



A Verdade dos Fatos
Jeffrey Pfeffer e Robert J. Sutton
Ed. Campus

Por: Jerônimo Lima

Você toma as decisões certas? Ou copia o que parece funcionar em outras empresas e age de acordo com crenças arraigadas em vez de basear-se na verdade dos fatos?

Frases corporativas consagradas como “as melhores organizações contam com os melhores talentos”, “as iniciativas financeiras norteiam o desempenho da empresa” e “as organizações precisam mudar ou morrerão” viraram axiomas que conduzem as ações nos negócios. Muitos conceitos empresariais são formulados com base em informações precárias, no estardalhaço sobre a última “cura milagrosa” e na mentalidade equivocada sobre as “melhores práticas”. Mas quando os líderes fazem escolhas fundamentadas em conhecimento falho, colocam em risco suas empresas.

Mas as coisas não precisam ser assim. Jeffrey Pfeffer e Robert Sutton mostram um caminho melhor: o gerenciamento baseado em evidências, uma abordagem que surgiu na Medicina e que vem se espalhando para setores como educação e políticas públicas.

Os autores de **A Verdade dos Fatos** mostram aos gestores como encontrar e aplicar as melhores evidências nos negócios e porque este método gera resultados superiores. Com o gerenciamento baseado em evidências, os líderes empresariais encaram a verdade nua e crua dos fatos e agem de acordo com os indícios mais confiáveis, triunfando sobre as inferências. Além disso, passam a enxergar o senso comum sobre a gestão eficaz com ceticismo saudável.

Para demonstrar o perigo das crenças baseadas em inferências e pressupostos falsos, os autores derrubam por terra seis máximas amplamente difundidas, porém equivocadas, que não passam de meias-verdades nas principais áreas gerenciais: 1) O trabalho é fundamentalmente diferente de outros aspectos da vida e assim deve ser?; 2) As melhores empresas contam com os melhores profissionais?; 3) Os incentivos financeiros impulsionam o desempenho da empresa?; 4) A estratégia é o destino?; 5) É preciso mudar para não fracassar?; 6) Os grandes líderes estão realmente no controle de suas empresas?

Pfeffer e Sutton descrevem como identificar e aplicar as melhores práticas nas empresas em vez de defender cegamente ações que pretensamente funcionariam para todas. Para isso, recomendam o cuidado com velhas idéias com nova roupagem desenhada para atrair executivos que se encantam com novidades; desenvolver o ceticismo saudável em relação aos modismos que prometem resultados milagrosos; e adotar uma atitude sábia de confiar para agir com base no melhor conhecimento que temos agora, mas com humildade o bastante para duvidar do que sabe e sábio na medida certa para enfrentar a verdade dos fatos quando surgirem evidências melhores e mais recentes.

O problema ocorre, segundo eles, quando os gestores, instigados por um seminário, livro ou consultores, tomam atitudes conflitantes com o que comprovadamente funciona. Chamam este fenômeno de “problema entre fazer e saber” – fazer sem ter a menor idéia do que está fazendo ou sem saber o suficiente.

Enquanto presenciarmos tentativas de implementar práticas baseadas na evidência na Saúde e na Educação que, a despeito das melhores intenções, não raro sofrem resistências que enfraquecem o aprendizado e desperdiçam milhões de dólares, não vemos na Administração de Empresas um empenho tão grande neste sentido.

Mas o gerenciamento baseado em evidências pode mudar o modo de pensar e agir dos gestores, se levado a sério, pois origina-se da premissa de usar melhor e de forma mais plena a lógica e os fatos. Isto permite aos líderes realizarem melhor seu trabalho, fundamentados na convicção de que enfrentando a dura realidade sobre o que funciona ou não, podem entender as meias-verdades perigosas que constituem grande parte da sabedoria convencional sobre gestão e descartando absurdos totais que normalmente são aceitos como o “conselho perfeito”.

O gerenciamento baseado em evidências requer uma mentalidade com dois componentes cruciais: primeiro, disposição para colocar de lado a crença e a sabedoria convencionais perigosas, adotadas por muitos, e agir de acordo com os fatos; segundo, um compromisso implacável para reunir as constatações e as informações necessárias para tomar decisões mais coerentes e inteligentes e acompanhar o ritmo das novas evidências, bem como usá-las para atualizar as práticas.

Na verdade, o gerenciamento baseado em evidências ratifica a importância de um dos principais fundamentos da excelência do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, a “gestão baseada em fatos”, que incentiva a tomada de decisões com base na medição e análise do desempenho, levando em consideração as informações disponíveis.

Este conceito é colocado em prática de tal forma que a tomada de decisão, em todos os níveis da empresa, deve apoiar-se na análise de fatos e dados do ambiente externo e interno, a qual deve abranger clientes, mercado, finanças, pessoas, fornecedores, produtos, processos, sociedade e comunidade.

Para que o processo de tomada de decisões seja eficaz e para que a introdução de melhorias e ações seja mais rápida, a empresa deve dispor de sistemas estruturados de informação adequados ao seu negócio e desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas.

Dispondo de informações íntegras e atualizadas, os gestores podem qualificar suas decisões no dia-a-dia, assim como aquelas relacionadas à estratégia, aumentando a probabilidade de êxito quanto ao alcance de seus objetivos.