

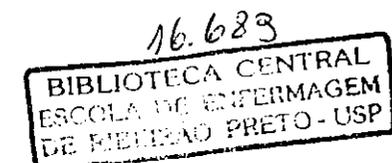
AGOSTINHO MINICUCCI

TÉCNICAS DO TRABALHO DE GRUPO

- Condução de reuniões
- Entrevista e estudo dirigido
- Mesa-redonda e estudo de casos
- Simpósio e conferência
- Organização de congressos



3ª Edição



DEDALUS - Acervo - EERP



10400001499

SÃO PAULO
EDITORA ATLAS S.A. - 2001



EDITORA ATLAS S.A.
Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)
01203-904 São Paulo (SP)
Tel.: (0__11) 221-9144 (PABX)
www.atlasnet.com.br

2 BRAINSTORMING — GRUPO DE BRAIN — BS

2.1 Definição

O termo *brainstorming* vem do idioma inglês e é composto dos elementos *brain* = cérebro, mente e *storming* = tempestade, explosão.

Explosão de idéias seria o seu significado em língua portuguesa.

É conhecido também com o nome de promoção de idéias. É um tipo de interação em um grupo pequeno, concebido para incentivar a livre promoção de idéias sem restrições nem limitações quanto à exequibilidade delas.

2.2 Tipos de brainstorming

Com a mesma concepção de imaginação criadora, desenvolveram-se diversos métodos que tendem cada um a encontrar sua aplicação específica em certas demandas da atividade humana. Os principais são:

A — Método de Osborn

Ele se propõe trabalhar em três tempos:

- 1.º) Um primeiro tempo de análise e preparação no quadro de exigências do nível direcional do qual depende o grupo e com o auxílio de especialistas do método. O tema é livre.
- 2.º) O desempenho de atividade de busca em comum efetuada pelo grupo com a animação do especialista.
- 3.º) Ao final o trabalho de seleção das idéias submetida a um grupo direto.

B — Método Gordon

A originalidade deste método consiste principalmente em colocar a questão geradora de *brainstorming* sobre as necessidades ou problemas de grupo.

Esta maneira de proceder está destinada a deixar a imaginação dos participantes trabalhar não somente ao nível de uma reavaliação dos aspectos pessoais do participante do grupo, mas ao nível dos fundamentos do próprio problema.

C — Os métodos de associação forçada

Um elemento condutor do grupo, seguindo a orientação dos métodos Gordon, desenvolve, em forma de *brain* (produtividade de idéias) todas as formas possíveis de associação.

Os resultados da produção intensiva, feita sobre um objetivo-guia (“como melhorar as relações em grupo”, por exemplo) são analisados, a seguir, seguindo o critério de sua transposição possível ao domínio do objeto-real (“nossas relações interpessoais em nosso grupo”).

D — A técnica analítica

O problema é colocado ou o objeto a estudar definido ou proposto ao grupo com um sistema de categorias, a fim de que se possa desenvolver sucessivamente as variações que o tema pode comportar.

Por exemplo, no método analítico de *check-list*, poder-se-á propor uma lista de sete categorias de variação:

- 1.º) *Utilização*: que outros usos se podem dar a um objeto.
- 2.º) *Adaptação (modificação)*: quais são os aspectos que poderão ser modificados.
- 3.º) *Amplificação*: o que pode ser acrescentado e qual o resultado disso.
- 4.º) *Minimização ou substituição*: em que pode ser substituído e em que condições.
- 5.º) *Reclassificação*: em que outro sistema físico lógico pode ser incluído e por quê.
- 6.º) *Inversão*: transformação em seu contrário.
- 7.º) *Combinação*: com que outros elementos poderá ser combinado. A lista de categorias poderá ser modificada ou alongada. A dificuldade consiste em os participantes distinguirem a delimitação de cada categoria.

E — Brainstorming, instrumento de formação

Ele tem sido utilizado como uma técnica para desenvolver o potencial criativo, em grupo.

A criatividade é considerada, por adeptos desta técnica, como uma faculdade que cada um possui, mas que poderá ser desenvolvida num treinamento individual ou em grupo, a fim de se desenvolver um fato, um objeto, um grupo de idéias, um conceito, um comportamento sobre um infinito de aspectos diferenciados.

Acredita-se também que o *brain* é uma técnica para desenvolver a criatividade e também um método de formação e ensino, pois ativa e facilita os processos associativos e reforça a capacidade de a pessoa comunicar-se eficazmente no aumento da qualidade de informação elaborada.

2.3 Por que usar o BS

Um grupo se reúne em assembléia de *brainstorming* quando tem por finalidade encontrar idéias ou soluções novas, assim que se torna necessário utilizar a imaginação. O escopo do grupo será com efeito produzir o maior número de idéias possível sobre um problema particular.

Ele intenta necessariamente tratar da solução de um problema do qual é necessário ter idéias.

A análise do problema é supostamente feita; os dados são reunidos, a situação problemática ou difícil é bem definida, e é somente nas “soluções” que ele se envolve.

Não poderá haver sessão de brain senão sobre um problema simples.

Isto não significa que ele não possa ser decomposto em muitos outros problemas ou muitas outras variáveis.

Se o problema real é complexo, será necessário *decompô-lo em partes simples* e realizar igualmente tantas reuniões de *brain* quantos são os elementos (estas reuniões poderão ser realizadas simultaneamente em dois lugares diferentes com dois grupos diferentes ou sucessivamente com o mesmo grupo).

N.B.: Esta decomposição do problema (análise de variáveis de fatores, de condições etc.) poderá ser objeto de uma reunião-discussão, que outra coisa não é que o *brain*.

Se, por exemplo, qualquer coordenador desejar fazer um *brain* sobre *como resolver os problemas apresentados pelo trânsito na cidade*, terá razões de tratar separadamente os assuntos, tais como: O problema do estacionamento na área central da cidade... o trânsito nas horas do *rush*, o engarrafamento produzido pelos acidentes etc.

Se um chefe de empresa deseja realizar um *brain* sobre *como melhorar a comunicação dentro de uma empresa*, ele não obterá mais que um fracasso porque o problema é muito complexo. Ele faria bem analisando igualmente problemas simples. Justificam-se os *brains* separados tais como: Como aumentar a informação acerca de nossas realizações? Como aumentar e difundir a leitura do jornal de empresa? Como aumentar o círculo de comunicações entre este ou aquele serviço? Como combater os ruídos?

É necessário que o problema seja claro para os membros do grupo. À simplicidade metódica do problema, tal como ele é definido, acrescenta-se clareza na sua exposição ao grupo que deverá dispor de todos os elementos de informação necessários e suficientes. Se o grupo se reúne para encontrar um nome para uma máquina ou um aparelho, precisa ser apresentado, explicado, detalhado.

2.4 As três fases de um brainstorming

O ataque às idéias propriamente ditas não é mais que uma fase num conjunto que comporta três:

1. *Exposição de abertura* — apresentação do problema. Esta exposição é feita pelo animador. Dura de dez a vinte minutos. Ao término de sua apresentação, o animador resume o problema em uma só questão perfeitamente clara.
2. *Exposição de idéias* — fase produtiva do *brainstorming*. Duração de uma hora a uma hora e meia.
3. *Fase de escrutínio* — seleção das idéias emitidas ou escolha das idéias obtidas. Duração variável de duas a três horas.

2.5 Condições de realização do brainstorming propriamente dito ou fase produtiva

1. *Organização do grupo* — O grupo deve ser composto de oito a doze pessoas com um ótimo de dez. Recomenda-se reunir pessoas de status social comum. Osborn pensa que é necessário preparar cinco membros regulares escolhidos pela sua imaginação fértil e que serão participantes do *brainstorming*. Os participantes devem ter conhecimento sobre o problema presente. Os participantes devem ser prevenidos de que se trata de uma reunião de *brain* para a qual eles serão convidados.
2. *A instalação material do grupo* — Deve ensejar conforto de tal forma que esteja isento de perturbações exteriores. Num momento ótimo do dia (excluindo as reuniões noturnas de trabalho ou fim de semana) instala-se o grupo num local simpático e isolado do meio ambiente.

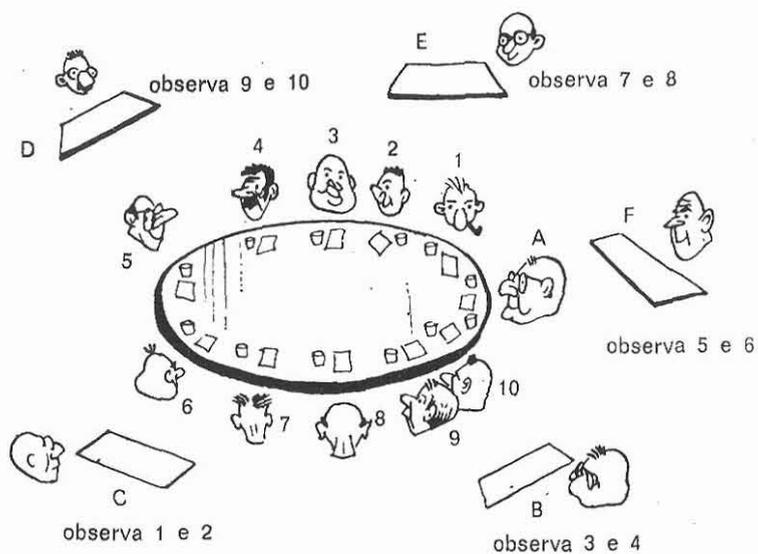
Bebidas, cigarros... são colocados à disposição do grupo. A mesa será sociométrica, ou, na falta, redonda ou oval. Cada participante terá, diante de si, seu nome sobre um brístol. As cadeiras devem ser confortáveis. O animador fica colocado num lugar estratégico ou num lugar de onde seja fácil presidir à reunião.

3. *Os observadores* — Ficam encarregados de tomar notas de todas as idéias emitidas. Isso poderá ser feito através de um registro. É recomendável que cada observador possa recolher as idéias de dois participantes. Os observadores se colocarão à distância do grupo e de tal forma que estejam defronte aos participantes que deverão observar.

O papel dos observadores consiste unicamente em tomar nota das idéias emitidas, sem mencionar o nome do emitente, uma depois da outra, em lista. Eles se mantêm em silêncio e não se manifestam absolutamente no decorrer da sessão.

Enquanto as idéias são confusas, os observadores anotarão somente após a reformulação pelo animador. Eles não anotarão as outras observações do animador.

DISPOSIÇÃO DA CLASSE



2.6 Instruções

O animador anuncia os princípios de seu método, dizendo como irá proceder e explica aos participantes o que se pode esperar dele. As instruções que se englobam em quatro regras serão escritas num quadro ou num cartaz. São as seguintes:

1. A imaginação livre será bem recebida, mesmo que as idéias pareçam absurdas.
2. A preocupação é produzir o máximo de idéias no mínimo de tempo. A quantidade deve prevalecer sobre a qualidade.
3. A crítica e a autocrítica de uma idéia emitida são rigorosamente proibidas.
4. É permitido ouvir as idéias dos outros e associar livremente outra idéia à idéia original (isto me faz pensar...).

2.7 Regra complementar

Quem tem uma idéia a emitir, levanta a mão dirigindo-se ao animador. Fará um clique com os dedos para assinalar que a idéia que acaba de ser emitida lhe sugere uma associação a outra idéia ou a uma reformulação da idéia anterior. O estalar dos dedos tem prevalência sobre a mão levantada.

O animador recomenda aos participantes que escrevam suas idéias pessoalmente no caso da associação de suas idéias com as dos outros, não se arriscando a esquecê-las.

Previne que cortará a palavra se a regra 3 for violada.

2.8 A imaginação criadora do brainstorming

Foi observado que numerosas precauções devem ser tomadas para favorecer a criação imaginativa e para evitar seus freios habituais.

2.9 Eliminação do espírito crítico inimigo da imaginação

Pode-se demonstrar experimentalmente (como o bom-senso poderá comprovar) que a introdução do julgamento crítico tende a paralisar o fluxo de idéias. Se se dispuser de dois grupos, em que um emite as idéias e outro as critica em voz alta, pode-se constatar que o número de idéias emitidas é da ordem de vinte por hora.

A crítica pessoal interior tem o mesmo efeito paralisante. O medo do absurdo ou do ridículo, a sensibilização interior, a falta de confiança em si, a colocação em defensiva contra todos os ataques vindos de outra pessoa etc., freiam ou bloqueiam a expressão das idéias. - Daí, o efeito assaz impressionante do *brain* para neutralizar este fator paralisante.

As expressões "ainda que absurdo", "acima de tudo a quantidade", "crítica e autocrítica rigorosamente interditas", "cassar a palavra imediatamente em caso de infração aos regulamentos"... criam uma espécie de primado da fantasia e invertem o sistema de avaliação habitual (aqui aqueles mais fantasistas e aqueles que têm menos espírito crítico é que serão os mais conformes aos valores).

2.10 Pressão direta exercida para a produtividade

Além das regras mencionadas (especialmente a regra 2), todas as disposições citadas constituem igualmente pressões mais ou menos discretas exercidas sobre a produtividade. Do ponto de vista da dinâmica de grupo, pode-se pensar que todo sistema cria uma competição pela criatividade e cumpre observar o fato de que os observadores (é preferível colocar observadores se o grupo é composto de homens) escrevem as idéias emitidas por "seus observados". Mas é o estilo de conduta do animador que será a maior determinante da pressão.

Pode-se verificar que o número de idéias aumenta com o tempo. É normal que no primeiro quarto de hora a produção seja mais lenta que no seguinte.

2.11 Utilização em educação

Do ponto de vista diretamente pedagógico pode-se verificar a utilidade do *brainstorming* como um mecanismo de *indução* que se coloca num ambiente de pedagogia ativa e funciona como uma técnica de abertura permanente que desenvolve a atitude interrogativa e flexível diante de um problema.

Na exploração dos resultados, a dedução e a síntese guardam uma função indispensável.

Depois de uma vintena de anos do uso da técnica, nos Estados Unidos, as universidades e as empresas (no treinamento) têm organizado ciclos regulares de treinamento da criatividade, especialmente na Universidade de Búfalo.

2.12 Utilização na escola

O *brain* é uma das técnicas mais ricas para utilização na escola. Na área de língua pátria, poderá ser utilizado no levantamento de temas para redação. No início do período letivo, o professor poderá propor o assunto:

— Títulos para a composição.

Durante 30 ou 40 minutos poderá colher mais de 100 assuntos, sugeridos pelos próprios alunos.

Poderá, também, preparar um assunto, na fase de *desenvolvimento de idéias* através do *brain*, e depois solicitar que os alunos redijam individualmente.

Em aulas de inglês, poderá propor um assunto para o *brain* e pedir aos alunos que conversem apenas utilizando o idioma de Shakespeare.

O preparo de uma feira de ciências poderá ser planejado através das idéias lançadas pelo *brain*. Planejamos com um professor de ciências uma atividade desse tipo. Propusemos aos alunos que dessem idéias para — *usos de uma lâmpada queimada*. Depois de colhidas mais de 300 idéias, o professor realizou uma feira de ciências da lâmpada queimada.

Vimos utilizando o *brain* em orientação educacional, na sondagem de aptidões. Para consecução de tal objetivo, reunimos um grupo de 10 a 12 adolescentes e depois das necessárias explicações propusemos um tema para descongelamento, como:

— Utilidades de uma casca de ovo.

Depois colocamos o problema:

— As profissões que conheço são...

Temos colhido para mais de 200 ocupações, conforme o grupo.

Depois de levantadas as profissões, propusemos outro assunto, em outro *brainstorming*, a fim de colher informações sobre o conhecimento que os adolescentes têm de uma profissão. Lançamos o tema:

— A medicina é...

Há oportunidade de verificar muitas distorções na informação ocupacional que têm os adolescentes em função de determinada profissão.

2.13 Outras atividades em que se pode utilizar a técnica

- na procura de solução de problemas de pesquisa (pequenos grupos de trabalho, de estudos, departamentos universitários);
- ao nível de concepção (criação) na profissão publicitária, a partir das premissas determinadas pelas conclusões das pesquisas de motivação;
- na psicologia de vendas, a procura de idéias de marketing;
- no método do caso;
- descoberta de novas perspectivas de comercialização;
- descoberta de soluções para problemas pessoais, sociais, comunitários.
- na fase de levantamento de hipóteses na pesquisa científica;
- elaboração de novas experiências e novos métodos (ao nível dos animadores de grupo ou de seminários de estudo).