

O Comportamento dos Grupos e as Equipes de Brainstorming **por Gisela Kassoy**

Foi convidado para facilitar uma sessão de brainstorming? Então o primeiro passo é planejar a composição da equipe de participantes. Pessoas de vários perfis, formações e culturas, inclusive de áreas não envolvidas no projeto geralmente trazem resultados mais interessantes, mas há algumas variáveis que precisam ser consideradas

Em pesquisa publicada no Journal of Personality and Social Psychology dos EUA verificou-se que um Brainstorming em equipe gerou 28 propostas, 20,8% das quais consideradas boas. O mesmo número de pessoas trabalhando individualmente com uma demanda semelhante gerou 74 idéias, 79,2% avaliadas como boas.

Explica-se: os grupos atuam em conformidade com seus valores, e na prática as pessoas temem falar o que não for senso comum e serem reprovadas.

Vamos, portanto explorar mais detalhadamente a questão da conformidade, o grande vilão da ousadia entre os times de trabalho.

Conformidade é um fenômeno social que faz com que qualquer grupo tenda a se homogeneizar. Com o convívio, as pessoas absorvem inconscientemente comportamentos e valores uns dos outros. Quanto mais estreito e duradouro for o relacionamento, mais as pessoas tendem a pensar e agir de forma semelhante.

Há também um aspecto da conformidade que é consciente: convivendo em grupo, as pessoas desenvolvem uma boa noção do que devem ou não devem fazer, o que “pega bem” ou não. Nesse caso, a opção entre atuar dentro da conformidade é calculada e varia de acordo com o perfil de cada um.

Daí a importância de chamarmos para o brainstorming pessoas que não sejam membros das equipes, sejam elas de outras áreas ou novatas. Além disso, as idéias enriquecem quando é convidado um cliente, por exemplo, que necessariamente tem outros pontos de vista.

Por outro lado, seres humanos precisam sentir-se bem para poderem opinar. Segundo William Schutz, pesquisador de Harvard, os grupos passam pelas seguintes fases:

Inclusão - Dá início à interação. Nessa fase, os indivíduos têm necessidade de se sentirem considerados pelos outros, de perceberem que sua presença no grupo é de interesse para os demais.

Algumas pessoas ainda não incluídas numa equipe tendem a ser mais observadoras e não farão nada que não seja a voz comum; outras necessitam ser notadas e são capazes inclusive de comportamentos dissonantes para marcar espaço. Esta dissonância não é necessariamente construtiva, mas, em se tratando de brainstorming, o facilitador pode aproveitá-la para incluir a pessoa nova.

Um exemplo: conduzi um grupo de desenvolvimento de estratégias de marketing no qual um novo participante deu uma idéia profundamente antiética, causando certo mal estar aos demais. Imediatamente eu reforcei a regra de não censurar e desafiei o grupo a aproveitar o que havia de viável na idéia anterior.

A pessoa e o grupo ficaram mais à vontade e a idéia acabou levando o grupo a uma proposta bastante original, além de ética e viável.

Controle – Esta é a fase do “quem é quem”, na qual se estabelecem relações de mando e autoridade. Nesse momento emergem os líderes, os rebeldes, os brincalhões, os seguidores, etc. É uma fase de jogo de forças, competição por lideranças, discussões e formulação de normas de conduta dentro do grupo. Cada um busca atingir um lugar satisfatório às suas necessidades de controle e influência.

O facilitador pode aproveitar os papéis recém estabelecidos. O que eu faço, por exemplo, é pedir ao menos tímido que inicie a dar idéias.

Estimular a competição é uma faca de dois gumes: boa na fase divergente, quando as pessoas devem contribuir com o maior número de idéias possível, tende a ser daninha na fase de avaliação das idéias, quando a competição fará com que cada um acredite que a própria idéia é a melhor.

Abertura – É a fase da afetividade, confidências e aceitação. Os participantes já se sentem à vontade para discordar, colocar seus pontos de vistas, sair da caixa.

Esta fase é o melhor dos mundos para o brainstorming, mas nem sempre é o que vamos encontrar. Nem por isso a sessão de idéias não dará frutos: cabe ao facilitador entender o momento da equipe e dos participantes novos. Assim como ele pode aproveitar cada etapa conforme ela se descortina e pode também alavancar a equipe rumo à abertura. Daí o uso de dinâmicas de aquecimento, locais diferenciados e descontração.

E o Chefe ?

Outra pergunta que me fazem com freqüência é se o chefe pode participar.

Se estivéssemos nos anos 80 eu diria que não. Atualmente, eu digo que mesmo o mais liberal e descontraído dos chefes pode participar desde que não seja visto como autoridade. Não falo de autoritarismo, mas da autoridade natural de quem sabe mais. Durante a geração de idéias ninguém sabe mais do que ninguém.

Só não recomendo que ele atue como facilitador, para não gerar confusão entre os diferentes papéis. O facilitador está antenado no processo do grupo e deve, portanto, estar fora do mesmo.

Gisela Kassoy
gisela@giselakassoy.com.br

Especialista em Criatividade e Inovação, realiza trabalhos de Consultoria, Seminários, Palestras e atua como Facilitadora de Equipes de Geração de Idéias.
Graduada em Comunicações pela FAAP – SP, sua formação específica inclui especialização em Metodologia do Ensino da Criatividade na Creative Education Foundation da Universidade de Nova York em Buffalo, formação como docente do Pensamento Lateral com o Prof. Edward de Bono no Management Center Europe, na Bélgica e formação como Facilitadora de Grupos de Geração de Idéias e em Liderança Criativa no Center for Creative Leadership na Carolina do Norte. É Psicodramatista com formações em Dinâmica de Grupos na PUC/SP e na Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos e em Gestão da Inovação na FGV/SP
Site: www.giselakassoy.com.br



Fonte: Portal Administradores www.administradores.com.br

Portal Administradores é parceiro da MMR Brasil.