

CRIATIVIDADE

O risco do brainstorming (ou quando o grupo atrapalha)

MUITAS VEZES, OPINIÕES ALHEIAS NOS INIBEM E NOS CONFUNDEM; SE DIANTE DE UMA QUESTÃO A MAIORIA ESCOLHE DETERMINADA RESPOSTA, TENDEMOS A ACREDITAR QUE DE FATO ELA ESTEJA CORRETA – MESMO, DE ALGUMA FORMA, SABENDO QUE A OPÇÃO É EQUIVOCADA

// por **Susan Cain**

A AUTORA

É escritora e consultora empresarial formada em direito pelas universidades Princeton e Harvard. Este artigo foi adaptado do livro *O poder dos quietos* (Agir, 2012), com autorização da editora.

Quemos ser criativos, encontrar soluções ao mesmo tempo inteligentes e originais. Para incentivar essas capacidades, muitas organizações, como empresas e escolas, apostam no trabalho em equipe. Afinal, parece óbvio que várias cabeças pensam melhor que uma. Durante muito tempo essa lógica imperou. Primeiro, porém, considere a história do publicitário americano Alex Osborn. Hoje seu nome é conhecido apenas por alguns, mas durante a primeira metade do século 20 ele era famoso em seu meio e capaz de surpreender seus contemporâneos. Osborn foi um dos fundadores da agência de publicidade Batten, Barton, Durstine and Osborn (BBDO), mas foi como escritor que realmente deixou sua marca. Num certo dia de 1938, um amigo, editor de uma revista, o convidou para almoçar e perguntou qual era seu hobby. “Imaginar”, respondeu Osborn. O interlocutor sorriu: “Você precisa escrever um livro sobre isso. É um trabalho esperado há anos. Não existe assunto de maior importância. É preciso dar tempo, energia e esforço a esse tema, da forma como ele merece”.

© TARA MOORE/GETTY IMAGES



© H. ARMSTRONG ROBERTS/CORBIS

E foi o que Osborn fez. Escreveu vários livros nas décadas de 40 e 50, todos abordando um problema que o havia incomodado em sua carreira como empresário e sócio da BBDO: seus funcionários não eram criativos o bastante. Osborn até acreditava que eles tinham boas ideias, mas relutavam em compartilhá-las por medo do julgamento dos colegas.

Para o publicitário, a solução não era que os profissionais trabalhassem sozinhos, mas que não houvesse a tão marcada ameaça de crítica do trabalho em grupo. Foi ele quem inventou o conceito de *brainstorming*, processo no qual integrantes de um grupo apresentam ideias livremente, seguindo quatro regras básicas:

1. Não julgue ou critique ideias, nem as suas nem as dos outros;
2. Seja livre; quanto mais louco o que lhe vier à cabeça, melhor;
3. Priorize a quantidade, e não a qualidade; quanto mais propostas, melhor;
4. Use sugestões de outros membros do grupo para construir suas próprias ideias.

Osborn acreditava apaixonadamente que grupos, uma vez libertos das amarras do julgamento social, produziam mais e melhores ideias do que indivíduos trabalhando sozinhos – e fez grandes defesas de seu método favorito. “Os resultados

PUBLICITÁRIO ALEX OSBORN (*em pé, de óculos*): defensor do processo no qual integrantes de um grupo apresentam ideias livremente

quantitativos do brainstorming são incontestáveis”, escreveu. “Um grupo produziu 45 sugestões para uma campanha de eletrodomésticos, 56 ideias para uma de arrecadação de fundos e 124 propostas sobre como vender mais cobertores. Em outra situação, 15 grupos fizeram brainstorming sobre o mesmo e único problema e produziram mais de 800 ideias.”

A teoria de Osborn teve grande impacto, e os líderes de empresas adotaram o brainstorming com entusiasmo. Até hoje, é comum que qualquer um que passe algum tempo em uma corporação se encontre às vezes agrupado com colegas em uma sala cheia de quadros brancos, canetas e alguém encorajando

todos a se associarem livremente.

Entretanto, há um problema com a teoria inovadora de Osborn: o brainstorming não funciona de verdade. Um dos primeiros estudos a demonstrar isso foi conduzido em 1963. O psicólogo Marvin Dunnette, professor da Universidade de Minnesota, reuniu 48 cientistas e 48 executivos de publicidade, todos homens, funcionários da Minnesota Mining and Manufacturing (também conhecida como 3M, os inventores do post-it), e pediu que participassem de sessões solitárias e de brainstorming. Dunnette estava confiante de que tanto os executivos quanto os cientistas, que ele considerava mais introvertidos, seriam beneficiados pelo trabalho em grupo.

MEDO DE ERRAR

O psicólogo dividiu os conjuntos de 48 homens em 12 grupos de 4. Cada um desses subgrupos recebia um problema para ser trabalhado em brainstorming (por exemplo, os benefícios ou as dificuldades que surgiriam se a pessoa nascesse com um polegar a mais). Cada participante também recebia um problema similar para ser trabalhado sozinho. Na sequência, Dunnette e sua equipe contavam todas as ideias, comparando aquelas produzidas pelos

grupos com as geradas por pessoas trabalhando individualmente. Para comparar os dados de forma igualitária, Dunnette reuniu as ideias de cada participante da equipe como se estivessem trabalhando juntos. Os pesquisadores também avaliaram as ideias, classificando-as em uma “escala de probabilidade” de 0 a 4.

Os resultados foram bastante claros: em 23 dos 24 grupos, os voluntários tiveram mais ideias quando trabalharam sozinhos do que quando estavam em equipe. Eles também produziram ideias de melhor ou igual qualidade quando atuaram individualmente. E os publicitários não trabalharam melhor em grupo do que os aparentemente mais introvertidos cientistas.

Desde então, cerca de 40 anos após a pesquisa, chegamos à mesma impressionante conclusão. Estudos mostraram que a performance fica pior quando o tamanho da equipe aumenta: grupos de nove pessoas mostram resultados piores do que aqueles com seis, que são ainda piores do que aqueles com quatro.

Possivelmente, a insegurança e o medo da humilhação pública são forças bem potentes. Na temporada americana de basquete de 1988-1989, por exemplo, dois times universitários jogaram 11 partidas sem nenhum espectador na arquibancada devido a uma epidemia de sarampo que levou as faculdades às quais pertenciam os atletas a deixar todos os alunos de quarentena. Resultado: os dois times jogaram muito melhor, de forma mais criativa (com um maior percentual de lances livres, por exemplo) sem nenhum torcedor (nem mesmo os seus) para aplaudi-los – ou perturbá-los.

O economista Dan Ariely, especializado em comportamento, percebeu um fenômeno similar quando conduziu um estudo no qual pediu a 39 voluntários que resolvessem anagramas sozinhos em suas mesas ou com outras pessoas assistindo. Uma plateia pode ser um estímulo, mas é também estressante.

ABANDONAR AS CRENÇAS

O problema com a avaliação do outro é que não há muito que fazer a respeito: é impossível controlar a opinião alheia. E, para muitas pessoas, isso pode significar um enorme desconforto e falta de autonomia. Poderíamos pensar que para superar as dificuldades bastariam empenho, treinamento ou seguir regras como as propostas por Alex

Sonolência pode favorecer insights

No limite tênue entre a vigília e o sono as resistências e as críticas em geral são rebaixadas – e, nesse momento tão íntimo, podem surgir boas ideias de forma inesperada. Pelo menos é o que indica um estudo publicado no periódico *Thinking and Reasoning*: se por um lado o sono reduz nossa capacidade de analisar objetivamente os problemas e tomar decisões, por outro aumenta a percepção e nos predispõe a considerar possibilidades que não levaríamos em conta se estivéssemos completamente despertos.

Pesquisadores da Faculdade Albion, no Michigan, desenvolveram um experimento para entender melhor essa questão. Para isso, dividiram voluntários entre “noturnos” e “diurnos”, tomando como base as respostas dadas pelo participantes em um questionário que avaliou detalhadamente seus hábitos. Em seguida, os cientistas pediram que os participantes tentassem resolver seis desafios mentais – metade deles exigia habilidade de análise, e os demais, capacidade de percepção.

Foi constatado que o horário em que o teste foi realizado não interferiu na solução das questões analíticas de nenhum dos voluntários, mas influiu na resolução de desafios que exigiam criatividade. Curiosamente, as pessoas chegaram a soluções mais originais mais facilmente nos momentos considerados por elas de menor rendimento.

Para a autora do estudo, a pesquisadora Mareike Wieth, quando estamos com sono há redução na atividade de mecanismos inibidores da atenção, responsáveis por filtrar informações que parecem irrelevantes para algumas tarefas. “A falta de concentração causada pelo sono deixa as pessoas mais suscetíveis a captar dados que normalmente seriam julgados desimportantes pelo cérebro”, explica. (Da redação)



Osborn para criar livremente. Porém, pesquisas neurocientíficas recentes sugerem que o medo do julgamento é muito mais profundo e tem implicações mais extensas do que a maioria imagina.

Entre 1951 e 1956, na mesma época em que Osborn promovia o poder do brainstorming, o psicólogo Solomon Asch conduziu uma série de experimentos, hoje famosos, sobre os perigos da influência de grupos. Asch reuniu estudantes voluntários e fez com que passassem, juntos, por um teste de visão. O pesquisador mostrou a eles uma figura com três linhas de comprimentos variados e fez perguntas comparando uma figura com a outra: qual era a mais longa; qual dupla tinha o mesmo comprimento etc. Suas perguntas eram tão simples que 95% dos estudantes responderam corretamente.

Mas quando Asch colocou atores nos grupos, e esses profissionais, demonstrando grande confiança, escolhiam voluntariamente a resposta errada, o número de estudantes que deram todas as respostas corretas despencou para 25%. Ou seja: impressionantes 75% dos participantes seguiram a resposta errada em pelo menos uma questão.

Os experimentos de Asch demonstraram o poder da “conformidade” ao mesmo tempo que Osborn tentava nos “libertar” das amarras. O que eles não disseram foi por que nós, humanos, somos tão inclinados ao conformismo. O que estava acontecendo com a cabeça dos submissos? Voltando ao experimento de Asch, será que a percepção do comprimento das linhas tinha sido altera-

da pela pressão dos colegas ou eles tinham dado respostas erradas propositalmente por medo de parecer estranhos? Durante décadas os psicólogos tentaram decifrar essa questão.

Hoje, com a ajuda da tecnologia de escaneamento do cérebro, podemos estar chegando mais perto da resposta. Recentemente, o neurocientista Gregory Berns, pesquisador da Universidade Emory, decidiu conduzir uma versão atualizada das experiências de Asch. Berns e sua equipe recrutaram 32 voluntários, homens e mulheres, com idade entre 19 e 41 anos. Os voluntários participaram de um jogo no qual eram mostrados a cada membro do grupo dois objetos tridimensionais diferentes numa tela de computador, e pedia-se que dissessem se o primeiro objeto poderia ser girado para se encaixar no segundo. Os cientistas usaram um aparelho de ressonância magnética para fotografar o cérebro dos voluntários quando concordavam ou discordavam da opinião do grupo.

Os resultados foram ao mesmo tempo desconcertantes e esclarecedores. Em primeiro lugar, eles corroboravam as descobertas de Asch. Quando os voluntários jogaram sozinhos, deram a resposta errada em apenas 13,8% das vezes. Mas, quando jogaram em um grupo cujos membros davam respostas erradas de forma unânime, eles concordaram com o grupo em 41% das vezes.

A pesquisa de Berns lançou luz também sobre por que exatamente somos tão conformistas. Quando os voluntários jogaram sozinhos, as imagens do cérebro mostraram atividade em uma rede de regiões que incluía o córtex occipital e o parietal, associados à percepção visual e espacial, e o córtex pré-frontal, ligado à tomada de decisões conscientes. Mas, quando acompanhavam a decisão errada do grupo, suas atividades cerebrais revelavam algo bem diferente.

Vale lembrar que Asch queria saber se as pessoas se conformavam mesmo sabendo que o grupo estava errado ou se suas percepções tinham sido alteradas pelo grupo. Se a primeira opção fosse verdade, raciocinaram Berns e sua equipe, eles deveriam ver uma maior atividade cerebral no córtex pré-frontal. Ou seja, as imagens do cérebro mostrariam os voluntários decidindo conscientemente abandonar suas próprias crenças para concordar com o grupo. Mas, se as imagens mostrassem alta atividade em regiões associadas à percepção visual e espacial, isso su-

SEM A PRESSÃO da torcida: há casos em que atletas jogam melhor se não houver a obrigação de atender às expectativas de quem assiste à partida



O desafio de pensar criativamente

ALGUMAS ATITUDES AJUDAM A VER O MUNDO DE NOVOS ÂNGULOS E, ASSIM, ENCONTRAR FORMAS DIFERENTES DE LIDAR COM SITUAÇÕES DO COTIDIANO

EFEITO SURPRESA: Um hábito muito saudável – que pode ser desenvolvido sem grandes dificuldades – é encontrar, todos os dias, algo que lhe cause admiração. Pessoas criativas tendem a conservar o espírito investigativo e a curiosidade infantil. É importante questionar até os conhecimentos que parecem seguros. Anotar o que lhe parecer inusitado também ajuda a fortalecer a capacidade perceptiva.

CORAGEM PARA ARRISCAR: Rotina e formas estanques de raciocínio integram o time de arqui-inimigos da criatividade. Frases como “mas sempre fizemos assim...” destroem o entusiasmo e ameaçam qualquer possibilidade de mudança.

FLEXIBILIDADE: Os princípios arraigados e as certezas funcionam como barreiras para a

possibilidade de considerarmos novas formas de agir. A criatividade exige a disponibilidade para suplantar proibições ao pensamento e a tendência de ver o mundo de forma dual, dividido entre bons e maus, certos e errados. Considerar soluções aparentemente despropositadas pode abrir espaço mental para insights.

DESCONTRAÇÃO: Embora pessoas criativas sejam frequentemente ativas, raramente são agitadas. É produtivo reservar algum tempo para o ócio. O hábito de refletir e divagar costuma atrair boas ideias. Por isso, oportunidades para relaxar de maneira consciente são tão importantes. E embora alguns acreditem que rendam mais sob pressão, viver esse estado de forma continuada costuma bloquear a atividade criativa. *(Da redação)*

geriria que o grupo conseguira de alguma forma modificar as percepções do indivíduo.

Foi exatamente isso que aconteceu no experimento – os conformistas demonstraram menos atividade cerebral nas regiões frontais, ligadas à tomada de decisões e mais nas áreas do cérebro associadas à percepção. Isso leva a crer que a pressão dos colegas não é apenas desagradável, mas também pode modificar a visão da pessoa sobre um problema.

LIGEIRAMENTE CEGOS

Essas primeiras descobertas sugerem que os grupos de fato podem alterar nossa mente. Se diante de uma questão a maioria das pessoas pensa que a resposta correta é A, é muito provável que você também acredite nisso. Não se trata necessariamente de uma opção consciente. É como se internamente funcionasse a seguinte lógica: “Não tenho certeza, mas, se todos acham que é A, é muito provável que seja mesmo”. Você também não está simplesmente dizendo: “Quero que todos gostem de mim, então vou fingir que a resposta é A”. Claro que queremos ser aceitos, mas nesse caso parece tratar-se de algo muito mais complexo – e perigoso. A maioria dos voluntários de Berns disse ter acompanhado o grupo “porque pensou ter chegado por acaso à mesma resposta correta”.

Em outras palavras, esses participantes estavam acima de tudo cegos para quanto seus colegas os haviam influenciado.

Os voluntários de Asch e de Berns, no entanto, nem sempre concordavam. Algumas vezes escolhiam a resposta correta apesar da influência de seus colegas. E Berns e sua equipe acharam algo muito interessante sobre esses momentos: eles estavam relacionados à maior ativação da amígdala, um pequeno órgão no cérebro ligado a emoções perturbadoras, como o medo da rejeição.

Berns refere-se a isso como “a dor da independência” – algo com sérias consequências. Muitas de nossas mais importantes instituições cívicas, eleitorais e júris de julgamentos, incluindo a própria ideia de liderança e de democracia, dependem de vozes dissidentes. Mas quando o grupo é realmente capaz de mudar nossa percepção e expressar uma opinião diferente da dos demais significa ativar nossos primitivos, poderosos e inconscientes sentimentos de rejeição, a saúde dessas instituições parece muito mais vulnerável do que pensamos.

Além disso, aparentemente quando se trata de criatividade é inegável que partilhar o que pensamos tem suas vantagens. Mas também é fundamental cultivar o hábito de pensar por conta própria – e acreditar nas próprias ideias.

Os conformistas demonstraram menos atividade cerebral nas regiões frontais, ligadas à tomada de decisões, e mais nas áreas do cérebro associadas à percepção

PARA SABER MAIS

A evolução do pensamento. William H. Calvin. *Mente e Cérebro* coleção como o cérebro interpreta o mundo vol. 2 *Aprendizagem*, págs. 20-27, 2012.

A identidade da inteligência. Howard Gardner. *Mente e Cérebro* coleção como o cérebro interpreta o mundo *Aprendizagem*, págs. 28-35, 2012.

