

A TÉCNICA DOS SEIS CHAPÉUS DO PENSAMENTO PARA ESTIMULAR A CRIATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO COM GESTORES DE UM HOTEL

Kenji Cascais Takao¹
Claudio de Sousa²

Resumo:

É crucial que uma organização mantenha um excelente ambiente de trabalho para garantir o engajamento de sua equipe, resultando em melhores resultados. Este artigo teve como objetivo analisar os pontos críticos detectados na pesquisa de clima, realizada pelo *Great Place to Work* (GPTW), em 2022, no Hotel Wish Foz do Iguaçu, buscando alternativas para a melhoria de tais pontos, a partir do exercício da criatividade dos gestores do hotel. Metodologicamente, ancorou-se o trabalho em um estudo de caso, para estimular a criatividade dos dez gestores envolvidos, visando organizar o pensamento criativo, priorizar as ações necessárias e mais importantes para o ambiente de trabalho, no intuito de aumentar a satisfação dos colaboradores e hóspedes. Como resultado, compreendeu-se que é fundamental que os líderes assumam um papel diretivo e criativo, pois, sentir-se acolhido pela empresa é fator de bem-estar. Os gestores entenderam o exercício proposto, que ajudou a deliberar e expressar suas ideias. Evidenciou-se que a metodologia empregada demonstrou ser satisfatória e exequível, podendo ser incorporada nas práticas de gestão organizacional. Ademais, a ausência de uma compreensão clara das expectativas, responsabilidades, falta de confiança e criatividade, e oportunidades de crescimento pode criar um ambiente adverso. Os colaboradores podem sentir-se desvalorizados, sem perspectivas de progresso e sem reconhecimento por seus esforços.

Palavras-chave: Hotelaria; Clima Organizacional; Pensamento Criativo.

THE SIX THINKING HAT TECHNIQUE TO STIMULATE CREATIVITY: A CASE STUDY WITH MANAGERS OF A HOTEL

Abstract:

It is crucial for an organization to maintain a positive work environment to ensure the engagement of its staff, resulting in better results. Therefore, this article plan for analyze the critical points detected in the climate survey, carried out by Great Place to Work (GPTW), in 2022, at the Hotel Wish Foz do Iguaçu, trying to be found alternatives to improve such points, based on the exercise of creativity of hotel managers. Methodologically, this scientific paper was anchored in a case study, to stimulate the creativity of the ten managers involved, to organize creative thinking, prioritize the necessary and most important actions for the workplace, aspire for increasing employee satisfaction and guests. As a result, it was understood that it is essential for leaders to assume a directive and creative role, as feeling welcomed by the company is a factor in well-being. The hotel's managers understood the proposed exercise, which helped them deliberate and express their ideas. It was evident that the methodology used proved to be satisfactory and feasible and could be incorporated into organizational management practices. Furthermore, the absence of a clear understanding of expectations, responsibilities, lack of confidence and creativity, and opportunities for growth can create an adverse environment. Employees may feel devalued, without prospects for progress and without recognition for their efforts.

Keywords: Hotel; Organizational Climate; Creative Thought.

¹ Discente no Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Especialista em Liderança, Inovação e Gestão 4.0 pela Universidade Pontifícia Católica do Rio Grande do Sul – PUC RS. Graduado em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM), e-mail: kenji.takao@unioeste.br

² Pós-doutor em Gestão de Negócios pela Université Du Québec`a Montréal - UQAM. Doutor em Geografia - UFPR com estudos no International Center for Responsible Tourism - ICRT em Leeds Metropolitan University - LMU, na Inglaterra. Mestre em Hospitalidade - UAM. Especialista em Ecoturismo, Educação e Interpretação Ambiental - UFLA. Bacharel em Turismo e Hotelaria -UNIVALI. Professor do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade (PPGTGS). Coordenador do NUPESA e Professor do Curso de Bacharelado em Hotelaria da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE - Campus de Foz do Iguaçu, e-mail: claudio.souza@unioeste.br

1 Introdução

A performance e os resultados das organizações, sejam qualitativos, quantitativos e destaque em relação aos concorrentes, são altamente dependentes da motivação dos colaboradores, a qual está ligada diretamente pelo clima organizacional (Chiavenato, 2010).

De maneira similar, as características de uma empresa moldam o clima organizacional, afetando o engajamento dos colaboradores com o negócio (Shiozawa, 2018).

Para Chiavenato (2010) o Clima Organizacional tem a importância no que diz respeito à influência de motivar as pessoas, seus desempenhos e satisfação do trabalho. As empresas de sucesso reconhecem a importância de um ambiente de trabalho agradável, pois ele facilita a interação entre as pessoas e aumenta a produtividade. Embora o clima organizacional seja um fator importante, ele não é a única causa para a satisfação da equipe. Pode ser sim um importante mediador para ajudar o alcance de melhores resultados.

Ruy Shiozawa, *CEO* do GPTW Brasil, afirma que a capacidade de escutar é a característica mais essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e uma gestão eficaz de pessoas, tanto por parte dos líderes quanto dos liderados (Shiozawa, 2018). Ao promoverem ambientes de trabalho baseados em relações de alta confiança, as empresas impulsionam o comprometimento e o engajamento dos funcionários com a missão da organização, o que resulta em um bom clima organizacional e em resultados mais favoráveis nos negócios.

Seguiu-se os conceitos da GPTW para embasar este trabalho, visto que o Hotel *Wish* Foz do Iguaçu utiliza essa estratégia para diagnóstico do clima organizacional há alguns anos. As características dessa metodologia serão definidas ao longo do artigo. Em suma a GPTW desenvolve pesquisas de clima organizacional, as aplica por meio de questionários e com base nos resultados das pesquisas elegem as melhores empresas para se trabalhar no Brasil e no mundo.

O objetivo deste estudo de caso foi exercitar a criatividade dos gestores do Hotel *Wish*, a fim de encontrar alternativas para os pontos críticos detectados na pesquisa de clima realizada pelo GPTW, para a melhoria do clima organizacional na empresa. Para isso foi utilizada a técnica dos Seis Chapéus do Pensamento³(De Bono, 2008), estimulando a criatividade dos líderes, trazendo ideias e inovações para o dia a dia do hotel, melhorando assim seu contexto organizacional e proporcionando maior satisfação para sua equipe. Esta técnica foi escolhida pela sua forma dinâmica, sistematizada e fácil de aplicar.

Nesta perspectiva surge a seguinte pergunta que norteou esta pesquisa: a técnica dos Seis Chapéus do Pensamento contribui na criatividade dos gestores do Hotel *Wish*, criando novos caminhos para a melhoria do clima organizacional?

A justificativa deste trabalho para o mundo corporativo e acadêmico é a importância de compreender cada vez mais a relação entre o clima organizacional e a entrega de melhores

³Desenvolvida por Edward De Bono (2008), a técnica dos Seis Chapéus do Pensamento é uma ferramenta para promover o pensamento crítico e resolver problemas em equipe. Essa técnica envolve seis perspectivas diferentes, representadas por "chapéus" de cores específicas.

resultados. Ao entender o comportamento dos colaboradores, que constantemente buscam um ambiente onde se sintam satisfeitas tanto profissionalmente quanto pessoalmente, torna-se mais viável implementar ações de melhoria. Esses estudos podem ser apresentados às empresas, visando auxiliá-las no seu desenvolvimento.

Por ocupar cargos em nível estratégico no ramo da hotelaria, que foi objeto de estudo nesta pesquisa, os autores entendem como necessário trabalhos que contribuam para a identificação de técnicas que auxiliem na construção de gestores com melhores condições de gerar climas organizacionais adequados para o desenvolvimento de todos os *stakeholders* envolvidos com a organização.

A fim de melhorar o clima, fez-se necessário entregar um plano de ação com ideias criativas, com prazos bem definidos de aplicação, prioridades de aplicações e mensuração de resultados. Pois, elencar as melhores empresas através de pesquisas é interessante, sentir se o clima é bom ou ruim não é suficiente, é necessário que se identifique onde, o motivo, e como agir para proporcionar sua melhoria (Lawrence e Lorsch, 1972).

Este estudo está estruturado em cinco partes, sendo: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Apresentação e Análise dos Resultados e Considerações Finais.

2 Clima Organizacional: percepção indispensável para a qualidade de um hotel

De acordo com os autores Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), o clima organizacional refere-se à qualidade ou características do ambiente de trabalho percebidas e vivenciadas pelos colaboradores, o qual influencia seus comportamentos.

Segundo Chiavenato (2004), os primeiros estudos sobre clima organizacional tiveram origem nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, no contexto do Comportamentalismo. Essa abordagem visava encontrar maneiras de conciliar a humanização do trabalho com melhorias na produção, buscando identificar as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo.

Quando o clima organizacional é favorável, ele proporciona aos membros da organização a oportunidade de ter suas necessidades atendidas. Um clima organizacional positivo permite que os funcionários tenham um ambiente propício para encontrar satisfação e realização no trabalho (Ferreira, Fortuna e Tachizawa, 2006).

Menezes e Gomes (2010), afirmam que o clima organizacional é um tema de pesquisa bastante explorado nos últimos anos, pois desempenha um papel fundamental na compreensão dos fatores que moldam o comportamento das pessoas nas organizações.

Portanto entender, medir e avaliar o clima organizacional é uma ferramenta para compreender a organização e o ambiente de trabalho, buscando explicações para a melhoria contínua do desempenho e da satisfação no trabalho dos colaboradores (Chiavenato, 2010).

É comum as organizações investirem em pesquisas de clima organizacional para obter a percepção dos funcionários sobre diversos aspectos do ambiente, como liderança, relações interpessoais, justiça no trabalho, entre outros (Menezes e Gomes, 2010). Essas pesquisas ajudam a identificar áreas de oportunidade e a implementar melhorias com base nas opiniões e percepções dos colaboradores.

Para Tachizawa (2001), ao realizar uma pesquisa de clima organizacional, é fundamental questionar alguns aspectos essenciais: crenças e valores compartilhados,

qualidade da chefia e liderança, relacionamentos interpessoais, remuneração e benefícios oferecidos.

Segredo Pérez (2011), ressalta a importância de estudar o clima organizacional como uma ferramenta para diagnosticar e gerenciar o desenvolvimento de instituições mais eficientes e eficazes. A autora destaca que existem cinco dimensões básicas para o estudo do clima organizacional em empresas: motivação, liderança, reciprocidade, participação e comunicação.

As organizações enfrentam diferentes desafios ao longo do tempo, como dificuldades no mercado, crises econômicas, políticas, contenção relacionados a salariais e benefícios. Esses fatores podem ter um impacto no clima organizacional e afetar os resultados da organização. É importante que as organizações estejam cientes desses fatores e adotem medidas adequadas para enfrentar esses desafios, buscando preservar um clima favorável (Ferreira, Fortuna e Tachizawa, 2006).

Diante disso, é relevante o uso da criatividade para gerar novas ideias, ferramentas e abordagens para ajudar nas ações voltadas a melhoraria do clima organizacional dentro das empresas. A criatividade é uma habilidade que se desenvolve com base nas experiências acumuladas ao longo do tempo. Para transformar intuições em inovações, é necessário um longo período de amadurecimento, no qual novas conexões são estabelecidas. Quando finalmente chega o momento do "insight", a mente é capaz de gerar ideias originais (Johnson, 2011).

A criatividade desempenha um papel crucial em qualquer organização que almeje alcançar o sucesso, e as pessoas são peças-chave nesse processo. Tem se tornado cada vez mais comum as organizações buscarem trabalhadores com potencial criativo, para desenvolver estratégias que permitam alcançar vantagem competitiva, criação de novos métodos de trabalho, serviços ou produtos (Williams e Yang, 1999).

2.1 Consultoria do *Great Place To Work* (GPTW)

Conforme observado pelo pesquisador Moreira e Chiareto (2016), o *Great Place to Work* (GPTW), fundada na década de 80, pelo jornalista Robert Levering, se apresenta como uma renomada consultoria global, especializada em auxiliar as organizações a se tornarem excelentes locais de trabalho.

Segundo o estudo de Waldow (2023), a missão do GPTW é contribuir para a construção de uma sociedade melhor, através do apoio às empresas na busca por resultados superiores, por meio de uma cultura baseada em confiança, alto desempenho e inovação. Na aba "benchmark"⁴ de seu site, o GPTW é reconhecido internacionalmente há mais de 25 anos por conduzir pesquisas de clima e certificar os melhores ambientes de trabalho em mais de 100 países, impactando aproximadamente 12 milhões de trabalhadores.

De acordo com Burchell e Robin (2012), *Great Place to Work Institute* foi responsável pelo lançamento, em 1997, do primeiro guia das "Melhores empresas para trabalhar". O

⁴O termo de origem anglo-saxônica "benchmarking" refere-se ao processo de medição e comparação com um padrão referencial. Não existe um equivalente na língua portuguesa. Este processo comparativo é constituído de uma sequência de atividades para identificar o melhor padrão. Este padrão ou marca é o "benchmark". Esta palavra deriva-se de "bench" (mesa) e "mark" (marca). Assim, as marcas da mesa de trabalho ajudam o artesão a definir e medir a largura e o comprimento de seus artefatos (Kohl, 2007). Benchmark refere-se, então, à escala ou à unidade métrica de medição (Wong e Wong, 2008).

GPTW publica anualmente mais de 40 rankings que destacam as "Melhores Empresas para Trabalhar" em várias categorias, como Nacional, Regional, Setorial (em áreas como Tecnologia de Informação e Saúde) e Temático (como Melhores Empresas para Mulheres, LGBTQI+ e Étnico-Racial). As empresas que são premiadas no ranking nacional são avaliadas para o ranking da América Latina, onde são classificadas em uma das três categorias: Multinacionais, Grandes Empresas Nacionais ou Pequenas e Médias Empresas Nacionais. Além disso, desde 2020, também são realizados rankings temáticos específicos para LGBTQI+, Mulheres e Étnico-Racial.

Para Ruy Shiozawa (2018), presidente do *Great Place To Work* (GPTW) no Brasil, as empresas multinacionais têm consciência de que a chave para alcançar bons resultados é cuidar de seus colaboradores. Por esse motivo, elas têm se empenhado em encontrar soluções inovadoras para oferecer um ambiente de trabalho agradável e satisfatório para seus funcionários.

O pesquisador Waldow (2023) traz alguns destaques das empresas que são certificadas pela GPTW e estão na lista das melhores para se trabalhar:

- Ações 3 vezes mais rentáveis que o Ibovespa e faturam até 11 vezes mais que a média do seu setor de atuação;
- Colaboradores que geram 61% mais de riqueza per capita para suas organizações;
- As 150 melhores empresas para trabalhar do Brasil receberam: 8,6 milhões de currículos no último ano, média de 57 mil por empresa.

Com esse objetivo, o Hotel *Wish* Foz do Iguaçu realizou sua mais recente pesquisa em 2022, avaliando por meio dos funcionários seus pontos fortes e fracos na administração do clima organizacional de sua empresa.

3 Metodologia

O estudo de caso ocorreu no Hotel *Wish*, empreendimento localizado em Foz do Iguaçu/PR, município que tem sua economia voltada para o turismo, uma vez que a cidade corresponde a um dos destinos brasileiros mais visitados pelos turistas estrangeiros no Brasil (Gândara et. al, 2013). A propriedade conta com 215 apartamentos, 220 colaboradores diretos, sendo 12 gerentes de áreas.

Com base nos pressupostos de Gil (2007) esta pesquisa se classifica como aplicada, pois gerou conhecimentos e descobertas com aplicações práticas. Concentrou-se em torno de questões de dentro do hotel com seus respectivos atores. Identificou-se problemas e possíveis soluções, formulados pelos próprios gestores do hotel durante a atividade (Thiollent, 1988).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como mista, que inclui tanto análises qualitativas quanto quantitativas. Pois combinou análises indutivas baseadas em premissas verdadeiras (qualitativas) com a coleta de opiniões e informações que serão transformadas em dados quantificáveis.

Quanto aos meios e procedimentos técnicos tratou-se de um estudo de caso, pois segundo Gil (2007), estudo de caso se caracteriza por um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.

De acordo com De Bono (2008), a principal barreira ao pensamento eficaz é a desorganização das ideias, que ocorre quando emoções, informações, lógica, esperança e criatividade se misturam. Para superar esses entraves, a técnica dos Seis Chapéus do

Pensamento propõe a abordagem de uma ideia de cada vez, permitindo que os participantes analisem um problema sob diferentes perspectivas. Se tentarmos ativar todos os aspectos do pensamento simultaneamente, nosso desempenho será comprometido em cada um deles. Em vez disso, a técnica ajuda a direcionar e focar o pensamento, ativando diferentes tipos de pensamento dependendo do chapéu que se usa.

Ao combinar a análise sistemática de dados com a criatividade e a intuição, a técnica Seis Chapéus do Pensamento pode ajudar os gestores a tomar decisões mais informadas e eficazes, visando a melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, a satisfação dos colaboradores e a qualidade do serviço prestado aos hóspedes.

A pesquisa envolveu dez gerentes do Hotel *Wish* utilizando a técnica dos Seis Chapéus do Pensamento, a fim de trazer soluções para os problemas apontados pelos colaboradores na pesquisa GPTW realizada em dezembro de 2022. O instrumento utilizado para obtenção dos dados foi um questionário com 74 perguntas abertas e fechadas.

Grandes empresas do Brasil e do mundo possuem a certificação do GPTW, dentre elas: Mc Donald's, Accor Hotéis, Magazine Luiza, Boticário, Arezzo, Sicredi, Banco Bradesco. Essa consultoria utiliza, como principal fonte de avaliação, a opinião dos funcionários para escolher as melhores empresas. No ranking mundial, foram consideradas empresas com mais de cinco mil colaboradores. A avaliação do GPTW é feita por meio de questionários e visitas, sendo que os funcionários respondem anonimamente a cerca de 70 questões, que representam 67% da nota final da empresa. O restante da nota é baseado na análise das práticas de recursos humanos e no depoimento do presidente. Além disso, o GPTW disponibiliza canais gratuitos para que os funcionários possam fazer denúncias.

A pesquisa GPTW aplicada no Hotel foi realizada de forma *online* e ficou disponível por duas semanas. Os participantes puderam responder ao questionário no ambiente de trabalho ou em suas próprias residências através do computador ou celular sem identificação do respondente. Em caso de dúvidas nas perguntas os funcionários poderiam pedir ajuda a área de recursos humanos, mas não aos seus líderes, evitando vieses e influência por parte dos gestores aos liderados.

Finalizado o período de preenchimento da pesquisa, alguns dias depois a gerência do hotel recebeu o seu resultado. Obteve uma média geral satisfatória de 84% de satisfação geral dos colaboradores, na qual a média mínima aceitável pelo empreendimento é de 80% de satisfação geral.

Das 74 questões, 51 tiveram notas 85 ou mais, as quais foram eliminadas desse estudo. O trabalho focou apenas nos itens que tiveram notas abaixo de 84, neste caso, 23 questões.

A técnica dos Seis Chapéus do Pensamento foi criada pelo médico e psicólogo inglês, Dr. Edward de Bono em 1933 (De Bono, 2008). Em seus livros, como "Seis Chapéus para Pensar" e "Pensamento Lateral", Bono explora a importância da criatividade e do pensamento crítico na solução de problemas. Este artigo tomou como base o livro "Seis Chapéus para Pensar". Analisando as alternativas propostas por meio da criatividade, desenvolvendo projetos e planos de ação da pesquisa GPTW do Hotel *Wish* Foz do Iguaçu, realizada em 2022.

Em resumo, a regra básica da técnica dos Seis Chapéus do Pensamento é usar cada chapéu de forma sequencial, permitindo que cada participante adote um panorama específico em um determinado momento.

Qual o significado de cada cor dos chapéus?

1. Chapéu Branco - representa o pensamento objetivo, focado em fatos e dados

- concretos;
2. Chapéu Vermelho - representa o pensamento emocional, focado nas emoções e sentimentos em relação ao problema;
 3. Chapéu Preto - representa o pensamento crítico, focado na identificação de riscos e obstáculos ao sucesso;
 4. Chapéu Amarelo - representa o pensamento positivo, focado nas oportunidades e benefícios do problema;
 5. Chapéu Verde - representa o pensamento criativo, focado na geração de ideias e soluções inovadoras;
 6. Chapéu Azul - representa o pensamento de controle, focado na organização, direcionamento do pensamento e da discussão em grupo.

Segundo De Bono (2008), o método é reconhecido por sua eficiência, rapidez e facilidade de compreensão por parte dos participantes de um grupo. Embora seus benefícios sejam especialmente notáveis em discussões em grupo, o método também pode ser aplicado por indivíduos que desejam pensar de forma independente. Ao utilizar os diferentes chapéus, pode-se separar e focalizar aspectos específicos do pensamento, evitando a confusão e promovendo uma análise mais aprofundada e abrangente da situação. Essa abordagem nos permite explorar diferentes ângulos e tomar decisões mais informadas e equilibradas.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

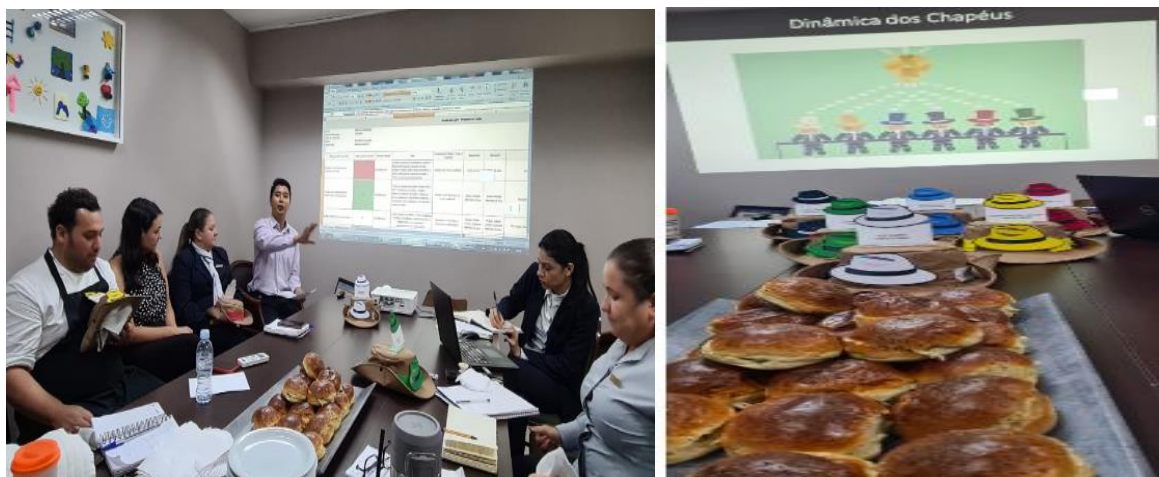
Este estudo analisou a percepção dos colaboradores do Hotel *Wish Foz do Iguaçu* quanto ao clima organizacional através da pesquisa inspirada no modelo do *Great Place to Work* (GPTW), compondo um conjunto de 5 fatores com dados tratados estatisticamente, analisando os fatores: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

A compreensão e análise do clima organizacional é extremamente importante tanto para os funcionários quanto para a organização. O clima pode ter um impacto direto no desempenho e comportamento dos funcionários, o que, por sua vez, pode afetar significativamente a organização em termos de produtividade, satisfação do cliente, lucratividade.

Este trabalho procurou fazer uma análise na continuidade desta pós-pesquisa e como os gestores, por meio da técnica de criatividade aplicada adotaram posturas mais estratégicas, visando o curto prazo e maior impacto em suas ações. Consequentemente melhorando o clima organizacional, levando em consideração a pesquisa de 2022.

A atividade foi realizada com dez gerentes do empreendimento. Alguns dias antes de aplicar a atividade preparou-se os materiais, a saber: seis chapéus com cores específicas, sendo amarela, vermelha, preta, branca, azul e verde em cada um deles. A atividade foi realizada em uma sala de reunião do hotel, com data show, papel, caneta e ainda, um lanche de boas-vindas, café e água. Criando assim um ambiente agradável e favorável para melhor acolher os participantes na atividade.

Figura 1: Ambiente preparado para a atividade



Fonte: Elaboração dos autores, com autorização dos participantes devidamente assinadas (2023).

Foi distribuído um chapéu para cada 2 (dois) participantes, em seguida fora explanado a característica de cada chapéu e como os gerentes deveriam pensar de acordo com sua cor específica. A técnica possui uma ideia central, qual seja: que cada participante utilize um "chapéu" de cor diferente para representar um modo específico de pensar e abordar um problema, permitindo que todos os pontos de vista sejam considerados. Ao utilizar essa técnica, os participantes são encorajados a adotar diferentes perspectivas e formas de pensar, o que pode levar a soluções mais abrangentes e criativas.

Dessa forma, a técnica dos Seis Chapéus do Pensamento cria um ambiente mais equilibrado, no qual diferentes horizontes são considerados e aproveitadas de maneira construtiva. Ele oferece uma estrutura clara para a discussão e tomada de decisões, permitindo que todos os participantes contribuam de maneira mais produtiva e colaborativa.

Figura 2: Gestores interagindo com os chapéus



Fonte: Elaboração dos autores, com autorização dos participantes devidamente assinadas (2023).

Durante a discussão do grupo os participantes interagiram com os chapéus, tiraram fotos (figura 2) e notou-se uma primeira boa aceitação da atividade. Visto que era algo diferente de sua rotina diária e das reuniões gerenciais comumente maçantes e pouco amistosas. Havia um receio de não aceitação da dinâmica pelos gestores, por serem considerados *seniors*, e a dinâmica com itens coloridos remeter a algo mais infantil, o que rapidamente foi superado já no início da atividade.

Apresentou-se então as principais reclamações dos colaboradores do hotel no ano de 2022, com base na pesquisa GPTW realizada em dezembro do mesmo ano. Para cada reclamação era obrigatório um plano de ação. Iniciou-se as discussões de maneira coordenada. Cada um expondo suas ideias de acordo com a cor do seu chapéu.

Essa abordagem estruturada ajudou a evitar conflitos, estimulou a colaboração e promoveu uma análise mais abrangente da situação. Cada participante pode contribuir de maneira sistemática, expondo seu ponto de vista específico e evitando que diferentes abordagens fossem misturadas. A gerente de recursos humanos ficou encarregada de anotar todas as ideias que iam surgindo. Assim como críticas positivas e negativas de cada ponto discutido.

Poucos minutos depois observou-se algumas confusões de pensamentos, não respeitando a cor do seu respectivo chapéu. Fato considerado aceitável visto que todos queriam participar e a técnica era pouco conhecida pelos gestores. Foi perceptível maior habilidades e rapidez com as características do chapéu preto, focado em pontos de ameaças e pensamentos críticos.

Com a ajuda do gerente geral e da gerente de RH, que estavam conduzindo o encontro, foi recapitulado as regras do jogo, e a ordem de fala foi recomposta. Mesmo com alguns deslizes se suas ideias representavam sua respectiva cor de chapéu, houve uma boa participação no geral de todos os integrantes, até porque é do interesse dos gerentes que suas equipes estejam satisfeitas e felizes no trabalho para que rendam e entreguem com qualidade os serviços dentro do hotel. Gerando assim satisfação para os clientes externos, internos e *stakeholders* no geral.

Percebeu-se um certo esgotamento após uma hora de atividade. A dinâmica durou em torno de duas horas e foi possível concluí-la com as sugestões de planos de ação dos pontos citados na pesquisa de clima, o que gerou o quadro de ideias e projetos (quadro 1).

Quadro 1: Quadro de ideias a partir da Técnica dos Seis Chapéus do Pensamento

No.	Pergunta da Pesquisa Clima GPTW	Ideias a partir da técnica dos Seis Chapéus do Pensamento
1	A gestão contrata pessoas que se enquadram bem aqui	1. Revisar o processo de recrutamento e seleção; 2. Alinhar perfil seguindo a descrição de cargo definida; 3. Alinhar perfil a cultura da empresa; 4. Alinhar perfil prevendo harmonia da equipe; 5. Treinar as pessoas para desenvolvê-las; 6. Tornar a selecionadora mais experiente; 7. Buscar melhores perfis de candidatos; 8. Procurar treinamento de R&S para gestores e Bruna da área de recrutamento. 9. Cross nos setores para Bruna; 10. Efetivação da Simone para R&S.
2	A gestão sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	1. Roda de conversa entre gestão e equipe sobre a falha na distribuição de tarefas; 2. Análise e aptidões dos membros da equipe; 3. Atribuir as tarefas considerando carga horária equilibrada; 4. Comunicação clara e feedbacks individuais e coletivos; 5. Acompanhar a entrega da equipe; 6. Treinamento de feedback e setorial;
3	A gestão aqui dá autonomia às pessoas	1. Ouvir a equipe nos briefings e reuniões individuais; 2. Conhecer as habilidades e potencias do time; 3. Acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores. 4. Redistribuir tarefas para identificar as habilidades;
4	A gestão tem uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	1. Dar autonomia aos segundos líderes para repassar as informações ao time sobre os acontecimentos do hotel, eventos, ocupação, resultados e metas; 2. Determinar uma reunião mensal do setor.
5	A gestão me mantém informado(a) sobre assuntos importantes	1. Informar as atualizações nos briefings diários; 2. Repassar no grupo de <i>whats app</i> do Hotel; 3. Informar no Encontro Mensal
6	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho (caderno)	1. Para 2023 temos 697 mil para compra de itens de Gov/ A&B e manutenção; 2. 2,5M de capex para equipamentos de A&B e compra de novos elevadores; 2. Conscientizar sobre o uso correto equipamentos; 3. Registrar as aquisições e informar no Encontro Mensal de colaboradores.
7	A empresa oferece treinamento/ desenvolvimento para o meu crescimento profissional	1. Definir plano de treinamento anual; 2. Líderes propor treinamentos; 3. Acompanhar a execução; 4. Divulgar o treinamento da unidade; 5. Divulgar treinamentos on-line gratuito no grupo de <i>whats</i> .6. Trazer instrutores externos.
8	A gestão envolve os colaboradores em decisões que afetam suas atividades	1. Partilhar nos briefings diários os casos problemas pertinentes e fomentar o envolvimento para solução; 2. Desenvolver ações de participação por meio do <i>google forms</i> para saber a opinião deles sobre eventos e ações internas.
9	A gestão agradece o bom trabalho e o esforço extra	1. Fazer feedback específico; 2. Elogiar o colaborador do que gostou; 3. Oferecer pequenas recompensas pela ação; 4. Nos briefings agradecer a equipe; 5. Celebrar o sucesso com o time; 6. Fazer o dia do agradecimento
10	A gestão reconhece erros não intencionais	1. Pontuar individualmente de maneira clara os erros e juntos corrigirem
11	A gestão incentiva ideias e sugestões	1. Criar um canal de inclusão de ideias de melhorias e resolução de problemas; 2. Acompanhar as criações; 3. Análise das ideias prevendo custos e viabilidade; 4. Ideia aprovada propor um mimo ao idealizador; 5. Verificar o modo de premiação.

No.	Pergunta da Pesquisa Clima GPTW	Ideias a partir do método do Seis Chapéus do Pensamento
12	Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável	1. Promover rodas de conversas departamentais; 2. Trazer treinamentos/palestras voltado para saúde física e mental; 3. Promover ações de relaxamento. 4. Criar espaço Quick; 5. Comprar massageadores.
13	Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa	1. Propor novas alternativas de ganhos, uma vez que a taxa 10% requer mais tempo de validação e aceite; 2. Aguardar a análise do RH corporativo sobre as campanhas de vendas com premiação em sodexo, sugerida pela unidade; 3. Realizar linha do tempo de progressos salariais; 4. Colaborador destaque Cesta básica; 5. Propor a premiação do colaborador destaque em dinheiro; 6. Retornar o feriado pago.
14	Todos aqui recebem um reconhecimento especial	1. Nos briefings fazer um espaço para reconhecimento e elogios; 2. Propor cesta básica para o reconhecido; 3. Melhorar a apresentação dos destaques.
15	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	1. Nos briefings apresentar os novos promovidos, pontuando os motivos da promoção recebida; 2. E na apresentação do Encontro.
16	A gestão evita o favoritismo	1. Feedback aos gestores sobre autocuidado em não demonstrar preferencias; 2. Ser justo e analítico nas decisões; 3. Se comunicar de maneira igual a todos; 4. Divulgar as vagas internas;
17	Os colaboradores evitam "politicagem"	1. Promover uma minipalestra sobre ser ético e transparente nas relações pessoais e no trabalho
18	Se eu for tratado(a) injustamente, acredito que serei ouvido(a) e acabarei recebendo um tratamento justo	1. Propor rodas de conversas nos setores e individualmente com RH; 2. Gestores realizar mais feedbacks individuais e coletivos; 3. Rondas RH. 4. Papo Psy
19	Os colaboradores(as) aqui estão dispostos a dar mais de si	1. Promover um momento de relaxamento com o time; 2. Momento para incentivo
20	Os colaboradores(as) aqui têm vontade de vir para o trabalho	1. Incentivar ações prazerosas no dia a dia (Dia do sorvete, Dia do abraço, do agradecimento...)
21	Os colaboradores se importam uns com os outros	1. Promover a livre comunicação nos briefings e em momento individual; 2. Promover uma ação de empatia na prática; 3. Compartilhar com permissão histórias de colaboradores.
22	Melhorar comida do refeitório e área de descanso	1. Criar cardápio; 2. Validar a aplicação desse cardápio; 3. Realizar pesquisa de satisfação após 03 meses a implantação do cardápio; 4. Voltar Refrigerante nas sextas-feiras. // 1. Criar mais 1 sala de descanso; 2. Definir espaço manutenção propor layout e orçamentos; 3. GG analisar e aprovar; 4. Iniciar trabalhos;
23	Melhorar uniformes governança	1. Checar um novo modelo de uniforme; 2. Trocar legging das camareiras.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Após realizados os debates, reiterado o propósito da atividade e os devidos agradecimentos, foi explanado que esta parte inicial criativa era uma fase importante para dar

sequência no projeto. Que seria a decisão de quais ideias e planos seriam realizados prioritariamente.

Posteriormente com as anotações em mãos o plano de ação foi transcrito pela gerente de RH para uma planilha, apresentada ao gerente geral para validações finais. Em seguida compartilhada com os demais gerentes do hotel.

Com a validação de todos os gestores iniciou-se a implantação do plano de ação, levando em conta prazos, impactos e custos. No decorrer dos próximos meses até o fim do ano de 2023, todos os planos validados devem ser executados. E novamente em dezembro de 2023 será realizada uma nova pesquisa de clima para novamente medir a satisfação dos colaboradores. É esperado uma avaliação melhor que o ano anterior.

A técnica dos Seis Chapéus do Pensamento ajudou como instrumento de apoio à criatividade. Segundo De Bono (2008, p.), “essa técnica vem sendo utilizada com sucesso tanto por corporações quanto por indivíduos, como empresários”. É possível inferir que a aplicabilidade da técnica é exequível na hotelaria, no estudo em questão com foco em clima organizacional. Assim como pode ser aplicada em diversos setores dentro da hotelaria. Observou-se também, que alguns gestores que participaram da atividade se destacaram mais que outros nas habilidades criativas e resolução de problemas.

A técnica pode ser aplicada por 30 a 60 minutos, uma sugestão de tempo para que a atividade não se torne maçante e perca produtividade.

5 Considerações Finais

É fundamental que as empresas dediquem tempo e recursos para pesquisar, avaliar e melhorar continuamente o clima organizacional por meio de projetos, planos de ação, com prioridades, promovendo assim o sucesso empresarial. Ao mapear o plano de execução e elencar as prioridades, nas opiniões dos atores, sobre o clima do hotel, foi possível propor melhorias que contribuiriam para o desenvolvimento organizacional.

Este estudo destacou a relevância da criatividade em solucionar problemas relacionados a clima organizacional e sua influência no desempenho da empresa, levando em consideração fatores prioritários e de maior impacto nessa relação. Tal visibilidade contribui para reforçar a importância de se investir em um ambiente de trabalho saudável e positivo para os colaboradores, visando não somente o bem-estar deles, mas também a efetividade da empresa como um todo.

As contribuições científicas referem-se à produção de novos conhecimentos e *insights* sobre como aplicar a criatividade no gerenciamento de clima organizacional e seus desdobramentos, levando em conta a opinião e perspectiva dos envolvidos no projeto. Novas temáticas, técnicas e métodos podem ser explorados para aprimorar esta eficácia utilizando a criatividade.

O estudo atingiu o objetivo proposto, pois respondendo à pergunta de pesquisa, os gerentes do Hotel *Wish* receberam bem a diligência, entenderam a técnica dos Seis Chapéus, organizaram e estimularam sua criatividade, alguns mais que outros, trouxeram alternativas criativas e foram capazes de demonstrar a expressão dos seus pensamentos visando a melhoria do clima organizacional no empreendimento.

Outrossim ao avaliar os resultados da laboração, conclui-se que foram momentos muito produtivos, alegre e apesar de trazer um tema sério e relevante no contexto, o ambiente foi leve e descontraído.

Essa pesquisa proporcionou aos pesquisadores uma contribuição ao conhecimento, reunindo informações provenientes de literaturas de pesquisa e aplicando-as no contexto prático da indústria hoteleira. O estudo sugere que estimular a criatividade no ambiente empresarial e adotar atividades baseadas em metodologias criativas podem tornar as experiências de aprendizado mais agradáveis, motivadoras e satisfatórias para os funcionários.

No que diz respeito ao tema transversal abordado pela técnica dos Seis Chapéus do Pensamento, é importante destacar que sua aplicação deve ser perseverante e constante na prática empresarial, utilizando essa técnica de criatividade ou qualquer outra dentre as tantas existentes como *design thinking*, inversão de hipóteses, mapas mentais. A criatividade deve ser considerada um processo contínuo, a ser revisitado sempre que necessário, para estimular o pensamento inovador, promover a colaboração e melhorar a qualidade das decisões e das soluções encontradas.

Sugere-se continuar com o uso da técnica dos Seis Chapéus seja entre os gestores, ou deles com seus coordenados, para que torne hábito à resolução de problemas individuais ou coletivos através deste método ou qualquer outro que aguce inovações e a criatividade.

Portanto, é fundamental que as empresas adotem uma abordagem diligente e constante em relação a criatividade, reconhecendo sua importância como ferramenta para alcance de melhores resultados, sejam qualitativos e ou quantitativos. Visto que a criatividade não se limita ao campo educacional, pode ser incluído na esfera empresarial assim como nas artes ou qualquer outra extensão com intuito de solucionar problemas, melhorar práticas, costumes, culturas.

Como proposta de futuras investigações, propõe-se apurar os resultados da pesquisa GPTW no próximo ano, elucidando se houve melhoras no clima organizacional do empreendimento, por meio das ideias propostas nesta atividade. Espera-se que as informações deste estudo, possam contribuir e estimular novos trabalhos científicos, assim como práticas que estimulem a criatividade com objetivo de um mundo melhor.

O pesquisador ficou agradavelmente surpreso com os resultados obtidos ao aplicar a técnica dos Seis Chapéus junto aos gerentes do Hotel *Wish*. Como resultado, imagina-se que esta pesquisa possa contribuir para a produção de conhecimento sobre o assunto e mostrar aos profissionais da indústria hoteleira as oportunidades que a técnica dos Seis Chapéus pode oferecer na geração de ideias para resolver problemas.

Referências

BURCHELL M.; ROBBIN, J. **A melhor empresa para trabalhar**: como construí-la, como mantê-la e por que isso é importante. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. Barueri: Atlas, 2ª edição, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

GÂNDARA, J. M. G. et al. **O ciclo de vida e o posicionamento competitivo dos produtos turísticos de Foz do Iguaçu desde a perspectiva dos atores locais**. Universidad de Alicante. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas, 2013, 6: 1-26. Doi: 10.14198/INTURI2013.6.01. Disponível em: <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/34776>
Acesso em: 12.04.2023

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE BRASIL. **Ruy Shiozawa fala sobre diversidade e inclusão**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/diversidade-inovacao/>. Acesso em: 11 jul. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JOHNSON, S. **De onde vêm as boas ideias**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

KOHL, H. **Integriertes Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen: Eine method zur integration von Best Practice-Information en in das interne Unternehmenscontrolling**. Berlin: Fraunhofer IRB Verlag. 2007.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnósticos e ação**. São Paulo: Edgard. Blücher, 1972.

MENEZES G. I.; GOMES, P. A. C. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 158 -179, 2010.

MOREIRA, S. P.; CHIARETO, J. Automação de Marketing como ferramenta estratégica de vendas: um estudo de caso da great place to work Brasil. **Revista Linceu, on-line**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 30-47, ISSN 2179-5975, 2016. Disponível em: https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1745/0/Acesso em: 7 abr. 2023.

SEGREDO PEREZ, A. M. La gestión universitaria y el clima organizacional. **Educ Med Super**, v. 25, n. 2, p. 164-177, jun. 2011. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013/, Acesso em: 5 abr. 2023.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1988. p. 108-108.

WALDOW, A. S. Essa empresa é para mim? Como as melhores empresas para se trabalhar segundo a Great Place to Work (GPTW) comunicam seu posicionamento em relação às diversidades, Porto Alegre, 2023. 95 p. **Monografia** (Faculdade de Biblioteconomia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

WILLIAMS, W. M.; YANG, L. T. **Organizational Creativity**. Cambridge University Press, Cambridge, 1999.

WONG, W. P.; WONG, K. Y. A review on benchmarking of supply chain performance measures. **Benchmarking: An international journal**, v. 15, n. 1, p. 25-51, 2008.

Recebido em 04/07/2023

Aprovado em 04/01/2024