

O PENSAMENTO LATERAL NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO ENTRE AS ÁREAS DE UM ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO

THE LATERAL THINKING IN DECISION MAKING: A CASE STUDY BETWEEN THE AREAS OF AN INNOVATION ECOSYSTEM

Mayara Rebeca Carreira dos Santos*
Claudio Alexandre de Souza**

RESUMO

Diariamente o mundo corporativo é demandado, de maneira direta ou indiretamente pelo mercado, a solucionar problemas de forma criativa e inovadora, principalmente quando se fala nas redes responsáveis por conectar empresas para gerar valor por meio da inovação, isto é, os ecossistemas de inovação. Neste contexto, é possível compreender que toda ação é resultado de uma decisão influenciada pelas partes envolvidas e o ambiente que se encontram, portanto, os líderes e empreendedores assumem grandes desafios além de atender o seu público-alvo, como também de gerenciar o seu time para que pensem diferente, o famoso “pensar fora da caixa”, isto é, o “pensamento paralelo/lateral”. Dessa forma, com o objetivo de identificar métodos que auxiliem no processo decisório atrelado ao pensamento criativo e inovador das equipes, foi desenvolvido um estudo de caso com a finalidade de analisar o pensamento lateral nas tomadas de decisões, entre as áreas de engenharia e de negócios de um ecossistema de inovação, com aplicação do método dos “Seis Chapéus do Pensamento” criado pelo estudioso Edward de Bono.

Palavras-chave: Pensamento Lateral. Pensamento Paralelo. Tomada de Decisão. Ecossistema de Inovação.

ABSTRACT

Every day the corporate world is demanded, directly or indirectly by the market, to solve problems in a creative and innovative way, especially the networks responsible for connecting companies to generate value through innovation, that is, innovation ecosystems. In this context, it is possible to understand that every action is the result of a decision influenced by the parties involved and the environment they are in, therefore, leaders and entrepreneurs take on great challenges in addition to serving their target audience, as well as managing their team so that think differently, the famous “thinking outside the box” or even “parallel/lateral thinking”. In this way, with the objective of identifying methods that help in the creative and innovative thinking of the teams, a case study was developed in order to analyze the parallel thinking in decision making, between the engineering and business areas of an ecosystem of innovation, with the application of the “Six Thinking Hats” method created by the scholar Edward de Bono.

Keywords: Lateral Thinking. Parallel Thinking. Decision Making. Innovation Ecosystem.

* Graduada em Administração. Aluna Especial do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade – PPGTGS/UNIOESTE. mayara.rebeca12@outlook.com

** Doutor em Geografia. Professor da disciplina Tópico Especial Capacidade Criativa no Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade – PPGTGS/UNIOESTE. claudio.souza@unioesnte.br

Introdução

É notável que com o mercado cada vez mais competitivo, a criatividade e inovação deixam de ser diferenciais e se tornam essenciais nas organizações que buscam o sucesso contínuo, e para isso é importante saber tomar decisões de forma cada vez mais criativa e estratégica e, conseqüentemente, mais assertivas também.

Diante disso, em tempos de globalização, as empresas encaram mudanças rápidas tanto referente ao desejo do cliente quanto na natureza do mercado (UGERMAN; DEDKOVA; GURIONAVA, 2018). Dessa forma, o famoso “pensar fora da caixa” se torna um grande desafio para as equipes, que constantemente auxiliam nas tomadas de decisões sobre determinado assunto, seja para solução de um problema, identificação da necessidade do cliente ou até mesmo uma abordagem mais estratégica e diferente.

Portanto, na visão de um ecossistema de inovação pode-se dizer que os desafios são ainda maiores, uma vez que o seu entendimento “subsidiaria a formulação de estratégias pelos atores inseridos, sejam eles: empresas de todos os portes, ICTs, organizações governamentais e não governamentais” (IKENAMI; GARNICA; RINGER, 2016). Por outro lado, quando funcionam os ecossistemas permitem que as empresas criem valor que nenhuma outra empresa criaria sozinha, promovendo benefícios como liderança de plataforma, estratégias fundamentadas, inovação aberta, redes de valor e organizações conectadas (ADNER, 2006).

Sendo assim, como gerenciar equipes para auxiliarem nas tomadas de decisões num ambiente tão repleto de informações, mudanças, envolvidos e opiniões diferentes? Neste contexto, surgem diversos métodos com o objetivo de auxiliar no pensamento criativo nas organizações, e conseqüente na assertividade das tomadas de decisões.

Na busca por respostas e alternativas, o estudioso e psicólogo Edward de Bono, em 1933, publicou o método dos Seis Chapéus do Pensamento e desde então ficou reconhecido pelo termo “Pensamento Lateral” que tem como finalidade a resolução de problemas “por meio de uma abordagem indireta e criativa, baseada no raciocínio que pode não ser de percepção imediata e que gere ideias que dificilmente poderiam ser obtidas usando apenas a lógica tradicional” (NAVAS, 2016). Desse modo, o presente estudo busca resolver o seguinte problema de pesquisa: **como o pensamento lateral auxilia na tomada de decisões nas áreas de um ecossistema de inovação?**

Portanto, para a resolução do problema de pesquisa, o estudo estrutura-se no referencial teórico, compreensão e análise da metodologia dos Seis Chapéus do

Pensamento com base no modelo do estudioso Edward de Bono, por meio de um estudo de caso entre as áreas de engenharia e negócios de um ecossistema de inovação. Na sequência expõem-se os resultados e discussões sobre o pensamento lateral nas tomadas de decisões entre os atores do ecossistema, e finaliza-se com as considerações finais e conclusões do estudo.

1 Referencial Teórico

No ambiente corporativo, quando é mencionado o termo “tomada de decisão”, de acordo com Gomes citado por Araújo (2013) entende-se “como o processo que leva – direta ou indiretamente – à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas estas candidatas a resolver determinado problema”. Geralmente, as decisões dos executivos e gestores estão atrelados a busca de alternativas com o objetivo de melhorar o posicionamento competitivo da empresa (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

Em contrapartida, quando os dirigentes encontram-se no processo de decisão, os mesmos encaram desafios como a rotina e repetitividade. Desse modo, “as decisões rotineiras são resultado da ação previsível, e o processo de interpretação é realizado em níveis seguros. Já as decisões não rotineiras, o processo requer maior empenho e habilidade de interpretar e exercer mediação” (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

Neste sentido, é possível compreender que a mente humana desenvolve o reconhecimento de padrões, rotinas que é facilmente aplicado em diversas maneiras de relacionamento com o mundo, de acordo com a visão de Monteiro e Marx (2006). Portanto, despertando a necessidade de promover um olhar criativo para as situações do cotidiano. Neste contexto, surge o termo Pensamento Lateral que “leva à quebra de paradigmas, ou seja, a um pensamento diferente do padrão habitual” (MONTeiro; MARX, 2006, p. 48).

Dessa forma, considerando a análise do pensamento lateral nas tomadas de decisões em equipes, compreende-se com maior clareza a relação do pensamento lateral/paralelo com a criatividade, que busca corroborar em decisões mais inovadoras para o mercado. Isto é, conforme a visão do autor Edward de Bono, o pensamento lateral está intimamente relacionado com a criatividade. Mas enquanto a criatividade muitas vezes é apenas a descrição de um resultado, o pensamento lateral é a descrição de um

processo. Contudo, o desafio do pensamento lateral são problemas que precisam pensar “fora da caixa” e utilizar uma nova abordagem para resolver problemas (SLOANE, 1950).

Utilizando tal pensamento para problemas organizacionais facilita a compreensão dos problemas rapidamente, desenvolve resultados sólidos gerados a partir de diferentes estilos de pensamento, identificando soluções e alternativas para os problemas, analisando tais soluções por diferentes percepções devido a utilização do pensamento paralelo (AITHAL; KUMAR, 2016).

Entretanto, na visão do pesquisador Edward de Bono (2008, p. 12), “no pensamento tradicional, quando duas pessoas discordam, instala-se uma discussão em que cada uma delas tenta provar que a parte oposta está errada”. Por outro lado, o pensamento paralelo, isto é, o pensamento lateral aborda que ambos os pontos de vistas tão pouco importa o quão contraditórios sejam, serão considerados da mesma maneira. Uma vez que “a essência do pensamento paralelo é que, cada momento todos estão olhando na mesma direção – porém é possível mudar essa direção” (BONO, 2008, p. 13).

2 Metodologia

O estudo compreende uma pesquisa aplicada de natureza exploratória, qualitativa e observadora, na qual “o objetivo da observação naturalmente pressupõe poder captar com precisão os aspectos essenciais e acidentais de um fenômeno do contexto empírico” (FACHIN, 2017). Neste sentido, após aplicação da metodologia dos Seis Chapéus do Pensamento com os participantes, ao final também foi aplicado um questionários quantitativo e também de caráter qualitativo, uma vez que refere-se a análise de opiniões que não podem ser tratados de maneira quantitativa (KOTHARI, 2004).

Para contextualização da pesquisa e melhor compreensão serão dispostos em tópicos sobre a aplicação da metodologia e o entendimento conceitual da técnica, iniciando pelo próprio método dos Seis Chapéus do Pensamento, em seguida o desafio estabelecido para tomada de decisão e a dinâmica na prática, conforme apresentados a seguir:

2.1 Os Seis Chapéus do Pensamento

O processo do pensamento lateral atrelado ao método dos “Seis Chapéus do Pensamento” baseia-se em realizar somente uma coisa por vez. Isto é, o método “permite

que a inteligência, a experiência e os conhecimentos de todos os membros do grupo sejam inteiramente utilizados, pois cada um deles está olhando na mesma direção e trabalhando com um objetivo idêntico” (BONO, 2008, p. 18).

Neste sentido, é perceptível a relação do método com o processo decisório. Uma vez que “a tomada de decisão é o processo para identificar problemas e oportunidades e depois resolvê-los” (SILVA *et al.*, 2019, p. 3). Portanto, este método suporta possibilidades de pensamento lateral e novos resultados durante a sessão de resolução de problemas para que a melhor solução possa ser encontrada (AITHAL; KUMAR, 2016).

Conforme estabelecido no livro do escritor Bono (2008), sobre “Os seis chapéus do pensamento”, cada cor de chapéu simboliza uma direção do pensamento. Complementado com a visão dos doutores Aithal e Kumar (2016) a técnica descreve diferentes estilos de pensamento que são associados a um chapéu de cor diferente. Ao conceituar cada tipo de chapéu, a pessoa centra-se no estilo de pensamento associado a cada cor.

Sendo assim, o chapéu branco representa um pensamento neutro e objetivo sobre determinado assunto em discussão, o vermelho refere-se a visão emocional da situação, o preto está atrelado ao pensamento de cuidado, o qual apresenta os pontos fracos, já o chapéu amarelo é o oposto do preto, está atrelado ao pensamento otimista e esperançoso, onde demonstra os pontos positivos, a proposta do chapéu verde é buscar uma visão mais criativa e com novas ideias e por fim o chapéu azul está relacionado a organização do processo e na determinação da utilização dos outros chapéus, como é ilustrado na Figura 1, abaixo:



Figura 1 – Os seis chapéus de pensamentos

Fonte: UX Collective, Rafaela Calheiros

Desse modo, após a compreensão de cada direcionamento do pensamento, são estabelecidos uma ordem pela passagem dos chapéus de forma aleatória. Neste estudo foi

utilizado a seguinte ordem: amarelo (benefícios), vermelho (sentimentos), preto (críticas), verde (ideias), branco (fatos) e azul (controle).

2.2 Desafio para tomada de decisão

Para resolução do problema de pesquisa, foi realizado um estudo de caso em um ecossistema de inovação fisicamente instalado em Foz do Iguaçu-PR, com dois atores do habitat de inovação, sendo um o centro de competência na área de engenharia e o outro no âmbito mercadológico, isto é, na área de negócios da rede. Neste contexto, uma vez que o método sugere resolver um problema em específico, foi proposto um desafio no segmento dos ecossistemas de inovação.

Portanto, considerando a intensa busca pela inovação nas empresas, para promover vantagem competitiva e crescimento econômico em diversos segmentos, de acordo com os autores Ikenami, Garnica e Ringer (2016, p. 165) sintetizam o ecossistema como um constructo, “que evidencia a interdependência de atores que buscam um objetivo comum, criar ou capturar valor a partir de uma oportunidade percebida”. Sendo assim, apresenta a forte necessidade de pessoas preparadas e com perspectiva inovadora.

Desse modo, segundo os pesquisadores Matos e Teixeira (2020) destacam que no âmbito do ecossistema de inovação existem desafios atrelados ao incentivo de um ambiente de colaboração adequado. “A falta de um bom ambiente adequado de colaboração advém de uma baixa cultura empreendedora e inovadora adicionada a uma mentalidade local inadequada; onde os atores não estão preparados para inovar” (MATOS; TEIXEIRA, 2020, p. 197).

Neste sentido, a proposta de desafio para aplicação da metodologia foi em forma da seguinte pergunta: “Como promover a Mentalidade Local voltada para Inovação?”. Com o objetivo de possibilitar a reflexão sobre o ambiente que estão inseridos e propor ideias e tomadas de decisões que solucionem o desafio estabelecido com o uso do pensamento lateral, isto é, o método dos “Seis Chapéus do Pensamento”.

2.3 Dinâmica na prática

Para aplicação da metodologia, obteve-se ao todo a participação de 14 pessoas. Sendo 10 da área de engenharia e 4 da área de negócios. Neste sentido, foram separados em dois grupos (Grupo A e Grupo B) de sete participantes, isto é, 5 colaboradores de

engenharia mais 2 da área de negócios em cada grupo, afim de equilibrar os conhecimentos e experiência de maneira proporcional para ambas as equipes.

Foram apresentados de maneira geral para as duas equipes em conjunto, como seria a aplicação da dinâmica, como por exemplo introdução à metodologia, os significados de cada cor de chapéu, o tempo cronometrado para cada chapéu do pensamento e por fim o desafio proposto para procurarem a solução e decidirem sobre o tema, como é possível compreender melhor na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Resumo da Dinâmica

DESAFIO:	
Como promover a Mentalidade Local voltada para Inovação?	
Tempo por Chapéu	7 min (1 min por pessoa do grupo)
Tempo Total da Dinâmica	1h30min
Quantidade de Participantes	14 colaboradores
Grupo A	5 (engenharia) + 2 (negócios)
Grupo B	5 (engenharia) + 2 (negócios)
Ordem dos Chapéus do Pensamento	
1° Amarelo (Benefícios)	
2° Vermelho (Sentimentos)	
3° Preto (Crítica)	
4° Verde (Ideias)	
5° Branco (Fatos)	
6° Azul (Controle)	

Após as orientações aos grupos, foram disponibilizados post it, canetas e duas folhas A3 contendo seis quadrantes ilustrando os chapéus. Neste sentido, para cada chapéu os participantes puderam discutir em equipe e anotar seus pensamentos e ideias para cada pontos de vista e fixar o post it no respectivo quadrante do pensamento, conforme apresentado nos resultados e discussões deste artigo.

3 Resultados e Discussões

Para responder o problema de pesquisa, durante a aplicação da metodologia, tanto o Grupo A quanto o Grupo B demonstraram envolvimento nas sessões de cada chapéu, apesar do Grupo B expressar, de modo geral, maior engajamento que o Grupo A, porém as vezes foi preciso intervir, uma vez que estavam perdendo o foco do tema proposto. Portanto, ao analisar o pensamento lateral nas tomadas de decisões foi necessário observar o comportamento e as respostas do questionário aplicado ao final da dinâmica.

E foi perceptível durante as passagens pelos chapéus que em alguns direcionamentos houveram mais facilidade, enquanto outros dificuldades em expressar sobre o assunto, conforme dispostos a seguir para cada chapéu do pensamento.

3.1 Chapéu Amarelo

Iniciando pelo pensamento do chapéu amarelo, o qual apresenta como ponto-chave a consideração das ações que seguem o otimismo, conforme descrito pelo escritor Bono (2008), os dois grupos trouxeram tanto benefícios numa perspectiva interna sobre a mentalidade voltada para inovação, quanto uma visão externa, isto é, o impacto positivo mercadológico e até mesmo social.

Durante o primeiro chapéu, ambas as equipes demonstraram certa facilidade em expor os pontos positivos, apesar de algumas vezes observar que sempre havia alguém do grupo com uma visão tendenciosa ao chapéu preto, isto é, um pensamento crítico. Neste sentido, como mediadora e observadora dos grupos foi importante lembrá-los sobre o pensamento em questão e assim seguirem a direção que inicialmente foi estabelecida.

3.2 Chapéu Vermelho

Ao passarem para o segundo chapéu, o vermelho, foi observado como um dos pensamentos em que ambos os times sentiram mais dificuldades, apesar da utilização deste chapéu significar “uma oportunidade para expressar sentimentos, emoções e intuição sem nenhuma necessidade de explicá-los ou justificá-los” (BONO, 2008).

Por meio deste, “os sentimentos se tornam aparentes e podem ser integrados ao mapa do pensamento e ao sistema de valores que escolhe a rota a ser tomada” (BONO, 2008). Neste contexto, foram listados alguns termos, como: “Motivado”; “Desafiado”; “Incentivado” no âmbito de haver o incentivo e apoio de seus superiores, por outro lado “Frustração”; “Desconfiança” e até mesmo “Pressionado” e “Preocupado”, no sentido de pouco tempo e capacitação para inovar.

3.3 Chapéu Preto:

O pensamento mais fácil para ambos os grupos foi o chapéu preto, quando precisaram ser cautelosos, visualizar os pontos negativos e serem mais críticos, sendo

assim, ambos os grupos gostariam de ter mais tempo para discussão desse direcionamento. Isso acontece uma vez que Bono (2008, p. 87) explica:

O chapéu preto é o chapéu “natural” na tradição do pensamento ocidental. É com ele que apontamos para o que está errado, mostramos o que não se encaixa e demonstramos o que não vai funcionar. Ele nos impede de desperdiçar dinheiro e energia. Graças à sua proteção, não fazemos coisas tolas nem infringimos a lei.

Por outro lado, é necessário utilizarmos este pensamento moderadamente, visto que muitas vezes é utilizado de maneira incorreta, isto é, a utilização exagerada pode fazer com que as pessoas desperdicem muito tempo e foquem apenas em tentar encontrar defeito nas coisas, o qual não é o objetivo do método.

Neste chapéu, as equipes trouxeram apontamentos numa visão mais interna e estrutural que limitam a inovação, como “Processos internos burocráticos”; “Pouca integração das áreas”; “Não se entender o que é inovação”, entre outros.

3.4 Chapéu Verde

Durante o pensamento da criatividade e sugestões, os grupos também demonstraram mais facilidade, não tanto quanto o chapéu preto, mas estavam a vontade em propor ideais de melhorias e alternativas sobre os pontos negativos apontados no pensamento anterior. Neste sentido, “o valor do chapéu verde está em proporcionar um tempo específico para que todos os participantes da reunião façam um esforço criativo” (BONO, 2008, p. 126).

Dentro das discussões em grupo foram anotados sugestões e alternativas como: “Ciclo de Evolução”; “Divisão de responsabilidades pelos projetos sobre todas as áreas”; “Promover troca de ideais com outras instituições”; “Networking com outras realidades, ecossistemas e atores”; “Incentivos financeiros para as equipes se engajarem”; “Políticas de Inovação para as áreas meio e fim”, entre outros.

3.5 Chapéu Branco

Para os chapéus dos fatos e números é considerado tanto um treinamento disciplinado como uma direção, uma vez que o indivíduo se esforça em ser cada vez mais neutro e objetivo na apresentação de informações e relatos, conforme Bono (2008). Portanto, foi possibilitado a utilização do celular para que realizassem pesquisa e

levantassem informações sobre o assunto, porém ambos os grupos sentiram dificuldades, uma vez que tinham pouco tempo para anotarem as informações.

Neste sentido, é observado que o interessante teria sido a utilização do chapéu branco como primeiro a ser discutido, conforme proposto pelo escritor de Bono. No entanto, foi possível a identificação dos seguintes fatos e informações: “O mercado dita a inovação”; “Melhora na economia local”; “9 parceiros fechados”; “4° cidade inteligente”, entre outros dados específicos que colaboram com o desafio da mentalidade local voltada para inovação.

3.6 Chapéu Azul

E por fim, o último chapéu, o azul que assume o papel de controle e organizador do processo. Este pensamento foi deixado por último propositalmente, visto que entende-se que “no fim de uma sessão o chapéu azul pede o resultado, que é apresentado na forma de sumário, conclusão, decisão, solução e assim por diante” (BONO, 2008, p. 161).

Neste contexto, para o psicólogo de Bono, o chapéu é uma “visão geral do alto”, no qual o objetivo é pensar a respeito dos outros pensamentos, portanto os grupos tiveram esse momento para visualizar tudo que foi discutido pelos chapéus anteriores e organizar o processo a fim de tomarem uma decisão sobre o desafio proposto no início da dinâmica.

Sendo assim, cada grupo tomou a decisão, com o objetivo de responder o desafio proposto inicialmente, “como promover a mentalidade local voltada para inovação?”, a seguir a solução de cada equipe:

Grupo A: Promoção de um Programa integrado e contínuo entre os atores do ecossistema que tenham como o foco o mercado;

Grupo B: Criar um espaço físico de inovação com a integração entre equipes de outras áreas/setores para fomentar ideias criativas, obtendo autonomia nas decisões.

3.7 Questionário

Para complementar a análise do pensamento lateral nas tomadas decisões, o questionário contemplou o total de 13 perguntas, sendo as 5 primeiras para análise do perfil e as demais referente a perspectiva da metodologia dos seis chapéus do pensamentos na prática, para melhor entendimento.

Iniciando pela visão do perfil dos participantes, 43% destacaram a faixa etária de 25 à 30 anos e 36% de 31 à 40 anos, sendo 11 participantes do gênero masculino e apenas

3 do gênero feminino. Referente ao nível de escolaridade dos participantes cerca de 29% são representados com nível de Pós Graduação (Lato Senso) completo e 21% cursando Pós graduação (Stricto Senso, nível mestrado), representados por 14% cada modalidade, mestres e graduados, e apenas 7%, isto é, um participante nível Pós graduação (Stricto Senso, nível doutor).

Na busca por compreender as opiniões sobre a metodologia foi realizado questionamentos referente a aplicação dos “Seis Chapéus do Pensamento”, dos 14 participantes, apenas 1 respondeu que o método aplicado não contribui na tomada de decisão, os demais afirmaram positivamente. Neste sentido, conforme a Tabela 2 é possível identificar alguns posicionamentos sobre a metodologia:

Tabela 2– Porcentagem das Alternativas selecionadas sobre o método.

Como você se sentiu com aplicação da técnica dos 6 chapéus do pensamento para a tomada de decisão:	
Porcentagem	Alternativa selecionada
0%	Nenhum estímulo criativo
0%	Baixo estímulo criativo
14%	Até que me ajudou a encarar as situações de forma diferente (outra perspectiva)
57%	Realmente consegui encarar o desafio com outras perspectivas
29%	Consegui encarar o desafio com outras perspectivas e propor novas ideias
0%	Senti alto estímulo criativo
Considerando o pensamento paralelo, isto é, todos olhando na mesma direção, o que você achou?	
Porcentagem	Alternativa selecionada
7%	Não houve muita mudança do pensamento tradicional
7%	Tivemos dificuldades em aplicar o pensamento do chapéu sugerido;
29%	Conseguimos decidir e propor ideias com o chapéus sugerido;
29%	Foi interessante observar o grupo olhando para mesma direção, de acordo com cada chapéu
29%	Foi interessante, as discussões ficaram mais organizadas e direcionadas.
No grupo, após mudar a perspectiva, isto é, a cor do chapéu, o que você achou?	
Porcentagem	Alternativa selecionada
0%	Não conseguimos ajudar muito, ficamos com a perspectiva do chapéu anterior
7%	Desconfortável, foi difícil mudar a perspectiva;
50%	Até que conseguimos encarar o desafio de outra forma;
29%	Confortável, foi fácil mudar a perspectiva;
14%	Extremamente tranquilos para propor novas ideias, com uma nova perspectiva;

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, no questionário foi disponibilizado um campo de resposta aberta, onde os participantes puderam escrever com as próprias palavras sobre o que acharam da técnica. De modo geral, a visão é positiva e contribui de forma otimista nas reuniões organizacionais, conforme a Tabela 3:

Tabela 3– Opiniões sobre a técnica dos 6 chapéus do pensamento

De maneira geral, o que achou da técnica dos 6 chapéus do pensamento?
"Achei muito legal a aplicação, mais prática"
"Acho interessante, poderia haver rodadas de apresentação com questionamentos com cada chapéu. Na proposta de novos projetos"
"Técnica interessante para mapear e elencar diversos pontos de interesse"
"Bastante interessante. Acredito que talvez seja melhor aplicada após um brainstorm geral sobre o assunto em que aí sim o método ajudaria a organizar as ideias propostas (ver os benefícios e críticas por exemplo)"
"Diferente. Precisamos aplicar de vez em quando em alguns problemas"
"Metodologia interessante pra organizar ideias e definir "rápido" um direcionamento."
"Criativa e ágil. Foi possível que todos do grupo colaborassem com a ideia"

Considerações Finais

O objetivo da presente pesquisa foi analisar como o pensamento lateral auxilia nas tomadas de decisões entre duas áreas/atores do ecossistema de inovação. Neste sentido, nota-se que com o estudo de caso aplicado, o pensamento lateral atrelado ao método dos “Seis Chapéus do Pensamento” pelo estudioso Edward de Bono, as reuniões em equipes se tornam mais objetivas, organizadas e ágeis, portanto contribuindo de forma positiva para as tomadas de decisões.

Por outro lado, reconhece-se que este estudo poderia ser melhor aproveitado considerando uma maior atenção nas ordens dos chapéus, como por exemplo, iniciar pelo chapéu branco atrelado ao pensamento neutro, para que os participantes pudessem se preparar melhor sobre o desafio proposto, uma vez que o autor relata que “em geral, o chapéu branco é usado no começo de uma sessão como pano de fundo para o tipo de pensamento que será adotado a seguir” (BONO, 2008, p. 35).

Contudo, observados os comportamentos e interações durante a metodologia com os participante e análise dos resultados do questionário, de modo geral, o pensamento lateral auxilia na tomada de decisão, na medida que os pensamentos são expostos

paralelamente. Isto é, todos caminham juntos em cada direção do pensamento, possibilitado um esforço criativo e reflexivo de todos os envolvidos para explorarem com maior organização, direcionamento, agilidade e a totalidade do assunto discutido.

Recomenda-se para estudos futuros o aprofundamento das relações entre pensamento lateral no âmbito dos ecossistemas de inovação, o qual demandam tanto de forma direta como indiretamente equipes com pensamento ágil e inovador.

Referências

ADNER, R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. **Harvard Business Review**. Abril, 2006.

AITHAL, P. S.; KUMAR, P. M. S. Using six thinking hats as a tool for lateral thinking in organization problem solving. **International Journal of Engineering Research and Modern Education (IJERME)**, v. I, Issue II, p. 225-234, 2016. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2883771. Acesso em: 12 fev. 2022.

ARAUJO, E. P. O. **Tomada de decisão organizacional e subjetividade: análise das dimensões simbólico-afetivas no uso da informação em processos decisórios**. 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-9EFG4D>. Acesso em: 12 fev. 2022.

BONO, E. de. **Os seis chapéus do pensamento**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero, Rio de Janeiro**, v. 6, n. 3, p. 1-16, 2005. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/08/pdf_99267ae0ff_0011609.pdf. Acesso em: 12 fev. 2022

FACHIN, O. **Fundamentos da Metodologia: noções básicas em pesquisa científica**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

IKENAMI, R. K.; GARNICA, L. A.; RINGER, N. J. Ecossistemas de Inovação: abordagem analítica da perspectiva empresarial para formulação de estratégias de interação. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**. Ribeirão Preto, v. 7, n. 1, p. 162-174, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v7i1.232>. Acesso em: 20 jan. 2022.

KOTHARI, C. R. **Research Methodology: methods and techniques**. 3. ed. New Delhi: New Age International, 2004.

MATOS, G. P.; TEIXEIRA, C. S. Os desafios das regiões para desenvolver ecossistemas de inovação. In: CONFERÊNCIA ANPROTEC, 30., **Anais[...]**, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/2020/12/Os-desafios-das-regi%C3%B5es-para-desenvolver-ecossistemas-de-inova%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2022.

NAVAS, H. V. G. **Lateral Thinking – Pensamento Lateral**. Inovação & Empreendedorismo. Disponível em: https://run.unl.pt/bitstream/10362/70636/1/Lateral_Thinking_Pensamento_Lateral.pdf. Acesso em: 29 jan. 2022.

PENHA MONTEIRO, Maria da; MARX, Lore Cecília. Pensamento lateral e resiliência como facilitadores das ações da gestão de enfermagem. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 5, n. 2, p. 45-53, 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227108005.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

SILVA, R. F. *et al.* Tomada de decisão e sistema de informação: um estudo de caso no Instituto Federal do Piauí. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, XIX., Anais[...]*, Florianópolis, 2019.

SLOANE, P. **The Leaders's guide to Lateral Thinking Skills**: powerfull problem-solving Techniques to Ignite you team's potencial. Sterling, VA: Kogan Page Ltda, 1950.

SLOANE, P. **The Leaders's guide to Lateral Thinking Skills**: unlock the creativty and innovation in you and your teams. 3. ed. New York, NY: Kogan Page Ltda, 2017.

URGERMAN, O; DEDKOVA, J; GURINOVA, K. The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. **Journal of Competitiveness**, v. 10, Issue 2, p. 132-148, jun. 2018.