

Vários autores, seguindo as mais diversas tendências, escrevem sobre como tornar uma reunião mais produtiva, tanto do ponto de vista do tempo a ela dedicado, quanto do ponto de vista das suas conclusões. A presente obra, apesar de não ter tal objetivo, presta-se maravilhosamente a esta finalidade, por discipliná-la e, principalmente, por conduzir nosso pensamento assim como "um maestro faz com sua orquestra".

Edward De Bono, contrariamente aos demais que se dedicaram durante toda sua vida ao *pensar*, teve a medicina como sua primeira formação, complementada posteriormente com a psicologia. Escreveu mais de 27 livros sobre seu tema predileto, que é o *pensar*, tendo iniciado com *O mecanismo da mente*, onde constrói muito engenhosamente uma série de modelos concretos, formados por alfinetes, películas de plástico, água, gelatina, e assim por diante, com o intuito de mostrar isoladamente o comportamento do cérebro.

Sua teoria é baseada nos padrões mentais, compostos por conjuntos de conhecimentos, sensações ou experiências que são formados na nossa "superfície-memória especial". É como se fosse uma "folha de papel com coisas escritas nela; o papel está no escuro e sobre ele move-se uma pequena luz, como a luz de uma lanterna. As palavras iluminadas pela lanterna são lidas, e representam a informação armazenada no cérebro".

O enfoque que De Bono deu permite explicar vários aspectos do funcionamento do cérebro, tais como:

- a característica de ser um sistema passivo, auto-educável e auto-organizável, capaz de um efetivo processamento de informações por meio de poucas operações básicas.
- processos como "tomar consciência", "direção da atenção", "pensa-

mento", "aprendizado" e até o "humor".

Praticamente em todos os seus livros De Bono enfatiza que uma má superfície-memória pode ser mais útil do que uma boa superfície-memória, quando se trata de processamento de informações. Uma boa superfície-memória nada faz além de armazenar informações, tornando-se necessário um sistema separado para processá-las e utilizá-las. Uma má superfície-memória, na realidade, processa o próprio material e assim constitui um computador completo.

Tratando de *criatividade*, objetivo da presente obra, nós podemos aguardar até que ela ocorra, ou podemos fazê-la acontecer deliberadamente, e este é o motivo pelo qual De Bono dedica um livro inteiro ao mecanismo da mente. Conforme suas conclusões, quanto mais firmemente um padrão é estabelecido, mais útil se torna. Por outro lado, a criatividade implica algo original ou inesperado; e para isto devem ser quebrados os padrões estabelecidos, de maneira que se possa olhar para as coisas de maneira diferente. É como se fosse um sistema de arquivos para guardar informações de uma maneira determinada. Apenas após desenvolver um sistema de cruzamento de informações no dado sistema, é que se poderá pensar em novas maneiras de usá-lo.

Criatividade, conforme o autor, é um tipo de pensamento "lateral", difícil de desenvolver, porque é contrário aos hábitos tradicionais de pensamento lógico que têm sido considerados úteis. Por exemplo, no pensamento tradicional lógico, é essencialmente necessário estar certo em cada passo, enquanto que no pensamento "lateral" isto não é importante.

Em muitos de seus livros, como *O pensamento lateral*, *O pensamento prático*, *O uso do pensamento lateral*, De Bono mostra a importância e maneiras de escapar de atitudes que inibem o processo envolvido na criatividade.

"Idéias são espetáculos através dos quais olhamos os dados para ver as informações." A informação é inútil até que a olhemos através de uma idéia — somente a partir de então é que tal informação será útil.

Diferentes pessoas observando o mesmo dado irão extrair diferentes informações dele, de acordo com a idéia que cada um tem ao olhá-lo. Velhos dados vistos sob o enfoque de novas idéias trazem novas informações. A criatividade implica gerar novas idéias e atualizar as velhas. Desde que dados são usualmente disponíveis a todos, é a criatividade com que um indivíduo os olha que faz a diferença.

Criatividade não tem a ver apenas com a geração de novas idéias, mas também com o escape das velhas. A continuidade é a razão para a sobrevivência da maioria das idéias. Tal continuidade constitui uma armadilha para a maioria das pessoas. Libertar-se de uma idéia obsoleta permite evoluir. A reestruturação criativa permite passar rapidamente através da ineficiência e combinar as coisas de maneira mais simples e eficaz.

É no ambiente das idéias acima que a presente obra deve ser vista, pois, caso contrário, um leitor mais desavisado iria pensar que "os seis chapéus pensantes" não passam de uma brincadeira do autor, para poder aumentar seu enorme número de publicações e ganhar um pouco mais de direitos autorais. O que De Bono realmente está escrevendo nesta obra é um conceito muito criativo que permite a um pensador executar uma coisa por vez. Será capaz de separar emoção da lógica, criatividade da informação, e assim por diante. Isto porque a principal dificuldade do "pensar" é a confusão. "Nós tentamos fazer muito de uma vez." Emoções, informação, lógica, crença e criatividade, misturando-se, atrapalham-se mutuamente. Disciplinando esta tendência, coloca-se um chapéu de cada vez, ficando, assim, definido um certo tipo de pensar.

Este procedimento, uma vez assimilado, é útil tanto para uma pessoa pensando individualmente, quanto em grupo, onde existe ainda a vantagem adicional da linguagem comum e da disciplina que isto traz.

Cada um dos seis chapéus pensantes possui uma cor. Assim,

— chapéu branco: traz fatos puros, dados e informações puras;

— chapéu vermelho: traz emoções e sentimentos, além de intuição e impressões;

— chapéu preto: sugere o julgamento negativo, o por que algo não irá funcionar;

— chapéu amarelo: traz otimismo, esclarecimento, confiança;

— chapéu verde: estimula a criatividade, movimento, provocação e geração de idéias;

— chapéu azul: corresponde ao planejamento e controle do pensar, e também dos demais chapéus.

O livro é composto de frases curtas, fácil de ler e traz como característica, assim como os demais de De Bono, a ausência de citações de outros autores, incluindo a bibliografia. São 207 páginas dispostas em 47 capítulos curtos e bastante repetitivos; 40 deles tratam das características de cada chapéu, enquanto que os demais justificam o sistema, sendo que apenas um deles comenta o sistema ativo do cérebro, que permite a reorganização das informações que chegam, em função das que já existiam.

Resumindo a finalidade dos "seis chapéus pensantes", pode ser dito que:

● o método define papéis, e isto permite contornar o bloqueio do medo de ser ridicularizado. Os chapéus permitem que coisas sejam ditas e feitas, sem arranhar o ego dos presentes;

● o método dirige a atenção. Se o ato de pensar deve ser mais que reativo, deve ser encontrada uma maneira de dirigir a atenção para um aspecto de cada vez. O método permite dirigir a atenção para seis diferentes aspectos, um de cada vez;

● a conveniência constitui um enorme valor do método. Fica muito fácil pedir a alguém ou a nós mesmos que paremos de ser negativos. Numa discussão ou reunião, torna-se de um valor maior ainda, pois garante um andamento suave e sem trombadas entre seus participantes;

● é fato conhecido que existem substâncias químicas liberadas pelo orga-

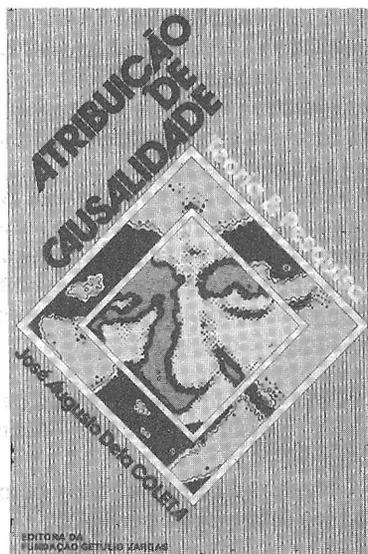
nismo atuando no hipotálamo, e que podem afetar o comportamento humano (e mesmo o dos animais). É também sabido que respostas fisiológicas podem ser alteradas através de um processo normal de condicionamento, como foi mostrado por Pavlov. É possível, conforme De Bono, que, com o tempo, os seis chapéus pensantes adquiram o *status* de um sinal de condicionamento, que estimulem uma substância química adequada no cérebro e, conseqüentemente, que afetem nosso ato de pensar;

● o estabelecimento das regras do jogo constitui um fato muito importante, pois as pessoas gostam disso, ao mesmo tempo que traz uma estruturação maior à maneira de pensar.

*João Mário Csillag*

*Engenheiro aeronáutico pelo ITA, Doutor em administração de empresas pela FGV, professor na EAESP/FGV e consultor na área de produtividade.*

# Os Porquês nas Relações Sociais



Com esta obra, o Prof. Dela Coleta, Doutor em Psicologia e psicólogo do ISOP — Instituto Superior de Estudos e Pesquisas Psicossociais, da FGV, fornece um acervo organizado de conhecimentos sobre o processo de atribuição de causalidade, tema palpitante da Psicologia Social atual, de grande interesse para estudiosos no assunto, sobretudo psicólogos de diversas áreas e estudantes de pós-graduação em psicologia.

Compreende 10 abordagens teóricas da atribuição de causalidade. Um livro para facilitar e incrementar os estudos e pesquisas nesta área no meio brasileiro

## **Atribuição de Causalidade, teoria e pesquisa**

José Augusto Dela Coleta  
154 p

Nas livrarias da FGV:

Rio — Praia de Botafogo, 188

Av. Presidente Wilson, 228-A

São Paulo — Av. Nove de Julho, 2.029

Brasília — CLS 104, Bloco A, Loja 37

Ou pelo Reembolso Postal

À FGV/Editora — Divisão de Vendas

Caixa Postal 9.052

20.000 — Rio de Janeiro — RJ