

## **O groupthink como aspecto que influencia a tomada de decisão em grupo**

**SÉRGIO VOGT**  
UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)  
sergiovogt@gmail.com

## O *GROUPTHINK* COMO ASPECTO QUE INFLUENCIA A TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO

### Introdução

No contexto organizacional os indivíduos são levados a tomar diversas decisões, uma vez que, a condução das tarefas e dos objetivos organizacionais que competem a esses indivíduos exige que decidam e ajam. O que faz com que as organizações, enquanto uma coleção de indivíduos que trabalham em conjunto visando um mesmo resultado, se organizam em processos que as levam a decidir.

As decisões que são tomadas no dia a dia dos indivíduos dentro (e fora) das organizações são o resultado de um processo denominado processo decisório (SIMON, 1997). Portanto, seja um indivíduo ou então um grupo a realizar sua escolha, ao agir ou ordenar determinada ação, este o faz com base no resultado desse processo. Processo não linear, que ocorre de forma multinível e é envolto de aspectos que influenciam o(s) indivíduo(s), no sentido de motivá-lo(s) ou de restringi-lo(s) para a sua escolha final (RAMOS; TAKAHASHI; ROGLIO, 2015). Ou seja, o processo decisório é complexo e afetado por dimensões individuais, grupais, organizacionais e macroambientais. Deve-se também destacar que, as consequências das decisões que são tomadas, podem nortear o atingimento de determinados resultados.

Enfatiza-se que o protagonista deste processo é o tomador da decisão. Um ser complexo, dotado de uma natureza biopsicossocial (CHANLAT, 1993; GEERTZ, 2008). Dessa forma, de acordo com Simon (1997), o processo decisório é social, pois envolve indivíduos, mas também é psicológico porque se refere aos aspectos cognitivos daqueles que decidem.

Assim, uma vez observada à natureza do ator principal dentro do processo decisório e, dado que, a decisão guia a ação, a tomada de decisão e a execução da ação resultante tornam-se pontos críticos no estudo de processo decisório, pois o comportamento do decisor envolve a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações. A decisão depende também da importância dos objetivos que se propõe. Da mesma forma que também depende do julgamento das possibilidades existentes. Além dos aspectos relacionados ao próprio tomador da decisão e do contexto em que ela ocorre (SIMON, 1997).

É nesse sentido que se observa que o fator social, como sendo um dos aspectos intrínseco ao ser humano, o leva a se relacionar com outros indivíduos e que pode ser um elemento que influencia sua decisão. Assim, o presente estudo busca verificar a ocorrência do *groupthink* em um processo decisório grupal, observando se ocorre a influência do grupo no processo de tomada de decisão individual. Para isso, foi usado o conceito do *groupthink* de Erving Janis que desenvolveu um modelo para verificar o modo de pensar das pessoas quando estas estão profundamente envolvidas em um grupo coeso. Ou seja, isso ocorre quando os membros de um determinado grupo se empenham, de forma unânime, para substituir a sua motivação inicial e buscam avaliar diferentes alternativas de ação, as quais não seriam as suas preferências individuais, mas estão alinhadas com o grupo do qual fazem parte (JANIS, 1972b).

Assim, uma vez que a compreensão do processo de tomada de decisão se torna importante para o entendimento da ação dos indivíduos e, conseqüentemente, da organização, cabe desvendar como as decisões de um determinado grupo, que podem ser baseadas nos aspectos sociais que incidem sobre os seus membros, colabora com a obtenção de um determinado resultado. Neste sentido, este trabalho busca ir ao encontro do que é sugerido como possibilidade para futuras pesquisas por Bueno e Azevedo (2011, p. 12) quando afirmam que existe a “necessidade de enriquecer ou ampliar a dimensão contextual e a

definição mais precisa dos conceitos e da unidade de análise e de explorar o relacionamento entre o objeto e os resultados da tomada de decisão”. Assim como também se fundamenta no trabalho realizado por Ramos, Takahashi e Roglio (2015), que ao abordarem sobre a produção acadêmica no Brasil do tema: Processo Decisório, concluíram que existe uma carência que é revelada pela pouca representatividade de publicações sobre o tema.

Além de que, percebe-se uma carência na literatura, tanto internacional quanto e principalmente na nacional, de pesquisas que relacionam o fenômeno do *groupthink* com a tomada de decisão como fez Schafer e Crichlow (2010). Isso ficou evidenciado no resultado da pesquisa realizada em diferentes bases de dados que buscou levantar de forma sistemática a literatura que empregava essas duas temáticas. Dessa forma, o presente trabalho também objetiva-se em contribuir com a divulgação da necessidade de que se explore a busca pelo entendimento dessa relação. Mais adiante, para além da colaboração teórica, o entendimento da influencia do *groupthink* no processo decisório em grupo possibilitaria que os tomadores de decisão tivessem acesso de forma mais profunda a compreensão do processo decisório e refletissem nos caminhos para se decidir em grupo.

Para isso, realizou-se primeiramente uma revisão da literatura dos elementos envolvidos neste trabalho. A qual será apresentada na próxima seção trazendo o embasamento da literatura das temáticas dessa pesquisa.

## Fundamentação Teórica

### O Processo Decisório nas Organizações

Ao lançar um questionamento sobre como as organizações podem ser compreendidas em termos dos seus processos decisórios, Herbert Simon afirma que primeiramente é preciso compreender o conceito de organização como “um modelo de comunicação e relações entre um grupo de seres humanos, incluindo os processos de tomar e implementar decisões” (SIMON, 1997 p. 19). Além de Simon, como um dos pioneiros nas pesquisas sobre processo decisório, diversos são os autores que têm se dedicado ao estudo do processo decisório nas últimas décadas. Esses procuram olhar para a forma com que este processo ocorre dentro das organizações, na busca de descrever como a tomada de decisão tem sido conceitualizada e como ela ocorre (LANGLEY *et al.*, 1995; HAMBRICK; FINKELSTEIN; CANELLA, 2009; NUTT, 2011; entre outros).

Alguns estudiosos, como Langley *et al.* (1995) focam na análise do tomador de decisão, principalmente no que diz respeito a(s) sua(s) experiência(s) e racionalidade limitada, mas também estudam o processo decisório. Outros, como Nutt (2011), destacam além da racionalidade limitada, aspectos sociais envolvidos na decisão, como o poder e a política. Esse autor cita que historicamente as pesquisas em tomada de decisão abordam o que o tomador de decisão faz, cabendo uma melhor compreensão do como o faz. Esta questão vai ao encontro com o presente estudo, que também busca respostas para o como os indivíduos agem e tomam uma ou mais decisões no contexto de um grupo.

Assim, para compreensão da tomada de decisão que é realizada com base no *groupthink*, faz-se necessário que alguns aspectos do processo decisório em grupo sejam abordados. Dessa forma, a próxima seção enfatiza os aspectos do processo de tomada de decisão em grupo.

### O Processo Decisório em Grupo

Conforme ressalta March (1994), a tomada de decisão é uma construção de significado, sendo que a interpretação é tida como central e o *sensemaking* (ver Weick (1995))

como uma necessidade básica. Para o autor, a elaboração de significado utiliza de alguns elementos, como os mitos, símbolos, ritos e histórias. E que esse significado também vem da interação social.

Nisso reside uma das primeiras e grandes dificuldades na pesquisa de tomada de decisão, uma vez que o componente humano e a sua interação social tornam-se aspectos difíceis de observar (HAMBRICK; FINKELSTEIN; CANELLA JR., 2009). Porém, dessa mesma dificuldade e complexidade, emergem oportunidades de pesquisas que buscam revelar o impacto do tomador de decisão no processo de tomada de decisão, e que são potencializadas quando observamos a perspectiva de um grupo organizacional, pois diversos são os elementos e aspectos que fazem parte do processo decisório e contribuem para a sua compreensão, principalmente quando a perspectiva observada é dada a partir de grupos. Por exemplo, a tomada de decisão **no** grupo é diferente do que tomar decisão **em** grupo, em virtude de que existem diferenças entre as escolhas que são feitas por grupos formados por indivíduos e por indivíduos que tomam decisões de forma isolada (AMBRUS; GREINER; PATHAK, 2009).

Isso também envolve as decisões estratégicas que são tomadas por indivíduos posicionados nos níveis mais elevados na hierarquia organizacional. Os quais também podem formar grupos como destaca Hambrick (2007, p. 334) ao reforçar que “se nós queremos entender por que as organizações fazem o que elas fazem, ou por que elas desempenham da forma que desempenham, nós devemos considerar as inclinações e disposições dos seus atores mais poderosos [os executivos]”. Dessa forma, o autor introduz o conceito de *Top Management Team* (TMT), no sentido de que a atenção aos grupos e não somente aos indivíduos enquanto gestores podem explicar melhor as respostas organizacionais. Sendo que os “CEOs são os membros centrais dos TMTs” (HAMBRICK; FINKELSTEIN; CANELLA JR., 2009, p. 148).

Os membros que compõem os grupos que deverão decidir possuem diferentes características, sejam essas psicológicas ou observáveis (idade, educação, raízes socioeconômicas) (HAMBRICK; MASON, 1984), as quais podem influenciar nas suas escolhas e nos consequentes resultados organizacionais. Hambrick; Finkelstein e Canella Jr. (2009) também citam a experiência como um exemplo, uma vez que o exercício de diferentes funções permite aos executivos (tomadores de decisão) obterem uma visão na qual eles podem olhar para a resolução de problemas de diferentes formas. Essas experiências contribuem também para a construção de um modelo cognitivo, que se resume no que o executivo sabe, assume e acredita. Ou seja, os tomadores de decisão agem de acordo com o que eles sabem, acreditam, percebem e querem. Principalmente pelo fato de que os “selecionam estratégias que refletem suas crenças e preferências” (HAMBRICK; FINKELSTEIN; CANELLA JR., 2009, p. 115). O que de certa forma é levado para dentro do grupo na medida em que precisam decidir de forma grupal.

Nesse sentido, da mesma forma que foram apresentados alguns aspectos do processo decisório e da tomada de decisão, ao passo que é o objetivo deste estudo a busca pela compreensão da tomada de decisão do indivíduo no grupo com base na influência do *groupthink*, torna-se necessário abordar sobre esse tema. Assim, a próxima seção irá introduzir alguns aspectos relativos a esse fenômeno.

### O Fenômeno ‘*Groupthink*’

Os grupos podem ser percebidos como "melhores" do que os indivíduos na tomada de decisões como apontam Tindale, Kameda e Hinsz (2003). Isso devido a ideia genérica de que se "duas cabeças pensam melhor que uma", acredita-se que quando os grupos tentam chegar a uma decisão, eles geralmente têm um conjunto de objetivos explícitos e implícitos que esperam alcançar. Estes objetivos refletem crenças metacognitivas que os membros do

grupo têm sobre como a decisão deve ser tomada, assim como também a forma como a decisão deve ser tomada. De acordo com esses autores, alguns membros do grupo acreditam que a discussão deve ser uma troca de informações que ocorre de forma aberta e livre sobre a situação a se decidir. Porém, outros membros podem acreditar que o objetivo é chegar a uma decisão e se concentrar nas alternativas de resposta que são viáveis.

Nesse sentido a tomada de decisão grupal se releva como um complexo processo em que o *groupthink* surge para torná-lo ainda mais complexo. Irving Janis foi o precursor da abordagem *groupthink* que foi baseada em estudos de casos históricos (JOHNSON, 2001). Dentre os eventos que contribuíram para o desenvolvimento desta abordagem está a *Bay of Pigs Invasion*, invasão mal sucedida de um grupo paramilitar patrocinado pela CIA (Agência Central de Inteligência americana) no ano de 1961 a Cuba, além da crise dos mísseis Cubanos em 1962 (ANDERSON, 1983) e, também o escândalo *Watergate*, no início da década de 70 nos EUA, que levou a renúncia do então presidente Richard Nixon.

O *groupthink* é descrito por Janis (1972b) como o modo de pensar das pessoas quando estas estão profundamente envolvidas em um grupo coeso. Quando os membros empenham-se de forma unânime para substituir a sua motivação para avaliar realisticamente cursos alternativos de ação. Posteriormente, Janis (1982a, b) afirmou que o *groupthink* refere-se à deterioração da eficiência mental e o julgamento moral que resulta de pressões do grupo. Na figura 01, pode ser observado o modelo desenvolvido por Janis.

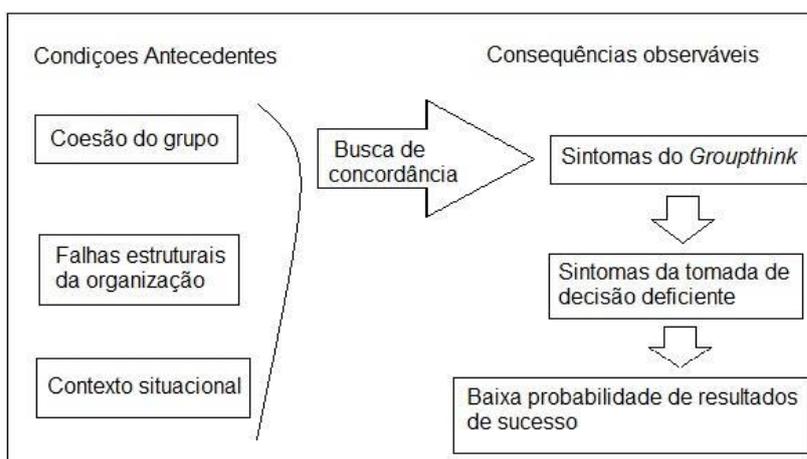


FIGURA 01: Modelo do *Groupthink* de Irving Janis  
Fonte: Adaptado de Janis (1983)

Dentre as consequências observáveis que resultam da ocorrência do *groupthink*, existem alguns sintomas que são descritos por Janis e Mann: a ilusão de invulnerabilidade; a racionalidade coletiva; a crença na moralidade inerente do grupo; visões estereotipadas dos membros de grupos opostos; a pressão sobre dissidentes; a auto-censura; a ilusão de unanimidade e o que é chamado de "*mindguards*", ou seja, agir para proteger o grupo de informações adversas (JANIS; MANN, 1977, pp. 130-131).

A ilusão de vulnerabilidade refere-se ao assumir riscos extremos, a postura de ignorar perigos e ser demasiadamente otimista. A racionalidade coletiva refere-se à postura dos membros em desconsiderar alertas e não considerar seus pressupostos. A crença na moralidade inerente do grupo é a crença de que as decisões dos membros são moralmente corretas, levando os membros a desconsiderarem consequências éticas de suas decisões. As visões estereotipadas referem-se às visões negativas que são construídas pelos membros dos grupos com relação a rivais de fora do grupo. A pressão sobre dissidentes (ou por conformidade) ocorre na medida em que os membros estão sob pressão para não expressar

argumentos contra qualquer um dos pontos de vista do grupo. A auto-censura refere-se ao fato dos membros não se expressar ao perceber que seus pontos de vista e os seus argumentos não são consenso do grupo. A ilusão de unanimidade ocorre na medida em que os membros percebem de maneira incorreta que todos concordam com a decisão do grupo, como por exemplo, na existência de silêncio que se acredita na existência de um consentimento de todos. E, o *mindguards*, que é a proteção do grupo e do líder com relação a informações que vão de encontro à coesão do grupo e/ou suas decisões (JANIS; MANN, 1977).

Estes sintomas podem resultar em falhas no processo de tomada de decisão, dentre estas os autores citam: (1) a discussão sendo limitada a algumas alternativas, (2) a solução inicialmente preferida não é reavaliada, (3) as alternativas inicialmente rejeitadas não são reavaliadas, (4) a assessoria de especialistas não é procurada, (5) quando um conselho é apresentado, os membros apresentam viés seletivo, (6) os membros deixam de considerar como outros grupos podem reagir e, portanto, não conseguem desenvolver planos de contingência e, (7) os objetivos não são completamente pesquisados. Ou seja, de forma resumida, a coesão excessiva, em conjunto com algumas outras condições de grupo, produz um comportamento de procura de concordância (JANIS; MANN, 1977).

De acordo com Janis, uma vez que o *groupthink* resulta em um número de consequências que interferem na efetividade da tomada de decisão do grupo. O autor sugere alguns métodos para a sua prevenção, como por exemplo, o líder do grupo deve incentivar todos os membros do grupo a compartilhar as suas dúvidas e objeções; os líderes devem adotar uma postura imparcial ao invés de inicialmente afirmar as suas próprias preferências; os membros devem ser encorajados a discutir os trabalhos do grupo com parceiros confiáveis e relatar suas reações para o grupo; especialistas de fora do grupo devem ser convidados para as reuniões e encorajados a desafiar a visão dos membros; quando um concorrente está envolvido, o tempo deve ser dedicado à avaliação de sinais de alerta do competidor e de cenários alternativos de intenções do concorrente; ao considerar alternativas, o grupo deve se dividir em subgrupos agindo separadamente ao longo do tempo, e deve realizar uma segunda reunião depois que um consenso preliminar for atingido e quando houver uma alternativa preferida, o grupo deve considerar o uso de processos de grupo que induzam a dissonância (JANIS, 1971, 1972a, b, 1982a, b, 1989).

Ao descrever também o *groupthink* como uma tendência para a busca de coesão dos grupos, Park (1990) afirma que esta coesão tem a ver com a preocupação sobre aspectos solidários do grupo. E, que isto pode levar os membros do grupo a falharem ao avaliarem criticamente e realisticamente suas decisões e seus pressupostos. O que também é afirmando por Oliveira (2010, p. 81) ao dizer que são os “elevados níveis de coesão [que] podem também levar a níveis elevados de conformidade”, no que se refere ao comportamento de indivíduos dentro de um grupo.

Uma vez que a coesão tem sido considerada como um forte elemento para o desenvolvimento do *groupthink*, o trabalho de Hogg e Hains (1998) objetivou-se em clarear o papel desta coesão ao aplicar a teoria da identidade social com o propósito de distinguir coesão de *friendship*. Tal propósito é embasado no fato de que conceitualmente, segundo os autores, não está claro se o *groupthink* é supostamente produzido pela coesão do grupo ou por estreitas relações interpessoais (como de amizade).

Deve-se destacar que nem sempre o *groupthink* pode resultar em uma decisão “ruim” ou pobre conforme declaram Henningsen *et al.* (2006). Dado que, de acordo com Johnson (2001), mesmo quando o *groupthink* existe, o que pode estar ocorrendo é o desenvolvimento de uma solução eficaz para o problema em questão. Da mesma forma que, decisões “pobres” podem não ser evitadas simplesmente ao se evitar o *groupthink*. Uma vez que, outros fatores, como a falta de informações necessárias, o tempo insuficiente para a tomada de decisões, o

juízo ineficaz e ações inesperadas por terceiros também desempenham um papel na probabilidade de uma decisão ser bem sucedida ou não.

Assim, uma vez que, foram apresentados os aspectos teóricos que embasam esta pesquisa, principalmente no que se refere a descrição do fenômeno do *groupthink*, a seguir serão apresentadas as informações sobre os aspectos metodológicos utilizados para a realização do estudo. Assim como também será descrito o procedimento de levantamento sistemática da literatura que resultou na identificação das carências de pesquisas que relacionassem os temas centrais desse estudo.

## Metodologia

O levantamento sistemático da literatura efetuado empregou a busca, sem definição de um período de tempo em específico, dos termos ‘*groupthink*’ e sua tradução para o Português: ‘pensamento de grupo’ de forma conjunta com as palavras ‘decisão’ e/ou ‘decisório’ em títulos de publicações, uma vez que, acredita-se que a centralidade da temática de um determinado assunto é revelada em seu título, nas seguintes bases acadêmicas de dados: EBSCO; Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES; *Scielo* e *Spell*. Inesperadamente a realização dessa busca não resultou em nenhum trabalho. O que motivou que fosse realizada a mesma operação no portal de eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD esperando que ao menos o *groupthink* (ou o pensamento de grupo) já houvesse sido alvo de reflexão da comunidade científica brasileira em um dos principais eventos da área no âmbito nacional. Novamente a pesquisa não retornou com nenhum resultado. O que revela, dada a sua influência, conforme já visto no processo decisório, a necessidade de que se explore essa temática dentro das pesquisas nacionais.

Na apresentação dos aspectos metodológicos utilizados para a realização do estudo empírico conduzido, cita-se primeiramente a afirmação de Janis (1982a, b), que ao discorrer sobre os aspectos metodológicos nas pesquisas em tomada de decisão, destaca que os estudos podem ser conduzidos com diferentes métodos, como por exemplo, o estudo de caso. O qual foi escolhido para delinear essa pesquisa e que segundo Yin (2010, p. 39) é uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real”.

O critério de escolha do estudo de caso único como unidade de análise para essa pesquisa se deu pelo fato de que organização analisada, a qual será chamada de Empresa Alfa, possui um grupo de sócios/diretores formado por quatro membros, o qual é o TMT da organização, que são responsáveis pela tomada de decisão em três diferentes áreas da organização (comercial/atendimento, financeiro/administrativo e criação/desenvolvimento). Eles atuam de forma conjunta nos últimos 10 anos. Isso representa metade do tempo de existência da organização que possui cerca de 20 anos de atuação no mercado e no decorrer da sua trajetória atuou principalmente como uma agência de comunicação.

Para este estudo, que utiliza uma abordagem qualitativa, optou-se pela realização de entrevistas que, de acordo com Corbetta (2003), refere-se a um instrumento aberto, sendo este flexível e adaptável a vários contextos. Assim, foram conduzidas 03 (três) entrevistas individuais. Uma com cada sócio/diretor responsável por uma das áreas da organização (os mesmos serão identificados através das siglas: E1, E2 e E3). O quarto sócio/diretor não reside no país, o que inviabilizou a entrevista com o mesmo.

Quanto aos seus objetivos, o presente estudo classifica-se como uma pesquisa exploratória, pois a investigação da influência do *groupthink* no processo decisório “tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo” (BERVIAN; CERVO; SILVA, 2002, p. 69). Para a realização das entrevistas semiestruturadas, como

método de coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista que tinha como objetivo buscar a descrição do processo de tomada de decisão do grupo formado pelos sócios/diretores da Empresa Alfa. Além de, examinar informações que revelassem na narrativa individual elementos da decisão do membro entrevistado.

Após cada membro do TMT descrever como ocorre o processo de tomada de decisão do grupo e sua participação dentro de processo, o pesquisador utilizou-se de questões previamente estipuladas que buscavam identificar a existência dos antecedentes ao *groupthink* (coesão, falta de normas/procedimentos, homogeneidade dos membros, pressão do tempo, falta de imparcialidade do líder). E, uma vez identificados estes aspectos, caracterizando a existência do fenômeno do *groupthink* na tomada de decisão do grupo estudado, buscou-se direcionar as questões da entrevista que visavam o levantamento de informações sobre os sintomas desse fenômeno.

Após serem realizados os procedimentos de coleta de dados e as entrevistas serem traduzidas na íntegra, utilizou-se como metodologia da análise dos dados obtidos a análise da narrativa (FLICK, 2009), que segundo Alves e Blikstein (2005, p. 406) é “um discurso que trata das ações que ocorreram no passado”. Este método de tratamento dos dados se ajusta ao objetivo proposto por também revelar e destacar a rede de inter-relações que se encontram em cada história que tenha sido narrada (BOJE, 2001).

Com relação aos aspectos de validade e confiabilidade da pesquisa, para se conduzir pesquisas qualitativas, existem critérios chamados de alternativos. Yardley (2000) cita que alguns desses critérios contribuem para que a pesquisa seja válida e confiável: a sensibilidade ao contexto; o comprometimento e o rigor com a realização da pesquisa; a transparência e a coerência; e o impacto e a importância dos resultados obtidos. Critérios estes que foram seguidos no decorrer da pesquisa por parte do pesquisador a fim de que se obtivessem os elementos para compreensão do fenômeno estudado.

## Apresentação e Análise dos Resultados

Dado que foram realizados alguns procedimentos no que se refere à coleta e análise dos dados, os quais já foram explicitados anteriormente, para a apresentação dos resultados obtidos com a pesquisa, torna-se necessário destacar que foi realizado um recorte de uma determinada decisão que é tomada pelo grupo analisado para ser apresentada, dado que, diversas são as decisões tomadas pelo TMT no contexto da Empresa Alfa. Assim, na busca da análise de uma decisão que seja considerada como estratégica e que é resultado da decisão do grupo, optou-se pela escolha da que envolve o aceite ou não de novos clientes para a carteira de clientes da agência. Essa é uma decisão que envolve todos os núcleos dos quais os participantes do grupo dirigem e possui impacto na vivência organizacional.

Nesse sentido, após os entrevistados descreverem como ocorre o processo de tomada de decisão para aceite de novos clientes, as respostas foram analisadas e o resultado revelou que o processo da decisão de aceitar (ou rejeitar) a entrada de novos clientes na carteira de clientes da empresa Alfa, de forma resumida, pode ser descrito de duas formas. Primeiramente, em forma de prospecção, no qual a Empresa Alfa previamente estuda alguns aspectos de um cliente em potencial e entra em contato a fim de divulgar o seu trabalho. A outra forma ocorre quando o cliente entra em contato com a agência. Seja via indicação, seja via uma concorrência a ser efetuada com outras agências.

No caso de concorrência, existe a avaliação por parte deste grupo de sócios/diretores, a fim de que se avalie a possibilidade de participação na concorrência. Quando o cliente entra em contato, levam-se em consideração algumas questões, dentre essas algumas são mencionadas nas narrativas do entrevistado E1 ao dizer que “*questiona-se quem é o cliente? O que ele pretende da gente? O que pode ser entregue para ele?*”. E, do entrevistado E3 ao

afirmar que “*como outros clientes veem buscar a agência, é aí que existe esta discussão em aceitar ou não, [verifica-se:] histórico do cliente, bom pagador? Com quem ele trabalhou? Por que deixou esta agência? Existe um problema dele no mercado? O produto dele é bem aceito no mercado?*”. Ou seja, buscam-se avaliar várias questões que são fundamentais para que a decisão final de aceitar ou rejeitar o cliente seja tomada pelo grupo. Isto ocorre de forma conjunta, levando-se em consideração as opiniões e os argumentos de todos os membros do grupo conforme relatam.

Com base no modelo do *groupthink*, e conforme já descrito na metodologia desse trabalho, foram elaboradas questões no roteiro de entrevista que visavam identificar a existência dos antecedentes ao *groupthink*, assim como os sintomas do mesmo e, identificou-se que um dos aspectos do modelo que não se aplica a organização estudada é a falta de imparcialidade do líder, uma vez que, a estrutura da gestão da organização estudada é horizontal, devido às direções serem divididas entre os membros do grupo que foram entrevistados. Assim, conforme destaca o E1, o líder é o “*líder do momento*”. Cabendo a cada sócio/diretor, ou a dupla de diretores no caso da área de criação e desenvolvimento, responder por sua unidade, sem uma posição hierárquica superior entre o grupo. Aspecto que foi identificado na narrativa do entrevistado E3 ao mencionar que: “*Cada diretor é líder de um núcleo [...] com um determinado peso para a tomada de decisão. Em uma determinada situação, dependendo da natureza da discussão, da decisão, um dos sócios terá o papel de líder ou de condutor da situação*”.

Ainda em se tratando da existência dos antecedentes ao *groupthink*, os aspectos que se referem a estes e, que, por sua vez, levam aos sintomas do *groupthink* são apresentados no quadro 01 a seguir.

Antecedentes ao <i>Groupthink</i>	Resultados obtidos
Coesão	Ao serem questionados sobre como os membros do grupo apoiam as decisões tomadas pelo grupo, pode-se perceber que o grupo revela-se como um grupo coeso, resultado de uma vivência de quase dez anos (tempo que a atual configuração do grupo possui). E, mesmo possuindo suas diferenças, estas são tratadas na medida em que se busca o consenso devido aos objetivos organizacionais. Uma possível falta de unanimidade em uma determinada situação/decisão pode ter mais relação com aspectos pessoais/operacionais do que com a falta de coesão do grupo. Isto ficou evidente nas narrativas do entrevistado E2 ao afirmar que a coesão ocorre <i>“em termos, não é 100%, às vezes [alguém] acaba tendo que tomar a decisão, mas não é com a decisão unânime, por questões políticas. Geralmente a discordância tem a ver com criação e atendimento/comercial”</i> . E, na afirmação do entrevistado E3, ao dizer que a coesão existe <i>“sim, na realidade como a gente tem uma vivência muito grande, a gente tem o mesmo consenso, é difícil estar muito fora, tem a filosofia da empresa, sabemos do direcionamento. Dificilmente é algo muito díspar”</i> .
Falta de normas/procedimentos	Não existem normas e procedimentos formais que orientam as decisões de aceite ou não de novos clientes. As decisões variam de acordo com o momento, é algo intuitivo, guiado por critérios, podendo ser motivado por questões pessoais conforme descreve o entrevistado E2: <i>“[O processo de tomada de decisão] é bastante intuitivo, motivado por questões pessoais”</i> . E, também pelo entrevistado E1 ao dizer que <i>“a decisão está muito mais no DNA do negócio, não tem um documento, até mesmo porque pode engessar o processo. A natureza do negócio, comunicação, design, é importante soltar um pouco mais, para que as pessoas tragam insights, que ocorra a co-criação”</i> . Percebe-se assim, que a natureza do serviço prestado pela organização, que vai desde o <i>briefing</i> dado pelo cliente até a capacidade de atendimento da agência, em virtude da dinamicidade existente, não possibilitam que as decisões sejam normatizadas. Ou seja, a falta de procedimentos não se caracteriza como uma falha no processo organizacional, mas como um aspecto que não torna o processo decisório um processo rígido.
Homogeneidade dos membros	Não existe um consenso sobre o grupo ser homogêneo ou heterogêneo, uma vez que, na visão dos participantes entrevistados existe uma discordância sobre a “classificação” do grupo nestas duas categorias, podendo ser, conforme descreve um dos participantes: <i>“homogêneo e, de vez em quando heterogêneo”</i> (E1). O que também é afirmando por outro, quando diz que <i>“em certos momentos é homogêneo e em certos momentos heterogêneo”</i> (E3) e, nas palavras ainda de outro entrevistado, o grupo é <i>“um grupo heterogêneo, buscando a homogeneidade”</i> (E2). Cabe ressaltar que, esta leitura realizada individualmente por cada membro do grupo, trata-se de um processo interpretativo, que ocorre diante de convicções pessoais e baseado na análise do comportamento dos outros membros do grupo.
Alta tensão de “ameaça” externa	A principal ameaça identificada de acordo com os participantes tem a ver com as questões mercadológicas, no sentido de que se devem avaliar questões como a reputação da empresa Alfa mediante o cliente ou concorrentes em uma determinada situação (concorrência, por exemplo). Levando-se sempre em consideração aspectos internos da organização para se responder as ameaças externas que podem surgir, como os aspectos financeiros, o volume de trabalho, a capacidade de atendimento. Alguns exemplos mencionados podem ser encontrados nas narrativas dos seguintes entrevistados: <i>“às vezes aceitamos uma concorrência devido aos outros players da concorrência, podemos ficar mal vistos em outro segmento do cliente se não aceitarmos”</i> (E2). E, do entrevistado E3: <i>“existe [pressão], tudo depende de como a casa [empresa] está, com relação a volume de trabalho, contratos com outros clientes, se o portfólio de cliente é bom”</i> .
Pressão do tempo	A pressão do tempo incide sobre as decisões, seja momento de participar de uma concorrência, ou seja, quando um cliente esta mudando de agência. Conforme relata E1: <i>“existe a pressão do tempo, se o cliente decide que ele trocará de agência, ele quer para o dia seguinte, não tem muito espaço”</i> . Pressão esta que também ocorre na avaliação da capacidade de atendimento de um serviço solicitado. Aspectos observados na narrativa do entrevistado E2, ao dizer que <i>“é influenciador [pressão do tempo], às vezes, não temos tempo de refletir sobre todos os pontos, pros e contras. Como estamos preparados para atender, dificulta em avaliar a viabilidade em atender ou não”</i> . E do entrevistado E3: <i>“muitas vezes deixamos de participar de concorrência, pois o tempo colocado pelo cliente não é suficiente para fazermos um bom trabalho. Tem [pressão do tempo], é algo super importante”</i> .

Quadro 01: Antecedentes do *Groupthink*

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas narrativas dos entrevistados

Uma vez identificados alguns dos aspectos dos antecedentes que levam ao *groupthink*, com base nas narrativas dos entrevistados, evidenciou-se a inerente existência do fenômeno do *groupthink* que ocorre na tomada de decisão desse grupo no que se refere à decisão estratégica de aceitar ou não novos clientes. Assim, uma vez que foi caracterizada a ocorrência do pensamento de grupo, faz-se necessário verificar os sintomas do *groupthink*. Assim, buscou-se revelar a percepção dos participantes do grupo na questão dos sintomas do *groupthink* que são descritos na teoria de base dessa pesquisa por meio de algumas perguntas direcionadas.

De forma geral, percebe-se um conforto por parte dos participantes do grupo em expressarem suas opiniões aos demais membros no momento em que a decisão está sendo tomada. Dado que, cada sócio/diretor tendo uma determinada atribuição no momento da construção da decisão faz com que *“as cartas sejam colocadas na mesa”* (E3), além de que a bagagem de cada membro, o que inclui a sua especialidade e função, faz com que ocorra a construção de uma decisão final. Decisão essa que, uma vez tomada, mesmo que de forma não unânime ou sem a plena satisfação por parte de um dos membros é tida como uma decisão tomada e passa a ser seguida, ou seja, mesmo que uma decisão não seja totalmente aceita por um membro, ela é acatada em prol do grupo e principalmente da organização.

Tais aspectos podem ser verificados nas narrativas dos entrevistados quando responderam ao questionamento sobre o seu sentimento ao expressarem sua opinião para o resto do seu grupo: *“me sinto muito confortável, mesmo que nem sempre eu seja compreendido. E, que a minha opinião irá prevalecer, estou aberto para ouvir ao outro”* (E2). E, *“como diretor de atendimento, sempre [me sinto] muito a vontade para relatar todos os detalhes do cliente. A relação com os sócios é boa. Tenho que colocar na mesa todos os detalhes. Não posso ter medo de expor o lado do cliente e também da própria agência”* (E3).

Quando questionados sobre as diferenças ao se tomar uma determinada decisão sobre aceitar ou não um novo cliente de forma individual ou em grupo, as respostas dos participantes revelaram na maioria dos casos que existe uma consciência de que as decisões poderiam ser diferentes, como é o caso do relato do entrevistado E1 ao dizer que *“de forma geral nem sempre seria a mesma decisão, não totalmente, mas acato. Muitas vezes você sabe que não teria tomado tal decisão, pois você teria argumentos que não levariam para esta decisão”*. Mas também se percebe que as decisões tomadas de forma individual podem não ser tão assertivas, dada à construção que é realizada em prol do objetivo organizacional quando existe a interação do grupo para uma tomada de decisão. Isto aparece na narrativa do entrevistado E3 ao dizer que: *“com certeza, eu tomaria outra decisão se eu não tivesse desenvolvido melhor aquele assunto, quando eu tinha um assunto, eu tinha um posicionamento, mas depois mudou”*.

Outro aspecto relacionado ao *groupthink* e, que também foi abordado nas entrevistas realizadas, tem a ver com a questão sobre os aspectos que são controversos diante de uma determinada situação em que a decisão está sendo tomada. Neste sentido, percebe-se que os membros do grupo atuam com base na coesão existente a fim de que se chegue a um denominador comum, que embora possa se aplicar a todas as situações, não significa que em todas estas situações os membros do grupo atingirão um elevado índice de satisfação, pois a busca de um meio termo pode resultar em que uma das, ou ambas as partes, cedam em algum aspecto. Conforme relatam os entrevistados: *“eu trabalho em grupo, eu não trabalho individualmente. Posso não concordar, mas acato. E, a partir do momento em que eu acatei, eu concordo”* (E1). Do entrevistado E2, ao afirmar que *“se a questão é muito polêmica, se existem pontos de vista muito diferentes, pode haver o fechar os ouvidos para que o outro ouça, sempre tem um que vai moderar esta situação. Existem momentos em que estamos falando de coisas diferentes e vamos tentar achar o meio termo e existem momentos em que haverá uma mediação”*. Questão, também confirmada na narrativa do terceiro entrevistado ao

relatar que “o grupo na realidade expõe a sua visão e aí a gente vai trabalhar isso junto, se existe um ponto de desequilíbrio isso envolve mais tempo para que seja desenvolvido. Cada um contribui para que a gente chegue a um determinante para resolver o problema” (E3).

Também se percebe o compartilhamento de responsabilidades que são assumidas pelo grupo mediante uma decisão tomada. Questão identificada e revelada na narrativa do entrevistado E2, quando afirma que “a responsabilidade está sendo dividida. A agência decidiu, é uma decisão do grupo. Houve um debate. Mesmo que eu não concorde, é uma decisão do grupo, tivemos várias cabeças para pensar a respeito. É uma responsabilidade compartilhada”. E, do entrevistado E3, ao mencionar que “não existe uma pessoa que sempre dá a palavra final. Criou-se um vínculo muito forte em se tomar a decisão em grupo. As decisões maiores sempre são tomadas em grupo”. Essas responsabilidades compartilhadas ocorrem principalmente pelo fato de haver a consulta aos membros do grupo, ocasião em que se buscam as informações necessárias para que a decisão seja tomada. Informações que são oriundas não somente dos membros do grupo, mas também de outros indivíduos que podem fazer parte da decisão de aceitar ou não um novo cliente, pois conforme relatado, podem-se adquirir informações dos clientes (ou dos possíveis novos clientes) de diferentes formas e fontes, como por exemplo, de um analista técnico que contribuirá para que se verifique se existe a possibilidade de atendimento do que um determinado cliente está solicitando.

Pode-se assim afirmar que, após a observação das narrativas realizadas, a importante decisão de se aceitar ou não um novo cliente enquanto uma decisão estratégica para a organização analisada possui influência do *groupthink*. Este tipo de decisão envolve e impacta todos os núcleos da empresa Alfa e demanda de uma construção conjunta para que os objetivos da organização sejam atingidos.

## Considerações Finais

Dado que, decidir é importante e que, decidir no contexto organizacional é vital para a vivência da organização. Estudar o processo de tomada de decisão no contexto organizacional envolvendo um grupo que decide estrategicamente é descobrir que o processo de tomada de decisão torna-se ainda mais complexo e necessário. Isso ficou evidente com a realização da pesquisa, na medida em que foram observados aspectos individuais e também oriundos do próprio grupo para a tomada de decisão.

Como contribuição que surge desse trabalho, tem-se a questão de identificar e sugerir que pesquisas relacionem o *groupthink* e a tomada de decisão. Por isso foi realizado um estudo empírico a fim de identificar a presença desse aspecto incidindo no processo decisório de um grupo que toma decisões estratégicas. Assim, uma vez que, foi identificada a existência dos antecedentes do *groupthink* e do próprio fenômeno na tomada de decisão do grupo analisado, questiona-se, sem haver uma resposta definida para a questão proposta, se os sintomas também surgem no processo decisório? Irving Janis, o autor seminal do fenômeno estudado afirma que sim.

Também convém esclarecer que a presença dos antecedentes e do próprio *groupthink* não tornam necessariamente a decisão tomada “ruim” ou menos efetiva conforme destacam Henningsen *et al.* (2006) e Johnson (2001), pois o que pode estar ocorrendo é o desenvolvimento de uma solução eficaz para o problema em questão por meio da coesão do grupo que decide. No qual se levam em consideração as informações que se tem a fim de que obtenham as possibilidades e que sejam conhecidas as consequências do que se decide, conforme destaca Simon (1997). O ponto em questão é a ocorrência dos sintomas, que por vezes se apresentam como negativos no processo.

Para isso, como sugestão para futuros trabalhos, sugere-se que a aplicação do modelo de Janis seja realizada em outros grupos em diferentes contextos, dentro de instituições de

natureza pública e privada, a fim de que sejam conhecidos os resultados do pensamento de grupo nas decisões que são tomadas dentro desses ambientes e baseados em grupos formados por diferentes indivíduos. Além de que seja verificada os aspectos mais profundos dos sintomas do *groupthink* em decisões tomadas por grupos.

Também se faz necessário deixar claro a existência de limitações para a pesquisa. Isso ocorre devido à complexidade do fenômeno estudado e do próprio método de análise utilizado. Assim, torna-se difícil abranger todos os aspectos da decisão em grupo. O que torna a tarefa de pesquisa não menos interessante, pelo contrário mais desafiadora. E afim de que se caminhe em direção a compreensão do processo decisório com base em outros aspectos que o influencia, dar um passo em direção ao entendimento do *groupthink* e a tomada de decisão é ao encontro desse objetivo.

#### Referências Bibliográficas

ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa. In. GODOI, C. K. BANDEIRA DE MELLO, R., SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2005.

AMBRUS, A.; GREINER, B.; PATHAK, P. **Group versus individual decision-making : Is there a shift ?** Institute for Advanced Study. School of Social Science Economics. *Working Paper*. 2009.

ANDERSON, P. Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis. **Administrative Science Quarterly**, 28, p. 201-222, 1983.

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pretince Hall, 2002.

BOJE, D. M. **Narrative methods for organizational & communication research**. London: Sage, 2001.

BUENO, R. L. P.; AZEVEDO, M. C. Produção científica sobre racionalidade na tomada de decisão organizacional estratégica. In: XXXV EnANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV EnANPAD 2011**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

CORBETTA, P. **Social research: theory, methods and techniques**. London: Sage, p. 264-286. 2003.

FLICK, U. **Introdução à Coleção Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: an update. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 334-343, 2007.

GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. 1.ed., 13. reimpr. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2008.

- HAMBRICK, D. C.; FINKELSTEIN, S.; CANELLA JR., A. A. Strategic Leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards. **Oxford University Press**, p. 43-163, 2009.
- HAMBRICK, D. C.; MASON: A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 193-206, 1984.
- HENNINGSEN, D. D. et al. Examining the Symptoms of Groupthink and Retrospective Sensemaking. **Small Group Research**, v. 37, p. 36–64, 2006.
- HOGG, M. A.; HAINS, S. C. Friendship and group identification : a new look at the role of cohesiveness in groupthink. **European Journal of Social Psychology**, v. 34, p. 323–341, 1998.
- JANIS, I. L. Groupthink. *Psychology Today*, pp. 43-46, 74-76. 1971.
- JANIS, I. L. *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin. 1972b.
- JANIS, I. L. *Groupthink*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin.1982a.
- JANIS, I. L. *Crucial decisions: Leadership in policymaking and crisis management*. New York: Free Press. 1989.
- JANIS, I. L. **Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes**. 2d, rev. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1983.
- JANIS, I. L. *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin, 1972a.
- JANIS, I. L. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiasces*. Houghton Mifflin, 1982b.
- JANIS, I. L.; MANN, L. *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press, 1977.
- JOHNSON, P. M. **Effects of Groupthink on Tactical Decision-Making**. School of Advanced Military Studies, 2001.
- LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; PITCHER, P.; POSADA, E.; SAINT-MACARY, J. Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. **Organization Science**, v. 6, n. 3, p. 260-279, 1995.
- MARCH, J. G. **A primer on decision making: how decisions happen**. The Free Press, 1994.
- NUTT, P. Making decision-making research matter: some issues and remedies. **Management Research Review**, v. 34, n. 1, p. 5-16, 2011.
- OLIVEIRA, C. Y. A. DE. **A coesão de grupo dentro de uma organização**. 136 p. (Dissertação de Mestrado) Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Faculdade de Economia e Gestão, 2010.

PARK, Won-Woo. *A Review of Research on Groupthink*. **Journal of Behavioral Decision Making**, Vol. 3, p. 229–245, 1990.

RAMOS, S. C.; TAKAHASHI, A. R. W. ; ROGLIO, K. D. Análise da Produção Nacional sobre Processo Decisório no período de 2004-2014. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, p. 156-184, 2015.

SCHAFFER, M.; CRICHLLOW, S. **Groupthink Versus High-Quality Decision Making in International Relations**. Columbia: University Press, 2010.

SIMON, H. **Administrative Behavior: a study of decision making processes in administrative organizations**. 4. ed. The Free Press, 1997.

TINDALE, R. S.; KAMEDA, T.; HINSZ, V. B. Group Decision Making. In: HOGG, M. A.; COOPER, J. (Eds.). **Sage handbook of social psychology**. London: Sage Publications, Inc., p. 1–66, 2003.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations: Foundations for Organizational Science**. London: Sage Publications, 1995.

YARDLEY, L. Dilemmas in qualitative health research. **Psychology and Health**, v. 15, n. 2, p. 215–228, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.