

Bons argumentos,
ótimos investimentos.

Julho 2022

BOAS E MÁ DECISÕES EM GRUPO

Resenha Trimestral

Por Delano Franco

Mestre em economia pela PUC-RJ e Sloan
Fellow da London Business School é
estrategista da Argumento Gestão de
Investimentos.

Decisões em grupo são, já há bastante tempo, objeto de estudo acadêmico. Também grandes empresas têm estado cada vez mais preocupadas com a otimização dos trabalhos e decisões compartilhadas.

Um estudo da *Harvard Business Review* de 2016 concluiu que o tempo gasto por gerentes e funcionários em atividades colaborativas subiu 50% ou mais nas últimas duas décadas e que, em muitas companhias, mais de 75% do dia típico de um funcionário é gasto em interações com colegas. O advento das reuniões virtuais, acelerado pela Covid, veio trazer desafios adicionais ao trabalho colaborativo.

No *Silicon Valley*, por exemplo, engenheiros de software são encorajados a trabalhar juntos, em parte porque os estudos mostram que grupos tendem a inovar e detectar erros mais rápido, além de achar melhores soluções para os problemas. Há também evidências de que pessoas trabalhando em times tendem a alcançar resultados melhores e reportar maior satisfação no trabalho. Um estudo de 2015 indicou maior lucratividade quando os trabalhadores são persuadidos a colaborar mais.

Em 2011, a Google passou a desenvolver estudos profundos sobre a formação de times,

dedicando uma grande soma a esse tema. Seu *People Operations Department* analisou todo tipo de coisa, desde quão frequentemente as pessoas na empresa fazem refeições juntos até quais características os melhores gerentes compartilham (ver "*What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*", NYT Magazine, 25/02/2016). Eles estudaram também os resultados de regras tradicionais de gestão, como colocar os introvertidos juntos, times serem mais efetivos quando todos são amigos fora do ambiente de trabalho, etc.

Em 2012, a empresa embarcou em uma iniciativa, chamada de Projeto Aristóteles, para estudar centenas de times internos e tentar descobrir porque alguns eram bem sucedidos e outros não. Isto envolveu estatísticos, psicólogos, sociólogos e engenheiros. Questionaram se os melhores times eram aqueles com interesses similares, se incentivos semelhantes para os participantes faziam diferença, ou equilíbrio de gênero. Surpreendentemente nenhum padrão reconhecível emergiu dos dados. Alguns dos melhores grupos eram compostos de pessoas que socializavam fora do ambiente de trabalho, outros de completos estranhos fora da sala de reunião. Alguns eram bastante hierárquicos, outros não.

Em seguida passaram a estudar as regras dos grupos - tradições, padrões de comportamento e normas não escritas que governam seu funcionamento. Por exemplo, alguns evitavam confrontos, outros encorajavam discussões vigorosas. Em alguns, os líderes interrompiam as falas dos participantes, em outros todos tinham que esperar sua vez para falar.

Em 2008, um grupo de psicólogos da Carnegie Mellon, MIT e Union College criaram um projeto de pesquisa para verificar se era possível se construir o QI coletivo de um grupo, através do recrutamento de 699 pessoas para estudo. A cada grupo eram dadas tarefas como brainstorming sobre os usos possíveis de um instrumento ou objeto. O resultado interessante foi que times que iam bem em uma tarefa em geral iam bem nas outras. Chegaram então à conclusão de que o que distingue os bons times dos disfuncionais era como os membros se tratavam mutuamente. As normas corretas, assim, podiam elevar o QI coletivo, ao passo que as erradas podiam estragar um time, mesmo com todos os membros excepcionalmente inteligentes.

Havia dois comportamentos que os bons times em geral compartilhavam. Primeiro, os membros falavam aproximadamente na mesma

proporção de tempo. Segundo, tinham sensibilidade para observar quando algum membro estava aborrecido com algo na discussão ou suas opiniões estavam sendo ignoradas - ao que se chama de *"average social sensitivity (ASS)"*. Em geral, associa-se ASS à convicção dos membros do time de que o ambiente é seguro para tomar "riscos interpessoais" - liberdade para emitir opiniões sem rejeição ou punição, para ser você mesmo, etc.

Voltando ao Projeto Aristóteles da Google, quando seus pesquisadores se aprofundaram no conceito de ASS, as peças começaram a se encaixar e, no fim de 2014, seus membros começaram a compartilhar as conclusões com grupos selecionados da empresa. Eles não sabiam exatamente como facilitar ASS, mas esperavam que ao publicarem a pesquisa para os colaboradores da Google estes aparecessem com ideias de implementação. E de fato apareceram. A grande conclusão foi de que as pessoas não queriam esconder parte de sua personalidade no trabalho, mas para isso precisavam de segurança psicológica, de modo a poderem compartilhar dificuldades e temores sem o medo de recriminações.

Há também uma vasta literatura sobre a decisão coletiva na determinação das taxas de

juros pelos Bancos Centrais, em especial no que diz respeito ao que o psicólogo Irving Janis chamou em 1972 de *"Groupthink"* – tendência a sintetizar informações de forma a confirmar crenças prévias, em especial do líder do grupo. De acordo com Andrew Haldane, economista-chefe do *Bank of England* em discurso de 2014, os antídotos mais comuns ao *groupthink* em BCs são o encorajamento do dissenso e a existência de membros de fora da instituição. Na mesma linha, Ed Sibley, do *Supervisory Board* do ECB, disse em entrevista de 2018 – *"diversity is the best bulwark against groupthink"*.

Como tomamos decisões por consenso na Argumento, claramente trata-se de assunto de nosso interesse. Nossa experiência vai em linha com a reportada na narrativa acima, de que a liberdade de falar o que se pensa, e muitas vezes em seguida descartar o ponto de vista, gera no fim bons resultados, através da geração de ideias "fora da caixa".

*Delano Franco, Mestre em economia pela PUC-RJ e *Sloan Fellow* da *London Business School*, é estrategista da Argumento Gestão de Investimentos.



www.arg.com.br