





A diferença entre pensamento linear e crítico e o pensamento lateral e a importância do pensar diferente para a construção de futuros

The difference between linear, critical thinking and lateral thinking and the importance of thinking differently for building futures

André Luis Ferreira Beltrão¹ , Ana Paula Domingos¹ , Carlos Eduardo Homobono¹ , Rodrigo Pellegrino¹ 

RESUMO

O presente estudo analisa as contribuições dos pensamentos linear, crítico e lateral na construção de futuros inovadores, inclusivos e resilientes. Fundamentado em pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com revisão bibliográfica e revisão integrativa, investiga como esses modelos de pensamento, quando articulados à diversidade cognitiva, podem mitigar barreiras à transformação e enfrentar a resistência à mudança. Os resultados demonstram que o pensamento linear e crítico fornece rigor analítico, permitindo a validação de premissas e a sustentação lógica, enquanto o pensamento lateral favorece a geração de alternativas criativas, rompendo padrões estabelecidos. A combinação desses estilos promove ciclos cognitivos de divergência e convergência, ampliando a capacidade de antecipação e de formulação de soluções para problemas complexos e construção de futuro. Destaca-se que a diversidade cognitiva atua como elemento estruturante nesse processo, uma vez que amplia repertórios interpretativos, favorece a aprendizagem colaborativa e reduz os efeitos da rigidez mental. Conclui-se que a integração dos pensamentos linear, crítico e lateral constitui uma estratégia metodológica capaz de potencializar a construção de futuros desejáveis, sustentáveis e adaptativos, além de ser determinante para enfrentar os desafios contemporâneos relacionados à inovação, à transformação organizacional e à superação da resistência a mudanças.

Palavras-chave: Pensamento crítico. Pensamento lateral. Diversidade cognitiva. Estudos de futuros. Resistência à mudança.

ABSTRACT

This study analyzes the contributions of linear, critical, and lateral thinking in the construction of innovative, inclusive, and resilient futures. Based on qualitative research of an exploratory and descriptive nature, using bibliographic and integrative review methods, it investigates how these models of thinking, when coordinated with cognitive diversity, can mitigate barriers to transformation and address resistance to change. The results show that linear and critical thinking provides analytical rigor, allowing for the validation of premises and logical consistency, while lateral thinking fosters the generation of creative alternatives by breaking established patterns. The combination of these styles promotes cognitive cycles of divergence and convergence, expanding the capacity for anticipation and the formulation of solutions to complex problems and future-building. Cognitive diversity stands out as a structuring element in this process, as it broadens interpretive repertoires, encourages collaborative learning, and reduces the effects of mental rigidity. It is concluded that the integration of linear, critical, and lateral thinking constitutes a methodological strategy capable of enhancing the construction of desirable, sustainable, and adaptive futures, and is essential for addressing contemporary challenges related to innovation, organizational transformation, and overcoming resistance to change.

Keywords: Critical thinking. Lateral thinking. Cognitive diversity. Futures studies. Resistance to change.

¹ESPM Rio – Rio de Janeiro (RJ), Brasil. E-mails: abeltrao@espm.br; ana.domingos@acad.espm.br; carlos.homobono@acad.espm.br; rodrigo.pellegrino@acad.espm.br

Recebido em: 16/09/2025. Aceito em: 02/10/2025

INTRODUÇÃO

Os estudos de futuros incluem vários métodos e técnicas, dependendo do horizonte e dos gradientes de incerteza. Abordagens de curto prazo são geralmente muito dependentes de dados históricos e de tendências óbvias nos dados, permitindo, conseqüentemente, previsões mais precisas e quantitativas (Schoemaker, 1995; Godet, 2000). Contudo, quanto maior o horizonte temporal, maior a incerteza, e mais necessário se torna recorrer a ferramentas exploratórias e qualitativas. Os estudos passam, então, de um domínio de previsões para “visões do futuro”, construções que são projetadas para ampliar nossa visão do possível e impulsionar o pensamento estratégico, apesar de precisarem lidar com incertezas radicais (Voros, 2003). Essa dicotomia entre previsão e visão é central para a prática da prospectiva, pois permite articular abordagens baseadas no pensamento linear e crítico como a análise de séries temporais e os modelos estatísticos, com métodos de natureza mais lateral e criativa, como a construção de cenários especulativos, o *design* de ficção e o *backcasting* (Mietzner; Reger, 2005; Candy; Dunagan, 2017).

Essa construção de futuros que combinam o pensamento lateral e o pensamento linear, crítico, é fundamental para enfrentar os desafios complexos e incertos do presente. Enquanto o pensamento linear e crítico proporciona análises racionais, organizadas e orientadas por dados (previsões, para futuros mais próximos), o pensamento lateral abre a porta para cenários inesperados, saindo dos padrões habituais e imaginando cenários alternativos (visões variadas, para futuros mais distantes). A confluência desses métodos amplia ainda mais a capacidade individual de prever múltiplas conseqüências e incentiva saídas criativas para desafios sem precedentes. Em contextos voláteis e ambíguos, essa combinação não apenas enriquece a qualidade das visões de futuro desenvolvidas, mas também constrói uma tomada de decisão que é mais flexível, inclusiva e inovadora.

Exemplificando esses conceitos, podemos supor que uma empresa de tecnologia que fabrica *smartphones* esteja pensando no desenvolvimento de seus próximos modelos. Para isso, certamente tem dados sobre comportamento de seus consumidores, tendências, projeções econômicas e demais informações que podem capacitá-la a desenvolver os modelos dos próximos dois anos, talvez. Provavelmente a empresa já tem planos de mais longo prazo, pensando em *smartphones* conceituais para daqui a cinco, dez anos. Como serão? Um provável caminho é o desenvolvimento incremental dos aparelhos atuais, agregando inovações tecnológicas. Há, porém, outros possíveis caminhos: em um rápido exercício de pensamento lateral, arrisco o surgimento de óculos interativos de comunicação, *chips* de comunicação telepática, artefatos portáteis de projeção interativa etc. Essas visões de futuro, se concretizadas, poderiam ressignificar a comunicação e simplesmente tornar qualquer *smartphone* obsoleto, mas a empresa de tecnologia precisa considerar as duas hipóteses: *o smartphone do futuro* e *o futuro sem smartphone*.

Para este artigo, foi realizado um estudo qualitativo por meio de revisão sistemática da literatura, baseando-se nas contribuições principais para o pensamento

crítico (Facione, 1990; Fisher, 2001) e o pensamento lateral (De Bono, 1970; Sloane, 2024), mas também em perspectivas recentes sobre diversidade cognitiva (Page, 2007) e metodologias de previsão (Inayatullah, 2004; Conway, 2020). Os dados analisados sugerem que o pensamento linear e crítico oferece, essencialmente, o rigor metodológico e analítico necessário para confirmar que as suposições foram validadas, enquanto o pensamento lateral serve para sustentar e expandir o leque de possibilidades, mobilizando associações de ideias não lineares e laterais, uma simbiose que fortalece ciclos de divergência-convergência para os estudos de futuro (Inayatullah, 2004).

Construir futuros envolve olhar para os sinais em desenvolvimento sem esquecer os limites atuais. Um relatório sobre previsão de futuros do Conselho Internacional de Ciência demonstra que os melhores estudos sobre o tema combinam várias estruturas culturais e cognitivas em suas abordagens (International Science Council; UN Futures Lab/Global Hub, 2025), apoiando assim a diversidade de pensamento no desenvolvimento de cenários. Este artigo analisa a importância de adotar múltiplos modos de pensamento na formulação de futuros alternativos, com foco na relação dialética e recíproca entre pensamento linear, crítico, e pensamento lateral. A análise concentra-se em como a articulação entre esses estilos de raciocínio contribui para impulsionar o potencial dos processos de construção de futuros, ao mesmo tempo que investiga a resistência à mudança como fator limitante na implementação de visões inovadoras e transformadoras.

Além disso, as crises recentes, tais como mudança climática, transformação digital acelerada, desigualdades estruturais e polarizações sociais, exigem a implementação de dispositivos cognitivos plurais.

Assim, pensar o futuro não é uma simples extensão dos modelos de tendência, mas contribui para um trabalho de imaginação, problematização, bem como de criação de novos sentidos possíveis para o real (Godelier, 2001; Poli, 2011).

Ao argumentar que há necessidade de uma reflexão mais profunda, mesmo sobre pensamento linear e crítico e pensamento lateral, espera-se que este artigo contribua para o progresso dos campos de antecipação estratégica, educação criativa e planejamento orientado por propósito.

UNIFICAÇÃO OPERATIVA DOS CONCEITOS DE PENSAMENTO CRÍTICO E PENSAMENTO LINEAR

Este artigo adota, para fins de alinhamento conceitual, a unificação operativa dos conceitos de pensamento crítico e pensamento linear. Embora eles possuam distinções epistemológicas na literatura, ambos compartilham fundamentos na lógica, na análise sequencial e na busca por rigor argumentativo — características que, no pensamento crítico, são descritas por Facione (1990) como um processo de julgamento reflexivo, fundamentado, autorreflexivo e autodirigido, voltado à interpretação, análise, avaliação e inferência. Fisher (2001), por sua vez, reforça que o pensamento crítico não apenas avalia argumentos, mas também é essencial na construção lógica, coerente e robusta de raciocínios válidos.

Contudo, o pensamento linear é compreendido como processo cognitivo baseado no raciocínio sequencial e na lógica formal, guiado pelo encadeamento de passos que levam de premissas a conclusões, com foco na resolução estruturada de problemas (De Bono, 1970). Sternberg (1999) complementa a ideia ao afirmar que esse tipo de pensamento é essencial na aplicação de regras, procedimentos e operações cognitivas que buscam coerência, rigor e precisão. Além disso, os processos de metacognição definidos por Flavell (1979) como a capacidade de pensar sobre o próprio pensamento são fundamentais tanto no pensamento crítico quanto no linear, pois envolvem o monitoramento, a regulação e o ajuste dos próprios processos cognitivos. Essa capacidade é essencial tanto para sustentar análises lógicas quanto para fundamentar julgamentos reflexivos e criteriosos.

Tratar esses dois modos de pensamento de maneira conjunta neste artigo visa promover clareza conceitual, fluidez argumentativa e coesão na análise proposta. Isto posto, ressalta-se que essa escolha não ignora as distinções teóricas presentes na literatura, mas se apresenta como recurso metodológico alinhado ao objetivo de compreender como estilos de pensamento estruturado, analítico, reflexivo e lógico interagem na construção de futuros e na superação de resistências à mudança.

METODOLOGIA

A construção deste artigo objetivou seguir um percurso metodológico que fosse capaz de contemplar a complexidade inerente aos temas abordados: pensamento linear e crítico e pensamento lateral, diversidade cognitiva e resistência à mudança, assim como suas interações no contexto da construção de futuros. Para contemplar as questões levantadas, foi realizado um levantamento bibliográfico com o objetivo de identificar e analisar contribuições teóricas relevantes que sustentassem a investigação. Dessa forma, a estratégia metodológica adotada foi delineada para garantir rigor, coerência e aderência aos objetivos propostos, permitindo a análise aprofundada dos constructos teóricos e suas interfaces. A seguir, serão detalhados o tipo de pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e o método de análise adotado, que sustentam a fundamentação científica deste trabalho.

Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, com fins exploratórios e descritivos, fundamentando-se nos procedimentos metodológicos classificados como bibliográficos, conforme a classificação proposta por Gil (2019). A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender, de forma interpretativa, as relações existentes entre os diferentes modos de pensamento crítico e lateral e os processos que envolvem a resistência à mudança no contexto da construção de futuros e da diversidade cognitiva.

O caráter exploratório da pesquisa está associado à intenção de aprofundar a compreensão sobre a complementaridade dos estilos de pensamento na formulação de cenários futuros e na superação de barreiras cognitivas e organizacionais. Por sua vez, a abordagem descritiva sustenta-se na necessidade de mapear, organizar e

sistematizar os conceitos, atributos, características e aplicações dos modelos de pensamento analisados, bem como suas inter-relações.

Coleta de dados

Os dados foram obtidos por meio de revisão integrativa de literatura, adotando-se como referência metodológica os critérios propostos por Whittemore e Knafl (2005), que defendem a integração de diferentes abordagens teóricas, empíricas e metodológicas, favorecendo a construção de sínteses críticas e abrangentes.

O levantamento bibliográfico foi realizado em bases nacionais e internacionais envolvendo pesquisa em livros, artigos científicos, relatórios institucionais e documentos especializados. A seleção das fontes considerou três critérios principais:

- aderência temática, assegurando que os materiais dialogassem diretamente com os conceitos de pensamento crítico, pensamento lateral, diversidade cognitiva e resistência à mudança;
- impacto bibliográfico, levando em conta a quantidade de citações, fator de impacto e reconhecimento das publicações na comunidade científica;
- abrangência interdisciplinar, contemplando produções dos campos da ciência cognitiva, estudos de futuros, teoria da complexidade, psicologia organizacional, inovação e gestão do conhecimento.

O percurso metodológico foi estruturado em três etapas:

- levantamento e mapeamento da literatura sobre estilos de pensamento e resistência à mudança;
- elaboração de uma matriz comparativa contendo atributos, características, vantagens e limitações dos modelos de pensamento crítico e lateral, bem como sua relação com os processos de transformação organizacional e social;
- análise qualitativa das interfaces entre os constructos teóricos, com foco na contribuição da diversidade cognitiva para a construção de futuros inovadores e resilientes.

Método de análise

Para o tratamento e interpretação dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo, conforme a metodologia proposta por Bardin (2015). Esse procedimento permitiu a organização e categorização das informações com base na identificação de temas, padrões de recorrência e núcleos de sentido relevantes para os objetivos da pesquisa.

As categorias analíticas foram definidas com o uso de critérios temáticos e semânticos, emergindo da leitura exaustiva dos textos selecionados. As principais categorias analisadas foram:

- estrutura do raciocínio, relacionada às bases lógicas, argumentativas e heurísticas dos modelos de pensamento;
- processos criativos, que envolvem as dinâmicas de geração de ideias, inovação e resolução de problemas;

- resistência à mudança, observando-se como os diferentes estilos cognitivos impactam as barreiras individuais e organizacionais perante a transformação.

Adicionalmente, a análise foi conduzida de uma perspectiva interdisciplinar, articulando referenciais provenientes da ciência cognitiva, dos estudos de futuros e da teoria da complexidade, em consonância com a defesa de Popper (2005) sobre a importância de hipóteses plurais e refutáveis na construção do conhecimento científico.

Por fim, destaca-se que, por se tratar de uma pesquisa de cunho teórico, fundamentada exclusivamente em fontes bibliográficas de acesso público, não houve o envolvimento de seres humanos, o que torna dispensável a submissão à avaliação por Comitê de Ética, em conformidade com os princípios éticos aplicáveis às pesquisas desta natureza.

DUAS FORMAS DE PENSAR: PENSAMENTO LINEAR E CRÍTICO E PENSAMENTO LATERAL

A diferenciação entre pensamento crítico e pensamento lateral pode ser ampliada por meio de *insights* oriundos da epistemologia da complexidade e das teorias de aprendizagem. O pensamento crítico é um exame de ideias e proposições que são: lógicas, argumentativas, sistemáticas. Paulo Freire (1996) afirma ainda que a reflexão crítica é uma questão de consciência e liberdade, um processo ético, dialógico e transformador. Nesse sentido, Dewey (1979) reforça que o pensamento reflexivo, no seu sentido mais elevado, envolve uma interação entre a experiência e a análise crítica, conduzindo o indivíduo a reorganizar seu entendimento e formular novas hipóteses para agir sobre o mundo. Isso evidencia que o pensamento crítico não se restringe à análise lógica, mas é indissociável da experiência prática e da construção de soluções inovadoras, elementos fundamentais na construção de futuros.

Por outro lado, o pensamento lateral é um apelo aberto à criatividade disruptiva, como proposto por Edward De Bono (1970). Sua contribuição não se limita à psicologia, mas estende-se a todos na medida em que atinge o âmbito da inovação organizacional e solução de problemas complexos (Cross, 2011), sendo hoje a base muitos métodos como o *design thinking* ou Teoria da Solução Inventiva de Problemas (TRIZ). Tais métodos têm, de fato, sido essenciais em situações caracterizadas principalmente pela incerteza e volatilidade, justamente por serem capazes de apreciar associações não óbvias e abordagens disruptivas. Segundo Evans (2008), a cognição humana pode ser explicada por meio de um modelo de processamento que distingue dois sistemas funcionais de raciocínio. O primeiro, denominado Sistema 1, opera de maneira rápida, intuitiva e automática, estando associado ao pensamento lateral. O segundo, o Sistema 2, é mais lento, deliberativo e analítico, correspondendo ao pensamento crítico. Ambos os sistemas são complementares e interagem dinamicamente na construção do julgamento humano. Kahneman (2012) aprofunda esse modelo ao argumentar que a articulação entre a intuição criativa e a racionalidade analítica constitui a base para a formulação de decisões complexas.

Da mesma forma, Page (2007) introduziu o conceito de diversidade cognitiva, que pode ser aprimorado pela pesquisa de Surowiecki (2004) ao avançar sobre os efeitos positivos de indivíduos com maneiras diversas de pensar quando comparados com grupos homogêneos de especialistas. Isso ocorre porque a heterogeneidade cognitiva amplia o repertório interpretativo e possibilita o confronto construtivo de ideias. Davila e Epstein (2014) sugerem que a inovação está positivamente relacionada à diversidade de perspectivas e que é facilitada em um ambiente favorável à segurança psicológica, conforme apresentado por Edmondson (1999).

A esse respeito, podemos relacionar essa heterogeneidade de maneiras de pensar aos conceitos de complexidade e interdisciplinaridade. Segundo Bursztyn e Távora (2023), o mundo contemporâneo é marcado por desafios cada vez mais complexos, resultantes dos avanços da ciência e da tecnologia; logo, é relevante e significativo tratar os problemas e desafios contemporâneos sob diferentes prismas, de uma perspectiva interdisciplinar — isto é, envolvendo modos de pensar de diferentes campos de conhecimento. Page (2007) explica que em um processo de ideação surgem mais ideias inovadoras e um número maior de ideias (medidas do pensamento divergente de Osborn, 1953) em grupos heterogêneos, pois o repertório disponível ao grupo é ampliado.

Exemplificando, se uma empresa busca solucionar problemas relacionados à distribuição de seus produtos e envolve somente seu setor de logística, terá soluções no escopo do repertório de logística. Se o problema for tratado envolvendo-se todas as instâncias relacionadas à distribuição — como *design* de embalagens, *marketing*, transportes e finanças — certamente terá um número muito maior de opções integradas para solucionar seus desafios. As ideias poderão então ser prototipadas, testadas, adotadas ou descartadas pela logística.

Assim, o eixo teórico deste artigo avança na afirmação de que o pensamento crítico e o pensamento lateral não são modos de pensamento antagônicos, mas complementares. No geral, juntos contribuem para um modelo de pensamento amplo e integrativo que está em sintonia com a complexidade dos problemas de nossos tempos, principalmente na construção de futuros desejáveis e robustos.

Pensamento linear, crítico

O pensamento linear e crítico é frequentemente considerado uma habilidade essencial para o sucesso acadêmico, profissional e pessoal. Seu significado vai além do mero aumento incremental de conhecimento e diz respeito à capacidade de pensar reflexiva e independentemente (Bailin *et al.*, 1999). Sua característica central é uma atitude autorreguladora envolvendo a análise de informações, julgamento de evidências, fundamentação de decisões (Facione, 1990; Fisher, 2001), além de ajudar a desenvolver uma busca sistemática de premissas, verificar fontes, basear-se na argumentação lógica e também na metacognição, a capacidade humana de monitorar e autorregular processos cognitivos (Flavell, 1979; Sternberg, 1997) como um pensamento cuidadoso e razoável ao escolher no que acreditar ou fazer (Ennis, 1987). Essa articulação ressalta o caráter ativo e intencional do pensamento crítico.

Nesse método linear, estamos desmembrando um problema ou argumento em suas partes e determinando como cada componente se relaciona com os demais e com o todo (Fisher, 2011). Isso requer a capacidade de discernir a credibilidade das fontes de informação, avaliar as evidências apresentadas e a solidez do raciocínio (Walton, 2006). Envolve identificar preconceitos, falácias lógicas e coisas que simplesmente não fazem sentido. Não se trata apenas de enquadrar a leitura, mas também de extrair deduções lógicas dos fatos existentes e descobrir padrões e conexões de causa e efeito (Johnson-Laird, 2010). Requer habilidade para expressar claramente a justificativa subjacente de uma conclusão, tomar decisões e expressar razões respondendo a evidências (Paul; Elder, 2009). De forma mais ampla, envolve a capacidade de controlar o próprio pensamento, verificando suas fraquezas e modificando estratégias de raciocínio quando necessário (Flavell, 1979).

Na construção de futuros, o pensamento crítico traz a vantagem de poder olhar criticamente para as tendências atuais, projeções e impactos potenciais de vários cenários. Serve para tornar explícitas as suposições e testar a robustez das inferências. Requer rigor, rastreabilidade e tem menos espaço para preconceito. Seu caráter analítico pode parecer, às vezes, particularmente em situações que envolvem as chamadas soluções rápidas ou radicalmente novas, uma maneira mais metódica, possivelmente conservadora, de ver as coisas — a otimização do já existente no lugar da inovação. Isso pode nos fixar em posturas defensivas que bloqueiam o pensamento radical.

O pensamento linear e crítico está enraizado no racionalismo cartesiano e no positivismo lógico, manifestando-se em termos de racionalidade de causa e efeito que busca estabilidade e previsibilidade. No entanto, este método, embora útil para situações de baixa complexidade, é limitado quando se lida com sistemas complexos adaptativos (Morin, 2015). A criticidade, por outro lado, está associada a uma epistemologia mais reflexiva e aberta. Em sua pedagogia da autonomia, Freire (1996) enfatiza o papel fundamental da dúvida, do diálogo e da problematização, todos eles elementos-chave da versão emancipatória do pensamento crítico.

Pensamento lateral

O pensamento lateral foi um termo cunhado por Edward De Bono (1970) para descrever um estilo cognitivo que não é vertical ou lógico. Ele acredita que a maioria dos problemas não pode ser resolvida de forma linear. “O pensamento lateral não está preocupado em brincar com as peças existentes, mas em buscar mudar essas próprias peças... Fugir da percepção comum (das peças selecionadas para atenção) deve significar escapar da lógica com que a mente percebe essas peças” (De Bono, 1970, p. 239). De Bono (1970) enfatiza a necessidade de produzir um grande número de ideias sem julgamento para facilitar a inovação (Osborn, 1953).

Esse tipo de pensamento visa desconstruir suposições e formas comuns de reflexão sobre um problema: busca perturbar as noções predominantes sobre dado assunto e “questionar modos habituais de pensar” (Watzlawick et al., 1974). Para isso, emprega técnicas como palavras absurdas, analogias, inversões para gerar novas

associações para fornecer novos *insights* e perspectivas (Gordon, 1961). Consiste em reestruturar os elementos de informações e problemas em várias configurações, a fim de buscar novas conexões e pistas (Wertheimer, 1959).

Pesquisa sobre inteligência coletiva mostra que a diversidade leva a um melhor desempenho do grupo em encontrar soluções inovadoras, mesmo quando esse grupo homogêneo de especialistas é reunido (Page, 2007). A análise crítica e a geração lateral complementam-se para ciclos iterativos de divergir-convergir, uma forma de construir *foresight* (Inayatullah, 2004). No pensamento lateral, precisamos trabalhar como vamos abordar novos problemas que não têm analogias. A capacidade de gerar pensamento disruptivo é essencial no desenvolvimento e reforça capacitores para a criatividade e a busca por soluções não triviais.

Por outro lado, a falta de uma estrutura de modelo direta pode resultar na emergência de ideias impraticáveis e abstratamente irrealistas, o que permite aos participantes focarem menos a viabilidade imediata. A aplicação prática de soluções de pensamento lateral pode exigir a integração transversal de pensamentos e ideias para que a solução seja viável e eficaz. Em termos educacionais, tem havido crescente apreciação pelo pensamento lateral em propostas de aprendizagem ativa e criativa. Watzlawick *et al.* (1974), sobre o potencial criativo dos estudantes, também enfatizaram a importância da fluência, flexibilidade e originalidade, todas associadas ao pensamento lateral.

Do ponto de vista organizacional, as organizações que tendem a encorajar esse tipo de pensamento adotam-no com o uso de metodologias ágeis (Henriksen; Dayton, 2006), *design thinking* (Brown, 2008) e eventos como *hackathons*, que ajudam a encorajar um ambiente psicologicamente seguro para ideias não convencionais (Edmondson, 1999).

A IMPORTÂNCIA DO PENSAMENTO DIVERSIFICADO PARA A CONSTRUÇÃO DE FUTUROS

A criação de futuros complexos e incertos depende de mais de um tipo de pensamento: o pensamento linear, crítico, constrói a base para uma análise e julgamento sofisticados, e o pensamento lateral representa a possibilidade de inovar e romper com o conhecido (Sternberg, 2003). Nesse contexto, Vygotsky (2001) esclarece que toda função no desenvolvimento cultural aparece duas vezes: primeiramente no nível social e, depois, no nível individual. Isso significa que a construção de pensamentos novos, criativos e críticos se dá inicialmente pela interação social, pela mediação com outros sujeitos, e só então se torna uma capacidade internalizada. Assim, o desenvolvimento de soluções inovadoras e a superação da resistência à mudança estão diretamente relacionados à qualidade das interações sociais, da colaboração e da diversidade de perspectivas presentes no grupo. Tal amalgamação das abordagens permite um processo mais resiliente e inventivo de antecipação e planejamento de futuros. Há, na verdade, alguns autores que questionam essa forma dupla de raciocínio e que sugerem a convivência de pensamento crítico e lateral. Por exemplo, Sternberg (1999) refere-se a “pensamento bem-sucedido”, incluindo

habilidades analíticas e criativas, bem como conhecimento prático. No domínio da construção de futuros, isso significa ser capaz, primeiramente, de gerar múltiplos e variados cenários futuros (pensamento lateral) e, em seguida, navegar criticamente pela probabilidade, viabilidade e consequências de cada um desses cenários (pensamento crítico). A essa fusão de modos de pensamentos, linear e paralelo, podemos chamar de pensamento diversificado.

O pensamento diversificado estende a oposição binária do pensamento crítico *versus* lateral para uma compreensão do valor em diferentes tipos cognitivos, experiências e pontos de vista (Page, 2007). Neste mundo em rápida mudança, ser capaz de enfrentar problemas e oportunidades de vários pontos de vista é fundamental para a inovação e durabilidade. A diversidade de pensamento entre grupos e organizações pode resultar em uma compreensão mais abrangente dos desafios e em soluções mais inovadoras e bem-sucedidas para criar futuros inclusivos e sustentáveis (Hong; Page, 2004).

Comparação entre pensamento linear, crítico e lateral

Embora o pensamento linear e crítico e o pensamento lateral difiram em alguns aspectos e contextos, eles complementam-se mais do que competem, e ambos são necessários para uma resolução de problemas abrangente e para moldar o futuro no novo normal. Com seu caráter convergente e lógico, o pensamento crítico é voltado para o exame, análise e julgamento de uma informação específica, com o objetivo de resultar em uma consideração razoável (Facione, 1990; Fisher, 2001). É uma tentativa de mergulhar em um problema e encontrar erros, preconceitos e inconsistências; de arrancar rigor e precisão deste mundo massivo, rugindo e zumbindo. A contribuição fundamental é a possibilidade de testar suposições e garantir decisões robustas, que são vitais para selecionar e analisar cenários futuros (Pryor, 2023). Entretanto, seu lado negativo pode ser a rigidez e o desejo de otimizar o presente em detrimento do novo.

O pensamento lateral, em contraste, é basicamente divergente e associativo e é usado principalmente para criar possibilidades e escapar de padrões de pensamento fixos (De Bono, 1970; Sloane, 2024). Ele rejeita o raciocínio linear, empregando provocação e analogia para olhar as coisas de ângulos inesperados e impor equações implausíveis. A chave da sua eficácia está na novidade e na capacidade de gerar novidades, como as que são necessárias na imaginação de futuros radicalmente diferentes e no desenvolvimento de soluções que sejam disruptivas em relação ao surgimento de desafios sem precedentes. A desvantagem, no entanto, é que ele atribui menos importância à viabilidade imediata das ideias sendo geradas, podendo resultar na geração de soluções irrelevantes se não forem devidamente avaliadas.

As diferenças fundamentais acima são resumidas no Quadro 1, que sugere que o pensamento crítico se concentra em “avaliar e criticar” para obter fundamentos, ao contrário do pensamento lateral, com o qual “geramos possibilidades” para capturar ideias originais. O conjunto de habilidades para a construção do futuro envolve a capacidade de alternar entre os dois — pensar de maneira ampla e sem

restrições assim como pensar criticamente (Sternberg, 2003) —, usando o pensamento lateral para gerar novas ideias e possibilidades não convencionais e o pensamento crítico para analisá-las e fazer julgamentos informados sobre quais seguir. Essa mistura gera ciclos divergentes e convergentes, tão importantes para a prática de antecipação (Inayatullah, 2004).

Quadro 1. Características do pensamento crítico e do pensamento lateral.

Características	Pensamento Crítico	Pensamento Lateral
Finalidade primária	Avaliar e dividir	Gerar possibilidades
Processo	Convergente, lógico	Divergente, associativo
Vantagens	Rigor, fundamentação	Originalidade, inovação
Desvantagens	Possível rigidez	Falta de filtro social

Fonte: Adaptado de De Bono (1970); Facione (1990); Fisher (2001); Sloane (2024).

Estudos em neurociência cognitiva mostram que as duas formas de pensar são ativadas em diferentes partes do cérebro: a crítica é mais pré-frontal e ligada a funções executivas, enquanto a lateral está mais associada a áreas associativas e redes de criatividade (Sawyer, 2012). Essa base biológica apoia o caso para estratégias integrativas. Escritores como Kahneman (2012) distinguem entre pensamento rápido (intuitivo, lateral) e pensamento lento (analítico, crítico), o que, segundo o autor, resulta em decisões mais equilibradas e melhores quando há a combinação dos dois tipos.

RESISTÊNCIA À MUDANÇA EM NOSSA NA JORNADA PARA O FUTURO

A resistência à mudança como fenômeno que afeta a organização e o indivíduo também é amplamente mencionada na literatura de gestão e psicologia social (Lewin, 1947; Schein, 1992). Suas causas são complexas e incluem a aversão à perda, o medo do desconhecido, a ameaça à identidade e aos poderes estabelecidos, o que pode romper rotinas consolidadas. Diversos modelos e abordagens foram desenvolvidos para lidar com a resistência à mudança. Alguns modelos e abordagens foram desenvolvidos contra a resistência à mudança. Outras estratégias enfatizam a necessidade de comunicação aberta e o envolvimento daqueles afetados pelo processo de mudança, enquanto fornecem suporte e treinamento para permitir a adaptação. Pryor (2023) destaca que desafiar pressupostos e preconceitos — uma ação crítica — de forma criativa é mitigar riscos para a antecipação. Como já exposto, o pensamento diversificado, fusão dos pensamentos crítico e lateral, é uma base metodológica para os estudos de futuros. Enquanto um assegura uma crítica cautelosa, o outro amplia o domínio da imaginação. A abordagem híbrida minimiza preconceitos, promove aprendizado e diminui a resistência à mudança.

Analisamos as especificidades do pensamento linear e crítico, que acolhe a mente analítica e a dedicação à avaliação rigorosa; e do pensamento lateral, que abraça o criativo e audacioso e tem a capacidade de escapar de conceitos limitadores. Longe de serem modos antitéticos, argumentamos que a fertilização cruzada dos dois e, por implicação, sua fusão com outros modos de pensamento e com

diferentes pontos de vista profissionais estão no núcleo da construção de futuros verdadeiramente robustos e inovadores.

O pensamento crítico e linear traz uma nova abordagem e conhecimento para tratar as complexidades de hoje e responder criticamente a tendências emergentes e cenários futuros com uma lente analítica lógica e sensata. Proporciona uma oportunidade para desafiar os modelos mentais que sustentam nossas crenças e ver o que está ao longo dos vários caminhos que o futuro pode seguir.

Contudo, a mera análise, por mais perspicaz que seja, às vezes é uma camisa de força, aprisionando-nos nos limites do conhecido e impedindo-nos de imaginar soluções realmente disruptivas para os problemas emergentes do nosso tempo. Aqui, o pensamento lateral torna-se um agente absolutamente necessário. A não linearidade e a busca por algo improvável nos liberam do pensamento bem orientado, que nos faz pensar fora da caixa e nos leva aos territórios inexplorados de conceitos, para ideias a serem descobertas que vão além do que é óbvio.

De fato, a capacidade de perturbar categorias estabelecidas e reestruturar problemas de ângulos diferentes é crítica para a inovação radical e para antever os potenciais oceanos azuis¹ que nunca foram imaginados antes; eventos de alto impacto/baixa previsibilidade que definem o futuro inexoravelmente. Contudo, simplesmente juntar pensamento linear, crítico e lateral não é a finalidade do pensamento diverso. A verdadeira riqueza está em incorporar muitas vozes, muitas experiências e diferentes estilos cognitivos no processo de construção de futuros. A diversidade cognitiva resulta em uma análise mais rica dos problemas, aumenta a diversidade de soluções que podemos considerar e ajuda-nos a imaginar futuros mais equitativos e resilientes que abordem as preocupações de um conjunto mais diversificado de partes interessadas.

Na introdução deste artigo, exemplificamos a relevância do pensamento linear, preditivo, assim como do pensamento lateral, especulativo, por meio de um exercício que envolvia uma empresa de *smartphones*. Naturalmente, essa empresa hipotética estaria planejando seus próximos modelos com base em dados e análises de mercado, de forma convergente. Mas será que também refletiria sobre futuros mais distantes? É possível que o *smartphone* da próxima década seja muito parecido com o atual, apenas incorporando novas tecnologias de reprodução de vídeo e áudio, e esse futuro precisa ser criado pela empresa. No entanto, também pode surgir uma tecnologia disruptiva de comunicação, como um anel capaz de projetar telas interativas sobre qualquer superfície, tornando os *smartphones* obsoletos. Para isso, a empresa precisa desenvolver planos que contemplem tais cenários. Caso se recuse a fazê-lo, corre o risco de desaparecer — como ocorreu com diversas companhias ligadas à fotografia analógica que não lançaram produtos digitais.

Novamente, especificamente para o pensamento lateral, a resistência ao pensamento lateral pode ser explicada pelas forças de conformidade

1 O conceito de Oceano Azul foi desenvolvido por W. Chan Kim e Renée Mauborgne na obra *A Estratégia do Oceano Azul* (2005) e refere-se à criação de novos espaços de mercado ainda inexplorados, nos quais a concorrência se torna irrelevante.

cultural, padronização educacional e redução de risco em ambientes corporativos (Amabile, 1996). O medo do fracasso e o julgamento precipitado são alguns desses inibidores da criatividade que, por sua vez, estão entre os pilares do pensamento lateral. Além disso, estudos de psicologia cognitiva mostram que a fixação funcional, a tendência de aderir a soluções tradicionais quando confrontadas com novos desafios (Duncker, 1945) leva as pessoas a continuarem usando soluções convencionais. Combater essa resistência é uma questão de intervenções de treinamento, liderança inspiradora e culturas de tolerância a erros como parte do aprendizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A combinação do pensamento crítico e do pensamento lateral forma uma base metodológica para os estudos sobre o futuro. O primeiro garante uma avaliação sensível; o segundo amplia horizontes, estimula o aprendizado e diminui a resistência à mudança.

Para aqueles que trabalham no campo do pensamento sobre o futuro e da previsão, criar espaços de diversidade cognitiva não é apenas desejável, mas um pré-requisito para descobrir futuros mais inclusivos, plausíveis e transformadores. É nesse ponto que convergem o pensamento crítico, aquela atenção aos detalhes, aquele olhar crítico para avaliar, e o pensamento lateral, aquela criatividade destemida que empurra os limites do entendimento.

Precisamos de habilidades de raciocínio crítico para que possamos atravessar as complexidades atuais, avaliar criticamente as tendências emergentes e prever cenários futuros com uma lente de lógica e evidência. Isso nos permite desafiar as suposições que alimentam nossos modelos mentais e descobrir os perigos e oportunidades em vários caminhos a seguir. Entretanto, a análise por si só, por mais perspicaz que seja, às vezes pode nos perder nas fronteiras do conhecido e restringir a imaginação, a ponto de ser mais difícil formar novas maneiras de abordar novos problemas. É aí que o pensamento lateral se torna um facilitador crítico. Essa não linearidade e a busca por alternativas incomuns nos libertam das restrições do pensamento lógico e nos dão acesso a um espaço conceitual desconhecido, o espaço em que novas ideias existem além do óbvio.

A habilidade de quebrar padrões estabelecidos e reformular problemas de novos ângulos, lugares ou domínios é indispensável para a inovação radical e para a busca prospectiva de potenciais e novas oportunidades que simplesmente não existem no imaginário coletivo, eventos de alto impacto e baixa previsibilidade que mudam permanentemente as possibilidades de futuros. No entanto, o mero contraste entre pensamento crítico e lateral não esgota o significado do pensamento diversificado. A riqueza está na diversidade de vozes, experiências e processos de pensamento na construção dos futuros. O pensamento diversificado melhora a resolução e análise de problemas, aumenta o tamanho do espaço de soluções e apoia a construção de futuros mais equitativos e resilientes que atendem a um número maior de *stakeholders*.

Em um mundo cada vez mais interconectado e multifacetado, pensamentos unânimes são um risco, privando-nos da capacidade de entender as questões complicadas que enfrentamos e, conseqüentemente, de encontrar respostas verdadeiramente revolucionárias. Um espectro completo de pensamento, desde a lógica disciplinada do pensamento crítico até as ideias novas do pensamento lateral, é crucial na criação de futuros viáveis. Fundamentalmente, essa capacidade de tratar tanto o presente quanto o passado de forma maleável e de conceber e realizar novas possibilidades promete visões de futuro mais resilientes, que se contrapõem à imposição de soluções hierárquicas e *top-down*, frequentemente frágeis diante da complexidade real dos sistemas sociais e tecnológicos.

A resistência para tornar essa mudança uma realidade será tão importante quanto as razões acima. Reconhecendo diferentes estilos de pensamento e promovendo uma cultura de abertura e inovação, as pessoas e organizações podem desempenhar um papel ativo na criação de um futuro melhor. O desafio da resistência à mudança é um dos obstáculos muito importantes ao longo da jornada do futuro inventivo. A inércia, o medo do que não foi provado e o fracasso em apreender as vantagens da mudança são três problemas que podem impedir a ação sobre visões promissoras do futuro de começar. Mudar paradigmas predominantes não é tarefa fácil e exige uma combinação de diálogo aberto, participação ativa dos *stakeholders*, demonstração dos benefícios de cursos de ação alternativos e o senso de urgência necessário para encorajar a ação coletiva.

Construir futuros não é apenas uma questão de previsão, mas implica, sobretudo, a capacidade de intervir criticamente nos caminhos prováveis, recusando a passividade diante do que tende a se materializar e, portanto, ter que superar obstáculos psicológicos e organizacionais. A criação de futuros desejáveis e sustentáveis é impulsionada fundamentalmente pela cultura e integração de diversas formas de pensar. O pensamento crítico e o pensamento lateral, como processos complementares, fornecem os meios tanto para a desconstrução quanto para a reconstrução no processo de análise, inovação e planejamento, mas é o entendimento da diversidade de pensamento, bem como a capacidade de mitigar a resistência à mudança, que nos permitirá navegar pelas ambigüidades do presente. Há muitos futuros possíveis, que às vezes conduzem a cenários distópicos, outras vezes a cenários utópicos; e, entre essas múltiplas possibilidades, é possível realizar escolhas conscientes e estratégicas. O futuro, portanto, não deve ser compreendido como um ponto fixo, mas como um campo dinâmico de possibilidades em constante construção, moldado pelas decisões, interações e visões que projetamos no presente.

REFERÊNCIAS

AMABLE, Teresa M. *Creativity in context*. Boulder: Westview Press, 1996.

BAILIN, Sharon; CASE, Roland; COOMBS, Jerrold R.; DANIELS, Leroi B. Conceptualizing critical thinking. *Journal of Curriculum Studies*, v. 31, n. 3, p. 269-283, 1999. <https://doi.org/10.1080/002202799183133>

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2015.

- BROWN, Tim. Design thinking. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 85-92, jun. 2008.
- BURSZTYN, Marcel; TÁVORA, Renata. Sustentabilidade e redução das vulnerabilidades: a necessária construção de pontes entre as ciências e a sociedade. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 75, n. 2, p. 1-8, abr./jun. 2023. <https://doi.org/10.5935/2317-6660.20230030>
- CANDY, Stuart; DUNAGAN, Jake F. Designing an experiential scenario: The people who vanished. **Futures**, v. 86, p. 136-153, 2017.
- CONWAY, Maree. **Foresight: an introduction – futures thinking reference guide**. Melbourne: Thinking Futures, 2020.
- CROSS, Nigel. **Design thinking: understanding how designers think and work**. Oxford: Berg, 2011.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J. **The innovation paradox: why good businesses kill breakthrough and how they can change**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2014.
- DE BONO, Edward. **Lateral thinking: creativity step by step**. Nova York: Harper & Row, 1970.
- DEWEY, John. **Democracia e educação: uma introdução à filosofia da educação**. 2. ed. São Paulo: Nacional, 1979.
- DUNCKER, Karl. On problem-solving. **Psychological Monographs**, v. 58, n. 5, p. 1-113, 1945. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0093599>
- EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- ENNIS, Robert H. A taxonomy of critical thinking dispositions and abilities. In: BARON, Joan Boykoff; STERNBERG, Robert J. (org.). **Teaching thinking skills: Theory and practice**. Nova York: W. H. Freeman and Company, 1987. p. 9-26.
- EVANS, Jonathan St. B. T. Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. **Annual Review of Psychology**, v. 59, p. 255-278, 2008. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093629>
- FACIONE, Peter A. **Critical thinking: what it is and why it counts**. Millbrae: Insight Assessment, 1990.
- FISHER, Alec. **Critical thinking: an introduction**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- FISHER, Alec. **Critical thinking: an introduction**. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.
- FLAVELL, John H. Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. **American Psychologist**, v. 34, n. 10, p. 906-911, 1979. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.34.10.906>
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª ed.. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.
- GODELIER, Maurice. **O enigma do dom**. São Paulo: Civilização Brasileira, 2001.
- GODET, Michel. **"A caixa de ferramentas" da prospectiva estratégica**. Lisboa: Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia, 2000. (Caderno, n. 5.)
- GORDON, William J. J. **Synectics: The development of creative capacity**. Nova York: Harper & Row, 1961.
- HENRIKSEN, Kerm; DAYTON, Elizabeth. Organizational silence and hidden threats to patient safety. **Health Services Research**, v. 41, n. 4, p. 1539-1554, 2006.
- HONG, Lu; PAGE, Scott E. Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 101, n. 46, p. 16385-16389, 2004. <https://doi.org/10.1073/pnas.0403723101>
- INAYATULLAH, Sohail. **The causal layered analysis (CLA) reader: theory and case studies of futures approaches**. Taipei: Tamkang University Press, 2004.

A diferença entre pensamento linear e crítico e o pensamento lateral e a importância do pensar diferente para a construção de futuros

INTERNATIONAL SCIENCE COUNCIL; UN FUTURES LAB/GLOBAL HUB. **Futures thinking and strategic foresight in action: insights from the global south**. Paris: International Science Council, 2025.

JOHNSON-LAIRD, Philip Nicholas. **How we reason**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KIM, Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

LEWIN, Kurt. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. **Human Relations**, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

MIETZNER, Dana; REGER, Guido. Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. **International Journal of Technology Intelligence and Planning**, v. 1, n. 5, p. 220-239, 2005.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2015.

OSBORN, Alex F. **Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving**. Nova York: Charles Scribner's Sons, 1953.

PAGE, Scott E. **The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies**. Princeton: Princeton University Press, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/24117966_The_Difference_How_the_Power_of_Diversity_Creates_Better_Groups_Firms_Schools_and_Societies. Acesso em: 9 jun. 2025.

PAUL, Richard; ELDER, Linda. **The miniature guide to critical thinking concepts and tools**. Santa Barbara: Foundation for Critical Thinking Press, 2009.

POLI, Roberto. Steps toward an explicit ontology of the future. **Journal of Futures Studies**, v. 16, n. 1, p. 67-78, 2011.

POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 2005.

PRYOR, Willow. Why critical thinking is key for shaping the future. **Futures Platform Blog**, 5 out. 2023.

SAWYER, Keith. **Explaining creativity: the science of human innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. Santa Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHOEMAKER, Paul. Scenario planning: a tool for strategic thinking. **Sloan Management Review**, v. 36, p. 25-40, 1995.

SLOANE, Paul. **Pensamento lateral, soluções extraordinárias para problemas comuns**. Tradução: Fernanda Frio. Santos: H1, 2024.

STERNBERG, Robert J. **Thinking styles**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

STERNBERG, Robert J. Successful intelligence: A theory of developing excellence. **European Psychologist**, v. 4, n. 4, p. 207, 1999.

STERNBERG, Robert J. **Wisdom, intelligence, and creativity synthesized**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

SUROWIECKI, James. **A sabedoria das multidões**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

VOROS, Joseph. Uma estrutura genérica para o processo de prospectiva. **Foresight**, v. 5, n. 3, p. 10-21, 2003. <https://doi.org/10.1108/14636680310698379>

VYGOTSKY, Lev Semionovich. **Pensamento e linguagem**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

WALTON, Douglas. **Fundamentals of critical argumentation**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

WATZLAWICK, Paul; WEAKLAND, John H.; FISCH, Richard. **Change: Principles of problem formation and problem resolution**. Nova York: W. W. Norton & Company, 1974.

WERTHEIMER, Max. **Productive thinking**. Nova York: Harper & Brothers, 1959.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

Sobre os autores

André Luis Ferreira Beltrão: doutor em Design pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Ana Paula Domingos: mestranda em Economia Criativa, Estratégia e Inovação pela ESPM Rio.

Carlos Eduardo Homobono Pinto: mestrando em Economia Criativa, Estratégia e Inovação pela ESPM Rio.

Rodrigo Tavora Pellegrino: mestrando em Economia Criativa, Estratégia e Inovação pela ESPM Rio.

Conflito de interesses: nada a declarar – **Fonte de financiamento:** nenhuma.

Contribuições dos autores: Beltrão, A. L. F.: Conceituação, Supervisão, Metodologia, Escrita – Revisão e Edição; Domingos, A. P.: Conceituação, Investigação, Metodologia, Escrita – Primeira Redação; Pinto, C. E. H.: Investigação, Escrita – Primeira Redação; Pellegrino, R. T.: Investigação, Escrita – Primeira Redação.

