

Um ataque às receitas

O consultor americano Phil Rosenzweig lança um livro de administração que explica por que tantos livros de administração dão conselhos errados

DAVID COHEN

SE VOCÊ LER MUITOS LIVROS SOBRE administração de empresas, é praticamente inevitável que desenvolva certo grau de ceticismo. Num dia, você acompanha os argumentos do consultor americano Jim Collins, autor de grandes sucessos como *Empresas Feitas para Vencer* (editora Campus). Ele assegura que as empresas só se tornam excelentes se seguirem uma estratégia incremental, com pequenas melhorias de cada vez. Aí você lê o professor de Harvard Clayton Christensen, outro autor de sucesso. Ele diz que, enquanto você dá um duro danado para melhorar seus serviços ou produtos, existe alguém lá fora inventando alguma coisa que vai fazer todo mundo esquecer aquilo que você produz.

Se você acompanha as teses de gestão há algum tempo, já deve ter visto vários modismos: a solução dos problemas da empresa pela aposta na qualidade, a solução pela reengenharia de processos, a salvação pelo foco em uma única atividade central, a salvação pelo investimento em várias atividades diferentes... É possível até que você tenha ficado em dúvida sobre o que é ser um gestor. Afinal, o que é administrar? É controlar, como dizia o pensador clássico francês Henri Fayol? Ou é realizar, apostar em coisas novas, como defende o megaguru americano Tom Peters? Será pensar e planejar, como diz o mestre da competitividade, Michael Porter? Ou liderar, como diz Warren Bennis, um especialista em... claro, liderança?

Para quem fica perdido no meio de tantas teorias contraditórias, vale a pena investir algum tempo na leitura de mais um livro de administração: *Derrubando Mitos — Como Evitar os 9 Equívocos Básicos no Mundo dos Negócios* (Editora Globo), do americano Phil Rosenzweig, professor de Estratégia e Gestão Internacional da escola de negócios IMD, na Suíça. O livro foi considerado um dos melhores lançamentos do ano passado pelos jornais econômicos *Financial Times* e *Wall Street Journal*. A edição brasileira, recém-lançada, é o primeiro tomo da coleção *Época Negócios*.

O principal mote do livro é revelar os truques que grandes gurus, jornalistas e até respeitadas instituições usam - na maioria das vezes, sem ter consciência disso - para vender suas idéias. Seus ataques se dirigem desde a autores famosos, como Jim Collins e Tom Peters, até a ícones da mídia especializada, como as revistas *Fortune*, *Business Week* e *Forbes*, e consultorias estabelecidas, como a Bain.

O primeiro dos nove truques que Rosenzweig apresenta é o efeito aura. Ele dá o título da obra, em inglês (*The Halo Effect*). O efeito aura foi um termo inventado pelo psicólogo americano Edward Thorndike no início do século passado. Nasceu da observação de Thorndike, de um serviço que prestou para o Exército americano. Sua tarefa era determinar quais soldados eram bons em tiro, quais eram os melhores corredores, quais eram os mais fortes

e assim por diante. Depois de aplicar questionários a alguns comandantes, o psicólogo percebeu um fenômeno curioso. Quando um soldado era considerado bom em algo, geralmente ganhava notas altas em todos os quesitos.

Thorndike explicou o resultado como uma espécie de contaminação. Ao ver uma pessoa muito boa em algum campo de atuação, automaticamente acreditamos que ela se sobressai em outras atividades. Exemplos recentes? Com a economia brasileira em alta, o presidente Lula bateu recordes de popularidade, mesmo durante o escândalo político do mensalão. Nos Estados Unidos, logo após os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, quando um sentimento de união tomou conta do país, o presidente Bush foi bem avaliado em pesquisas sobre sua política econômica. Inversamente, quando as críticas à invasão do Iraque aumentaram, os americanos avaliaram sua conduta da economia como ruim.

Muitas vezes, essa contaminação faz sentido. Se uma companhia de renome lança um produto, é natural que as pessoas prefiram comprar dela, em vez de testar o produto feito por uma empresa desconhecida. A armadilha é que a aura nos impede de enxergar com clareza. Vários estudos mostram que nossas opiniões são influenciadas pelo contexto. Um deles é do professor de administração Barry Staw, da Universidade da Califórnia. Staw propôs tarefas a vários grupos. Depois, disse a alguns desses grupos que eles tinham tido bom desempenho, e a outros que não tinham ido bem. Staw fez isso aleatoriamente. E aí pediu aos grupos que descrevessem o trabalho





SEM TRUQUES

Rosenzweig, professor da IMD, O consultor descreve nove ilusões que costumam contaminar os livros de negócios

em equipe. Nos grupos que ele afirmou ser melhores, as pessoas classificaram as equipes como mais abertas a mudanças, mais coesas, mais motivadas. Nos grupos que ele disse terem se dado mal, as pessoas se lembraram de comunicação ruim, falta de união e baixa motivação.

E qual o problema do efeito aura? É que ele contamina grande parte dos estudos supostamente científicos sobre sucesso. Talvez motivação seja um ingrediente essencial para o sucesso, mas, se você pergunta o segredo do sucesso a uma pessoa bem-sucedida, é provável que ela se lembre de ter tido mais motivação do que teve de verdade. O mesmo vale para clima organizacional, inteligência, ousadia etc.

Esse seria um problema dos livros que apontam receitas de sucesso a partir

de empresas bem-sucedidas. Segundo Rosenzweig, o sucesso financeiro atual das empresas cria um efeito aura que faz executivos, empregados, rivais, jornalistas e até analistas especializados achar que tudo o mais vai bem.

As demais ilusões descritas por Rosenzweig são:

- a confusão entre correlação e causalidade. Digamos que um estudo tenha descoberto que as empresas mais bem-sucedidas financeiramente gastam mais com programas de educação para seus gerentes. O que concluir daí? Que as empresas que investem em seus funcionários colhem melhores resultados? Ou que as empresas que colhem melhores resultados têm mais dinheiro para programas de educação?

- a ilusão de que há uma explicação única para o sucesso
- a busca de causas a partir dos efeitos. É uma ilusão comum nos estudos que procuram inferir receitas de sucesso olhando apenas para empresas bem-sucedidas
- a ilusão das pesquisas "rigorosas" (quantidade de dados analisados não é igual a profundidade das conclusões)
- o mito do sucesso duradouro: a maioria das empresas bem-sucedidas, por uma simples questão estatística, tende a ter resultados piores que suas concorrentes no futuro, um fenômeno conhecido como regressão à média. Foi o que aconteceu com as empresas que constavam no livro *Feitas para Durar*, durante a década de 1990.
- a ilusão do desempenho absoluto: os carros da General Motors são hoje muito melhores que na década de 1980. O que explica sua queda na participação de mercado nos EUA, de 35% em 1990 para 25% em 2005? Os concorrentes melhoraram mais. Parece óbvio, mas, até o escândalo da "contabilidade criativa" de empresas americanas no início do século, a maioria dos altos executivos recebia bônus vinculados a resultados absolutos, e não às conquistas reais de mercado.
- o erro de interpretação: se olharmos apenas as empresas bem-sucedidas, não enxergamos aquelas que adotaram a mesma estratégia e se deram mal. Em vez de uma receita de sucesso, podemos estar seguindo uma receita de volatilidade. Um exemplo: durante um incêndio, uma pessoa se jogou do 4º andar e escapou sem nenhuma contusão e nenhuma queimadura. Mas jogar-se pela janela é uma estratégia radical que, na maioria das vezes, leva à morte. Em um incêndio, faz mais sentido esperar os bombeiros
- a ilusão da física dos negócios. Essa é a noção de que o mundo dos negócios se presta a previsões, de que resultados podem ser repetidos, de que existem leis que regem os resultados. Não há, ♦