



# OUTRA FORMA DE EFEITO MANADA: sobre decisões em grupo

**CMG (RM1) Newton Rodrigues Lima**

**V**ocê mantém ou muda a sua decisão quando está em grupo?

O que os líderes de reuniões precisam fazer para evitar a tendência de os participantes votarem em bando, levando a decisões incorretas?

Reuniões são muito importantes para a gestão de grupos (famílias, associações, equipes esportivas, conselhos, diretoria, projetos, gestores em organizações).

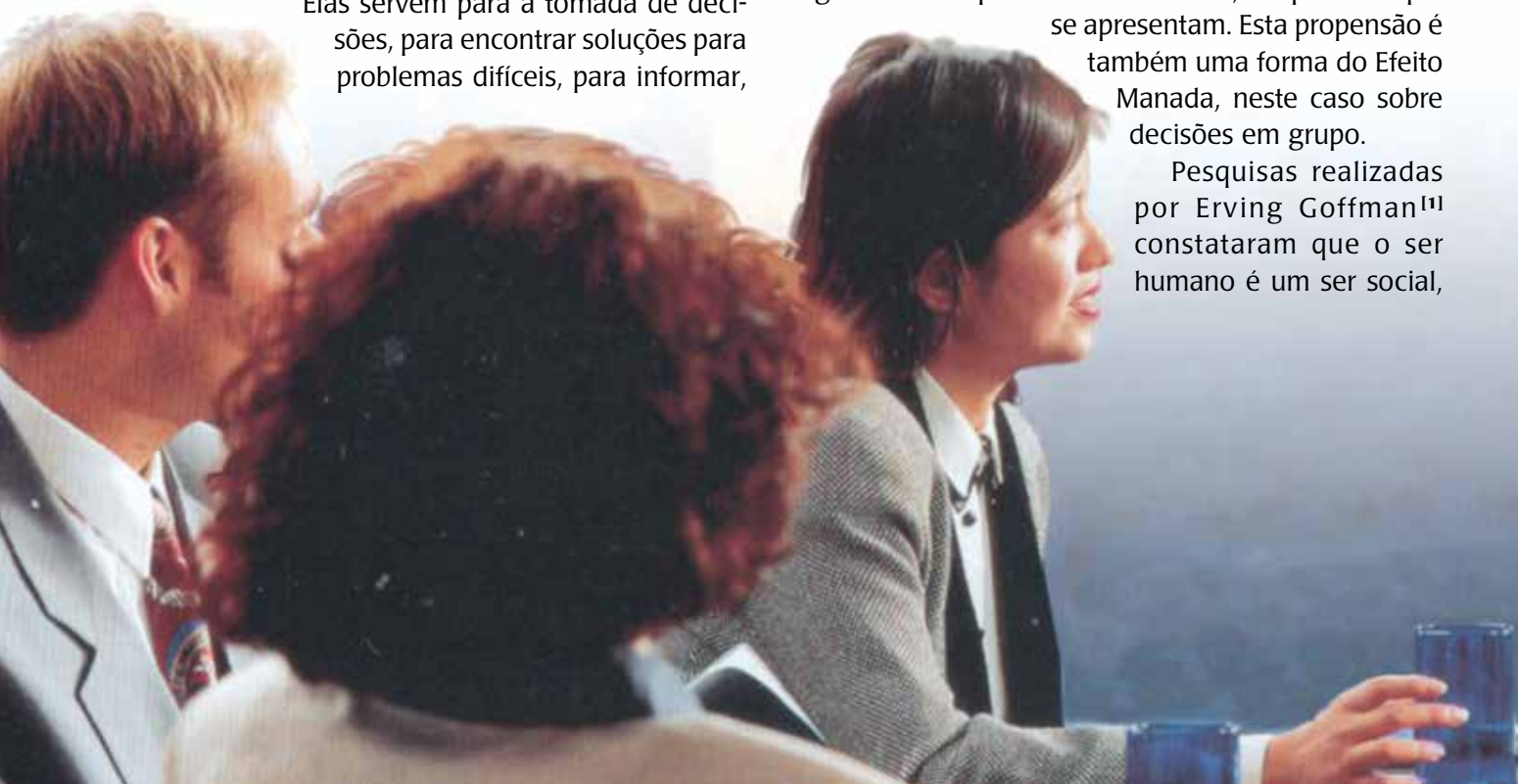
Elas servem para a tomada de decisões, para encontrar soluções para problemas difíceis, para informar,

para planejar, para celebrar, entre outros.

Entretanto, em diversas situações, é comum verificarmos muito tempo e energia gastos pelos participantes em reuniões inúteis, que implicam elevado nível de insatisfação e, no caso das organizações, custos desnecessários.

Este artigo não pretende tratar das reuniões improdutivas, mas sim de outro problema que acontece frequentemente: a tendência de os participantes minimizarem conflitos e chegarem a um consenso, sem avaliarem suficientemente (fazendo uso do raciocínio lógico e com a profundidade correta) as questões que se apresentam. Esta propensão é também uma forma do Efeito Manada, neste caso sobre decisões em grupo.

Pesquisas realizadas por Erving Goffman<sup>[1]</sup> constataram que o ser humano é um ser social,



levado a representar um papel em cada grupo a que pertence. É comum as pessoas adotarem posturas em sintonia com o grupo só para evitar causar problemas para elas ou para o próprio grupo. Assim, na vontade de se manterem no grupo e se protegerem, as pessoas acabam por demonstrar compromisso com alguma decisão ou ideia, sem se posicionarem em contrário, mesmo que inicialmente discordem.

Este fenômeno foi chamado, por Irving L. Janis, de Pensamento de Grupo (*Groupthink*)<sup>[2][3]</sup>. Os participantes tornam-se mais preocupados em manter a harmonia do grupo do que realmente analisarem os problemas com maior profundidade para tomarem melhores decisões.

No caso empresarial, sob a pretensão de agilizarem o processo, de evitarem que a falha na preparação para a reunião, ou a sua própria falta de capacidade, sejam expostas, ou mesmo de serem estereotipados, ridicularizados ou excluídos, executivos simplesmente se calam, se autocensuram e consentem.

Esse comportamento geral leva ao falso sentimento de que decisões foram aprovadas por todos, e as consequências podem ser desastrosas.

O que os líderes podem fazer para corrigir esse problema?

- Alertar os participantes sobre essa tendência e ficar atento para interferir, se notar indícios de que as decisões possam estar sendo tomadas em bando.

- Verificar cuidadosamente os problemas previstos para serem discutidos na reunião, e se preparar para avaliar as decisões, com base em critérios apropriados.

- Designar componentes do grupo para se aprofundarem em problemas especificados previamente e apresentarem suas análises e recomendações durante as reuniões.

- Formar pequenos grupos de trabalho, com a participação de pessoas de fora da equipe, para aprofundarem o assunto e, com isso, obterem

opiniões imparciais, para levar para a reunião.

- Incentivar e exigir uma preparação melhor dos participantes e interação nas discussões.

- Manterem-se neutros quando os problemas forem apresentados, deixando que os participantes interajam e exponham suas avaliações.

- Convidar alguém de fora para atuar como moderador das discussões, ou como mentor, provocando ideias, conduzindo o processo decisório, contribuindo com sua experiência e conhecimento.

- Estimular a participação de todos, sinalizando que críticas e posições contrárias são bem vindas; entre outras.

Em geral, na busca por aceitação, os seres humanos se comportam de maneira diferente em grupos, do que individualmente.

É comum encontrarmos líderes que relutam em enxergar problemas em seu time. Se o líder deseja aproveitar ao máximo a capacidade e experiência dos membros da equipe, precisa estar ciente desse possível viés e tomar providências para que o processo decisório seja mais racional, menos tendencioso e, consequentemente, mais eficaz. ■

## Notas:

**[1]** Goffman, Erving. Representação do eu na vida cotidiana. Editora Vozes. 2014.

**[2]** Janis, Irving L. Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos 2nd Edition. 1982.

**[3]** McCauley, Clarck. The Nature of Social Influence in Groupthink: Compliance and Internalization. Journal of Personality and Social Psychology 1989, Vol. 57.

