes de alta pressão, em que decisões rápidas são necessárias, mas devem ser fundamentadas. Consultores que conseguem equilibrar intuição e análise promovem maior assertividade nas proposições de inovação a seus clientes.

Portanto, o desenvolvimento de inovação na consultoria reflete uma interação dinâmica entre experiência, processos cognitivos, condições organizacionais e metodologias estruturadas.

Figura 1 - Esquema teórico



O esquema teórico (figura 1) ilustra essa dinâmica. Primeiro, não há conhecimento intuitivo sem experiência. Logo a experiência antecede o conhecimento intuitivo. Segundo esse conhecimento classificado como intuição do especialista ou criativo atua conforme a exiguidade do tempo, e a complexidade e imprevisibilidade dos problemas tendo em vista específicas situações. Em terceiro lugar, as informações que impulsionam o uso do conhecimento intuitivo podem ser processadas de maneira sequencial ou holística, permitindo que os consultores identifiquem padrões, formulem soluções ágeis ou desenvolvam abordagens inovadoras em contextos que transcendem os limites do pensamento analítico convencional. Quarto, condições organizacionais capacitadoras facilitam ou inibem a aplicação do conhecimento intuitivo. Organizações que promovem autonomia, diversidade e

experimentação tendem a criar condições propícias para o surgimento de ideias intuitivas (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001). Em contraste, ambientes rígidos e conservadores podem restringir o uso desse conhecimento (Libaers & Burkemper, 2015). Quinto, intuição e análise racional não são necessariamente excludentes. Advoga-se que a análise racional tende a validar e estruturar soluções, permitindo que insights intuitivos sejam traduzidos em resultados práticos e aplicáveis (Epstein, 1994; Orlandi & Pierce, 2020). Métodos estruturados, como Design Thinking, Lean Thinking e Six Sigma, dentre outros são meios que podem auxiliar esse processo, facilitando o teste, ajuste e implementação de ideias (Brown, 2009; Womack & Jones, 2003; Kovach & Fredendall, 2015).

Por fim, a dinâmica representada na figura 1 reforça a ideia de que a proposição de soluções inovadoras em consultorias para projetos de inovações resulta da interação entre experiência, processos cognitivos, condições organizacionais e aplicação de métodos estruturados de soluções de problemas. Essa dinâmica contribui para desenvolvimento de inovações e promove um ambiente organizacional mais adaptativo e alinhado às demandas de um mercado em constante transformação.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é detalhar e discutir o método a ser utilizado na pesquisa, bem como as técnicas a serem empregadas. O capítulo é organizado em quatro seções. A primeira seção, denominada de “Estratégia de investigação”, descreve as motivações para a escolha do método. Na segunda seção apresentam-se as unidades empíricas de análise. Essa seção, denominada de “Contexto empírico da pesquisa” discorre sobre a organização a ser analisada e delimita o foco de observação do estudo. A terceira seção cujo título é “Estratégia de coleta de dados” mostra quais passos serão utilizados para coletar os dados da pesquisa. Por último, a quarta seção, “Estratégia de análise de dados”, aborda como será a análise desses dados e qual a contribuição da pesquisa busca-se alcançar.

3.1 Estratégia e Método de pesquisa

A estratégia de pesquisa escolhida é a pesquisa qualitativa. Essa abordagem é recomendada ao se buscar uma análise aprofundada de determinadas situações (Yin, 2005), visando compreender os significados atribuídos pelos sujeitos que as vivenciam (Godoy, 1995). Na pesquisa qualitativa, é fundamental compreender um cenário em seu contexto natural, objetivando obter detalhes e descrever os fatos experimentados pelos indivíduos. Considerando que este projeto busca entender o uso do conhecimento intuitivo de consultores na resolução de problemas em projetos de inovação, o método qualitativo parece ser o mais adequado, pois é propício para investigar programas individualizados com características particulares (Yilmaz, 2013). O método qualitativo pressupõe que a realidade não é estática ou fixa, mas dinâmica, apresentando diversas interpretações ou perspectivas sobre sua ocorrência. Nesse sentido, postula-se que o conhecimento não é independente do conhecedor, mas socialmente construído. Para esse método, a realidade é vista a partir da perspectiva dos participantes envolvidos em determinadas circunstâncias encontradas no cenário de cada projeto de inovação na consultoria. A pesquisa qualitativa demanda que o pesquisador seja capaz de observar o comportamento e atitude das pessoas, buscando compreender as mudanças no fenômeno estudado no contexto escolhido para análise. Nesta pesquisa, as análises serão realizadas nas atividades dos consultores nos projetos de inovação nas organizações. Comportamentos, eventos, processos e situações sofrem alterações ao longo do tempo e são influenciados pelo contexto onde estão inseridos.

O estudo de caso qualitativo é sugerido para projetos de pesquisa que demandam uma análise profunda do objeto de investigação e de suas questões específicas. Define-se o estudo de caso como uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno dentro de um contexto de vida real (Figlioli & Trombin, 2005). O estudo de caso caracteriza-se como um tipo de pesquisa em que o objeto é uma unidade analisada profundamente, podendo ser o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular (Godoy, 1995). Esse método é indicado para temas pouco estudados ou fenômenos complexos (Godoy, 2006).

Segundo Yin (2010), os estudos de caso representam a estratégia preferida para pesquisas do tipo "como" e "por que". Assim sendo, acredita-se que o estudo de caso qualitativo seja o método mais propício para abordar como a intuição se manifesta na solução de problemas em projetos de inovação. Pelo menos três razões justificam a escolha desse método. A primeira diz respeito à particularidade da intuição e à importância de suas circunstâncias. O estudo qualitativo busca compreender fatos importantes que mudam com o decorrer do tempo (Alperstedt et al., 2021). A segunda razão refere-se à possibilidade de reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (Freitas & Jabbour, 2011). No caso adotado, buscar-se-á informações sobre a atuação dos consultores em projetos de inovação e quais estratégias eles utilizam para solucionar os problemas encontrados. Por fim, o estudo de caso possibilita aumentar o entendimento sobre eventos reais contemporâneos, bem como ilustrar teorias existentes ou propor novas (Miguel, 2007).

Cabe ressaltar que os estudos de caso podem ser classificados em quatro tipos: estudo de caso único holístico, estudo de caso único incorporado, estudo de casos múltiplos holístico e estudo de caso múltiplos incorporado (Yin, 2005). Para esta pesquisa, foi escolhido o estudo de caso único, cujo foco é analisar de maneira aprofundada uma única organização, investigando o uso do conhecimento intuitivo de consultores em um contexto específico de inovação. O estudo de caso único é recomendado quando se pretende observar um fenômeno singular, que oferece contribuições significativas ao conhecimento existente e à construção teórica (Yin, 2005). Esse tipo de estudo permite uma análise minuciosa e detalhada de como a intuição é aplicada na prática dos consultores, contribuindo para uma melhor compreensão dos desafios e soluções em projetos de inovação.

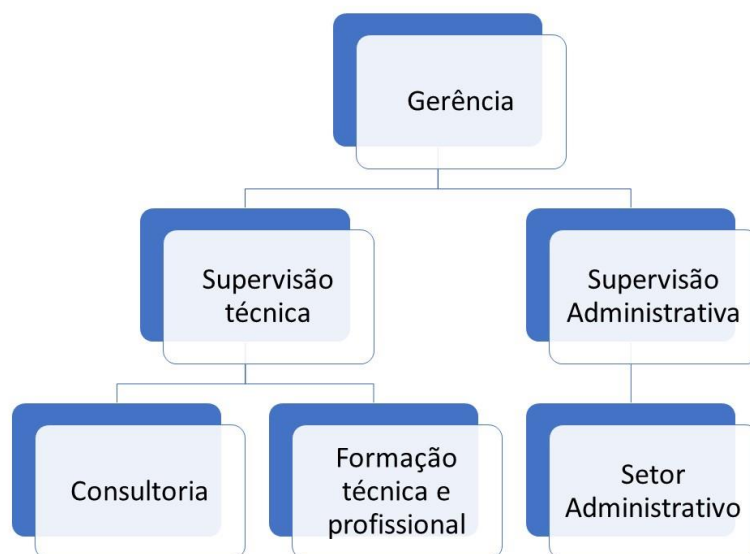
3.2 Objeto empírico de análise e seleção da amostra

O GH – (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) é um dos maiores polos de geração e disseminação de conhecimentos aplicados ao desenvolvimento da indústria do Brasil

e de Minas Gerais. Criado em 1942, por iniciativa do empresariado do setor, o GH faz parte da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e do Sistema Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (GKPE). A organização GH se tornou o maior complexo de educação profissional da América Latina, sendo responsável pela formação profissional de recursos humanos para a indústria, a prestação de serviços como assistência técnica e tecnológica ao setor produtivo, serviços de laboratório, pesquisa aplicada e informação tecnológica. Nessa organização, o departamento nacional do GH realiza estudos e pesquisas sobre a mão de obra no país, elabora diretrizes e programas nacionais e apoia os seus departamentos regionais na execução de suas atividades. Com unidades distribuídas em diferentes localidades de Minas Gerais, o GH atende grande parte do cenário industrial do estado em seus diversos segmentos, considerando suas especificidades.

No estado de Minas Gerais o GH está presente em 59 municípios em 68 unidades fixas e 15 móveis, umas destas unidades é o GH Poços de Caldas onde foi desenvolvida a pesquisa. A unidade de Poços de Caldas denominada centro de formação profissional João Moreira Salles possui mais de 30 anos de história, atendendo a comunidade e indústria com cursos nas modalidades de Aprendizagem Industrial, Iniciação Profissional, Qualificação, Aperfeiçoamento e Técnicos de Nível Médio. O GH Poços conta com uma equipe multidisciplinar especializada capaz de atender diversos segmentos em consultoria, estruturada em três instâncias hierárquica. A figura 2 retrata tais instâncias e ilustra o seu organograma.

Figura 2 - Organograma GH Poços de Caldas



Tendo em vista a consultoria, essa é um agrupamento que realiza atividades técnicas de prestação de serviços para as indústrias da região onde estão alocadas. O objetivo da consultoria é o de auxiliar seus clientes a solucionar os seus problemas, ajudando-as a desenvolver inovações para ter qualidade, sobrevivência e vantagens competitivas de mercado. Assim sendo, esta pesquisa tem por caso escolhido a consultoria do GH por meio dos serviços prestados a suas empresas clientes.

3.2.1 Abordagens da consultoria e a lógica dos serviços prestados aos clientes

O estabelecimento de relacionamentos entre o GH e as empresas que recebem serviços de consultoria ocorre por meio de diversas abordagens. Uma delas envolve a atuação de um Agente de Relações com o Mercado, encarregado de prospectar essas empresas e estabelecer o primeiro contato. Alternativamente, os próprios consultores desempenham um papel fundamental ao realizar visitas a empresas, apresentando e oferecendo os serviços de consultoria. Adicionalmente, existem situações em que organizações já estabelecidas em parceria com a instituição de ensino têm conhecimento prévio dos serviços de consultoria oferecidos e procuram ativamente por essa colaboração.

Essas abordagens mostram a variedade de formas nas quais a consultoria capta seus parceiros comerciais com vistas a oferecer seus serviços e solidificar laços produtivos entre as partes. Os contratos de trabalho estabelecidos com as empresas podem adotar o formato "guarda-chuva", caracterizado pela quantificação de horas e pela incorporação gradual dos serviços prestados ao longo da execução da consultoria. Nesse modelo, à medida que a consultoria progride, os serviços são adicionados ao contrato de forma incremental, proporcionando flexibilidade e adaptabilidade às necessidades específicas do projeto. Após o estabelecimento do contrato entre a instituição de ensino prestadora da consultoria (GH) e a empresa (cliente), os consultores entram em ação visitando a organização para o diagnóstico inicial. Essa primeira visita é realizada em equipe entre o consultor responsável pela principal área de contratação da empresa, juntamente com outro consultor de outra área para ter uma visão diversificada do cenário e quando necessário o analista de relações com o mercado acompanha para alinhar estratégias de contrato com a empresa.

Para identificar os problemas e poder propor soluções de inovação e sua aplicação a equipe utiliza alguns passos como, conversa com funcionários que fazem parte do dia a dia da empresa, reunião com gestores da organização e análise no local dos processos industriais do cliente. Posteriormente é elaborado pelos consultores um plano de ação e cronograma para

apresentação às empresas. Uma vez aprovado esse plano, eles trabalham em campo e escritório para solução de problemas em seus projetos. A figura 3 ilustra o fluxo do processo de consultoria:

Figura 3 - Fluxo do processo de consultoria



As áreas que a unidade de Poços de Caldas presta consultoria são: Eficiência energética, Gestão da Manutenção, Lean Manufacturing, Digitalização de dados e Segurança em Alimentos. Na área de eficiência energética, os consultores realizam análise tarifária, adequação de iluminação de ambientes, análise sistema de ar comprimido, análise sistema de exaustão, análise de cargas elétricas presente no ambiente industrial e realização de treinamento do corpo técnico para utilização de máquinas e equipamentos. Já, a segurança de alimentos exige a atuação dos consultores na adequação às normas, treinamentos em BPF (Boas práticas de fabricação), PAC (Programas de autocontrole) e APPC (Análise de perigos e pontos críticos). Tanto a consultoria em Eficiência energética e Segurança em alimentos auxiliam as empresas-clientes a criar inovação indicando novas tecnologias e equipamentos.

No que diz respeito à área de Lean, a atuação da consultoria é em produtos ou processos, os quais analisam as indústrias, buscando diminuir os 8 desperdícios (movimentação, estoque, retrabalho, superprodução, transporte, processamento, desnecessário, tempo, intelectual). Nessa área, os consultores auxiliam os clientes a inovarem seus processos, layout e digitalização de dados possibilitando um melhor desempenho da indústria no mercado.

A Consultoria em Processos Produtivo refere-se a análise das atividades de trabalho que envolve a linha de produção, incluindo modificação de elementos do processo produtivo, como o layout de uma linha produtiva, a utilização do maquinário e técnicas de produção específicas

do produto em análise. Já a área de desenvolvimento de novos produtos tem por objetivo agregar maior valor aos produtos da indústria.

Cabe ressaltar que, apesar de a consultoria lidar com diferentes projetos e possuir variadas atividades em cada projeto, há uma estrutura social que as suporta. Isto é, as consultorias possuem uma hierarquia definida na equipe por meio de seus cargos. O nível mais elevado refere-se ao gerente que tem por objetivo liderar a equipe, levando os novos projetos para que os consultores elaborem o escopo. Ele conduz reuniões com a equipe durante a vigência de cada projeto. O supervisor técnico é responsável por precificar os serviços prestados para apresentar para o cliente, já o supervisor administrativo é responsável para parte burocrática dos projetos, como elaboração de contrato e os demais documentos referentes aos pagamentos e recebimentos. Os outros integrantes da equipe são os consultores, responsáveis por todo o processo de solução de problemas dos projetos de inovação. Tanto os supervisores quanto os consultores respondem diretamente ao gerente da unidade. Assim explicado, sintetiza-se os objetivos de cada área da consultoria no quadro 1.

Quadro 1 - Áreas da consultoria

Área da Consultoria	Objetivos
Eficiência Energética	Análise tarifária, adequação de iluminação, análise de sistemas (ar comprimido, exaustão, cargas elétricas), treinamento técnico e indicação de novas tecnologias.
Segurança em Alimentos	Adequação às normas, treinamentos em BPF, PAC e APPC, e indicação de novas tecnologias e equipamentos.
Lean Manufacturing	Análise para redução dos 8 desperdícios, inovação em processos, layout e digitalização de dados para melhorar o desempenho da indústria.
Processos Produtivos	Análise das atividades da linha de produção, modificação do processo produtivo, otimização do layout e uso eficiente do maquinário.
Desenvolvimento de Novos Produtos	Agregar valor aos produtos da indústria por meio de inovação e desenvolvimento de novos produtos.

3.3 Seleção da amostra e coleta de dados

O agrupamento consultoria possui em seu quadro de pessoal dez pessoas, sendo um gerente, um supervisor técnico, um analista de relações com o mercado e sete analistas de tecnologia(consultores). Tendo em vista o número reduzido de funcionários que trabalham na consultoria decidiu—se entrevistar nove pessoas dentre elas 7 consultores. O critério de seleção dos participantes baseou-se na relevância de suas funções no contexto estudado, assegurando que todos possuíssem experiência direta e significativa na resolução de problemas complexos, de dez funcionários apenas nove foram entrevistados pois o cargo analista de relações com o mercado foi trocado durante o processo de entrevistas e o novo funcionário não pode contribuir por ainda não estar apto a responder dentro do período das entrevistas.

O quadro 2 traz a relação dos consultores, as áreas de atuação, a formação e o tempo de trabalho na empresa analisada.

Quadro 2 - Relação de consultores entrevistados

Funcionários	Áreas de atuação	Formação	Tempo de empresa
Gerente	Todas as áreas de consultoria	Engenharia elétrica	10 anos
Supervisor técnico	Todas as áreas de consultoria	Engenharia Mecânica	12 anos
Consultora 1	Lean/ Alimentos	Doutorado em tecnologia de alimentos e graduação em Engenharia de alimentos	4 anos
Consultora 2	Eficiência energética	Pós em Gestão de Projetos e graduação em Engenharia Elétrica	1 ano
Consultor 3	Engenharia elétrica	Graduação em Engenharia de Computação	20 anos
Consultor 4	Engenharia Mecânica/Processos Produtivos	Pós em Docência na Educação profissional e Tecnológica/ Engenharia Mecânica	12 anos

Consultor 5	Engenharia Mecânica/Processos Produtivos	Engenharia Mecânica	13 anos
Consultor 6	Eficiência energética	Pós em Docência na Educação profissional e Tecnológica/ Engenharia Elétrica	6 anos
Consultor 7	Lean e Mecânica	Engenharia Mecânica	3 anos

Como se sabe, dados podem ser coletados por vários instrumentos (Gil, 2008; Minayo, 2009; Triviños, 1987). Nesta pesquisa utilizaram-se entrevista, documentos, e observação direta(Yin, 2005). De acordo com Moreira (2002, p. 54), a entrevista pode ser definida como “uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente”. Elas são utilizadas com o intuito de o pesquisador obter informações e dados que o entrevistado possui. Com esse instrumento foi possível levantar como os consultores utilizam o conhecimento intuitivo para a proposição de soluções inovadoras dos projetos.

Salienta-se que as entrevistas realizadas foram do tipo semi-estruturadas com o objetivo de explorar a utilização do conhecimento intuitivo na solução de problemas em projetos de inovação. Esta técnica foi escolhida devido à sua flexibilidade e à capacidade de captar as experiências e percepções dos consultores, que são essenciais para a análise qualitativa proposta. Todas as entrevistas foram conduzidas presencialmente, com duração variando entre 40 e 60 minutos por participante. Esse tempo foi suficiente para que os entrevistados abordassem os temas do roteiro de forma aprofundada. A aplicação das mesmas foi realizada entre os meses de abril a agosto de 2024 no formato presencial.

Cabe ressaltar que o roteiro foi elaborado previamente tendo em vista os objetivos gerais e específicos da pesquisa e incluiu questões relacionadas à caracterização dos respondentes. O objetivo geral e específicos da pesquisa são:

Objetivo geral: Compreender como consultores usam o conhecimento intuitivo para desenvolver soluções inovadoras em projetos empresariais.

Objetivos específicos:

- a) Analisar a prática da consultoria que propõe soluções de inovação a empresas-clientes,
- b) Compreender o papel do conhecimento intuitivo na criação de soluções inovadoras em projetos de inovação destinados a empresas.
- c) Identificar a dinâmica do conhecimento intuitivo na criação de soluções inovadoras em projetos de inovação destinados a empresas.

Cabe ressaltar que o roteiro permitiu uma condução sistemática, mas flexível, das conversas, assegurando que aspectos fundamentais da pesquisa fossem abordados enquanto se respeitava a espontaneidade dos participantes.

O quadro 3 mostra as principais perguntas utilizadas nas entrevistas e suas relações com os objetivos específicos.

Quadro 3 - Síntese das perguntas principais

Categoria	Perguntas Principais	Objetivos específicos
Caracterização do Respondente	Qual é o seu nome completo, idade e formação acadêmica? Onde você estudou e quais cursos adicionais possui?	
Experiência Profissional	Qual é sua função atual na consultoria e quanto tempo de experiência possui? Como sua experiência anterior influenciou sua atuação atual? E por quê?	Analisar a prática da consultoria que propõe soluções de inovação a empresas-clientes,
Rotina de Trabalho	Como é sua rotina de trabalho na consultoria? Como você identifica e busca informações para solucionar problemas e propor inovações as empresas clientes? Quais desafios enfrenta nesse processo? Como você lida com esses desafios?	Analisar a prática da consultoria que propõe soluções de inovação a empresas-clientes,
Uso do Conhecimento Intuitivo	Como você diferencia entre intuição e lógica na sua atuação como consultor? Como a intuição auxilia ou atrapalha na identificação e solução	Compreender o papel do conhecimento intuitivo na criação de soluções inovadoras em projetos de inovação

	de problemas a empresas clientes?	destinados a empresas.
Estratégias na solução de Problemas	Quais estratégias você utiliza para lidar com desafios complexos nos projetos? Quando sente que uma solução está correta? Como sua atuação contribui para a inovação das empresas clientes?	Identificar a dinâmica do conhecimento intuitivo na criação de soluções inovadoras em projetos de inovação destinados a empresas.

Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento prévio dos consultores, garantindo a fidelidade das informações coletadas. As gravações foram transcritas integralmente para facilitar a posterior análise qualitativa. Para preservar a confidencialidade dos participantes, seus dados pessoais foram codificados e tratados de forma a impedir qualquer identificação dos participantes.

Já as observações diretas relativas a visitas de campo ao local escolhido para o desenvolvimento da pesquisa segundo Yin (2005) permitiram completar as entrevistas por meio de evidências de comportamentos e condições ambientais situacionais que interferem no objeto estudado e não são descritas pelos entrevistados por lhes serem sutis. Este pesquisador visitou e ou participou de duas visitas, de duas horas e trinta minutos cada uma, onde os consultores analisaram o processo produtivo das empresas e fizeram anotações para elaborar uma intervenção na empresa. Essas visitas ocorreram nos dias vinte e cinco e vinte e seis de novembro de 2024 às 13 horas.

3.4 A organização e análise dos dados

A análise de dados em um estudo qualitativo requer uma abordagem sistemática para examinar, categorizar e recombinaer evidências com base nas proposições iniciais do estudo. Yin (2005) ressalta que, embora a análise de evidências em um estudo de caso possa ser desafiadora, a utilização de estratégias analíticas adequadas é essencial para garantir a precisão e a robustez dos resultados obtidos. A ausência de definições claras de estratégias e técnicas prévias em muitos estudos de caso torna a análise um processo complexo.

Portanto, é essencial adotar uma estratégia analítica geral que possa orientar a escolha das técnicas de análise de dados mais apropriadas. Segundo Yin (2015), uma estratégia eficaz pode ajudar o pesquisador a organizar as evidências, identificar padrões e gerar explicações

coerentes, além de permitir a consideração de interpretações alternativas. Assim, neste estudo, a estratégia adotada baseia-se nas proposições teóricas que guiam a pesquisa, facilitando a concentração em determinados dados e a exclusão de outros que não são relevantes. As proposições teóricas ajudam a responder a perguntas do tipo “como” e “por que”, fundamentais para a análise de estudos de caso (Yin, 2005; Silva & Russo, 2019).

No presente estudo, a análise de dados foi conduzida com base nas categorias previamente definidas: Significado da intuição, Conhecimento intuitivo do especialista, Conhecimento intuitivo criativo, Relação entre a intuição do especialista e criativa, Papel da análise na solução de problemas na consultoria, Integração entre intuição e análise, Trabalho em equipe, Experiências em diferentes empresas e Fases da intuição. Essas categorias serviram como guia para a organização e codificação dos dados, proporcionando uma estrutura clara para a identificação de padrões.

Os descritores dessas categorias foram estabelecidos para garantir uma melhor compreensão dos dados. O significado da intuição foi associado à percepção subjetiva, sensação interna e insight repentino. O conhecimento intuitivo do especialista foi descrito como experiência acumulada, julgamento rápido e reconhecimento de padrões. O conhecimento intuitivo criativo envolveu inovação espontânea, conexões inesperadas e pensamento fora da caixa. A relação entre a intuição do especialista e a intuição criativa foi caracterizada pela complementaridade entre lógica e criatividade, adaptação rápida e experimentação. O papel da análise na solução de problemas na consultoria foi compreendido como uma abordagem estruturada, validação de hipóteses e combinação de dados e experiência. A integração entre intuição e análise foi definida como um processo de tomada de decisão equilibrada, apoiado em dados e refinamento de ideias intuitivas. O trabalho em equipe foi destacado pela colaboração, troca de ideias intuitivas e complementaridade de habilidades. As experiências em diferentes empresas foram associadas ao aprendizado multidisciplinar, adaptação a novos contextos e ampliação do repertório. Por fim, as fases da intuição foram descritas em termos de percepção inicial, incubação, iluminação e verificação.

Para a organização e análise dos dados, foi utilizado o software MAXQDA, ferramenta amplamente empregada em pesquisas qualitativas para a codificação e categorização de dados textuais. Inicialmente, todas as entrevistas foram transcritas utilizando o Microsoft Word, garantindo a fidelidade ao discurso dos entrevistados e facilitando a posterior importação para o MAXQDA. A transcrição detalhada foi essencial para preservar nuances e expressões que poderiam contribuir para uma interpretação mais precisa dos dados.

Após a transcrição, os arquivos foram importados para o MAXQDA, onde cada entrevista foi analisada individualmente para a identificação e marcação de trechos relevantes conforme as categorias previamente estabelecidas. A codificação foi realizada de forma iterativa, permitindo a revisão constante dos dados e a possível reclassificação de segmentos conforme novas conexões e padrões emergiam. Esse processo possibilitou uma visão mais aprofundada das relações entre os conceitos identificados, garantindo maior coerência na análise.

Além disso, o uso do MAXQDA permitiu a vinculação dos códigos a trechos específicos do texto, facilitando a posterior recuperação e agrupamento das informações de interesse. A funcionalidade de visualização gráfica do software possibilitou a identificação de padrões recorrentes, facilitando a comparação entre os relatos dos entrevistados e a construção de interpretações mais fundamentadas. O recurso de memos também foi empregado para registrar insights e observações ao longo do processo de análise, contribuindo para a consolidação das interpretações.

Por fim, a partir da análise das categorias e dos códigos atribuídos no MAXQDA, foi possível organizar os achados em uma estrutura coerente que atendeu aos objetivos da pesquisa. A sistematização dos dados possibilitou a identificação de tendências, divergências e pontos de convergência entre as falas dos entrevistados, permitindo uma interpretação mais aprofundada do conhecimento intuitivo na solução de problemas em projetos de inovação. Dessa forma, o uso combinado do Word para transcrição e do MAXQDA para categorização e análise revelou-se uma abordagem eficaz para garantir rigor e transparência no tratamento dos dados qualitativos.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta os dados obtidos nas entrevistas realizadas com consultores do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (GH), destacando como os consultores identificam problemas e propõem soluções inovadoras.

O capítulo está organizado em duas seções principais. A primeira aborda a intuição na prática da consultoria e como os consultores identificam problemas para propor soluções de inovação aos seus clientes. A segunda mostra como os consultores embasam a tomada de decisão que gera a solução proposta.

4.2 A intuição na prática da identificação de problemas em projetos de inovação

Os consultores do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (GH) relatam que o trabalho de consultoria se inicia com visitas às empresas clientes. Essas visitas são realizadas, em geral, por equipes compostas por duas ou três pessoas de áreas distintas do GH (CIE E1, RIEC E1). A abordagem multidisciplinar dos consultores propicia uma visão abrangente e mais detalhada das práticas organizacionais vigentes (CIE E1, RIEC E1). A troca de ideias entre os membros da equipe propiciam a proposição de ideias iniciais sobre os problemas vivenciados pelas empresas-clientes (AI E4). Os consultores observam o ambiente organizacional, analisam os processos industriais e conversam com os funcionários diretamente envolvidos nas operações (AI E1).

Ao relembrar os trabalhos realizados, menciona-se que em uma consultoria de Lean Manufacturing e capacitação técnica na área mecânica realizou-se um ajuste errado na vazão de gás que só foi identificado com a observação direta do processo produtivo, feito pelo consultor. Esse problema era extremamente sutil e só pôde ser detectado devido a problemas semelhantes observados em outras consultorias realizadas (CIE E3). Outro exemplo citado foi a disposição incorreta e mal planejadas das máquinas em uma planta produtiva. Essa configuração sugeria possibilidades de reorganização do layout que promoveria uma otimização mais eficiente do fluxo de trabalho. Sinais sensoriais, como ruídos anormais em máquinas, frequentemente, são indicativos de falhas que precisam ser investigadas posteriormente em análises técnicas detalhadas (SI E4). A aplicação de ferramentas conhecidas ajuda a superar desafios técnicos em projetos de digitalização de dados (CIC E5). Durante as visitas técnicas, os profissionais destacaram que ruídos incomuns nas máquinas, padrões de

movimentação e a disposição dos equipamentos são pistas relevantes de potenciais gargalos no processo produtivo (FI E1).

Além da observação direta no ambiente produtivo, reuniões com gestores das empresas-clientes e a supervisão do GH foram mencionadas como momentos necessários para complementar as percepções obtidas no campo. O trabalho realizado em equipe e o contato com diferentes setores industriais são fatores que enriquecem a experiência dos consultores e ajudam no desenvolvimento de proposições para soluções (TE E2, TE E3, EDE E3). O conhecimento acumulado ao longo das carreiras profissionais facilita a adaptação de soluções testadas em contextos anteriores para desafios correntes vivenciados pelas empresas atendidas (CIE E5). Tal conhecimento é a base necessária para interpretar os problemas apresentados pelos gestores (SIE3).

Em seus relatos, os consultores compartilham reflexões sobre o que entendem sobre a intuição em suas atividades. Eles enfatizam que a intuição é "uma habilidade desenvolvida pela experiência profissional, permitindo o reconhecimento imediato de problemas. Ela ajuda a direcionar as ações de forma eficiente", sendo a base para interpretar cenários atuais devido a experiências anteriores (SIE1, SIE2, SIE5, SIE6 e SIE7). Essa ideia é reiterada em outras falas. Por exemplo, a intuição "é um gatilho que permite identificar problemas e antecipar possíveis soluções, especialmente em situações nas quais não há dados imediatos disponíveis (SI E2). Admite-se que a intuição frequentemente se manifesta em momentos de incerteza, não sendo antagonista ao conhecimento técnico formal adquirido.

Visitas técnicas permitem que a intuição seja ativada por sinais que surgem no ambiente produtivo, como ruídos incomuns, padrões anormais de movimentação ou discrepâncias perceptíveis no desempenho de máquinas (SI E3). Esses sinais ajudam a direcionar a atenção para áreas específicas que exigem investigação mais aprofundada (SI E7, CIE E5). Os consultores dizem que compreendem demandas implícitas de clientes devido a percepções que surgem no contato direto com os clientes. Essa percepção ajuda a harmonizar ações planejadas com as necessidades reais das empresas (SI E3). A interação direta com gestores e operadores é essencial para validar suposições intuitivas. Um exemplo relatado foi o alinhamento entre a percepção inicial de um consultor e a confirmação obtida em conversas com a equipe da empresa, que resultou na definição de uma abordagem prática para reorganizar o layout produtivo (FI E4).

Também a vivência em projetos variados, abrangendo setores como eficiência energética, Lean Manufacturing e manutenção industrial, amplia o repertório necessário para reconhecer problemas e propor soluções ajustadas às condições específicas de cada cliente (SI

E2). Os relatos dos consultores referem-se à intuição como intrinsecamente ligada ao processo de análise e tomada de decisão durante os projetos consultivos. A intuição, identificada como uma habilidade, é vista como um diferencial nas etapas iniciais dos diagnósticos, permitindo um direcionamento mais assertivo das atividades subsequentes (SI E4, SI E5). A identificação dos problemas requer a observação direta no campo e experiências anteriores auxiliam a interpretação das correções necessárias. Esse conjunto orienta o processo de coleta de dados subsequentes que permitem análises mais aprofundadas (FI E2). Assim intuição é vista também como um recurso que guia os consultores na priorização de ações durante o processo de diagnóstico do problema (FI E3).

A intuição também se mostrou presente na fase de formulação de soluções. Nessa etapa, os consultores relataram que experiências acumuladas ajudam a adaptar ferramentas e métodos às condições específicas de cada empresa. Um profissional mencionou que, ao aplicar conceitos de Lean Manufacturing percebeu intuitivamente que seria necessário priorizar a organização do espaço físico antes de implementar mudanças nos fluxos de trabalho, o que facilitou a execução do projeto (FI E5). Outro consultor descreveu o uso da intuição ao propor ajustes em processos de manutenção, baseando-se em padrões previamente utilizados em empresas similares (FI E6).

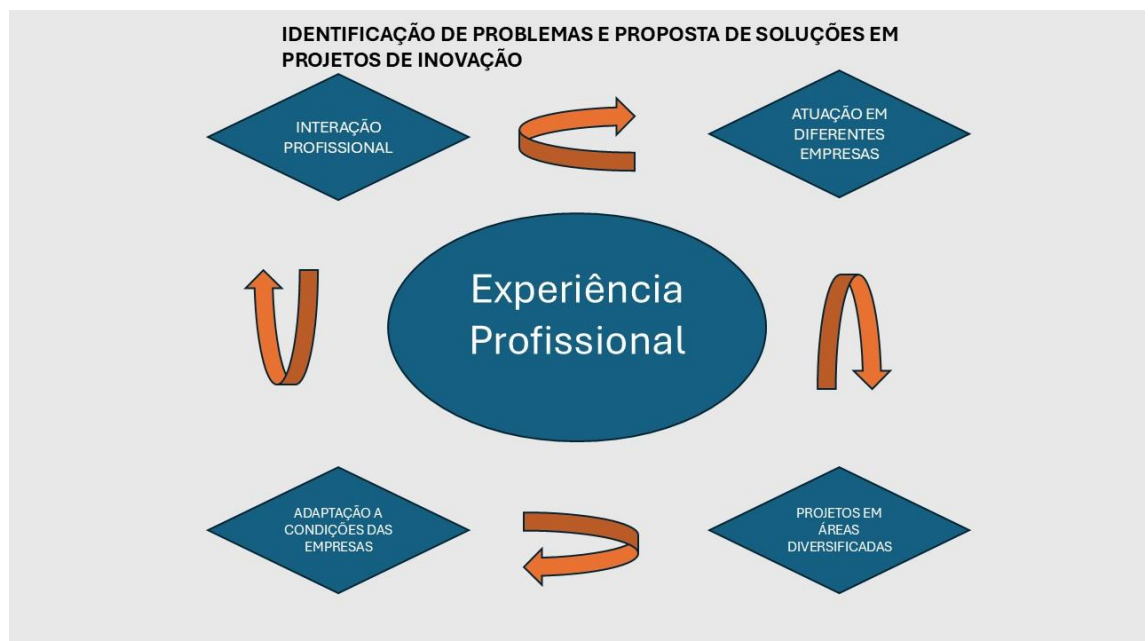
Os consultores também reconheceram o uso da criatividade em diferentes etapas do seu trabalho, mesmo em projetos com escopos previamente definidos. Segundo eles, definições rígidas limitam parcialmente a aplicação de abordagens inovadoras (CIC E2, CIC E3). A criatividade é mencionada especialmente em contextos em que faltam recursos financeiros nas empresas atendidas, o que exige soluções adaptadas à realidade local. Um projeto de reorganização de layout produtivo exigiu alternativas práticas que utilizassem os recursos já disponíveis na empresa (CIC E5). A criatividade, então, se manifesta no tipo de comunicação que o consultor apresenta os resultados de suas análises para que o cliente se envolva a adotar as ações sugeridas. É importante adaptar as apresentações às necessidades específicas dos clientes, utilizando representações visuais para tornar os diagnósticos mais claros e acessíveis (FI E7). Uma abordagem criativa na apresentação de dados facilita a compreensão das mudanças sugeridas e estimula a adesão das empresas às recomendações dos consultores. O uso de gráficos e representações visuais é vista como uma estratégia criativa para facilitar a compreensão dos gestores sobre a relevância das mudanças propostas (CIC E4).

Cabe mencionar que a experiência acumulada também foi frequentemente associada à criatividade, especialmente na adaptação de métodos e técnicas para atender às demandas específicas de cada projeto. Um consultor relatou que experiências anteriores em áreas diferentes como eficiência energética e segurança alimentar propiciaram-lhe criar um approach

criativo que integrou ambas as áreas em um único projeto (RIEC E2). Na fase final de apresentação e validação dos resultados, os relatos indicam que os consultores antecipam possíveis questionamentos dos gestores e ajustam a comunicação das propostas.

A figura 4 mostra como as experiências profissionais contribui para o acesso a conhecimentos prévios e o reconhecimento de problemas, a variedade de experiências propicia a proposições de soluções adaptáveis a estes problemas e a presença da intuição em cada etapa deste processo.

Figura 4 - *Identificação de problemas e proposta de soluções em projeto de inovação na consultoria*



4.3 A decisão na proposição de soluções inovadoras em projetos de inovação

Os consultores dizem que a análise racional é imprescindível ao exercício da consultoria. A análise estruturada permite a organização do pensamento e o escalonamento de problemas que fundamentam a decisão de proposição de uma solução inovadora. O processo de proposição começa com a coleta e a organização dos dados fornecidos pelos clientes. As ideias para as proposições de melhorias organizacionais ocorrem em função das análises (PA E1). Abordagens analíticas permitem ao consultor compreender o cenário das organizações atendidas, bem como a mapear as áreas que demandam atenção (PA E1, PA E3).

A análise também contribui para a identificação de gargalos nos processos produtivos, facilitando a proposição de ideias direcionadas às necessidades observadas. Um consultor explicou que, ao combinar informações coletadas em campo com métodos analíticos torna-se possível estruturar diagnósticos e planejar intervenções com maior precisão (PA E2). Após a implementação das soluções, os resultados obtidos são avaliados por meio de verificações sistemáticas, o que possibilita ajustes e refinamentos, conforme necessário (PA E3).

Os consultores indicaram que a análise racional auxilia o equilíbrio entre decisões intuitivas e evidências concretas. Em situações em que a intuição é utilizada nas etapas iniciais para levantar hipóteses ou identificar oportunidades, os métodos analíticos são empregados posteriormente para validar e detalhar as percepções iniciais (PA E3, PA E4, PA E6). A integração da intuição com a análise aumenta a confiabilidade do processo decisório para as proposições (AI E1, AI E2).

A utilização de ferramentas específicas foi mencionada como parte do processo analítico. Métodos como o ciclo PDCA, Lean Manufacturing e o diagrama de causa e efeito foram destacados pelos consultores como estratégias para organizar diagnósticos, planejar intervenções e avaliar impactos das mudanças sugeridas (PA E5, PA E7). Um dos entrevistados relatou que ele utiliza o PDCA para acompanhar a implementação de soluções e promover um ciclo contínuo de melhoria. O PDCA facilita a identificação de ajustes necessários ao longo do processo de consultoria (PA E5). Já o Lean Manufacturing é utilizado para mapear fluxos produtivos, identificar desperdícios e propor otimizações que alinhem eficiência operacional às metas do cliente (PA E6). Por sua vez, o diagrama de causa e efeito permite a visualização das causas subjacentes dos problemas, o que facilita a priorização de ações corretivas e a estruturação das soluções (PA E5).

Métodos estruturados, como fluxogramas e ferramentas visuais, também foram citados como recursos para organizar o raciocínio analítico e identificar etapas redundantes ou ineficientes nos processos organizacionais. Segundo um consultor, essas representações ajudam a visualizar os fluxos de trabalho e facilitam o redesenho de processos para alcançar maior eficiência (PA E5). Além disso, essas ferramentas foram associadas à melhoria na comunicação com os clientes, ao permitir que os dados sejam apresentados de forma clara e objetiva, alinhando expectativas e facilitando o entendimento das etapas propostas (PA E7).

Os relatos apontam que o uso de metodologias estruturadas, como PDCA e Lean Manufacturing, não apenas promove melhorias nas organizações atendidas, mas também contribui para que as soluções estejam alinhadas às especificidades de cada contexto. Essas

abordagens permitem que as práticas implementadas sejam ajustadas de acordo com as condições e os recursos disponíveis, ampliando a aplicabilidade dos projetos (PA E6).

A análise racional foi ainda mencionada como um mecanismo de aprendizado contínuo. Os consultores relataram que a revisão de projetos anteriores e de seus resultados contribui para o aprimoramento de práticas e métodos, permitindo o desenvolvimento de soluções mais adaptadas às necessidades dos clientes nos atendimentos subsequentes (PA E7).

Por fim, destacam que a análise e a intuição não são aplicadas isoladamente, mas de forma complementar. A intuição é frequentemente utilizada nas fases iniciais para gerar insights e direcionar a atenção para possíveis problemas ou oportunidades, especialmente em situações de incerteza. Em seguida, a análise racional é empregada para aprofundar esses insights e validar as ações planejadas, utilizando métodos estruturados e ferramentas analíticas. Essa combinação foi relatada como um meio de alinhar as soluções às especificidades de cada contexto (PA E6, PA E7).

Os relatos dos consultores indicam que a integração entre intuição e análise ocorre de maneira complementar ao longo das etapas do processo consultivo. A intuição é frequentemente mencionada como um recurso inicial, utilizado para identificar rapidamente problemas ou oportunidades de melhoria durante os primeiros contatos com o cliente. A intuição permite levantar hipóteses preliminares que guiam as próximas fases do trabalho (AI E1). Situações passadas oferecem pistas para a identificação de problemas atuais, enquanto a análise detalhada valida essas percepções e orienta as ações subsequentes (AI E2, FI E3).

Novamente, recorre-se a exemplos relativos ao ajuste no layout de uma planta produtiva, inicialmente sugerido pela percepção intuitiva de um gargalo no fluxo de trabalho e posteriormente confirmado com base em medições e análises estruturadas (FI E5, AI E3). A integração entre intuição e análise é descrita como dinâmica e colaborativa. Os consultores relatam que as discussões em equipe permitem que insights intuitivos sejam refinados ou complementados com análises detalhadas realizadas por outros membros. Essa sinergia facilita a elaboração de soluções mais completas e adaptadas às demandas específicas dos clientes (AI E4). Um dos entrevistados mencionou que, em projetos complexos, essa colaboração amplia a capacidade de responder rapidamente a cenários desafiadores e de ajustar as ações conforme necessário (AI E3).

Reiteram-se que a combinação dessas abordagens favorece tanto a eficiência do processo consultivo quanto a aceitação das propostas pelos clientes. A intuição, ao gerar um diálogo mais contextualizado, aproxima os consultores dos clientes, enquanto a análise oferece respaldo técnico e mensurável para as soluções apresentadas. Novamente os consultores

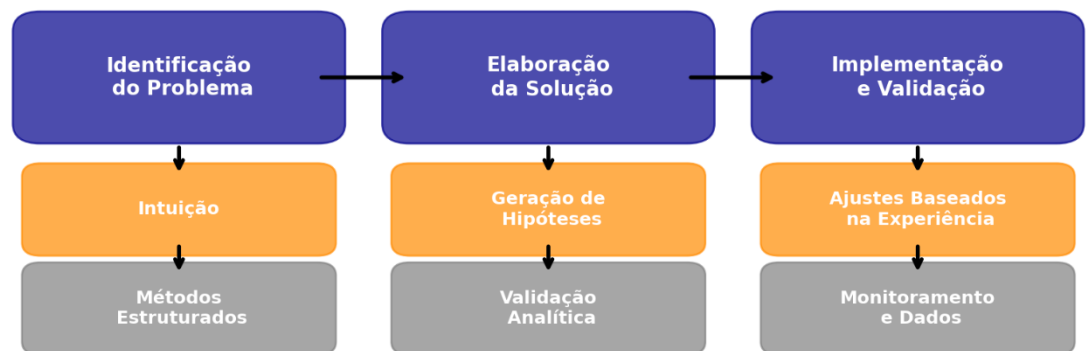
relatam que a utilização de representações visuais, como fluxogramas e gráficos, subsidia o convencimento das proposições sugeridas, tornando as informações mais acessíveis e incentivando o engajamento dos clientes (CIC E4, AI E3).

Por fim, os consultores observaram que o equilíbrio entre intuição e análise contribui para o desenvolvimento de soluções inovadoras e consistentes. Essa combinação é descrita como essencial para lidar com cenários diversos, adaptando as estratégias conforme as necessidades específicas de cada contexto. A prática contínua de consultoria fortalece as habilidades intuitivas dos consultores que conjuntamente com o conhecimento analítico permite que eles enfrentem desafios com maior eficácia e promovam resultados alinhados às expectativas dos clientes (AI E5).

Assim finaliza-se a apresentação dos dados e a figura 5 ilustra como processo da consultoria e como a intuição e a análise são utilizadas em cada etapa pelos consultores para o encontro de bons resultados.

Figura 5 - Processos cognitivos na consultoria

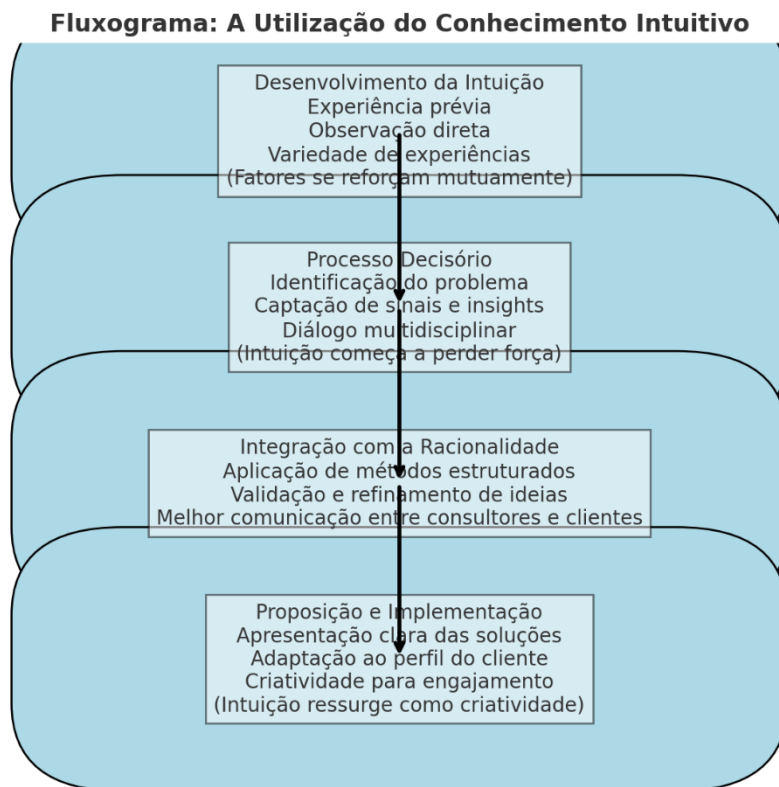
Processo de Consultoria: Integração entre Intuição e Análise



5 ANÁLISE

Esta seção analisa os dados anteriormente relatados, bem como promove a sua discussão. Tal análise aborda a aplicação do conhecimento intuitivo pelos consultores em projetos de inovação, tecendo as suas conclusões. A figura 6 sintetiza tal análise que é apresentada a seguir.

Figura 6 – *Síntese da análise de dados*



Os resultados da pesquisa evidenciam que a intuição é uma habilidade desenvolvida que tem por antecedentes a experiência prévia, a observação direta dos consultores em seu campo de atuação e a variedade de suas experiências. Esses antecedentes parecem atuar conjuntamente, reforçando-se mutuamente. Isso permite que os consultores identifiquem rapidamente problemas atuais da consultoria de inovação, pois já estão familiarizados com outros problemas similares vivenciados em contextos diferentes.

A intuição, fundamentada na experiência profissional, é aplicada em diversos momentos do processo decisório, culminando na proposição de soluções inovadoras incrementais para as empresas-clientes. Ela é a base das proposições de inovação pelos consultores, sendo fomentada

por diálogos entre equipes multidisciplinares de equipes profissionais. A intuição aflora-se na fase de identificação dos problemas, cenário, identificado como incerto pelos consultores.

Nessa fase, a intuição permite captar sinais do problema, gerar insights e novas ideias, além de identificar possíveis causados dos mesmos. Ela também facilita o diálogo contextualizado entre os participantes da consultoria e promove a proximidade social. Embora a intuição seja predominante nesse primeiro momento, ela vai perdendo força ao longo do processo de decisão que leva à proposição inovadora

A intuição não é suficiente para se chegar a uma solução inovadora porque ela requer força de prova e refinamentos. Para tal requer-se um pensamento mais estruturado, analítico, consciente e racional. Os métodos estruturados de soluções de problemas dão mostras de atuar como uma ponte entre a intuição e o pensamento racional. Esses métodos têm a função de permitir que a intuição faça a transição para o pensamento racional. Assim ocorre a integração ente intuição e racionalidade por meio dos métodos estruturados de problemas. A utilização dos métodos tem a força de melhorar a comunicação entre consultor e empresas-clientes, permitir uma apresentação clara dos dados e alinhar as expectativas. A aplicação dos métodos permite a validação das ideias iniciais advindas da intuição que são corrigidas e aprimoradas por meio de análises estruturadas.

As proposições inovadoras uma vez elencadas devem ser apresentadas aos clientes. Nesse momento, tem-se a necessidade de buscar formas alternativas de comunicação para que os clientes se envolvam com as propostas e as proposições sejam adotadas e implementadas por eles. Essa fase final requer que consultores procurem novas ideias e formas de comunicação nem sempre, anteriormente, conhecidas por que precisam adaptá-las ao perfil do cliente. Nessa fase os consultores estão sujeitos a novos lampejos de intuição, entretanto no formato de criatividade. A criatividade surge devido ao interesse do consultor de buscar novas abordagens para promover uma melhor comunicação das proposições alcançadas e envolver o cliente com as mesmas.

Assim sendo, conclui-se que a intuição, desenvolvida a partir de experiências prévias, observação direta e variedade de experiências, permite aos consultores identificar rapidamente problemas atuais, baseando-se em problemas similares vivenciados anteriormente. No entanto, a intuição sozinha não é suficiente para chegar a uma solução inovadora.

A transição para a racionalidade é mediada por métodos estruturados de solução de problemas, os quais são importantes para transformar insights intuitivos em proposições inovadoras viáveis e comprováveis. Finalmente, a intuição é reaplicada, manifestando-se como criatividade, cuja consequência é uma comunicação mais envolvente das propostas de soluções

inovadoras aos clientes. A intuição criativa atua como um fator moderador entre solução proposta de inovação e sua aceitação e a implementação pelos clientes.

6 DISCUSSÃO DOS DADOS

A discussão dos resultados é realizada tendo em vista a dinâmica da intuição nos projetos de inovação identificada na análise dos dados. A reflexão enfatiza o papel da intuição na formulação de diagnósticos que orientam soluções inovadoras. Para tal, inicialmente, explora-se a intuição do especialista na identificação de problemas de inovação. Em seguida, aborda-se a transição da intuição para a análise estruturada e a emergência da criatividade no desenvolvimento de soluções.

6.1 A intuição do especialista na identificação dos problemas de inovação

Os dados mostram que intuição tem por fonte a experiência profissional prévia e observações diretas realizadas durante visitas in loco às empresas clientes. Os consultores relatam que sinais sensoriais, como ruídos incomuns em máquinas, disposição inadequada de equipamentos ou padrões anormais nos fluxos de trabalho, frequentemente ativam um "alarme interno". Esse sinal mobiliza o conhecimento prévio adquirido pela prática de consultoria, direcionando a atenção dos consultores para possíveis pistas que levam à identificação de gargalos nos processos produtivos e organizacionais. Exemplos como a percepção intuitiva de ajustes incorretos em equipamentos de soldagem ilustram como a experiência e o back ground acumulado em um campo de conhecimento específico facilita o levantamento rápido de suposições de problemas, mesmo sem dados técnicos imediatos.

A rapidez na percepção e o reconhecimento imediato são características que ressaltam a intuição como um conhecimento armazenado na memória em função da prática profissional e de conhecimentos formais adquiridos em campos especializados do conhecimento. Essa constatação corrobora afirmativas de autores tais como Harteis e Billett (2013), Simon (1987) e Klein (2004), Hallo e Nguyen (2022) e Akinci & Sadler-Smith (2018), de que a prática profissional funde-se ao conhecimento obtido ao longo dos anos de estudos de estudos formais e edificam o que se define como a intuição do especialista. A intuição especialista tem sido conceituada como um mecanismo de tomada de decisão baseado no reconhecimento rápido e inconsciente de padrões (Dane & Pratt, 2007), uma habilidade desenvolvida pela prática e experiência contínua (Dreyfus & Dreyfus, 1980), e um processo que integra informações holísticas sem a necessidade de raciocínio analítico consciente (Pretz et al., 2014). Estudos recentes reforçam essa perspectiva, apontando que a intuição especialista resulta da interação entre conhecimento tácito e experiência prática em contextos complexos (Akinci & Sadler-

Smith, 2018; Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018). Além disso, pesquisas indicam que a intuição desempenha um papel crucial na resolução de problemas e na adaptação a ambientes dinâmicos e incertos (Hallo & Nguyen, 2022). Ela possui consequências positivas tanto na tomada de decisões como na identificação de problemas (Singhal & Singh, 2017), contribuindo significativamente para processos inovadores e estratégicos.

Pesquisas tais como as de de Bullini Orlandi e Pierce (2019), Hallo e Nguyen (2022) e Taura & Nagai (2017) mostram que a intuição do especialista está intimamente ligada à expertise e à capacidade de reconhecer padrões complexos de forma rápida e eficaz, muitas vezes sendo uma vantagem em ambientes de alta complexidade e incerteza. Portanto, essa habilidade é fortemente conectada ao conceito de memória implícita (Nonaka & Takeuchi, 1997), onde as vivências anteriores são ativadas de forma quase automática (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018).

A intuição especialista é acionada principalmente em momentos de incerteza (Simon, 1987; Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018; Akinci & Sadler-Smith, 2018). Esta investigação além de confirmar tal afirmativa, destaca que as reuniões com equipes multidisciplinares atuam na mitigação das incertezas. As reuniões com equipes multidisciplinares foram descritas como episódios cruciais que fortalecem e ampliam o repertório de conhecimentos dos consultores, levando-os a desenvolver uma visão menos parcial das demandas dos clientes. A troca de percepções com colegas de diferentes áreas fornece uma compreensão mais holística das situações analisadas, integrando perspectivas variadas que enriquecem o processo decisório para a proposição de soluções inovadoras (Hallo & Nguyen, 2022).

A interação com profissionais de outras disciplinas frequentemente possibilita que os consultores possam recordar com mais facilidade padrões que poderiam passar despercebidos em situações isoladas, bem como a imaginar soluções alternativas. É possível afirmar que a interação com colegas de diferentes especialidades não só amplia o repertório de conhecimentos intuitivos dos consultores, mas também reduz vieses individuais, promovendo uma visão mais acurada das demandas dos clientes. Daí, pode-se afirmar que a participação em reuniões multidisciplinares tem um efeito positivo e significativo no aprimoramento da intuição do especialista, resultando em maior precisão na identificação de problemas e em decisões mais eficazes.

A GKPE, enquanto instituição organizacional, parece alimentar a intuição do especialista continuamente, uma vez que promove treinamentos e encontros que potencializam o aprendizado coletivo e estimulam o contato de vários profissionais de áreas distintas. Essa iniciativa organizacional apoia a ideia recente de que o conhecimento intuitivo não é apenas

individual (Akinci & Sadler-Smith, 2018), mas pode ser construído e ampliado em um ambiente colaborativo, onde interações sociais e experiências compartilhadas fortalecem a tomada de decisão e o aprendizado organizacional (Crossan, Lane, & White, 1999). A intuição coletiva emerge da troca de percepções e julgamentos entre especialistas, criando um entendimento compartilhado que aprimora as respostas estratégicas e a inovação dentro da organização (Akinci & Sadler-Smith, 2018).

Outro ponto relevante identificado é o papel das condições organizacionais no desenvolvimento e aplicação do conhecimento intuitivo. Essas condições, frequentemente descritas como capacitadoras, criam um ambiente que estimula o uso da intuição, sem descartar a importância de validações sistemáticas. Reuniões colaborativas e treinamentos contínuos permitem não apenas a troca de experiências, mas também a validação e o refinamento de hipóteses intuitivas. Essas práticas criam uma sinergia entre intuição individual e análise coletiva, promovendo diagnósticos robustos e intervenções mais eficazes. Consultores relataram que, ao compartilhar suas percepções iniciais com colegas, obtêm novos insights que complementam suas interpretações, levando a soluções mais abrangentes e fundamentadas.

A intuição do especialista ocorre primeiro na fase de identificação do problema, permitindo que os consultores detectem discrepâncias nos processos e direcionem a investigação para áreas prioritárias. Para garantir maior precisão e confiabilidade nas soluções propostas, as ideias iniciais são refinadas por meio de métodos analíticos estruturados, como fluxogramas, medições sistemáticas e o diagrama de Ishikawa até se chegar à proposição final.

6.2 Intuição, Método e Criatividade na Formulação de Soluções Inovadoras

O conhecimento intuitivo do especialista frequentemente indica direções promissoras para a identificação de problemas, possibilitando uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis. Embora seja confiável, a intuição, por si só, não consegue ser apreendida e compreendida pelo público atendido. Precisa-lhes inspirar certeza e confiança.

As percepções iniciais devem garantir que as soluções propostas sejam robustas e alinhadas às necessidades específicas do cliente (Dörfler & Ackermann, 2012). Enquanto a intuição aponta os primeiros caminhos e reduz a incerteza inicial, a análise de dados permite a melhor compreensão das direções a serem tomadas, proporcionando uma base sólida para soluções plausíveis, assertivas e que venham a ser adotadas. A intuição do especialista atua como uma "porta de entrada" para a análise, revelando o problema e preparando o terreno para que métodos estruturados consolidem as propostas de melhoria e inovação. Exemplos como o

redesenho de layouts produtivos e ajustes técnicos foram relatados como práticas onde a intuição inicial foi seguida por análises detalhadas, garantindo precisão e assertividade.

Os métodos estruturados ocupam uma posição central no processo consultivo, refinando as percepções iniciais levantadas pela intuição, garantindo a comprovação dos resultados junto aos clientes e que as soluções atendam às necessidades específicas de cada projeto. Os consultores destacaram como os métodos estruturados de soluções de problemas, tais como PDCA e Lean manufacturing por exemplo, são empregados para acompanhar a implementação de soluções e promover um processo contínuo de melhoria. O PDCA é usado para estruturar as etapas de intervenção, avaliar os impactos das mudanças e ajustar as ações conforme necessário (Deming, 1986). O Lean Manufacturing também é descrito como uma metodologia utilizada para validar percepções iniciais e estruturar intervenções (Womack & Jones, 1996), assegurando que os resultados sejam mensuráveis e apresentáveis para os gestores das empresas atendidas.

As metodologias estruturadas de solução de problemas não apenas validam as suposições iniciais (Liker, 2021; Schroeder et al., 2019), como comunicam os resultados de forma clara e objetiva aos clientes (Netland & Powell, 2022; Balle & Regnier, 2017). Representações visuais, como fluxogramas e gráficos são frequentemente empregados para demonstrar o impacto das mudanças propostas e facilitar o entendimento das melhorias alcançadas (Ishikawa, 1985). Portanto, combinar intuição e análise é o ponto nevrálgico das consultorias de inovação de projetos de melhorias. Os métodos estruturados permitem que a intuição seja posta à prova pela análise e traduzida em ações bem fundamentadas e direcionadas.

Dessa forma, conclui-se que os métodos estruturados não apenas complementam a intuição no diagnóstico e solução de problemas, mas também desempenham um papel importante na validação, comunicação e continuidade das intervenções. Eles transformam percepções iniciais em ações concretas e mensuráveis, assegurando que os projetos sejam executados com maior precisão e que os resultados gerem valor tanto para os clientes quanto para a organização que apoia os consultores.

A criatividade está presente na identificação de problemas, quando, por exemplo, afirma-se que a percepção intuitiva permite antecipar desafios e oportunidades mesmo antes que se tornem evidentes. Também a criatividade atua na comunicação da solução inovadora alcançada. Uma abordagem comum relatada é o uso de representações visuais criativas para facilitar a compreensão dos diagnósticos e das propostas de solução. Além disso, utiliza-se a criatividade para a adaptação de soluções às realidades específicas de cada cliente, como

reorganização de equipamentos e mudanças na sequência de produção. Essa solução, embora simples em conceito, exige uma abordagem criativa que ocorre em função do comprometimento dos consultores com a realidade operacional do cliente e não afete os seus custos. Essas constatações confirmam as alegações de Taura & Nagai (2017), de que a intuição e a criatividade são elementos interdependentes no processo de inovação, possibilitando soluções que integram diferentes perspectivas e conhecimentos preexistentes.

Ainda, salienta-se que a forma de apresentar os resultados é crucial para conquistar a fidelidade das empresas atendidas. Isso inclui não apenas a clareza técnica, mas também uma abordagem empática e personalizada, que considera as expectativas e limitações dos stakeholders envolvidos (Calabretta et al., 2017). Quando os consultores conseguem alinhar suas propostas às necessidades percebidas pelo cliente, o relacionamento se torna mais sólido e duradouro (Bullini Orlandi & Pierce, 2019).

A criatividade no contexto consultivo não se limita à execução técnica, mas também se estende à prospecção e gestão de projetos. Muitos consultores relataram que uma apresentação diferenciada, focada nos impactos positivos das soluções propostas resulta em novas oportunidades, como indicações de clientes satisfeitos para outras empresas. Essa capacidade de transformar dados técnicos em histórias convincentes destaca o papel da criatividade como um componente necessário da estratégia de consultoria. Portanto, a intuição criativa na apresentação de diagnósticos e soluções melhora significativamente a compreensão dos clientes e contribui para a sua fidelização.

Finaliza-se esta discussão, concluindo que a intuição do especialista, a criatividade e a análise desempenham papéis interdependentes nas diferentes fases de um projeto de inovação, combinando percepção rápida, geração de soluções e validação rigorosa. Na fase inicial, a intuição, fundamentada na experiência profissional e observações diretas, permite a identificação ágil de problemas e a priorização de áreas críticas para investigação.

Em seguida, a análise estruturada entra em ação para refinar as percepções intuitivas, utilizando métodos como fluxogramas, PDCA e Lean Manufacturing para validar suposições e garantir precisão nas soluções. A criatividade, por sua vez, se manifesta tanto na formulação e adaptação de soluções inovadoras quanto na comunicação dos resultados aos clientes, facilitando sua aceitação e implementação. Conclui-se que a intuição orienta as primeiras direções do pensamento para a identificação do problema, a análise estrutura e valida as propostas, e a criatividade potencializa a aplicabilidade e compreensão das soluções no contexto organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo de considerações finais apresenta uma síntese das principais descobertas obtidas ao longo desta dissertação, relacionando-as aos objetivos inicialmente propostos e ao referencial teórico utilizado. Além de destacar as contribuições teóricas e práticas do estudo, busca-se discutir as implicações dos resultados para o campo da consultoria em projetos de inovação, com ênfase na aplicação do conhecimento intuitivo como uma ferramenta estratégica para a solução de problemas em contextos organizacionais dinâmicos.

Ademais, o capítulo explora os limites e as potencialidades da pesquisa, reconhecendo as restrições enfrentadas e propondo caminhos para futuras investigações. Ao consolidar os aprendizados gerados pela análise qualitativa das entrevistas e sua articulação com a literatura existente, busca-se evidenciar a relevância do tema e reforçar sua importância para práticas consultivas mais integradas, inovadoras e eficazes.

7.1 Principais conclusões

Este estudo explorou a utilização do conhecimento intuitivo na resolução de problemas em projetos de inovação no contexto da consultoria empresarial, analisando como a experiência acumulada dos consultores e as condições organizacionais influenciam esse processo. Os resultados da pesquisa evidenciam que a intuição desempenha um papel central na identificação de problemas e na formulação de soluções iniciais, complementando métodos analíticos estruturados. Essa integração reforça a relevância da intuição como um recurso estratégico na gestão da complexidade organizacional, especialmente em contextos de inovação.

A pesquisa revelou que os consultores utilizam a intuição principalmente como um "alarme inicial", ativado por sinais perceptíveis durante visitas técnicas. Esse processo, embasado em experiências anteriores, permite uma triagem rápida de problemas e o direcionamento das investigações subsequentes. Tais achados corroboram o referencial teórico, que destaca a intuição como uma forma de conhecimento emergente de padrões reconhecidos em contextos específicos (Kahneman, 2011; Sinclair, 2011). A capacidade de reconhecer essas nuances reflete a importância da prática acumulada e da expertise em ambientes de alta pressão.

Além disso, a intuição se mostrou crucial na adaptação das abordagens aos contextos específicos das empresas clientes. Ao identificar demandas implícitas e ajustar as estratégias às condições reais das organizações, os consultores evidenciam a flexibilidade e eficácia da intuição em complementar análises estruturadas. Esse alinhamento entre percepção intuitiva e

métodos analíticos ressalta a complementaridade entre essas abordagens, como discutido por Calabretta et al. (2017) e Orlandi e Pierce (2019), destacando sua importância para projetos de inovação.

A criatividade emergiu como um componente adicional do conhecimento intuitivo, sendo particularmente útil em cenários com restrições de recursos. Relatos dos consultores indicaram que soluções inovadoras foram formuladas por meio da intuição criativa, conforme descrito na literatura sobre inovação disruptiva (Drucker, 2004; Taura & Nagai, 2017). Exemplos práticos incluíram a reorganização de layouts produtivos e a adaptação de metodologias às necessidades específicas dos clientes, demonstrando o potencial transformador da intuição criativa em contextos desafiadores.

A análise dos dados coletados revelou que a intuição do especialista, construída a partir de experiências anteriores, desempenha papel central na identificação inicial de problemas em consultoria. Essa conclusão reforça a perspectiva teórica de Kahneman (2011), que posiciona a intuição como um processo rápido e eficaz baseado no reconhecimento de padrões. Na prática consultiva, a utilização de sinais sensoriais ou percepções implícitas demonstrou ser uma estratégia crucial para antecipar gargalos produtivos, complementando a observação sistemática durante visitas técnicas.

Os consultores entrevistados destacaram que a intuição criativa é particularmente útil em cenários de inovação, onde soluções convencionais não atendem às demandas específicas. Isso se alinha aos trabalhos de Sinclair (2011) e Drucker (2004), que destacam a criatividade como um elemento essencial para romper com padrões estabelecidos e propor soluções disruptivas. Exemplos práticos, como o redesenho de layouts produtivos com recursos limitados, ilustram como a intuição criativa foi integrada às intervenções consultivas, garantindo a adaptabilidade e a eficácia das soluções implementadas.

Os resultados também evidenciaram que a análise racional serve como um validador indispensável para hipóteses geradas intuitivamente. Métodos estruturados, como o ciclo PDCA e ferramentas de Lean Manufacturing, foram amplamente citados pelos consultores como recursos para confirmar percepções iniciais e planejar intervenções. Esse processo corrobora o modelo proposto por Orlandi e Pierce (2019), que defende a integração dinâmica entre intuição e análise como um caminho para aumentar a confiabilidade e a robustez das soluções em contextos de alta complexidade.

A integração entre intuição e análise, descrita pelos consultores como um fluxo complementar de trabalho, reflete as proposições de Calabretta et al. (2017) sobre a coexistência harmoniosa dessas abordagens em ambientes dinâmicos. A pesquisa destacou que, enquanto a

intuição guia as primeiras percepções, a análise fornece a base estruturada para transformá-las em soluções aplicáveis. Essa sinergia foi relatada como essencial para garantir a aceitação das propostas pelos clientes, especialmente quando dados visuais, como gráficos e fluxogramas, foram utilizados para comunicar os resultados.

Outro ponto importante foi a identificação das condições organizacionais que promovem o uso do conhecimento intuitivo. A autonomia e a diversidade cognitiva emergiram como facilitadores do desenvolvimento de insights criativos e da integração entre abordagens intuitivas e racionais. Tais achados estão alinhados à visão de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre a importância de condições capacitadoras para fomentar o aprendizado organizacional e a inovação.

No contexto da consultoria, os desafios impostos por restrições de tempo e recursos reforçam a relevância da intuição como uma ferramenta estratégica para navegar em cenários incertos. Estudos de casos, como o ajuste de vazões em processos produtivos ou a identificação intuitiva de gargalos em layouts industriais, ilustram como a experiência acumulada permite ações rápidas e direcionadas. Esses exemplos práticos sustentam a afirmação de Dörfler e Ackermann (2012) de que a intuição se fundamenta em um repertório rico de experiências e na habilidade de reconhecer padrões.

Por fim, a complementaridade entre intuição e análise não apenas fortalece o processo consultivo, mas também promove uma visão integrada do aprendizado organizacional. A combinação dessas abordagens permite que soluções sejam adaptadas às especificidades de cada cliente, garantindo eficácia e inovação. Esse equilíbrio, conforme discutido na literatura de Crossan et al. (1999), transforma o conhecimento individual em práticas organizacionais sólidas e sustentáveis, ampliando a capacidade de adaptação das empresas a ambientes competitivos e em constante mudança.

No entanto, a pesquisa também evidenciou limitações na utilização da intuição, particularmente em projetos que demandam validações rigorosas ou análises detalhadas. Nesses casos, o processamento analítico foi fundamental para consolidar hipóteses levantadas intuitivamente, garantindo robustez e confiabilidade às soluções implementadas. Esse equilíbrio, descrito por Miskiolgu et al. (2023), reforça a necessidade de combinar intuição e análise de forma dinâmica e integrada.

Outro ponto importante foi a identificação das condições organizacionais que favorecem o uso da intuição. Ambientes que promovem a autonomia, a diversidade de experiências e a interação interdisciplinar foram mencionados como facilitadores para o desenvolvimento de percepções intuitivas. Essa descoberta está alinhada com a literatura que enfatiza a relevância

de condições capacitadoras na promoção da inovação organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997; Krog et al., 2001).

Embora este estudo tenha contribuído para ampliar o entendimento do conhecimento intuitivo, ele apresentou limitações, como a restrição da amostra a consultores de uma única instituição. Pesquisas futuras poderiam explorar a aplicação da intuição em contextos organizacionais distintos ou em setores com diferentes graus de complexidade. Além disso, a utilização de métodos mistos, combinando análises qualitativas e quantitativas, poderia aprofundar as conclusões obtidas.

Do ponto de vista prático, os resultados desta pesquisa oferecem subsídios para o aprimoramento das práticas consultivas. Recomenda-se a incorporação de treinamentos que estimulem o uso consciente da intuição e a promoção de ambientes organizacionais que valorizem a integração entre criatividade, experiência e análise estruturada. Essas medidas podem potencializar a eficácia das soluções propostas e ampliar a capacidade inovadora das empresas atendidas.

Por fim, este estudo reafirma a importância do conhecimento intuitivo como um componente notório no repertório dos consultores, destacando sua capacidade de lidar com a complexidade e de promover inovações organizacionais. A integração equilibrada entre intuição e análise representa não apenas uma estratégia eficaz para a solução de problemas, mas também um caminho promissor para o fortalecimento da prática consultiva e para o desenvolvimento sustentável das organizações.

7.2 Desafios e sugestões para trabalhos futuros

A pesquisa apresentada revelou a importância do conhecimento intuitivo na solução de problemas em consultoria de projetos de inovação, mas também levantou desafios que merecem atenção em estudos futuros. Primeiramente, um dos principais desafios identificados é a integração eficaz entre intuição e análise racional. Embora a complementaridade entre essas abordagens tenha sido amplamente reconhecida, compreender como equilibrar essas dimensões em diferentes contextos organizacionais ainda requer investigações mais aprofundadas.

Adicionalmente, é necessário explorar como o conhecimento intuitivo pode ser aplicado em setores variados além daqueles analisados nesta dissertação. A diversidade dos campos de atuação, como a tecnologia, saúde e educação, pode revelar variações significativas na forma como a intuição é usada e nos resultados que ela proporciona.

Outro desafio relevante está relacionado à capacitação de consultores. Embora a experiência prática desempenhe um papel essencial no desenvolvimento do conhecimento intuitivo, identificar práticas de formação e desenvolvimento que estimulem essa habilidade de maneira sistemática é uma lacuna que merece maior atenção. Nesse sentido, estudos podem investigar programas de treinamento que combinem o uso de simulações, estudos de caso e abordagens reflexivas para fortalecer o uso da intuição na prática consultiva.

Também é importante considerar a influência das condições organizacionais no desenvolvimento e aplicação do conhecimento intuitivo. Ambientes que promovem a autonomia, a experimentação e a diversidade cognitiva foram identificados como facilitadores, mas pouco se sabe sobre como criar e sustentar essas condições em organizações com estruturas rígidas ou culturas avessas ao risco. Pesquisas futuras poderiam explorar intervenções práticas para transformar esses ambientes em ecossistemas favoráveis à inovação intuitiva.

A abrangência metodológica também apresenta desafios. O uso de métodos qualitativos foi crucial para captar as nuances do uso da intuição em contextos dinâmicos, mas a combinação com abordagens quantitativas pode oferecer uma análise mais robusta e generalizável. Métodos mistos poderiam ampliar a compreensão sobre a frequência, os impactos e os fatores determinantes do uso da intuição em diferentes cenários organizacionais.

Outro ponto crítico diz respeito ao papel das tecnologias emergentes, como inteligência artificial e aprendizado de máquina, no suporte ao processo intuitivo. Essas tecnologias têm potencial para complementar o julgamento humano, oferecendo oportunidades que podem amplificar a eficácia da intuição. No entanto, pouco se sabe sobre como integrar essas ferramentas ao processo intuitivo sem comprometer a autonomia e a criatividade dos consultores.

Por fim, recomenda-se investigar como os consultores lidam com as limitações da intuição, especialmente em situações de alta complexidade ou incerteza extrema. Pesquisas podem analisar estratégias para minimizar vieses e heurísticas que, em alguns casos, podem distorcer o julgamento intuitivo e comprometer os resultados dos projetos.

Essas direções para estudos futuros não apenas ampliam o escopo teórico e prático do tema, mas também oferecem caminhos promissores para fortalecer a eficácia e a inovação nos contextos organizacionais. A busca por respostas para essas questões contribuirá significativamente para o desenvolvimento sustentável das práticas consultivas e para a consolidação da intuição como uma ferramenta estratégica no mundo dos negócios.

REFERÊNCIAS

- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in management research: A historical review. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 104–122.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00313.x>
- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2018). Collective intuition: Implications for improved decision making and organizational learning. *Group & Organization Management*, 43(2), 245–280. <https://doi.org/10.1177/1059601117741084>
- Alperstedt, G. D., Ferreira, J. B., & Serafim, M. C. (2014). Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 221–234. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n40p221>
- Andriotti, F. K., Freitas, H. M. R., & Martens, C. D. P. (2014). Proposal of a protocol for the study of intuition and the decision-making process. *REGE - Revista de Gestão*, 21(2), 163–181. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Antonello, C. S., & Godoy, A. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: Uma visão multiparadigmática. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 310–322.
- Ayalp, G. G. (2016). Learning styles of undergraduate civil engineering students and the relationship with construction management success. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 142(4), 05016006.
- Baldacchino, L., Ucbasaran, D., & Cabantous, L. (2022). Linking experience to intuition and cognitive versatility in new venture ideation: A dual-process perspective. *Journal of Management Studies*, 59(1), 77–105. <https://doi.org/10.1111/joms.12729>
- Balle, M., & Regnier, A. (2017). *The Gold Mine: A Lean turnaround*. Lean Enterprise Institute.
- Bardin, L. (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baregeheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
<https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Baylor, A. L. (2001). A U-shaped model for the development of intuition by level of expertise. *New Ideas in Psychology*, 19(3), 237–244. [https://doi.org/10.1016/S0732-118X\(01\)00005-8](https://doi.org/10.1016/S0732-118X(01)00005-8)
- Boucouvalas, M. (1997). Intuition: The concept and the experience. In R. Davis-Floyd & P. S. Arvidson (Eds.), *Intuition: The inside story* (pp. 3–18). New York: Routledge.

- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. New York: Harper Business.
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3–4), 365–401. <https://doi.org/10.1177/0170840616655483>
- Cheng, C. C., & Yang, C. L. (2019). Creative process engagement and new product performance: The role of new product development speed and leadership encouragement of creativity. *Journal of Business Research*, 99, 215–225. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.067>
- Chi, M. T. H., Glaser, R., & Farr, M. J. (1988). *The nature of expertise*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC.
- Cianciolo, A. T., Matthew, C., Sternberg, R. J., & Wagner, R. K. (2006). Tacit knowledge, practical intelligence, and expertise. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 613–632). New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511816796.035>
- Crocco, L., & Guttmann, E. (2005). *Consultoria empresarial*. São Paulo: Saraiva.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Dane, E. (2010). Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: A cognitive entrenchment perspective. *Academy of Management Review*, 35(4), 579–603. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok579>
- da Silva, C. R. (2021). The role of intuition in decision-making processes: A study on Brazilian executives. *Journal of Business Research*, 123, 123–134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.045>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Dörfler, V., & Ackermann, F. (2012). Understanding intuition: The case for two forms of intuition. *Management Learning*, 43(5), 545–564. <https://doi.org/10.1177/1350507611434686>

- Drucker, P. F. (2004). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper Business.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49(8), 709–724.
- Figlioli, B., & Trombin, V. G. (2005). Técnicas de pesquisa qualitativa: O estudo de caso.
- Freitas, W. R. S., & Jabbour, C. J. C. (2011). Os estudos de caso como estratégia de pesquisa qualitativa: fundamentos e aplicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 722–743. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>
- Friedrich, M. P. A., & Schuster, W. E. (2017). A importância da consultoria empresarial na gestão financeira das micro e pequenas empresas. *Revista de Administração IMED*, 7(2), 183–205. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2017.v7i2.1950>
- Gawande, A. (2002). *Complicações: Dilemas de um cirurgião diante de uma ciência imperfeita*. Objetiva.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. Os métodos na pesquisa qualitativa, 115–132.
- Goffin, K., Koners, U., Baxter, D., & van der Hoven, C. (2010). Managing lessons learned and tacit knowledge in new product development. *Research Technology Management*, 53(4), 39–51.
- Hallo, L., & Nguyen, T. (2022). A holistic view of intuition and analysis in leadership decision-making and problem-solving. *Administrative Sciences*, 12(1), 4. <https://doi.org/10.3390/admsci12010004>
- Harteis, C., & Billett, S. (2013). Intuitive expertise: Theories and empirical evidence. *Educational Research Review*, 9, 145–157. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.02.001>
- Helfgott, M. (2021). Explorando a intuição, inteligência emocional e estado de flow no desempenho empreendedor. *Anais do SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Hodgkinson, G. P., & Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. *The Academy of Management Perspectives*, 32(4), 473–492. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0140>

- Hogarth, R. M. (2005). Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought. In T. Betsch & S. Haberstroh (Eds.), *The routines of decision making* (pp. 67–82). New York: Psychology Press.
- Illeris, K. (2011). Workplaces and learning. In M. Malloch, L. Cairns, K. Evans, & B. O'Connor (Eds.), *The SAGE handbook of workplace learning* (pp. 32–45). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446200940.n3>
- James, K., & Drown, D. (2012). *Creativity and innovation: A review of the literature*. University of Lisbon.
- Júnior, F. T. G. (2023). Prestação de serviços de consultoria. *Revista International Integralize Scientific*, 29, 25–37. ISSN 2675-5203.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- Kosichenko, S. (2020). Os resultados do uso da Inteligência Artificial em 2020. *Itegra*.
- Kotler, P. (1996). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Kovach, J. V., & Fredendall, L. D. (2015). Learning during design for Six Sigma projects: A preliminary investigation in behavioral healthcare. *Engineering Management Journal*, 27(3), 137–149.
- Lahti, R. K., & Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at 'the firm'. *Business Horizons*, 43(1), 65–74.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21(3), 487–513. <https://doi.org/10.1177/0170840600213001>
- Lee, J., & Seo, H. (2018). Comportamento do consumidor de tecnologia vestível: características que influenciam na intenção de consumo. *Revista Eletrônica de Administração*, 24(3), 234–255.
- Levenson, C. W. (2018). Intuition in decision-making and its role in innovation. *Journal of Innovation Management*, 6(3), 34–45.
- Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714–731. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.12.003>
- Liker, J. K. (2021). *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

- Matzler, K., Uzelac, B., & Bauer, F. (2014). Intuition: The missing ingredient for good managerial decision-making. *Journal of Business Strategy*, 35(6), 31–40.
<https://doi.org/10.1108/JBS-12-2012-0077>
- Miguel, P. A. C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, 17(1), 216–229.
<https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>
- Minayo, M. C. S. (2009). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (12^a ed.). Hucitec.
- Miskiolgu, M., et al. (2023). Intuição e análise na tomada de decisões organizacionais: Um estudo empírico. *Journal of Business Research*, 135, 45–58.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.045>
- Moreira, E., & Stramar, A. (2014). Modelo holístico da gestão da inovação com ênfase na cooperação, flexibilidade e adaptação. *Revista de Administração e Inovação*, 11(4), 195–210.
- Motta, F. C. P., & Bresser-Pereira, L. C. (2004). *Introdução à organização burocrática*. Editora FGV.
- Netland, T., & Powell, D. J. (2022). *Routledge companion to lean management*. Routledge.
- Noja, G. G., Cristea, M., & Drăcea, R. M. (2023). Artificial Intelligence Adoption in Business Consulting: Balancing Automation Benefits and Operational Challenges. *Journal of Business Research*, 145, 45–58. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.01.012>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of 'Ba': Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1–20.
<https://doi.org/10.1093/icc/9.1.1>
- Oliveira, L. N. Q., Fonseca, P. S., & Bonadiman, T. K. P. (2014). Consultoria empresarial: O diferencial nas empresas modernas. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 132–145.
- Orlandi, L. B., & Pierce, P. (2019). Analysis or intuition? Reframing the decision-making styles debate in technological settings. *Management Decision*, 58(1), 129–145.
<https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1030>
- Orlandi, L. B., & Pierce, P. (2020). Integrating intuitive and analytical decision-making in complex environments. *Journal of Management Studies*, 57(5), 1023–1045.
<https://doi.org/10.1111/joms.12567>

- O'Mahoney, J. (2010). *Management consultancy*. Oxford University Press.
- Ota, E. T. (2014). *Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: Uma visão de especialistas*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP.
- Pereira, A. (2006). A criatividade e a intuição na criação do conhecimento como fonte de vantagem competitiva. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 5(8), 55–70.
<https://doi.org/10.48075/revistacsp.v5i8.1430>
- Pierce, P., & Orlandi, L. B. (2019). Analysis or intuition? Reframing decision-making styles in technological settings. *Management Decision*, 58(1), 129–145.
- Pretz, J. E. (2008). Intuition versus analysis: Strategy and experience in complex everyday problem solving. *Memory & Cognition*, 36(3), 554–566.
<https://doi.org/10.3758/MC.36.3.554>
- Schroeder, R. G., Linderman, K., Liedtke, C., & Choo, A. S. (2019). *Six Sigma: Theory and practice*. Wiley.
- Silva, F. O. (2021). O processo inferencial em textos multimodais. *Anais do Congresso Nacional de Linguística e Filologia*, 24(1), 237–248.
- Sinclair, M. (2011). *Handbook of intuition research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Sinclair, M., Ashkanasy, N. M., & Chattopadhyay, P. (2010). Affective antecedents of intuitive decision making. *Journal of Management & Organization*, 16(3), 382–398.
<https://doi.org/10.5172/jmo.16.3.382>
- Singhal, H. (2017). Role of intuition in strategic decision making. *Global Journal of Management and Social Science Research*, 1(9), 115–119.
- Sturdy, A. (2011). Consultancy's consequences? A critical assessment of management consultancy's impact on management. *British Journal of Management*, 22(3), 517–530.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00750.x>
- Taura, T., & Nagai, Y. (2017). *Design creativity: Fundamentals and applications*. Springer.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Vance, A. (2015). *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the quest for a fantastic future*. HarperCollins.
- Vaughan, F. E. (1979). *Awakening intuition*. New York: Anchor.
- Versiani, A., Rezende, S., & Popadiuk, S. (2023-2026). O desenvolvimento de inovações e as relações com o conhecimento intuitivo: Um estudo no setor de tecnologia da

- informação. (Projeto de pesquisa financiado pelo CNPq, Processo nº 405584/2023-7). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Facilitando a criação de conhecimento: Reinventando a empresa com poder de inovação contínua*. Elsevier.
- Walsh, C., Collins, J., & Knott, P. (2022). The four types of intuition managers need to know. *Business Horizons*, 65(5), 697–708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.12.003>
- Weinberger, A., & Verde, M. F. (2022). The relation between holistic processing as measured by three composite tasks and face processing: A latent variable modeling approach. *Attention, Perception, & Psychophysics*, 84(7), 2319–2334.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (Revised and updated edition). Free Press.
- Woiceshyn, J. (2009). Lessons from "good minds": How CEOs use intuition, analysis and guiding principles to make strategic decisions. *Long Range Planning*, 42(3), 298–319.
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311–325. <https://doi.org/10.1111/ejed.12014>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(spe), 93–105. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300009>

APÊNDICE A

Entrevista 1:

Código SI- Significado da Intuição

SI "Intuição é replicar situações das quais já foram vivenciadas. Não precisa inventar a roda, mas atuar de maneira intuitiva com base em experiências anteriores, aplicando decisões fundamentadas em dados previamente coletados." (E1)

Entrevista 2:

SI "A intuição é intrínseca ao processo. Agimos intuitivamente com base em experiências, mas é importante não deixar que ela atrapalhe ou desvie o fluxo metodológico necessário." (E2)

Entrevista 3:

SI "No trabalho intuitivo, baseio-me em análises anteriores, às vezes visualizando processos similares em empresas diferentes e conectando padrões para tomar decisões." (E3)

Entrevista 4:

SI "Agir intuitivamente é perceber melhorias iniciais em processos produtivos, como pelo som, calor ou observação visual, sem necessariamente planejar esse dado em gráficos." (E4)

Entrevista 5:

SI "A intuição é a aplicação de experiências práticas acumuladas, permitindo identificar problemas ou propor melhorias em processos de maneira rápida e prática." (E5)

Entrevista 6:

SI "A intuição atua em conjunto com análise lógica, mas é moldada por vivências. Mesmo processos diferentes podem ser intuitivamente compreendidos por padrões semelhantes." (E6)

Entrevista 7:

SI "Intuitivamente, identificamos problemas com base em experiência acumulada, mas 95% do trabalho é analítico, utilizando ferramentas estruturadas para validação." (E7)

SI

E1

"Intuição é replicar situações das quais já foram vivenciadas. Não precisa inventar a roda,

mas atuar de maneira intuitiva com base em experiências anteriores, aplicando decisões fundamentadas em dados previamente coletados."

SI

E2

"A intuição é intrínseca ao processo. Agimos intuitivamente com base em experiências, mas é importante não deixar que ela atrapalhe ou desvie o fluxo metodológico necessário."

SI

E3

"No trabalho intuitivo, baseio-me em análises anteriores, às vezes visualizando processos similares em empresas diferentes e conectando padrões para tomar decisões."

SI

E4

"Agir intuitivamente é perceber melhorias iniciais em processos produtivos, como pelo som, calor ou observação visual, sem necessariamente planejar esse dado em gráficos."

SI

E5

"A intuição é a aplicação de experiências práticas acumuladas, permitindo identificar problemas ou propor melhorias em processos de maneira rápida e prática."

SI

E6

"A intuição atua em conjunto com análise lógica, mas é moldada por vivências. Mesmo processos diferentes podem ser intuitivamente compreendidos por padrões semelhantes."

SI

E7

"Intuitivamente, identificamos problemas com base em experiência acumulada, mas 95% do trabalho é analítico, utilizando ferramentas estruturadas para validação."

Código CIE- Conhecimento Intuitivo do Especialista

CIE

e1

"A experiência traz a intuição. Quando estamos diagnosticando, o primeiro olhar já identifica problemas gerais em empresas. A intuição direciona, e a razão traz a confirmação técnica."

CIE

e2

"A vivência fora da sala é essencial. Não é apenas formação acadêmica que qualifica, mas a experiência prática em solucionar demandas do cliente."

CIE

e3

"Passei perto de um operador ajustando a vazão de gás na solda e percebi um erro. Apenas pela experiência, soube identificar e corrigir o desperdício."

CIE **e4**

"A experiência prévia em setores comerciais e públicos foi crucial para aprimorar a identificação e solução de problemas na consultoria atual."

CIE **e5**

"A intuição ajuda a identificar gargalos no processo produtivo. Quando o processo é familiar, a intuição é mais assertiva e complementada por ferramentas."

Código CIC- Conhecimento Intuitivo Criativo

CIC **e2**

"A criatividade tem que estar presente no trabalho da consultoria, porque muitas vezes, sem ela, você não consegue propor solução, melhoria ou inovação nenhuma. [...] Muitas vezes, trabalhamos com baixo custo, e é por meio da criatividade que conseguimos trazer melhorias para as empresas."

CIC **e3**

"A criatividade é de cada pessoa, mas ela pode ser exercitada por meio da solução de problemas. [...] O consultor, para ser eficiente, deve ser criativo, pois é com base na criatividade que ele vai propor soluções."

CIC **e4**

"A criatividade entra na forma de apresentar o que foi feito ao cliente. [...] Trabalhamos com gráficos e visualizações que tornam as informações mais claras e compreensíveis."

CIC **e5**

"Na área técnica, a criatividade pode ser usada para propor soluções, mas ela precisa ser implementada apenas após validações rigorosas."

CIC **e6**

"Na minha área, que é a área técnica na área tecnológica, a criatividade não está muito atrelada. A gente sempre vai tentar propor soluções com base em processos validados. [...] Inovações têm que ser implantadas primeiro em um cenário de teste, e na nossa área isso não é viável. Entretanto, em áreas como a de alimentos, a criatividade pode estar embutida no processo, trazendo mudanças em produtos ou formas de trabalho."

CIC **e7**

"A criatividade na nossa área aparece mais na apresentação de resultados. Não faz sentido apresentar planilhas complexas, então usamos gráficos e visualizações para tornar as informações acessíveis. [...] Embora nossa área seja mais focada em dados específicos, há um esforço para relacionar criatividade e intuição na maneira de entregar os resultados."

Código RIEC-Relação intuição do especialista e criativa

RIEC **e1**

"A experiência acumulada ao longo do tempo nos permite enxergar oportunidades para soluções criativas, especialmente em situações onde abordagens convencionais não são suficientes para resolver os problemas."

RIEC **e2**

"A criatividade, na maioria das vezes, nasce da vivência prática. Quanto mais familiaridade temos com os processos, mais conseguimos desenvolver soluções eficientes, até mesmo em contextos desafiadores."

RIEC **e3**

"A intuição criativa acontece quando o ambiente favorece a experimentação. Quando saímos do padrão habitual, conseguimos integrar a experiência acumulada a novas ideias, o que leva à reformulação de métodos tradicionais."

Código PA- Papel da análise na solução de problemas na consultoria

PA **e1**

"O processo analítico começa com a coleta e organização dos dados fornecidos pelos clientes. Essa etapa é utilizada para compreender o cenário atual da organização e estabelecer uma base sólida para propostas de melhoria."

PA **e2**

"A análise auxilia na identificação de gargalos nos processos produtivos, permitindo a proposição de soluções específicas e direcionadas às necessidades identificadas."

PA **e3**

"Após a implementação de uma solução, é realizada uma verificação sistemática dos resultados para garantir que as alterações estão gerando os impactos esperados."

PA **e4**

"A combinação de análise e intuição permite um equilíbrio, assegurando que as decisões não sejam precipitadas, mas sim respaldadas por evidências concretas."

PA **e5**

"Ferramentas visuais, como fluxogramas e diagramas de causa e efeito, ajudam na identificação de etapas redundantes ou ineficientes, facilitando o redesenho dos processos."

PA **e6**

"O uso de benchmarking proporciona um parâmetro para avaliar o desempenho da organização e sugerir melhorias baseadas em referências externas."

PA **e7**

"Apresentar dados de forma visual e objetiva permite alinhar expectativas e garantir que todos compreendam as etapas necessárias para a implementação das melhorias propostas."

PA **e6**

"A intuição é frequentemente usada nas primeiras interações com o cliente, ajudando a identificar áreas que podem ser exploradas. No entanto, essas percepções são posteriormente validadas por meio de métodos analíticos estruturados para garantir a consistência das recomendações."

PA **e7**

"Ao aplicar métodos analíticos, é comum que a experiência intuitiva do consultor oriente a escolha da ferramenta mais adequada para o contexto do cliente, ajustando o padrão às particularidades de cada situação."

Código AI- Análise e intuição

AI **e1**

"Nos primeiros contatos com o cliente, a intuição ajuda a identificar rapidamente áreas problemáticas ou oportunidades, mesmo antes de termos dados detalhados ou informações completas sobre o cenário."

AI **e2**

"A partir da experiência, conseguimos reconhecer padrões em situações que já vivenciamos, aplicando soluções que deram certo em projetos semelhantes."

AI **e3**

"Depois das impressões iniciais obtidas pela intuição, organizamos os dados para validar ou ajustar essas percepções, garantindo que as decisões finais sejam mais consistentes."

AI **e1**

"A intuição é usada no início, quando identificamos rapidamente os problemas e oportunidades. Depois disso, usamos os dados e as análises para confirmar ou ajustar essas percepções iniciais."

AI **e2**

"A experiência prática ajuda a unir intuição e análise. Muitas vezes, pela intuição, conseguimos antecipar desafios, e a análise confirma esses insights com dados concretos."

AI **e3**

"Em projetos complexos, a intuição nos guia para hipóteses iniciais, e então aplicamos métodos analíticos para validar ou corrigir essas ideias."

AI **e4**

"Durante discussões em equipe, a intuição de um consultor pode apontar para uma solução, e a análise realizada por outro membro complementa ou detalha essa ideia."

AI **e5**

"A intuição e a análise trabalham juntas. Com o tempo e a prática, aprendemos a equilibrar as duas abordagens para obter os melhores resultados."

AI **e1**

"A intuição ajuda a começar o trabalho mesmo quando temos poucas informações, mas é com a análise que conseguimos validar e estruturar as soluções, garantindo mais segurança nas decisões."

AI **e2**

"Ao unir intuição e análise, conseguimos propor soluções que são ao mesmo tempo inovadoras e baseadas em dados, oferecendo resultados mais alinhados às expectativas dos clientes."

AI **e3**

"A combinação de intuição e análise torna o processo mais próximo do cliente, porque conseguimos entender suas necessidades de forma intuitiva e apresentar resultados concretos que eles possam confiar."

AI **e4**

"Em muitos projetos, começamos com a intuição para identificar rapidamente onde estão os problemas, e a análise entra para priorizar e organizar as ações que precisam ser realizadas."

AI **e5**

"Ao combinar intuição com análise, os consultores desenvolvem melhor suas habilidades e conseguem atender clientes de diferentes áreas com mais eficiência e impacto nos resultados."

Código TE-Trabalho em equipe

TE E2

"Eu apoio ele na organização dos atendimentos, na organização da equipe e apoio interno quando ele precisa de alguma coisa, certo?"

TE E3

"Tive a oportunidade de trabalhar na área de tecnologia, na área de consultoria, né? A princípio, dando um apoio ao nosso amigo Robert. É que estava com muita demanda de trabalho, precisava de ajuda."

TE E7

"Dentro da área de consultoria, existem muitas ferramentas que elas já são pré-dispostas a buscar uma certa melhoria. Onde temos o apoio um do outro para busca das soluções".

Código EDE-Experiências em diferentes empresas

EDE E2

"Eu acho que para a consultoria, o que contribui muito é a experiência em empresas, né? (...) Eu já tive contato com empresa de fabricação de alumínio, fabricação de fios e cabos, fabricação de vassoura, a parte de usinagem CNC, usinagem convencional. Fabricação de conectores elétricos. Então, assim, a gente tem uma gama muito grande de empresas. Isso dá um apoio muito grande na consultoria."

EDE E3

"Eu trabalhei como mecânico de manutenção, trabalhei como soldador, trabalhei como torneiro mecânico, como mecânico de manutenção. É como que isso está contribuindo para essa? De consultoria. É que as consultorias a gente faz um multão de fábrica, não é? Então a gente IA. A gente vai conhecendo processos diferentes."

APÊNDICE B

ROTEIRO ENTREVISTA MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Tema: A UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO INTUITIVO NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM CONSULTORIA DE PROJETOS DE INOVAÇÃO

Aluno: GUSTAVO HENRIQUE MOREIRA GONÇALVES

Orientador (a): ÂNGELA FRANÇA VERSIANI

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Apresentação e Contextualização:

Cumprimentar o entrevistado e apresentar-se brevemente.

Explicar o propósito da entrevista.

Dados Pessoais:

Qual é o seu nome completo?

Qual a sua idade?

Formação Acadêmica:

Qual é o seu grau de escolaridade mais alto?

Em que instituição você concluiu sua graduação?

Qual foi o seu curso de graduação?

Você possui alguma formação complementar relevante?

Experiência Profissional:

Em que área você trabalha atualmente dentro da consultoria?

Qual é a sua função ou cargo atual?

Quanto tempo você tem de experiência profissional nessa área?

Objetivos e questões:

1. Analisar as experiências anteriores dos consultores na área de consultoria.
 - 1.1. Conte-me sobre sua experiência anterior em consultoria (explorar motivação e fatores para ingressar na área, tempo de trabalho como consultor, como ingressou na área de consultoria, fatores importantes da experiência anterior e que ajuda e atrapalha ele atualmente, motivos para continuar na área consultoria)
 - 1.2. Relate algum projeto anterior que marcou a sua carreira profissional na área de consultoria em relação a identificação e solução dos problemas. (explorar no que diz respeito ao levantamento do problema de consultoria, percepção do problema em relação ao

desenvolvimento de inovações, e condições de trabalho nas experiências anteriores com as atuais)

1.3. Como suas experiências profissionais anteriores contribuiu para sua qualificação como consultor (Explorar se teve outros cargos profissionais, como você avalia a influência da sua formação acadêmica na atividade de consultoria)

2. Analisar a rotina de trabalho dos consultores para identificar e solucionar os problemas em seus projetos.

2.1. Relate como é sua atividade rotineira no trabalho de consultoria. (Explorar como você identifica os problemas que precisam de soluções, como você busca informações para identificação e solução dos problemas, você busca apoio de outros colaboradores para identificar e solucionar os problemas, quais os passos você utiliza na solução de problemas, quais os desafios encontrados na identificação e na solução dos problemas)

2.2. Relate alguma experiência significativa nos projetos desenvolvidos atualmente no que diz respeito a identificação e solução de problemas.

2.3. Define para você o que são bons resultados na consultoria de desenvolvimento de inovações. Como você avalia os desafios encontrados em sua atuação hoje, nos projetos desenvolvidos para alcançar os bons resultados.

2.4. Compare sua experiência atual com as anteriores no que diz respeito à identificação dos problemas e proposta de soluções.

3. Identificar o uso do conhecimento intuitivo na atividade de consultoria

3.1. Como você diferencia entre a intuição e a lógica/razão na sua atuação como consultor? Explique. (Explorar o que é a intuição).

3.2. Avalie o papel da intuição no seu trabalho de consultor (explique, dê exemplos).

3.3. Como a intuição o ajudou/atrapalhou a identificar e ou solucionar um problema de um projeto de desenvolvimento de inovações?

3.4. Como você identifica o problema que merece ser solucionado? (Explorar como é a percepção do cenário, a importância dos dados, os dados que são coletados, ou em análise de dados e documentos, se utiliza alguma metodologia pré-estabelecida).

3.5. Caso você utilize alguma metodologia específica, qual é essa metodologia? (Nessa metodologia, você acha que sua intuição, atua? Por quê? Explorar se a metodologia impede a intuição de atuar, e por quê?).

- 3.6. Quando algo sai do seu controle e ou planejamento na atividade de consultoria, em que tipo de conhecimento você confia e aplica rapidamente). Dê exemplos.
- 3.7. Você poderia compartilhar um exemplo específico em que teve que tomar uma decisão importante recentemente? Como você abordou a análise de informações e a intuição nesse caso?
4. Identificar as estratégias utilizadas pelos consultores para lidar com a complexidade dos problemas encontrados nos projetos de consultoria.
- 4.1. Como você descreveria o processo que normalmente segue ao enfrentar uma dificuldade na identificação/solução de problema desafiador em seus projetos?
- 4.2. Quando você sente que está certo na identificação e solução do problema?
- 4.3. Como você acha que a sua atuação como consultor pode contribuir para a inovação das empresas-clientes?
- 4.4. Conte um exemplo em que você sentiu que algo daria certo e conseguiu obter através da sua atuação uma inovação dentro de alguma empresa?