



Derrubando mitos: como evitar os nove equívocos básicos do mundo dos negócios
Phil Rosenzweig
Ed. Globo

Texto original de David A. Cohen

Ao entrar numa loja de carros usados, é natural que sintamos vontade de acreditar no que o vendedor diz. Aquele carro com uma aparência tão boa, por um preço tão baixo! Além disso, duvidar do vendedor é trabalhoso. Você precisa entender um pouco de carros para rebater seus argumentos, e o confronto é sempre uma atitude que despende energia. Mesmo assim, você sabe que o vendedor tem motivos para "enfeitar" a verdade. Então você chuta os pneus, sai para um *test-drive*, faz perguntas probatórias. Pode até trazer um amigo que entenda de mecânica para ajudá-lo a avaliar o carro. Toda essa prática está longe de ser divertida. Mas, se você não exercer um mínimo de ceticismo, é provável que vá ter dores de cabeça mais tarde, quando o carro começar a dar problemas. Então você se arrependerá de não ter investido um pouquinho de ceticismo no início do processo.

A experiência da loja de carros usados foi um exemplo descrito pelo astrônomo americano Carl Sagan, no livro "O Mundo Assombrado pelos Demônios", para frisar a importância do pensamento crítico. O livro de Sagan não se refere especificamente ao mundo dos negócios, mas sua argumentação é crucial para quem tenha responsabilidades em alguma empresa. O campo da administração está repleto de vendedores de carros usados - gente que garante ter encontrado a receita do sucesso. Curiosamente, gestores que se orgulham de ser racionais e ter sangue-frio para tomar decisões costumam comprar esses carros usados de olhos fechados. Pior, dirigem-nos em alta velocidade, em estradas mal sinalizadas.

Grande parte das soluções para produzir resultados são primas das receitas dos adivinhos, dos xamãs e dos milagreiros. Não é à toa que o termo "guru" se universalizou para designar os mestres da administração. Mas, se há um mundo, como dizia Carl Sagan, engolfado pela superstição e pela corrente de pensamento mitológico, há também uma crescente escola moderna de desmistificação. Ela começou a ganhar força nos anos 1990, uma época de tanta bonança econômica que se podiam encontrar consultores para qualquer coisa. Foi aí que a revista Fast Company lançou sua Debunking Unit, a unidade de caça a baboseiras, uma seção que ridicularizava as teses e expressões mais estapafúrdias dos consultores.

Era natural a ironia. Afinal, se você ler muitos livros sobre gestão, é praticamente inevitável que adquira um certo grau de ceticismo. Num dia, você acompanha os argumentos do consultor Jim Collins. Ele assegura que as empresas só se tornam excelentes se seguirem uma estratégia incremental, com pequenas melhorias de cada vez. Aí você lê o megaguru Tom Peters, cuja principal premissa é que só os revolucionários têm chance de se dar bem. Para ele, o importante é fazer algo novo, e o melhor gestor é um realizador. Mas o mestre da competitividade, Michael Porter, diz que um bom gestor é um pensador. O especialista em liderança Warren Bennis diz que um bom gestor tem de ser... adivinhou, um líder. Um dos primeiros pensadores da administração, o francês Henri Fayol, dizia que o bom gestor é um exímio controlador. Ou o bom gestor é necessariamente um ser superior, que pensa, realiza, lidera e controla, ou essas teorias não batem umas com as outras.

No século 21, a escola antimitos vem ganhando peso. É possível até que ela se transforme no novo modismo da administração. Já há sinais disso. Em 2006, um dos livros de negócios de maior sucesso nos Estados Unidos foi "A Verdade dos Fatos". Nele, os professores de administração Jeffrey Pfeffer e Robert Sutton lançam uma espécie de movimento pela gestão baseada em evidências científicas - e também demolem mitos de pesquisas pseudocientíficas.

É neste movimento que se insere Phil Rosenzweig, professor de estratégia e gestão internacional da escola de negócios IMD, na Suíça, com o livro considerado um dos melhores pelo Financial Times e pelo Wall Street Journal: "Derrubando Mitos: como evitar os nove equívocos básicos do mundo dos negócios".

Nele, Rosenzweig propõe-se a ser o amigo que entende de mecânica, que você pode levar à loja de carros usados. O principal mote do livro é revelar os principais truques que grandes gurus, jornalistas e até respeitadas instituições utilizam-na maioria das vezes sem ter consciência disso - para vender suas ideias. Seus ataques dirigem-se desde a autores famosos, como Jim Collins e Tom Peters, até a ícones da mídia especializada, como as revistas Fortune, Business Week e Forbes, além de consultorias estabelecidas, como a Bain & Company.

O mais importante dos nove truques que Rosenzweig apresenta é o efeito aura, um termo inventado pelo psicólogo americano Edward Thorndike no início do século passado, que deriva do sentido de totalização que todos nós possuímos. Ao ver uma pessoa muito boa em algum campo de atuação, automaticamente acreditamos que ela se sobressai em outras atividades. Muitas vezes, isso faz sentido. Se uma companhia de renome lança um produto novo, é natural que as pessoas prefiram comprar dela, em vez de arriscar-se ao 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. O professor de administração Barry Staw, da Universidade da Califórnia, 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, aleatoriamente. E aí pediu aos grupos que descrevessem o trabalho em equipe. Nos grupos que ele disse serem melhores, as pessoas descreveram 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 reconheça ter tido mais motivação do que teve de verdade. E o mesmo vale para clima organizacional, inteligência, ousadia etc.

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 existe uma explicação única para o sucesso empresarial.
- 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 de 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 a amostra das empresas escolhidas no livro "Feitas para Durar", durante a década de 1990.

- A ilusão do desempenho absoluto: os carros da General Motors são hoje muito melhores do que na década de 80. 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.

- A ilusão da física dos negócios. Esta 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.

O único problema do livro é o mesmo de toda a onda dos céticos. A atitude crítica é essencial para evitar desastres, mas não indica o caminho a seguir. Rosenzweig desliza, no final, quando tenta fornecer um caminho alternativo como "exemplo" para os gestores de todos os tempos e lugares. O caminho é a história de três executivos: Robert Rubin, ex-secretário do Tesouro dos Estados Unidos, por sua carreira no banco de investimentos Goldman Sachs; Andy Grove, cofundador da Intel; e Guerrino de Luca, presidente da Logitech. Os três teriam sido escolhidos não pelos resultados que apresentam em suas empresas, mas pelo modo como aceitam riscos e pela execução de suas estratégias. Talvez o recado, aí, seja outro: até os céticos precisam de inspiração.