



**O PERIGO DO BRAINSTORMING**

**THE DANGER OF BRAINSTORMING**

**EL PELIGRO DE LA LLUVIA DE IDEAS**

Jaúna Medianeira Argenta<sup>1</sup>

e473658

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i7.3658>

PUBLICADO: 07/2023

**RESUMO**

O Objetivo deste artigo é argumentar de forma clara a utilização indiscriminada da ferramenta *brainstorming* nas organizações. Como sua má condução pode inibir o aumento de criatividade nas empresas. Atualmente, as organizações buscam de forma geral maximizar seus recursos, empregando técnicas para manterem-se inseridas em mercados cada vez mais competitivos. E, o *brainstorming* é uma dessas ferramentas utilizadas no mundo corporativo, em grande parte pela simplicidade e flexibilidade com que sua execução é feita. Explora-se o uso dessa ferramenta com o intuito de aumentar a criatividade e conseqüentemente a produção das organizações. E, ao analisarmos a diversificada bibliografia digital existente sobre o assunto, ficou bastante elementar que apesar dos participantes mostrarem-se entusiasmados com os resultados, esses se relacionam em sua grande maioria para solucionar problemas simples, rotineiros. No entanto, em tópicos complexos o *brainstorming* mostra-se ineficiente, podendo detonar um conformismo perigoso dentro das organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Brainstorming*. Ferramenta. Conformismo.

**ABSTRACT**

*The objective of this article is to argue clearly against the indiscriminate use of the brainstorming tool in organizations, as its poor management can inhibit creativity in companies. Currently, organizations generally seek to maximize their resources by employing techniques to stay competitive in increasingly competitive markets. Brainstorming is one of these tools used in the corporate world, largely due to the simplicity and flexibility with which it can be executed. The use of this tool is explored with the aim of increasing creativity and consequently the production of organizations. However, upon analyzing the diverse digital literature on the subject, it became quite clear that although participants show enthusiasm for the results, these are largely related to solving simple, routine problems. However, in complex topics, brainstorming proves to be inefficient, potentially leading to dangerous conformity within organizations.*

**KEYWORDS:** *Brainstorming*. Tool. Conformism.

**RESUMEN**

*El propósito de este artículo es argumentar claramente el uso indiscriminado de la herramienta de lluvia de ideas en las organizaciones. Cómo su mala gestión puede inhibir el aumento de la creatividad en las empresas. Actualmente, las organizaciones generalmente buscan maximizar sus recursos, empleando técnicas para mantenerse insertas en mercados cada vez más competitivos. Y es que el brainstorming es una de esas herramientas utilizadas en el mundo empresarial, en gran medida por la sencillez y flexibilidad con la que se lleva a cabo. Se explora el uso de esta herramienta con el fin de incrementar la creatividad y, en consecuencia, la producción de las organizaciones. Y, cuando analizamos la diversificada bibliografía digital existente sobre el tema, resulta bastante elemental que, a pesar de que los participantes se muestran entusiasmados con los resultados, estos se relacionan en su mayoría con la resolución de problemas sencillos y rutinarios. Sin embargo, en*

<sup>1</sup> Fundação Universitária Iberoamericana - Funiber.



*temas complejos, el brainstorming se muestra ineficiente y puede desencadenar un peligroso conformismo dentro de las organizaciones.*

**PALABRAS CLAVE:** *Lluvia de ideas. Herramienta. conformismo.*

## INTRODUÇÃO

A criatividade e a inovação são cada vez mais importantes para as organizações, que buscam se diferenciar em um mercado competitivo e em constante mudança. Nesse contexto, o *brainstorming* tem sido uma ferramenta amplamente utilizada para estimular a geração de ideias e soluções inovadoras. No entanto, a eficácia do *brainstorming* tem sido objeto de debates e questionamentos, especialmente no que diz respeito ao seu impacto na criatividade e na capacidade de gerar soluções realmente inovadoras. Este artigo tem como objetivo discutir até que ponto o *brainstorming* pode inibir a criatividade e tornar-se um fator de bloqueio para as ideias e oportunidades individuais, tornando o objetivo da ferramenta uma aceitação passiva de uma única ideia. Para tanto, serão abordadas as técnicas para elaborar um *brainstorming*, os modelos existentes e sua aplicabilidade junto a organizações. Pretende-se, ainda, analisar de forma pragmática os motivos que podem tornar essa ferramenta perigosa na administração e os exemplos implícitos de sucesso onde o *brainstorming* não é amplamente aplicado. A hipótese central do artigo é a de que o *brainstorming* clássico pode ser inibidor da criatividade e que outras abordagens podem ser mais eficazes, como o *brainstorming* individual e o *brainstorming* virtual. Para sustentar essa hipótese, serão apresentados argumentos teóricos e exemplos práticos que ilustram as vantagens e desvantagens de cada modelo.

*Brainstorming*, uma expressão inglesa que significa literalmente "tempestade cerebral", é um método amplamente utilizado para testar e explorar a capacidade criativa de indivíduos e grupos. Nas organizações, o uso do *brainstorming* tornou-se um tema constante para gestores, que se deparam com o desafio de escolher entre seguir a atual doutrina de estimular equipes a serem hiper participativas nas discussões e manter uma horizontalidade onde todas as ideias são bem-vindas, ou adotar métodos de gestão nos quais projetos individuais, com objetivos simples e claros, sejam valorizados.

A questão de como manter uma equipe produtiva e ao mesmo tempo criativa tem sido objeto de debates desde os tempos de Descartes e Platão. De acordo com o artigo "O *brainstorming* vs. O poder dos introvertidos", publicado em 4 de março de 2012, por Hélio Schwartzman na página virtual do jornal Folha de São Paulo, "a maioria dessas receitas está errada. E a razão é muito simples: o mundo é um lugar complexo demais para ser subsumido por meia dúzia de fórmulas pré-fabricadas".

Segundo o artigo <sup>1</sup>"*Brainstorming*: muita conversa e pouca ação", o *brainstorming* desenvolvido em 1953 por Alex Osborn, consiste numa ferramenta que possibilita a coleta de ideias dos participantes de um grupo determinado, de forma livre, sem censura ou recriminações até que se

---

Ferramenta que possibilita a coleta de ideias dos participantes de um grupo determinado.



“esgotem” todas as possibilidades sobre o tema abordado. Por ser uma ferramenta de fácil aplicação, ela é difundida amplamente nas organizações. Porém, ainda na década 1950, psicólogos como Marvin Dunnette e Solomon Asch, apresentaram pesquisas alertando que talvez o *brainstorming*, quando não bem planejado e estruturado, pode se transformar em uma verdadeira perda de tempo para as organizações.

A discussão sobre os riscos do *brainstorming* nas organizações tem despertado interesse e motivado pesquisas científicas relevantes que buscam compreender tanto os benefícios quanto as limitações dessa técnica. Neste artigo, não temos a intenção de apresentar uma solução definitiva para o tema, mas sim de estimular o debate e apresentar diferentes perspectivas sobre a gestão e a criatividade no ambiente organizacional. Nosso objetivo é oferecer reflexões e argumentos que possam contribuir para uma utilização mais eficaz e consciente do *brainstorming* nas empresas.

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para o professor Israel Brito (2006), o *brainstorming* é uma técnica usada basicamente para maximizar a geração de ideias provenientes de um grupo de pessoas. Essas ideias são geralmente relacionadas com as causas ou soluções de um problema, ou ainda, direcionadas para a criação de novos produtos ou inovações.

O *brainstorming* é uma técnica amplamente utilizada nos Estados Unidos da América, principalmente em áreas relacionadas às relações humanas, dinâmicas de grupo e publicidade e propaganda. Foi nessa última área que o publicitário Alex Osborn desenvolveu o método em 1953, motivado pela frustração causada pela falta de criatividade de seus funcionários para o desenvolvimento de ideias para campanhas publicitárias e produtos. Para solucionar esse problema, Osborn começou a promover sessões de pensamento em grupo e observou que a quantidade e a qualidade das ideias produzidas eram muito maiores do que as geradas por funcionários trabalhando de forma individual. Posteriormente, em 1963, Osborn publicou seu livro "*Applied Imagination*", no qual sistematizou seus métodos criativos de resolução de problemas.

No ideal do *brainstorming*, todos são encorajados a apresentar suas ideias, até mesmo as mais esquisitas, sem que sejam discriminadas. Para isso, são convencionadas algumas poucas regras criadas por Osborn e utilizadas pelos "facilitadores" durante a aplicação do *brainstorming*:

1. Enfatizar a quantidade, e não a qualidade, das ideias;
2. Evitar críticas, avaliações ou julgamentos sobre as ideias apresentadas;
3. Apresentar as ideias exatamente como surgem na mente, sem rodeios, elaborações ou maiores considerações. Não deve haver medo de "dizer bobagem", pois ideias consideradas "loucas" podem oferecer conexões para outras mais criativas;
4. Estimular todas as ideias, por mais "malucas" que possam parecer;
5. "Pegar carona" nas ideias dos outros, criando a partir delas;
6. Escrever as palavras do participante sem interpretá-las.



Essas regras são essenciais para a dinâmica do *brainstorming*, pois permitem que as pessoas se sintam livres para expressar suas ideias e contribuir para o processo criativo.

O *Brainstorming* clássico pode ser conduzido dentro das organizações de duas maneiras, conforme descrito<sup>2</sup>:

De forma estruturada, onde são realizadas rodadas sequenciais em que cada participante tem a oportunidade de contribuir com uma ideia ou passar sua vez. Uma vantagem desse formato é que todos os participantes têm a chance de compartilhar suas ideias.

Ou de forma não estruturada, onde o *brainstorming* é caracterizado pela liberdade de opinião do grupo, criando uma atmosfera descontraída e informal para facilitar o desencadeamento das ideias. No entanto, essa abordagem pode levar ao risco de monopolização das participações por pessoas mais extrovertidas, inibindo a contribuição dos demais membros do grupo.

Usualmente o *brainstorming* é realizado em etapas básicas, porém não há uma estrutura rígida que precise ser seguida à risca. Em vez disso, essas etapas servem como um guia geral para orientar o processo de *brainstorming*. No entanto, é importante notar que, embora o *brainstorming* seja fácil de usar, conduzi-lo com eficácia requer habilidade e preparação do gestor. Caso contrário, a reunião pode rapidamente se tornar desorganizada e pouco produtiva. Essas etapas são descritas no Manual de Ferramentas da Qualidade, disponível no portal do SEBRAE, e consistem em:

1 – Construir uma equipe: O grupo deve ser definido dentro os integrantes de um mesmo setor da organização, embora nada impeça que outros colaboradores de outros setores com algum destaque em seus postos sejam convocados para expor também suas ideias. É recomendável que a equipe se componha de no máximo doze integrantes e esses devem escolher entre si um “facilitador” que tomara notas de absolutamente todas as ideias expostas.

2 – Definir o foco e o enfoque: Essa é a parte da etapa onde será definido o assunto, o tema propriamente. Esse tópico geralmente está associado a um problema ou a um desafio que se quer solucionar dentro da organização. Definido o foco é necessário estabelecer o enfoque que lhe será atribuído. O enfoque mostrará como o foco irá ser abordado, por exemplo, se o foco for o desenvolvimento de um novo produto, o enfoque terá que abordar quais os aspectos distintos para se obter o resultado desejado.

3 – Geração de Ideias: Nessa parte da etapa, o importante é a quantidade de ideias apresentada. Nessa terceira etapa do *brainstorming*, os participantes devem emitir qualquer ideia, sem recriminações e todas serão anotadas para ao final serem discutidas até um consenso final.

4 – Crítica: Na quarta etapa do *brainstorming*, o “facilitador” lê todas as ideias já expostas e os participantes, fazem a primeira análise. Caso alguma ideia não esteja de acordo com o foco proposto na segunda etapa ela é eliminada. O objetivo principal dessa etapa é a qualidade do trabalho proposto.

<sup>2</sup> <http://www.esalq.usp.br/qualidade/ferramentas/brainst.htm>



5 – Agrupamento: Após ser selecionada todas as ideias que compunham o foco proposto elas serão agrupadas por semelhança de conteúdo a fim de gerar subtítulos ou múltiplas respostas;

6 – Conclusão: Por fim, feita a análise dos tópicos, subtítulos ou respostas, seleciona-se aquelas que de maneira combinada ou mesmo de forma isolada respondam adequadamente à questão exposta no foco.

As organizações que usam o *brainstorming* como ferramenta de apoio para solucionar problemas, geralmente o fazem de maneira flexível e com o objetivo de resolver problemas rapidamente. No entanto, é importante notar que o *brainstorming* pode ser dispendioso em dois recursos críticos das organizações: tempo e dinheiro.

De acordo com Raul Sturari, Doutor em Política e Estratégia, recomendou em seu curso de Gestão Estratégica Prospectiva administrado pelo Instituto Sagres, evitar sessões de *brainstorming* muito longas. A duração ideal da sessão varia de acordo com o número de participantes e é diretamente proporcional a ele. O tamanho ideal do grupo seria de cinco a sete participantes, Sturari sugere ainda que a sessão de *brainstorming* dure entre 40 minutos e uma hora.

Além dos recursos humanos, é importante avaliar os custos financeiros envolvidos nas sessões de *brainstorming*. Embora essa ferramenta seja considerada de baixo custo por envolver apenas pessoas, é necessário um estudo mais aprofundado para avaliar se o investimento vale a pena. Antes de propor uma sessão de *brainstorming*, é importante avaliar criteriosamente se os custos envolvidos são suficientes para gerar ideias relevantes que possam solucionar problemas que impactem a organização de forma significativa.

Durante as sessões de *brainstorming*, uma técnica interessante é o uso de mapas mentais para representar palavras, ideias, tarefas ou outros itens relacionados, organizando-os em torno de uma ideia central ou palavra-chave. Os mapas mentais podem ser escritos à mão, apresentados em cartões impressos ou criados digitalmente, e ajudam a obter uma visão mais clara das ideias geradas na discussão. Esses mapas podem ser usados tanto durante a sessão de produção de ideias quanto na fase de avaliação, permitindo agrupar e consolidar as ideias em grupos lógicos e identificar conexões entre elas.

No entanto, os mapas mentais também podem apresentar desvantagens. Uma dessas desvantagens é a dificuldade de alterar hábitos arraigados no cotidiano das pessoas. Essa mudança exige um grande esforço dos indivíduos, esforço este que nem sempre estão dispostos a fazer.

Neste artigo, buscamos esclarecer os riscos que o uso inadequado do *brainstorming* pode causar dentro de uma organização. Apresentamos uma definição do que é o *brainstorming*, sua origem, as etapas básicas e como as empresas o utilizam, incluindo os tipos e recursos utilizados para sua aplicação. Embora existam inúmeros casos de sucesso do uso do *brainstorming* na literatura, nosso objetivo é abordar as possíveis desvantagens dessa ferramenta. Queremos mostrar que mesmo uma técnica benéfica como o *brainstorming* pode apresentar desafios e problemas quando não é utilizada de maneira adequada.



Na edição maio/junho de 2011 na revista científica *Applied Cognitive Psychology*, foi apresentado um estudo onde os pesquisadores demonstram que as sessões *brainstorming* podem levar à fixação em apenas uma ideia ou possibilidade, bloqueando outras ideias e possibilidades. Esses estudos indicam que o *brainstorming* pode inclusive gerar um "consenso burro", segundo os cientistas, nada mais seria do que a aceitação passiva de uma ideia única, uma conformidade. Para o Dr. Nicholas Kohn, da Universidade do Texas, coordenador do estudo em seu artigo *on-line* publicado em 29 de março de 2010 no *Wiley Librery Online* e também exposto na citada revista, na edição de maio e junho do ano seguinte retrata: "A fixação nas ideias de outras pessoas pode ocorrer inconscientemente, e levar os membros do grupo a sugerirem ideias que imitam as ideias dos seus parceiros de debate. Assim, cada pessoa se torna potencialmente menos criativa".

No livro "O poder dos quietos", a escritora americana Susan Cain explora um novo lado negativo do *brainstorming*. Ela apresenta diversos exemplos de *brainstorming* individual que obtiveram sucesso, questionando a forma como grandes corporações podem bloquear a criatividade de seus colaboradores. Em um capítulo dedicado a explicar como a colaboração pode matar a criatividade, Cain argumenta que o individualismo pode ser um catalisador para inovação e criatividade. Em sua obra, a autora compartilha pesquisas científicas de renomados autores que sustentam sua tese. Apesar disso, não é objetivo deste artigo detalhar tais estudos.

Um dos primeiros estudos realizados para demonstrar que o *brainstorming*, pode não funcionar adequadamente, foi realizado na Universidade de Minnesota, em 1963, ou seja, apenas uma década após Alex Osborn difundir o *brainstorming* justamente como um catalizador positivo para criação de ideias. O estudo conduzido pelo psicólogo Marvin Dunnette, com 96 colaboradores da empresa 3M, tinha como objetivo principal sedimentar o sucesso do *brainstorming*. Porém, o que se concluiu após a pesquisa, é que o desempenho fica pior quando o tamanho do grupo aumenta.

Estudos recentes têm questionado a eficácia dessa técnica. Um estudo publicado em 2019 no *Journal of Creative Behavior* descobriu que o *brainstorming* em grupo pode levar a um "efeito de conformidade", onde os participantes tendem a se conformar com as ideias de outras pessoas, em vez de gerar novas ideias. Outro estudo, publicado em 2020 no *Journal of Experimental Social Psychology*, descobriu que o *brainstorming* em grupo pode levar a uma "perda de identidade" entre os participantes, o que pode afetar negativamente sua capacidade de gerar ideias únicas e criativas. Esses resultados destacam a necessidade de uma análise mais crítica e cuidadosa do uso do *brainstorming* em grupo como técnica de geração de ideias. Além disso, esses resultados sugerem que podem ser necessárias abordagens mais flexíveis e adaptáveis para o uso dessa técnica, para garantir que os participantes possam contribuir com ideias únicas e criativas sem sentir-se pressionados a se conformar com as ideias dos outros.

Segundo Cain (2012), em seu livro "O poder dos quietos", o *brainstorming* clássico pode falhar por três razões. Primeiramente, há o fenômeno do ócio social, no qual alguns participantes da sessão relaxam e deixam que outros realizem todo o trabalho. A segunda razão é o bloqueio produtivo, que ocorre especialmente no *brainstorming* estruturado, em que apenas um participante



pode falar ou produzir ideias por vez, deixando os outros membros da sessão passivos. Por fim, há a apreensão avaliativa, que se refere ao medo de parecer burro diante dos colegas (CAIN, 2012, p. 89).

Muito embora as regras estabelecidas do *brainstorming* sejam feitas para neutralizar essas ansiedades, na prática o que ocorre é que o medo do julgamento é muito mais enraizado do que uma sessão de *brainstorming* altamente planejada possa superar.

Desde a concepção do *brainstorming* por Osborn como uma ferramenta eficaz para a solução de problemas e liberação da criatividade coletiva no mundo corporativo, tem havido um grande número de pesquisas que contradizem sua eficácia. Por exemplo, em 1963, o psicólogo Marvin Dunnette, professor da Universidade de Minnesota, realizou estudos com funcionários da 3M que apontaram para a ineficácia do *brainstorming* clássico. Outro psicólogo, Solomon Asch, conduziu uma série de experimentos entre os anos de 1951 e 1956 sobre os perigos da influência dos grupos, o que foi posteriormente corroborado pelo neurocientista Gregory Berns, da Universidade Emory, que conduziu um experimento semelhante ao de Asch. Utilizando ressonância magnética para fotografar o cérebro dos voluntários quando concordavam ou discordavam da opinião do grupo, Berns e sua equipe concluíram que quando os voluntários estavam sozinhos, erravam 13,8% menos do que quando estavam em grupo, e nesse caso, eles concordavam em 41% das vezes. Em outro estudo publicado no *Journal of Personality and Social Psychology*, verificou-se que o *brainstorming* em equipe gerou 28 propostas, 20,8% das quais foram consideradas boas, enquanto o mesmo número de pessoas trabalhando individualmente com uma demanda semelhante gerou 74 ideias, sendo 79,2% consideradas boas. Tais resultados são discutidos no livro “O poder dos quietos” da escritora americana Susan Cain, que explora a importância do individualismo para a inovação e criatividade, bem como as limitações da colaboração em grupo.

Embora haja evidências que questionam a eficácia do *brainstorming* em grupo, muitas organizações ainda o utilizam amplamente e há uma crença difundida de que o *brainstorming* em grupo leva a um desempenho melhor do que na realidade. Esse fenômeno pode ser explicado pela crença social, na qual a empolgação do grupo em sentir-se conectado é percebida como um benefício, embora, na realidade, o principal benefício seja o caráter social do projeto, em vez da criatividade. No entanto, é importante notar que nem todos os estudos apontam para a ineficácia do *brainstorming* em grupo. De fato, um estudo publicado em 2018 no *Journal of Applied Psychology* descobriu que o *brainstorming* em grupo pode ser eficaz quando os participantes são encorajados a pensar criticamente e oferecer *feedback* construtivo às ideias dos outros. Assim, há um potencial para o *brainstorming* em grupo ser uma técnica útil e eficaz, desde que seja aplicado de forma cuidadosa e crítica, e os participantes sejam incentivados a se envolverem de maneira construtiva e colaborativa.

Ao executar corretamente uma sessão de *brainstorming*, os participantes sentem que estão contribuindo, que estão trabalhando para o futuro da organização. Pode ser uma experiência de união e, mais importante, levar as pessoas a pensarem e comunicarem uns com os outros sobre



temas relevantes para as próximas semanas ou meses de trabalho. Esse efeito colateral de injetar algo interessante e significativo para falar sobre a cultura da equipe às vezes é mais valioso do que os resultados de *brainstorming* em si. As melhores ideias podem vir de essas conversas laterais, e não propriamente da sessão de *brainstorming*.

O *brainstorming* é uma ferramenta amplamente utilizada no contexto empresarial e organizacional, porém, sua efetividade tem sido frequentemente questionada. O uso do *brainstorming* clássico, sem uma adequada administração por gestores preparados, tem se mostrado ineficaz e uma perda de tempo para as organizações. No entanto, há outras variações dessa técnica que têm demonstrado ser benéficas para os indivíduos, corporações e toda a coletividade. Um exemplo notável é a criação do *software* livre Linux, que foi concebido em uma grande sessão de *brainstorming online*. Além disso, existem outras variações de *brainstorming* de grupo que podem ser benéficas em determinadas organizações e circunstâncias, com temas específicos e pontuais. Neste artigo, apresentaremos algumas dessas variações e exploraremos suas possibilidades e limitações.

A Técnica de Grupo Equitativo, desenvolvida por William J. J. Gordon, um publicitário e consultor de criatividade americano, em meados do século XX, é uma variação do *brainstorming* que tem como objetivo assegurar a igualdade de participação de todos os membros do grupo. Ao contrário do *brainstorming* tradicional, em que as opiniões são compartilhadas verbalmente, na técnica equitativa, os participantes são convidados a escrever suas ideias anonimamente em papel. As ideias são, então, coletadas pelo facilitador que as apresenta para discussão em grupo. Acredita-se que essa técnica possa aumentar tanto a quantidade quanto a qualidade de ideias geradas pelo grupo, além de incentivar a criatividade e o pensamento fora da caixa. Por essa razão, a Técnica de Grupo Equitativo tem sido amplamente utilizada em diversas áreas, incluindo publicidade, marketing, design e resolução de problemas empresariais.

A técnica de comunicação de ideias em grupo, também conhecida como *Brainwriting*, é uma abordagem que permite uma produção extensiva de ideias com a contribuição de todos os membros do grupo. Nessa técnica, cada participante escreve uma ideia em um papel e o passa para o colega mais próximo, que acrescenta comentários. Esse processo é repetido até que cada participante receba de volta o seu próprio papel original. Uma variação dessa técnica é o método 635. Friedrich Froebel, um educador alemão do século XIX, popularizou essa abordagem como parte de seu "método Froebeliano" de ensino colaborativo. O círculo era utilizado como uma forma de promover a igualdade e a cooperação entre os participantes, permitindo que todos se comunicassem de forma clara e direta. Desde então, a técnica do círculo de comunicação de ideias tem sido amplamente utilizada em diversas áreas, incluindo educação, negócios, psicologia e resolução de problemas em grupo.

O Mapeamento de Ideias é uma técnica de *brainstorming* que segue uma abordagem semelhante à técnica de comunicação de ideias, mas com algumas diferenças importantes. Nesta técnica, cada participante recebe um tópico específico e é solicitado que realize um *brainstorming* individual antes da sessão conjunta. Durante a reunião, as ideias individuais são consolidadas



usando um *Mind Map*, o que ajuda a criar um consenso mais amplo sobre o assunto discutido e as soluções apresentadas. O processo de mapeamento permite que novas ideias surjam durante a partilha geral e que sejam adicionadas ao *Mind Map* em construção. Depois que todas as ideias são registradas, elas são hierarquizadas e postas em prática.

A técnica de Mapeamento de Ideias, ou *Mind Mapping* em inglês, foi desenvolvida pelo psicólogo britânico Tony Buzan na década de 1970. Buzan popularizou essa técnica de visualização de informações em que as ideias são organizadas de forma não-linear em um diagrama que se ramifica a partir de um conceito central. O objetivo do Mapeamento de Ideias é estimular a criatividade e a associação de ideias, permitindo que as informações sejam organizadas de forma clara e visual.

O *brainstorming* virtual, também conhecido como eletrônico ou *online*, é uma técnica digital que combina o *brainwriting* manual com as técnicas de grupo equitativo e mapeamento de ideias. A principal diferença é que os participantes não precisam se encontrar pessoalmente, o que permite a participação de pessoas em diferentes locais geográficos. O facilitador envia a questão a ser debatida diretamente para cada membro do grupo, que responde por escrito. Com todas as respostas recebidas, o facilitador cria uma lista ou um *Mind Map* das ideias produzidas e envia novamente essa seleção para que cada indivíduo possa opinar sobre ela.

O *brainstorming* virtual tem a vantagem de ultrapassar muitos dos problemas associados ao *brainstorming* padrão, como o bloqueio produtivo ou a indecisão avaliativa. Além disso, permite o registro e arquivamento mais fácil das ideias produzidas, para serem usadas posteriormente em sessões de produção de ideias criativas. Outra vantagem é a possibilidade de contribuição de um maior número de pessoas no processo de produção de ideias, dispensando ações logísticas e organizacionais.

Com o avanço da tecnologia, a prática de conduzir reuniões de *brainstorming* de forma remota vem sendo cada vez mais adotada. A internet e as ferramentas de comunicação online permitem que pessoas em diferentes locais possam se conectar em tempo real para compartilhar ideias e colaborar em projetos criativos.

Nesse contexto, diversas empresas e startups têm desenvolvido aplicativos e plataformas especializadas em facilitar sessões de *brainstorming* virtual, incluindo recursos como salas de colaboração online, quadros de ideias compartilhados, votação de ideias e análise de dados. Essas ferramentas podem ajudar a tornar o processo mais organizado e eficiente, possibilitando a participação de um número maior de pessoas e contribuindo para a geração de ideias mais criativas e inovadoras.

O *Brainstorming* direcionado é uma variação da técnica de *brainwriting*, que pode ser realizada de forma manual ou virtual. Diferentemente do *brainstorming* tradicional, nessa abordagem os critérios para avaliação das ideias são definidos antes da sessão, o que resulta em um processo de produção de ideias mais focado. Autores como Roger Von Oech, Michael Michalko e Tim Hurson, entre outros, têm abordado essa técnica.



No *Brainstorming* direcionado, cada participante é solicitado a compartilhar uma ideia, registrando-a em um papel ou formulário eletrônico. Os papéis ou formulários criados são então distribuídos aleatoriamente entre todos os participantes. Em seguida, cada participante é instruído a melhorar a ideia que lhe foi atribuída, seguindo os critérios de avaliação previamente definidos para a sessão.

Os formulários são trocados novamente, e os participantes são desafiados a aprimorar a ideia recebida mais uma vez, seguindo os mesmos critérios. Essa troca de ideias e aprimoramentos mútuos podem levar a soluções mais criativas e bem elaboradas.

Essa técnica pode ser especialmente útil para grupos que precisam resolver um problema específico ou desenvolver uma solução para um desafio particular. Ao estabelecer critérios claros para avaliação das ideias, o *Brainstorming* direcionado ajuda a focar a discussão e a produzir ideias que atendam às necessidades do grupo.

A caixa de sugestões é um mecanismo utilizado para coletar comentários, questões e pedidos adicionais de clientes internos e externos de uma organização. Embora possa ser útil para receber feedbacks, a falta de identificação dos autores das sugestões pode levar a problemas de responsabilização e vulnerabilidade a abusos.

Para garantir maior transparência e responsabilidade no processo de coleta de sugestões, é importante considerar a possibilidade de estabelecer um canal de comunicação mais direto e personalizado entre os clientes e a organização, como um formulário online ou uma caixa de e-mail dedicada. Dessa forma, é possível incentivar a participação e garantir que as sugestões sejam atribuídas a seus autores, permitindo que a organização possa entrar em contato para esclarecer dúvidas ou agradecer o *feedback*.

O *Brainstorming* individual é uma técnica de geração de ideias em que cada indivíduo escreve suas próprias sugestões e as repassa para um coordenador que efetua a compilação. Essa técnica tem sido amplamente estudada na literatura acadêmica, e é vista como uma forma eficaz de estimular a criatividade e a eficiência, especialmente quando as pessoas envolvidas são talentosas e motivadas. Como observou Adrian Furnham, um renomado psicólogo organizacional, a técnica do *Brainstorming* individual pode ser uma estratégia valiosa quando a criatividade é a principal prioridade, e pode ser incentivada em muitas organizações para promover a inovação e o pensamento crítico.

## **MÉTODO**

O método utilizado para fundamentar esse artigo foi a revisão bibliográfica. Foram consultadas diversas fontes, incluindo livros, artigos científicos e estudos de pesquisa, para obter informações e opiniões embasadas sobre o tema do *brainstorming*, sua aplicação nas organizações e as críticas e desafios associados a essa técnica. As referências e citações presentes no texto foram utilizadas para sustentar os argumentos apresentados e fornecer embasamento teórico para as informações transmitidas.



## CONSIDERAÇÕES

A técnica de *brainstorming*, apresentada por Osborn na década de cinquenta, foi criada com o intuito de produzir uma maior quantidade e qualidade de ideias em grupo, em comparação ao trabalho individual. Contudo, pesquisadores mostram que o oposto dessa premissa também pode ser verdadeiro. Atualmente, recomenda-se que grupos menores, de quatro a cinco participantes, sejam utilizados para evitar a inibição da criatividade dos participantes, além de fazer pausas durante a sessão para interromper o declínio natural em quantidade e variedade de ideias.

No entanto, o uso inadequado do *brainstorming* pode gerar um bloqueio produtivo na organização, especialmente quando um dos participantes domina a participação, "vendendo" suas ideias aos demais participantes. A avaliação também pode inibir a expressão livre de ideias. Portanto, é importante que os gestores proporcionem segurança psicológica para a equipe expor suas ideias, conheçam profundamente seus funcionários e avaliem as competências necessárias para utilizar essa ferramenta.

É importante destacar que uma equipe motivada, respeitada em sua individualidade e com profissionais atualizados pode ser suficiente para gerar boas ideias. No entanto, isso não significa que as sessões de *brainstorming* não têm utilidade. É essencial saber o valor da ação antes de arriscar perder um tempo precioso das pessoas e das organizações. O sucesso do uso dessa ferramenta está diretamente ligado à capacidade do gestor de compreender as necessidades da equipe e utilizar a técnica de forma apropriada para alcançar os objetivos da organização.

## REFERÊNCIAS

BERKUN, Scott. Como Conduzir uma Reunião de Brainstorming. **Blog Scott Berkun**, 2007. Disponível em: <http://scottberkun.com/essays/34-how-to-run-a-brainstorming-meeting/>. Acesso em: 26 jul. 2013.

BRITO, Israel. **Política de Qualidade (Gestão de Pequenas e Médias Empresas)**. Rio de Janeiro: [s. n.], 2006.

CAIN, Susan. **O Poder dos Quietos**. São Paulo: Agir: 2012.

CAIN, Susan. O Risco do Brainstorming (ou quando o grupo atrapalha). **Mente e Cérebro**, São Paulo, n. 236, set. 2012.

CAMPOS, Alexandre. **Empreendedor Moderno**: Brainstorming: muita conversa e pouca ação. [S. l.: s. n.], s. d. Disponível em: <http://empreendedor moderno.com.br/brainstorming-desvantagens/>. Acesso em: 23 jul. 2013.

DIÁRIO DA SAÚDE. Brainstorming pode inibir criatividade e gerar fixação de ideias. **Diário da Saúde**, 2010. Disponível em: <http://www.diariodasaude.com.br/news.php?article=brainstorming&id=5133>. Acesso em: 17 jun. 2013.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

O PERIGO DO *BRAINSTORMING*  
 Jaúna Medianeira Argenta

INNOSKILLS. **Instrumentos para o Desenvolvimento de soluções inovadoras.** [S. l.]: InnoSkills, s. d. Disponível em: [http://www.innosupport.net/uploads/media/4.2\\_Brainstorming\\_01.pdf](http://www.innosupport.net/uploads/media/4.2_Brainstorming_01.pdf). Acesso em: 23 jun. 2013.

KOHN, Nicholas W.; SMITH, Steven M. Efeitos das ideias dos outros sobre Brainstorming. **Applied Cognitive Psychology**, maio/jun. 2011.

LEHRER, Jonah. **Groupthinkthe mito brainstorming.** [S. l.]: Newyorker, 2012. Disponível em: [http://www.newyorker.com/reporting/2012/01/120130fa\\_fact\\_lehrer](http://www.newyorker.com/reporting/2012/01/120130fa_fact_lehrer). Acesso em: 10 ago. 2013.

SCHWARTSMAN, Hélio. Brainstorming. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 2012. Disponível em:< <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/1056486-o-brainstorming-vsopoderdosintrovertidos.shtml>. Acesso em: 20 jul. 2013.

SEBRAE, **Manual de Ferramentas da Qualidade.** [S. l.]: Sebrae, s. d. Disponível em: <http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2013.

STURARI, Raul. **Curso de Gestão Estratégica Prospectiva.** [S. l.: s. n.], s. d. Disponível em: <http://diegopiovesan.files.wordpress.com/2010/07/brainstorming.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2013

VICINO, Silvana R. **DME-ESALQ/USP.** São Paulo: USP, s. d. Disponível em: <http://www.esalq.usp.br/qualidade/ferramentas/brainst.htm>. Acesso em: 25 jul. 2013.