

MÉTODO DOS SEIS CHAPÉUS

O objetivo principal desse método é ajudar pessoas na análise de uma situação, ou tomada de decisões, a avaliar com propriedade o que lhes é exposto. A avaliação se torna mais rica e ao mesmo tempo mais acurada na medida que a pessoa observa a situação de seis formas diferentes ao invés de usar só uma (a que está habituada) ou mais de uma, mas de forma atabalhoada.

Cada chapéu simboliza uma forma de pensamento com suas próprias características. A simbologia do chapéu ajuda o pensador a "pôr e tirar" uma atitude de forma deliberada e conhecida pelo grupo.

A artificialidade da situação permite também que interlocutores solicitem a seus colegas que "mudem de chapéu", evitando assim certos conflitos interpessoais durante discussões de tomada de decisão. Quanto mais os chapéus forem utilizados, mais eles se tornarão parte da cultura da empresa. Isto torna o pensamento muito mais poderoso. Ao invés de se perder tempo argumentando ou fugindo da discussão, haverá um enfoque estimulante e disciplinado.

O método é muito fácil de ser utilizado. Não é preciso pensar nos detalhes de cada um dos chapéus e a essência de cada um deles é muito mais fácil de ser lembrada.

CHAPÉU BRANCO - Simboliza a pureza. Lida com dados e informações neutros. Sob o Chapéu Branco trabalha-se com perguntas e respostas fatuais.
Exemplos: Quantas pessoas estiveram presentes à reunião? 25.
Qual é a verba destinada para esse projeto? É R\$ 4.000,00

CHAPÉU VERMELHO - Lembra emoções e sentimentos, intuição e *feelings*. Sob o Chapéu Vermelho dá-se palpites. O "acho que..." é perfeitamente aceito. Não são necessárias justificativas.
Exemplos: Acho que ainda não é o momento para lançarmos esse produto.
O Pedro vai se dar bem no setor de embalagens.

CHAPÉU PRETO - É o advogado do diabo. Faz críticas, explica porque não vai dar certo, aponta quem vai reprovar a ideia. Usam-se justificativas e exemplos.
Exemplos: Lembra do cigarro Charm? Não adianta lançar produtos só para mulheres.
E se os juro subirem de novo ?

CHAPÉU AMARELO - Lembra o sol, o brilho, o otimismo. Usa-se o pensamento construtivo. Procura-se oportunidades e benefícios. Usam-se também justificativas e exemplos.
Exemplos: Esse produto vai chamar a atenção de nossa empresa como um todo.

Vamos aproveitar o seminário para integrar as turmas .

CHAPÉU VERDE - Simboliza a criatividade.

Faz-se sugestões, dá-se alternativas, a idéia é burilada. Não há julgamento ou explicações.

Exemplos: Vamos distribuir amostras do nosso produto nas praias?

Em vez de leque personalizado de benefícios, que tal uma pesquisa?

CHAPÉU AZUL - É o chapéu da visão panorâmica, coordenação e controle.

Sob esse chapéu é feito o roteiro para o pensamento (ordem dos chapéus) e o resgate do que foi dito sob os outros chapéus. Esse chapéu cuida também da disciplina.

Exemplos: Vamos começar com o Chapéu Vermelho.

Tanto o Chapéu Vermelho quanto o Preto apontaram para uma resistência ao nosso produto.

Vamos analisar isso mais profundamente.

O PENSAMENTO DO CHAPÉU BRANCO - Coleta de Dados

Imagine um computador que lhe dê os fatos e dados que sejam solicitados. O computador é neutro e objetivo. Ele não oferece interpretações ou opiniões. Quando utilizar o Chapéu Branco, o pensador deve imitar o computador. A pessoa que estiver pedindo informação deve utilizar perguntas bem focalizadas, para obter informações ou preencher lacunas nas informações.

Na prática, existem duas séries de sistemas de informação. A primeira contém fatos checados e provados: são fatos de primeira classe. A segunda série contém fatos que se acredita sejam verdadeiros, mas que não foram ainda totalmente comprovados. São os fatos da segunda classe.

O pensamento do Chapéu Branco requer disciplina e direção. O pensador se esforça para ser neutro e objetivo na apresentação das informações. O branco (ausência de cores) indica neutralidade.

O PENSAMENTO DO CHAPÉU VERMELHO - Sentimento e Intuição

Usar o Chapéu Vermelho permite ao pensador dizer como se “sente” a respeito de um assunto.

O Chapéu Vermelho legitima as emoções e os sentimentos, tornando-os visíveis. Ele podem fazer parte do roteiro do pensamento e do nosso sistema de valores.

O Chapéu Vermelho permite ao pensador explorar os sentimentos de outros, quando solicita visão do Chapéu Vermelho de alguém.

O Chapéu Vermelho cobre dois tipos de pensamento: as emoções ordinárias, tais como as emoções fortes, de medo e antipatia, até as mais sutis, tais como suspeita. O Chapéu Vermelho também faz julgamentos complexos que fazem parte desses sentimentos, tais como pressentimento, intuição, sensação, gosto, sensibilidade, estética e outros tipos de sentimentos não facilmente justificáveis. Quando uma opinião inclui uma grande dose desse tipo de sentimento, ela também pode fazer parte do Chapéu Vermelho.

O PENSAMENTO DO CHAPÉU PRETO - Riscos e Dificuldades

O Chapéu Preto está especificamente preocupado com avaliações negativas. O pensador de Chapéu Preto aponta o que está errado, incorreto ou tendencioso; algo que não se ajusta a experiências anteriores ou ao conhecimento passado, porque algo não vai funcionar, riscos e perigos, falhas nos projetos. O pensamento do Chapéu Preto não é necessariamente “baixo astral” e não deve ser visto como tal. É uma tentativa objetiva de levantar os riscos de uma situação. O pensamento do Chapéu Preto pode apontar erros nos procedimentos do pensamento e no próprio método, julgar uma ideia com relação ao passado, para ver como ela se adapta ao que é conhecido, projetar uma ideia no futuro e ver o que pode falhar ou dar errado.

O pensamento do Chapéu Preto não deve ser utilizado para encobrir tendências ou sentimentos negativos, estes devem ser colocados durante o uso do Chapéu Vermelho.

O PENSAMENTO DO CHAPÉU AMARELO

Benefícios e Oportunidades

O pensamento do Chapéu Amarelo é positivo e construtivo. A cor amarela simboliza o sol, brilho e otimismo. Portanto, esse chapéu se preocupa com avaliações, tanto quanto o Chapéu Preto se preocupa com avaliações negativas.

O Chapéu Amarelo cobre uma gama de pensamentos positivos, que variam dos práticos e lógicos até sonhos, desejos e esperanças.

O pensamento do Chapéu Amarelo investiga e explora validação e benefícios. Depois, esforça-se para encontrar suporte para essas validações e benefícios. Ele procura levar adiante o otimismo em bases sólidas, mas não se restringe a isso, desde que outros tipos de otimismo sejam apropriadamente qualificados.

O pensamento do Chapéu Amarelo é construtivo e produtivo. É do Chapéu Amarelo que surgem propostas e sugestões concretas. Ele está preocupado com ação e “fazer as coisas acontecerem”. Efetivamente o Chapéu Amarelo é a alma do pensamento construtivo.

O pensamento do Chapéu Amarelo pode ser especulativo e procurar oportunidades. Pode permitir sonhos.

O pensamento do Chapéu Amarelo não está preocupado com mera euforia positiva (que pertence ao Chapéu Vermelho), nem diretamente com criar novas ideias (Chapéu Verde).

O PENSAMENTO DO CHAPÉU VERDE - Criatividade

A pessoa que coloca o Chapéu Verde vai utilizar o pensamento criativo. A cor verde simboliza fertilidade, crescimento e transformação das sementes.

A busca de alternativas é um aspecto fundamental do pensamento do Chapéu Verde. Há necessidade de ir além do conhecido, do óbvio e do satisfatório. Um aspecto importante do Chapéu Verde é a ousadia. O clima do grupo deve permitir qualquer tipo de ideias ou provocações.

Pode-se usar sob esse chapéu técnicas de estímulo à criatividade, tais como o Brainstorming e o Pensamento Lateral.

O PENSAMENTO DO CHAPÉU AZUL - Coordenação e Controle

O Chapéu Azul é o chapéu da coordenação. O pensador de Chapéu Azul organiza o pensamento. Ele “pensa sobre como pensar”, qual é o tratamento necessário para explorar um assunto.

O pensamento do Chapéu Azul age como o condutor de uma orquestra. Ele indica a necessidade de utilização dos outros chapéus.

O pensamento do Chapéu Azul é também responsável pelos sumários, sínteses e conclusões. Ele monitora o pensamento e assegura que as regras do jogo estão sendo cumpridas. Ele pode interromper as discussões e insiste no pensamento previamente determinado. Trata-se da disciplina. O pensamento do Chapéu Azul pode ser usado para interferências ocasionais, que solicitam o uso de outros chapéus. Ele pode também estabelecer uma seqüência determinada de chapéus a ser seguida assim como a dança segue uma coreografia. Mesmo quando o papel do Chapéu Azul é atribuído a uma pessoa, é possível a qualquer dos participantes oferecer comentários e sugestões ligados ao controle da situação.

O Chapéu Azul trabalha com a ordem dos chapéus a serem utilizados; a coordenação e a disciplina durante o uso dos diferentes chapéus; o resgate das contribuições relevantes sob cada chapéu.

PRINCÍPIOS BÁSICOS

PENSAMENTO ENQUANTO HABILIDADE

O Prof. Edward de Bono, um dos maiores especialistas mundiais em criatividade e uso do pensamento explica pensamento e inteligência da seguinte forma:

- Inteligência - é o potencial, portanto imutável quando se atinge a idade adulta. Equivale ao motor de um automóvel, pois pode ser mais ou menos potente, ou mais ou menos ágil.
- Pensamento - é uma habilidade, portanto passível de ser desenvolvido. Equivale à forma como se conduz o automóvel. Assim, pessoas que sabem dirigir bem, isto é, sabem pensar, obtêm melhores resultados de automóveis medíocres do que “barbeiros mentais” de carros potentes.

Exemplos de Barbeiragens Mentais:

- Um indivíduo está numa reunião de geração de ideias e desperdiça sua inteligência tentando convencer os demais de seu ponto de vista, em vez de ouvi-los.
- Um indivíduo precisa gerar ideias inovadoras sobre como montar o Marketing Mix para um produto e se atém à primeira ideia que lhe ocorreu em vez de gerar outras.
- Um indivíduo tem uma ideia e parte imediatamente para a sua implantação, sem considerar riscos ou o ponto de vista dos outros.

PENSAR SOBRE COMO PENSAR

O que se chama de pensamento espontâneo nem sempre é a forma mais produtiva de se conduzir a mente.

Na verdade, ao se deixar de conduzir o pensamento está se permitindo que ele funcione da forma como se aprende a pensar (que nem sempre é a melhor) ou está se deixando conduzir pelas emoções.

Pode-se, diante de um problema, direcionar a mente da forma que se quiser, e pode-se optar por direcioná-la da forma que se acredita que gerará os melhores resultados.

Assim, pensar sobre o pensamento significa decidir quais direcionamentos - e em que ordem – se deve dar à mente para que se possa atingir o melhor resultado possível.

PRINCÍPIO DA BOLA DE NEVE

Quanto mais se direciona a mente num determinado sentido, mais alternativas se terá. O pensamento espontâneo é um eterno “acelera e breca” do raciocínio. (Exemplo: criar e julgar imediatamente). Se direcionar conscientemente o pensamento, além de estar indo no caminho certo, está se potencializando a capacidade mental, pois as ideias passam a fluir como uma bola de neve.

UM CHAPÉU DE CADA VEZ

Conservar o direcionamento de cada chapéu é fundamental. Se surgir um comentário que pertence a um outro chapéu, ele deve ser ignorado.

Há duas razões para tal procedimento :

1. A prática do foco em um determinado chapéu, que maximiza a bola de neve
2. O uso dos chapéus é muito diferente de apenas pensar livremente sobre uma situação e depois classificar os comentários em seis colunas diferentes. Esta seria uma classificação de ideias depois de elas terem surgido - muito diferente da atenção dirigida.

Neste sentido, deve-se evitar pessoas usando diferentes chapéus ao mesmo tempo. Esta prática - similar às reuniões tradicionais - evita a bola de neve e gera conflitos

TEMPO PARA CADA CHAPÉU

- É importante que se mantenha o limite de tempo estipulado pelo facilitador.
- Quando se tem a impressão de que acabaram os comentários deve-se estimular a mente.
- Quando o tempo é curto, o pensamento fica mais focalizado. A disciplina do tempo faz parte do aprender a pensar.

USOS

Há muitas formas de se aplicar o Método dos Seis Chapéus e outras ainda serão criadas. Veja os usos mais frequentes:

Ocasional - É o uso de apenas um chapéu durante uma reunião ou uma conversa especificamente para provocar um determinado tipo de pensamento. Depois do uso desse chapéu, volta-se à conversa normal

Sistemático - É o uso dos chapéus em sequência, um depois do outro, com o objetivo de explorar uma situação.

O uso sistemático dos seis chapéus, com uma sequência previamente definida, é particularmente benéfico nas seguintes circunstâncias:

1. Quando se pretende reduzir os riscos da análise a ser feita ou da decisão a ser tomada.
2. Quando os participantes têm pontos de vista rigidamente definidos e diferentes entre si.
3. Quando existe uma discussão que não leva a lugar nenhum.
4. Quando há pouco tempo para o exame de uma situação.

Outra forma de se classificar o uso dos Seis Chapéus é a seguinte:

Individual - É uma forma que requer muita disciplina e é realizada em duas etapas:

1. Decide-se qual chapéu usar
2. Usa-se o chapéu escolhido

Pode-se usar a forma sistemática para explorar uma situação, evitando-se, por exemplo, que o pensador se deixe levar pelo medo ou emoção.

Quando o método sistemático é aplicado, é importante focar um chapéu de cada vez, e não pular de um chapéu para outro.

O uso ocasional de um ou outro chapéu também contribui para o pensamento individual, especialmente porque elimina o vício de se utilizar mais um determinado chapéu.

Para que o uso individual dos chapéus seja produtivo, o indivíduo deve ser hábil no uso do chapéu azul, o que significa desenvolver o hábito de deliberar seu pensamento e ser objetivo

Em Diálogos - Pode-se querer que uma pessoa coloque um determinado chapéu, para a obtenção de mais informações (branco), para prever consequências (preto).

Ou pode acontecer de uma pessoa reagir de forma neutra ou negativa a uma proposta, ou que fique atada a um tipo de pensamento. Basta simplesmente sugerir a mudança de chapéu, usando-se ou não a nomenclatura.

O uso dos chapéus nos diálogos requer que cada parte explicita o chapéu que está usando.

Quando duas pessoas usam uma sequência de chapéus de forma sistemática, o uso se assemelha ao de uma reunião. Os chapéus são alternados segundo uma ordem previamente estabelecida ou que se desenvolve à medida que a conversa evolui.

Não há necessidade de dedicar-se muito tempo a cada chapéu. Dois ou três minutos para cada um é suficiente.

Em reuniões - O maior valor que se obtém do uso dos seis chapéus é provavelmente em reuniões, pois elas se tornam mais produtivas e com mais foco. Os chapéus também permitem que o pensamento se torne mais rico, em vez de ficar preso à defesa de um ponto de vista.

O aspecto mais importante é o esforço de cada um para permanecer no chapéu que havia sido designado. Assim, se estamos no momento do chapéu amarelo, todos devem usar o chapéu amarelo. Não se trata de os defensores da ideia usarem o chapéu amarelo e os demais se manterem quietos. Os chapéus existem principalmente para que as pessoas ampliem seus pontos de vista e suas formas de pensar.

Deve-se evitar que, por exemplo, uma pessoa que se considere chapéu preto fique quieta durante toda a reunião exceto na hora do chapéu preto. Para isso, não se deve apenas esperar pelas contribuições voluntárias. O chapéu azul deve estimular todos a falar. Todos devem fazer um esforço para pensar cooperativamente, visando explorar a situação.

O chapéu azul deve também evitar a argumentação e a venda da ideia. Tudo o que for colocado deve ser registrado, sem necessidade de explicação.

Com exceção do chapéu azul, interrupções não são permitidas.

Em relatórios - É possível a confecção de relatórios de acordo com uma sequência de chapéus com considerações sob cada chapéu.

Pode-se também ler relatórios mudando de chapéus.

Avaliações em Assembléias - Um determinado público pode dar seu parecer a respeito de certas decisões usando os seis chapéus.

Este uso pode ser verbal, quando a cada momento a audiência utiliza um chapéu ou por escrito, quando um formulário pede opiniões ou perguntas sob cada chapéu.

Como os Gerentes vêem a Criatividade

O pensamento - principalmente a criatividade - têm sido amplamente divulgados enquanto importantes instrumentos gerenciais na atualidade. Entretanto, a maioria dos gerentes percebe a criatividade de forma um pouco paradoxal: por um lado fascinante e divertida, por outro, estranha e pouca digna de credibilidade.

Os gerentes hoje percebem como saber pensar é importante. Alguns até supervalorizam a criatividade, imaginando-a como “uma solução para todos os males” da empresa. Entretanto, poucos vêem o pensamento como uma habilidade que pode ser desenvolvida e se sentem profundamente ameaçados com essa nova demanda. Talvez no fundo se sintam pouco criativos ou até pouco inteligentes.

Esta mistura de preconceitos favoráveis e desfavoráveis demandam do instrutor um comportamento que dê credibilidade, tanto a ele quanto ao tema e ao mesmo tempo permissão para que o treinando ouse e entre em contato com seu potencial criativo.

Normalmente, um instrutor adquire credibilidade ao exibir seu know-how, ao mostrar que domina o assunto. Exemplos, principalmente os acompanhados de resultados quantificáveis, ampliam a credibilidade ao tema.

A permissão, entretanto, acontece principalmente a partir do clima que o instrutor consegue gerar em sala de aula. Vai muito de sua postura não verbal e de um certo ar de cumplicidade com os treinandos.

Para que o treinando não se sinta ameaçado, o instrutor deve evitar qualquer clima de competição, ou seja deve evitar dar ideias ele mesmo e principalmente gerar admiração pela sua capacidade de criar.

Reaprendendo a Pensar

O que chamamos de espontaneidade na forma de pensar não passa de uma série de vícios culturais associados às emoções.

A lógica não é o único (nem o mais poderoso) instrumento mental.

A realidade não passa de um mero fruto da percepção.

É evidente que informações deste tipo vão chocar o treinando. Muitas vezes, ele chega a entender as formas por ele desconhecidas de utilizar a mente, mas não consegue aceitá-las. Por esta razão, recomenda-se que um seminário sobre o pensamento seja estruturado da seguinte forma:

1. Antes das explicações racionais, o treinando deve ter, por meio de jogos e exercícios, a oportunidade de constatar com sua mente pode funcionar mais produtivamente.
2. Mais importante que a sequência lógica no uso das técnicas é a sequência que vai permitir com que treinando se sinta bem com relação às técnicas. Assim, pode-se ensinar primeiro uma técnica de avaliação de ideias e depois as técnicas de geração de ideias.

Avaliar é menos ameaçador do que criar e depois que alguém já sabe avaliar, terá menos receio de suas próprias idéias.

Exemplos Fictícios ou Reais?

Muitos programas de treinamento são baseados em estudos de casos bastante sofisticados, alguns até baseados na realidade do treinando.

Entretanto, como a ênfase do treinamento é o aprendizado de como solucionar um problema e não o problema em si, dá-se preferência a casos fictícios de fácil compreensão e até um pouco lúdicos, como a abertura de uma lanchonete, etc.

A resolução de problemas reais dos participantes durante o treinamento ocorre quando esta é uma demanda dos treinandos ou da empresa. Neste caso, dá-se ênfase à tarefa. O instrutor passa a ser um facilitador e o aprendizado é secundário.

Se a demanda é para o aprendizado e resolução de ideias solicita-se uma maior carga horária ou um programa em duas fases.

Nunca há Resposta Certa

Na criatividade, na tomada de decisões e no pensamento estratégico está se utilizando o pensamento divergente, que aceita várias alternativas. Portanto, neste tipo de treinamento os exercícios não possuem gabaritos ou outras formas de se apontar respostas certas.

O Instrutor Enquanto Exemplo

Não dá para brincar de “Casa de Ferreiro” quando se fala de criatividade. Isto não quer dizer que o instrutor deva ser um poço inesgotável de idéias, mas sem dúvida ele deve ter uma postura flexível. Não se espera ouvir de um especialista em criatividade frases como “Não tive outra alternativa”, “Das duas uma”, “Não tem jeito”. Quem acredita na criatividade, confia sempre na possibilidade de se gerar algo novo.

FORMAS SIMPLIFICADAS

Seguem alguns exemplos de formas simplificadas para o uso dos Seis Chapéus em função dos objetivos.

Idéias Iniciais :

- Chapéu Azul: Foco e definição da situação
- Chapéu Branco: O que se sabe a respeito da situação ?
- Chapéu Verde: Geração de idéias

Exame rápido :

- Chapéu Amarelo: Quais são os benefícios e valores agregados ?
- Chapéu Azul: Sumário dos aspectos positivos

Avaliação :

- Chapéu Amarelo: Quais são os benefícios e valores agregados ?
- Chapéu Preto: Quais são os riscos e dificuldades ?

Melhoria

- Chapéu Preto: Quais são os pontos fracos ?
- Chapéu Verde: Como se pode ultrapassar estes pontos fracos ?
ou
- Chapéu Azul: Focalize em um aspecto que não é um ponto fraco
- Chapéu Verde: Que outras formas há para fazer isto ?

Ação Direta :

- Chapéu Vermelho: O que se sente que deve ser feito ?
- Chapéu Preto: Quais são as dificuldades e riscos ?

Escolha :

- Chapéu Verde: (se as alternativas não foram apresentadas) Quais são as alternativas ?
- Chapéu Amarelo: Quais são os aspectos positivos de cada alternativa ?
- Chapéu Preto: Quais são os aspectos negativos de cada alternativa ?
- Chapéu Vermelho: O que se sente que deve ser feito ?

Avaliação Final :

- Chapéu Preto: O que é possível fazer ? Vale a pena ? Quais são os riscos ?
- Chapéu Vermelho: O que se sente que deve ser feito ?

Possibilidades de Ação :

- Chapéu Verde : Quais são as possibilidades ?
- Chapéu Azul : Sumário das possibilidades
- Chapéu Branco : Confronto das possibilidades com as informações

Oportunidade :

- Chapéu Branco : O que se sabe a respeito da situação
- Chapéu Verde : Qual é a idéia ?
- Chapéu Amarelo : Quais são os benefícios da idéia

SEQUÊNCIA

A cantina da empresa está sempre super-lotada. O que pode ser feito ? A cantina poderia ser ampliada, ou poderia haver turnos diferentes para a hora do almoço. Poderão haver outras idéias.

Sugira a sequência que considera mais produtiva .Explique as razões da sua escolha.

SEQUÊNCIA

Sua empresa precisa efetuar algumas demissões. A sugestão da cúpula é que o gerente de cada área demita 10% de seu pessoal, entretanto a cúpula está aberta para outros critérios.

Sugira a sequência que considera mais produtiva. Explique as razões da sua escolha.

SEQUÊNCIA

Você está tendo dificuldade em recrutar trabalhadores capacitados para uma determinada função. Foi sugerido um aumento de faixa salarial para esta função, mas sua empresa não pode pagar nesta faixa.

Sugira a sequência que considera mais produtiva. Explique as razões da sua escolha.

SEQUÊNCIA

O índice de acidentes de trabalho de um departamento específico está muito alto e aumenta cada vez mais. O que pode ser feito a respeito ?

Sugira a sequência que considera mais produtiva. Explique as razões da sua escolha.

SEQUÊNCIA

Que tal a tercerização da área de RH em sua empresa?

Sugira a sequência que considera mais produtiva .Explique as razões da sua escolha.

Quais chapéus você usaria para (escolha 2 a 4 chapéus):

Escolher alternativas?

- AZUL - Foco e definição da situação.
- BRANCO - Coleta de dados sobre a situação.
- VERDE - Geração de Idéias.

Lidar com questões que possuem forte apelo emocional?

- VERMELHO - Como cada um se sente a respeito.
- BRANCO - Qual é, de fato, a situação.
- VERDE - Podemos ver a situação de outra forma?
- AZUL – Conclusão.

Melhorias?

- PRETO- Quais são os pontos fracos ?
- VERDE - Como melhorá-los.

ou

- AZUL - Focar alguns pontos (ou em aspectos que não sejam pontos fracos).
- VERDE - Como melhorá-los.

Ação imediata?

- VERMELHO - O que achamos que deve ser feito?
- PRETO - Quais são os riscos?