

“Brain-writing”, nova técnica para o debate

Usando a metodologia do “brain-writing” e de dinâmica de grupo, e contando com apoio técnico tanto da Semor, quanto da própria FUNCEP, o Secretário-Geral coordenou o seminário, que reuniu cerca de 30 dirigentes e assessores de alto nível, durante o qual se definiu a missão estratégica da SEDAP bem como os seus objetivos permanentes. Além de uma série de recomendações gerais de caráter administrativo a serem observadas pela SEDAP, resultaram também definidos os seus programas e projetos prioritários para o exercício de 1987. Em seguida, utilizando a mesma metodologia e o mesmo apoio técnico, foram realizados, durante o mês de fevereiro, os seminários de planejamento setoriais, envolvendo as diversas unidades integrantes da SEDAP. Em cada uma destas unidades, os seminários foram conduzidos pelos respectivos dirigentes e contaram com a participação de cerca de 300 dos seus principais servidores e assessores técnicos. O sistema de “brain-writing” foi originalmente concebido por Willian O’Keefe, professor visitante da Universidade de Vanderbilt, nos Estados Unidos, e adaptado à realidade brasileira por Gileno Fernandes Marcelino, em 80, quando professor de Economia e Administração da USP.

O “Brain-writing” é uma nova técnica de geração de idéias sobre um determinado problema em um curto período de tempo, geralmente de 45 minutos a 1 hora. A técnica utiliza o grupo nominal para gerar idéias por escrito.

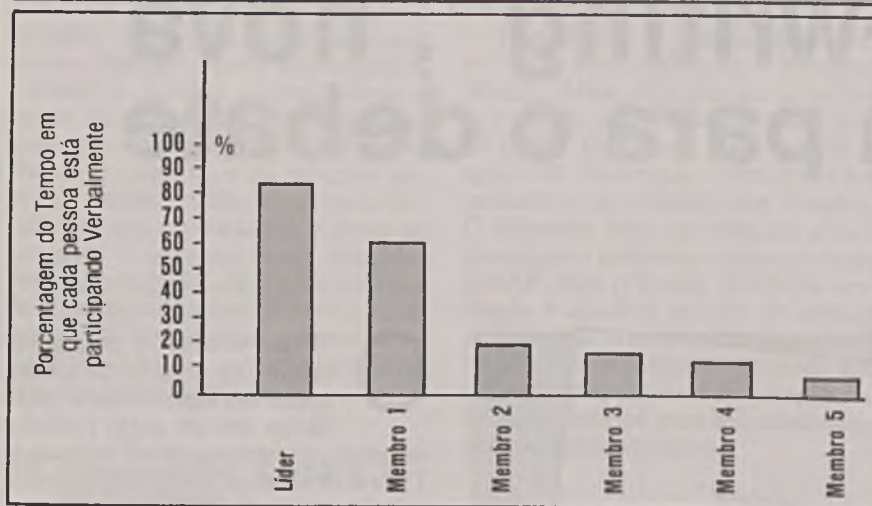
Um grupo nominal é um grupo que existe apenas em nome e que não se comporta como um grupo. Os membros de um grupo nominal trabalham no mesmo cenário físico e sobre o mesmo problema sem interagir uns com os outros, verbalmente. A finalidade das aplicações da técnica de “brain-writing” é produzir, de forma documentada, um número significativo de idéias sobre o problema, sem as distrações causadas pelas ações diretas entre os membros do grupo.

O grupo interativo é o modo de grupo mais comum para a condução de reuniões: os participantes engajam-se face a face em confrontações e trocas de informações. Uma vez que o meio de comunicação é verbal, somente uma pessoa deve falar por vez. Uma desvantagem é que esta participação em série, geralmente resulta em má distribuição das oportunidades para participar. O Gráfico 1, a seguir, demonstra a participação verbal em uma reunião de seis pessoas, em grupo tipo interativo.

USO DA TÉCNICA

A técnica é aplicável a uma ampla variedade de tipos de problemas técnicos e administrativos. O “brain-writing” pode ser muito útil na geração de novas idéias criativas para

GRÁFICO 1 – Distribuição de Participação Verbal em uma Reunião de seis pessoas (Modo em Série)



Quadro 2 – Comparação entre “Brain-writing” e “Brain-storming”

TÉCNICAS FATORES	“BRAIN-WRITING”	“BRAIN-STORMING”
Objetivo	Gerar um grande número de idéias relacionadas a um problema.	Mesmo.
Meio de Comunicação	Por escrito.	Verbal.
Tempo Necessário para Aplicar	Menos de uma hora.	Menos de uma hora.
Limite do Trabalho do Grupo	6-7 pessoas.	6-7 pessoas.
Facilidade de Aplicação	Muito fácil 1. Separar a geração de idéias do processo de sua avaliação. 2. Poucas pessoas inibidas pelo ato de escrever suas idéias de maneira bem resumida.	1. Relativamente fácil se os membros conseguem evitar fazer comentários sobre as idéias dos outros. 2. É difícil para muitas pessoas proporem suas idéias, verbalmente, de maneira espontânea.
Documentação e Resultados	Bem feito, desde que cada pessoa escreva todas as suas idéias na hora e as deixe com o coordenador.	Só pode ser bem feito se houve alguém capacitado a anotar todas as idéias ou se houver uma infra-estrutura adequada para a gravação e dactilografia dos resultados.

solucionar problemas de planejamento, ou mesmo, diagnosticar estrangulamentos no trabalho. Também pode ser útil na geração de idéias de novas fontes de financiamento para expansões de linhas de produção ou de maneiras para recrutar uma pessoa-vantagem à solução do problema, definir

No caso específico dos seminários de planejamento estratégico que estamos realizando, o “brain-writing” tem se revelado uma técnica eficiente para a obtenção de consenso no que se refere a missão e objetivos estratégicos, programas e projetos de trabalho e a maneira de encaminhar a solução de problemas.

A aplicação da técnica de “brain-writing” pode ser dividida em quatro etapas: preparação, geração, organização e feedback.

Etapa 1 – Preparação

Há várias maneiras de preparar-se a sessão: uma delas, é a pessoa responsável pela geração de idéias relevantes à solução do problema/definir o problema claramente, em duas ou três linhas e identificar algumas idéias relevantes. O coordenador prepara seis ou sete folhas de papel que contenham uma breve exposição do problema e uma ou duas idéias relevantes para sua solução. Então, identifica, os indivíduos-chave que possam ser capazes de contribuir com idéias para a solução do problema.

Uma outra maneira é o coordenador identificar o problema em termos gerais e as pessoas que podem ajudar na sua solução. Ele as convida para a reunião e apresenta o problema em termos gerais. Após a discussão da definição do problema, os membros do grupo escrevem a definição em duas ou três linhas em um papel em branco e começam a gerar idéias.

Etapa 2 – Geração:

O coordenador convida as pessoas-chave para uma reunião de 30 a 45 minutos, organizando-as em grupos de seis ou até sete pessoas cada. Note-se que todos trabalharão sob o mesmo problema. Cada grupo recebe papéis contendo apenas a exposição

CAPA

do problema e uma ou duas idéias. Após uma breve introdução e explicação do processo, os participantes começam a trabalhar individualmente e em silêncio. Cada participante recebe um papel dos destinados a seu grupo, lê o seu conteúdo, coloca, por escrito quaisquer idéias que lhe ocorram. Quando termina, devolve o papel ao centro da mesa, aguarda que o colega também termine e troca com ele as suas respostas, repetindo o processo até que não mais lhe ocorram novas idéias. Assim, durante a reunião, cada membro está lendo as idéias de outros ou está acrescentando suas idéias, nas próprias respostas dos colegas de grupo, por associação de idéias. Nesta etapa, é proibido alterar, riscar ou censurar as idéias dos demais membros do grupo.

Etapa 3 – Organização:

Após o término da reunião, o coordenador lê as idéias produzidas, criticando-as e reorganizando-as para eliminar a duplicação de idéias e facilitar a leitura. Após agrupar as idéias semelhantes e datilografadas, o material está pronto para ser devolvido aos grupos. Ainda nesta etapa, é proibido qualquer censura ao material.

Etapa 4 – Feedback (Optativa):

Durante esta etapa final, optativa, o coordenador informa aos participantes o resultado do processo. Uma vez esclarecidas as idéias discutidas rapidamente, dá-se por terminado o processo de “brain-writing” com a priorização das idéias e troca de informações entre os grupos. Nesta altura, podem ser empregadas outras técnicas para solução dos problemas, para o desenvolvimento mais extenso das idéias e das soluções potenciais, como as técnicas normais de dinâmica de grupo.

EXEMPLO DE SUA APLICAÇÃO

Um exemplo de aplicação é o seguinte: o diretor de uma grande empresa nacional quis conduzir um diagnóstico geral de sua organização. O seu problema foi definir quais variáveis seriam incluídas no levan-

tamento. Durante uma consulta com um assessor externo, definiu seu problema e identificou cinco pessoas-chave de sua empresa que poderiam contribuir na definição dos tipos de pergunta que deveriam ser incluídas no diagnóstico. Esta foi a fase de preparação. Na fase de geração, os cinco membros do grupo discutiram o problema em geral com o diretor por 10 minutos e começaram a escrever suas idéias no papel. Após 30 minutos, a reunião foi concluída. O assessor levou os papéis, que tinham um total de 75 idéias e reorganizou-as. Na reunião de “feedback”, ele apresentou uma lista reformulada de 54 idéias que formou a base das perguntas aproveitadas no diagnóstico.

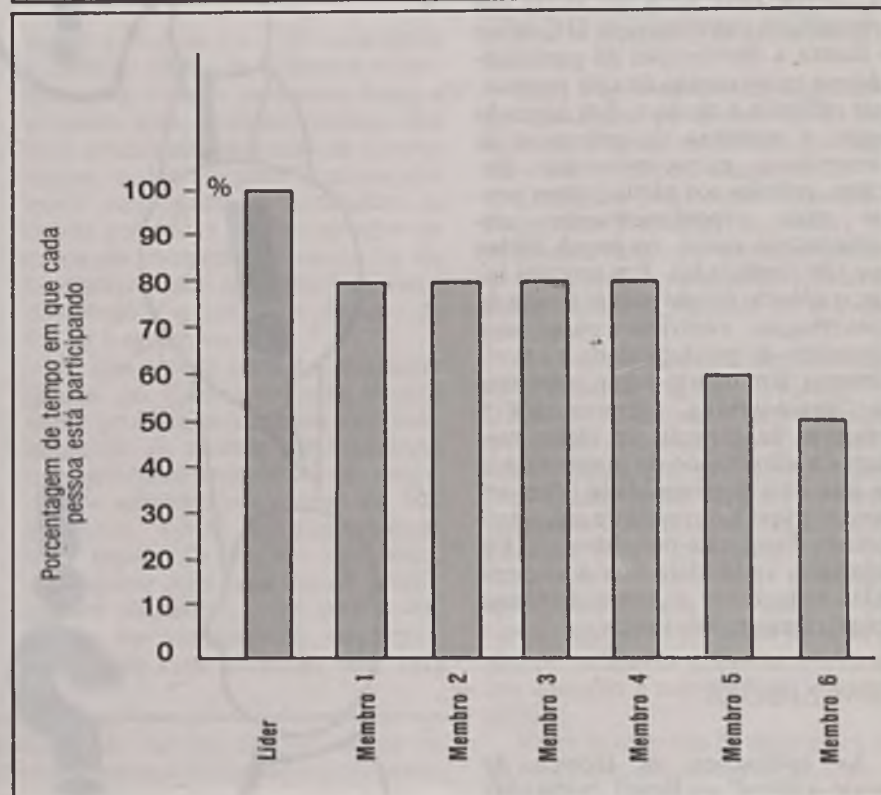
COMPARAÇÃO ENTRE “BRAIN-STORMING” E “BRAIN-WRITING”

O “brain-storming” é uma técnica utilizada em grupos interativos, na

qual o meio de comunicação é verbal e a participação é em série. O “brain-writing” é diferente sendo que o meio de comunicação em suas aplicações é por escrito e a participação é em paralelo. O “brain-storming” requer que os participantes tenham condições de comportar-se de maneira espontânea, às vezes gritando suas idéias para os outros participantes da sessão. Muitas pessoas ficam inibidas e não conseguem soltar suas idéias verbalmente. O “brain-writing” só requer que a pessoa coloque suas idéias no papel. Isto parece ser mais fácil para muitas pessoas.

Uma grande desvantagem do “brain-storming” é que a maioria dos grupos são de debate livre, uma vez que os grupos raramente conseguem separar a fase de geração de idéias da fase de avaliação das mesmas. Tipicamente, uma pessoa gera uma idéia e os outros começam a discuti-la e criticá-la. Daí a pouco, mais alguém gera uma nova idéia que também é

Gráfico 3 – Distribuição de Participação por Escrito e por Leitura em uma Reunião de sete pessoas (Modo em Paralelo).



CAPA

discutida na hora. A técnica de "brain-storming" é boa mas o grupo interativo não consegue em geral, aplicá-la de maneira correta. Isto porque é difícil não comentarmos verbalmente sobre uma idéia nova, seja boa ou ruim. Uma grande vantagem do "brain-writing" é que há menos tentação em se criticar por escrito as idéias dos outros. Com ela, é muito raro um grupo experimentar problemas separando a fase de geração de idéias da fase de sua avaliação devido a estruturação do processo utilizado.

As duas técnicas têm muito em comum. Ambas têm o objetivo de gerar um grande número de idéias relevantes sobre um problema dentro de um curto período de tempo, geralmente de menos de uma hora. Ambas têm um limite máximo de seis ou sete participantes por grupo. Vide o Quadro 2 para um resumo de semelhanças e diferenças entre o "brain-writing" e o "brain-storming".

VANTAGENS DA TÉCNICA

Em resumo, o "brain-writing" tem várias vantagens. Em primeiro lugar cada um trabalha paralelamente, escrevendo informações, ao invés de participar de uma idéia ou elaborá-la enquanto os outros ouvem. O Gráfico 3 ilustra a distribuição da participação em uma reunião de sete pessoas, que utilizam a técnica. Em segundo lugar, a ausência de críticas e de comentários minuciosos que distraem, permite aos participantes pensar mais espontaneamente, documentando assim, no papel, idéias que são formuladas. Em terceiro lugar, o silêncio criado pela ausência de conversação contribui para uma atmosfera de produtividade e envolvimento. Em quarto lugar, a técnica de "brain-writing" democratiza o processo de geração de idéias mediante a eliminação da possibilidade de que uma personalidade forte domine o grupo e o concentre em determinada direção de pensamentos. Finalmente, cada idéia fica documentada, evitando-se a perda de idéias potencialmente relevantes.

CONCLUSÕES

As aplicações da técnica de "brain-writing" no Brasil, realizadas

Há uma diferença que separa o "brain-storming" do "brain-writing": no primeiro o meio de comunicação é verbal, e em série a participação. No segundo, exige-se um meio de comunicação escrita, e os grupos participam paralelos. A grande vantagem do meio utilizado pela SEDAP é que há menos tentação de criticar-se por escrito as idéias dos outros, o que inspirou uma real e objetiva atuação.

em programas de treinamento e consultoria através do Instituto de Administração da USP, resultaram na identificação de um número maior de dimensões de problemas, de sugestões da qualidade superior e de espécies diferentes de sugestões em número mais extenso do que o ensinado pela aplicação de uma técnica interativa, com a de "brain-storming".

Contudo, a ausência de contato direto e intercâmbio emocional pode inibir o desenvolvimento de valores compartilhados e de conhecimentos essenciais para a identificação de soluções eficientes para o desenvolvimento do consenso do grupo e aprofundamento da solução escolhida. O "brain-writing" pode ser uma ferramenta-chave no aumento da produtividade de grupos de trabalho. Níveis superiores de consenso e de integração do grupo podem ser obtidos em situações em que o grupo use a técnica de "brain-writing" em conjunto com outras técnicas e reuniões de grupos interativos.

