



Livro O Efeito Halo

E as outras oito ilusões corporativas que ludibriam os gestores

Phil Rosenzweig
Free Press, 2007
Também disponível em: Inglês

Recomendação

Este é um livro sério que vai mudar a forma de pensar de muitos sobre a busca da excelência em gestão. Phil Rosenzweig desafia, em tom provocativo, os conceitos predominantes em relação às características que impulsionam o desempenho corporativo. Ele questiona os pressupostos das pesquisas anteriores que rotularam empresas como “excelentes”. Tudo indica que os elogios anteriores às melhores empresas, incluindo as alegações de autores de grande sucesso, foram baseados em técnicas de pesquisa equivocadas que levaram os autores a atribuir erroneamente proezas a empresas que não as realizaram. Rosenzweig destila com clareza suas ideias bastante convincentes e fortalece as suas afirmações com exemplos específicos e novas pesquisas, o que confere grande solidez ao conteúdo. Como resultado, a *BooksInShort* poderia comparar este texto focado e de leitura agradável a um bom brandy: palatável, agradável, memorável, um tanto pesado e impregnado com o potencial de mexer com a sua cabeça. Altamente recomendado.

Ideias Fundamentais

- O efeito halo ocorre quando são dados atributos positivos a uma pessoa ou empresa, mesmo sem evidências de que estes traços positivos existam de fato.
- O efeito halo está enraizado na teoria da dissonância cognitiva; as pessoas buscam uma imagem harmoniosa do mundo e por isso não levam em conta os fatos que não se encaixem nesse cenário.
- Alguns livros de negócios bem conhecidos foram baseados em ilusões sobre o desempenho corporativo.
- A maior parte dos estudos relacionados aos negócios procura extrapolar os resultados otimistas com base em correlações pouco significativas.
- Não há fórmula ou resposta rápida para tornar uma empresa grande.
- Tom Peters, coautor de *Vencendo a Crise*, afirmou que os seus dados foram falsificados.
- Os preços das ações de mais da metade das principais empresas apresentadas em *Feitas para Durar* não alcançou o índice seletivo S&P 500 nos cinco anos seguintes à publicação do livro.
- O desempenho corporativo é relativo; para avaliá-lo, aborde-o sob a ótica de um contexto competitivo.
- O sucesso a longo prazo é composto de uma série de sucessos de curto prazo.
- Cuidado com as fábulas que se disfarçam de ciência.

Resumo

As grandes ilusões

Os investidores e gestores de empresas operam segundo uma variedade de ilusões. Como enfrentam uma enorme pressão para produzir resultados financeiros, vivem atrás de histórias instrutivas e simplistas sobre como grandes CEOs transformaram as suas empresas em máquinas poderosas de gerar lucros. Uma infinidade de livros de consultores e professores repassam essas fábulas aos gestores, sob um novo formato, para que sejam replicadas. Porém, não passam de falácias. Essas histórias de desempenho corporativo são pura ilusão. Pior ainda, as suas explicações simplistas seduzem os gestores, levando-os a pensar que um CEO montado em um cavalo branco e vestido em uma armadura ou um novo plano de negócios podem facilmente resolver todos os seus problemas. Para combater essas fantasias desenfreadas, os gestores devem suspeitar das fontes dessas histórias e serem mais seletivos sobre o que acreditam e consideram viável. Eles devem evitar o envolvimento emocional e fugir das ideias que prometem soluções rápidas. Uma análise crítica mostra que muitas soluções descritas em tais histórias são baseadas em ilusões sobre resultados

e desempenho.

“Se quisermos saber o que leva a um desempenho excelente, uma coisa é certa: precisamos evitar o Efeito Halo.”

A imprensa empresarial atribui boas qualidades, sem provas suficientes, para empresas com bons resultados, para logo em seguida “cair em cima” das mesmas empresas, quando os preços das suas ações despencam. Veja por exemplo a Cisco System. Ela fez história quando seu valor de mercado pulou para US\$ 100 bilhões em tempo recorde. Por volta do ano 2000, a Cisco chegou a crescer US\$ 250 milhões diariamente. Durante este crescimento espetacular, a mídia não parou de elogiar o CEO John Chambers, até o dia em que a sua estratégia fracassou.

“Quanto maior a alegação, maiores as manchetes (...) e maior a tentação de se ignorar as explicações contraditórias.”

A ABB, empresa de engenharia industrial sueco-suíça (fusão da sueca ASEA e da suíça Brown Boveri), também recebeu muitos elogios da mídia. A ABB chamou a atenção geral ao adquirir empresas do setor em toda a Europa visando fornecer uma gama de serviços, da geração de energia à robótica. A imprensa enalteceu o CEO Percy Barnevik, considerando-o um verdadeiro mestre estrategista por cortar custos e fechar fábricas, ao mesmo tempo em que as vendas e lucros da empresa disparavam. A receita dobrou para US\$ 34,7 bilhões e os lucros triplicaram entre 1988 e 1996, enquanto o seu valor de mercado chegou aos US\$ 40 bilhões. Tal como aconteceu com Chambers, a mídia estava apaixonada por Barnevik, mas assim que os lucros e os preços das ações despencaram, ela não poupou ambos os CEOs, considerando-os pessoas egoístas que ultrapassam os limites e correram atrás da expansão imprudente. O que explica essa mudança repentina da mídia é o efeito halo.

Ilusão nº 1: O efeito halo

Caso você tenha uma impressão geral positiva sobre uma empresa, a sua tendência é imputar atributos positivos a tudo o que ela faça, mesmo sem evidências. Por outro lado, se o seu conceito for negativo, a sua avaliação sobre a empresa é ruim. Este é o efeito halo, o qual se aplica a empresas e pessoas. Ele se baseia na dissonância cognitiva, uma teoria da psicologia que credita que as pessoas buscam uma imagem harmoniosa do mundo e por isso não levam em conta os fatos que não se encaixem nesse cenário. As pessoas anseiam por resultados consistentes, mesmo diante de eventos discrepantes. Se um elemento de uma empresa é bom, a premência por uma visão de mundo abrangente e unificada faz com que as pessoas percebam todos os outros elementos, estejam estes relacionados ou não, como bons também. O mesmo vale para conclusões negativas. Por exemplo, pessoas que foram informadas que o seu grupo de ensaio respondeu corretamente às perguntas de um teste afirmaram que o grupo era capacitado e motivado. Aqueles que foram informados que o seu grupo respondeu incorretamente, afirmaram que todos eram ineficazes e lhes faltava ambição. As pessoas atribuem um conjunto de características aos grupos que consideram eficazes e traços inferiores aos grupos que consideram fracos. Seja positivo ou negativo, este é o efeito halo.

Ilusão nº 2: A ilusão da correlação e da causalidade

O efeito halo enfraquece a maior parte dos esforços para avaliar o desempenho dos líderes, porque incutem falsamente nos líderes atributos que prometem aumentar o desempenho. Na verdade, estes grandes traços podem estar relacionados ou não. Será que as características positivas de um líder são subproduto do desempenho ou a causa deste? Muitos estudos confundem correlação com causalidade ou tentam extrapolar resultados muito positivos a partir de uma correlação pouco significativa. Para explicar a causalidade ou isolar o impacto de uma variável apenas, você deve comparar os dados ao longo do tempo. Enquanto isso, para isolar o poder do efeito halo, os especialistas executam experimentos utilizando variáveis dependentes e independentes para quantificar o desempenho corporativo. Isso requer bons dados de desempenho financeiro além dos dados subjetivos sobre liderança, cultura e táticas. Alguns pesquisadores têm utilizado artigos de revistas de negócios ou estudos sobre cultura corporativa, mas o efeito halo também os acaba contaminando. A maior parte dos estudos sobre liderança, foco no cliente, cultura no local de trabalho entre outros dependem de relatos, os quais produzem resultados enviesados pelo efeito halo.

Ilusão nº 3: A ilusão das variáveis independentes

performance desempenho decorre de vários fatores dentro de uma empresa. Você não pode medi-la com precisão através de um critério, apenas. No entanto, vários estudos e livros tentam relacionar o desempenho a um fator independente e específico da gestão de RH, responsabilidade social corporativa ou liderança. Estes estudos são insuficientes, tanto porque dependem de apenas uma explicação como porque não conseguem explicar como uma variável isolada, tal como a liderança, correlaciona-se com outras variáveis-chave, como por exemplo a gestão de RH. Como muitos destes fatores estão altamente correlacionados, o efeito de cada um é normalmente menor do que o imaginado.

Ilusão nº 4: A ilusão do fatores vitoriosos

Quando os pesquisadores buscam traços ou padrões comuns entre as maiores empresas, eles são atraídos por bons desempenhos, o que torna impossível determinar como uma empresa mal gerida se compara à amostra. O *bestseller* de Tom Peters e Bob Waterman, *Vencendo a Crise*, comete esse erro e apresenta outras falhas de investigação. O livro, que analisa 43 empresas e enumera oito fatores que as maiores delas têm em comum, foi apresentado como o resultado de uma pesquisa rigorosa. Mas em 2001, Peters afirmou que eles falsificaram os seus dados e escolheram as empresas sob o impacto do efeito halo, excluindo companhias menos bem-sucedidas e, assim, enviesando as amostras. Apesar das suas falhas, *Vencendo a Crise* foi um sucesso por contar uma história que as pessoas queriam ouvir, exatamente na época do *boom* das montadoras japonesas. Outro livro muito popular, *Feitas para Durar*, de Jerry Porras e Jim Collins, sucumbiu a outros problemas estruturais, embora tenha comparado empresas “visionárias” com empresas de menor sucesso nos mesmos setores. Para chegar a comparações válidas, os autores fizeram uma extensa pesquisa subjetiva, inclusive estudando histórias da mídia empresarial. Muito parecido com *Vencendo a Crise*, este livro conclui que as melhores empresas focam em questões simples como, pessoal, valores, cultura corporativa, especialização e planejamento. Estes livros deixam uma pergunta sem resposta: Será que os fatores identificados pelos autores impulsionam o bom desempenho ou são traços baseados no bom desempenho?

Ilusão nº 5: A ilusão da pesquisa rigorosa

Os métodos sólidos de pesquisa, incluindo o trabalho com uma grande seleção de amostras, podem produzir bons resultados, mas tudo depende das técnicas corretas

e de dados de alta qualidade. *Feitas para Durar* utilizou métodos de pesquisa rigorosa e muita informação, mas os seus resultados foram severamente contaminados porque os autores incluíram conclusões deformadas pelo efeito halo. Procure primar pela qualidade de todos os seus dados.

Ilusão nº 6: A ilusão do sucesso duradouro

As empresas “visionárias” de *Feitas para Durar* não se mantiveram no topo do mercado de ações. Seis das 16 mais bem posicionadas entre 1991 a 2000 não conseguiram manter-se no índice seletivo S&P 500 nos cinco anos seguintes à publicação do livro. É provável que os traços determinantes destacados pelos autores não promoveram o bom desempenho, antes resultaram desta. Contudo, explicar porque as ações dessas empresas tiveram um desempenho superior é uma tarefa muito difícil. Um olhar mais atento aos dados completos durante certo tempo mostra que o seu desempenho não foi linear ou consistente, mas errático e em declínio. Ao longo do tempo, o desempenho permanece na média, devido a forças do mercado como imitação, concorrência e volume de negócios. O sucesso é normalmente indescritível e difícil de ser mantido. Nenhum plano “preto no branco” garante a vitória permanente. Somente é possível estudar o sucesso sustentado em retrospecto. O sucesso no longo prazo é feito por uma série de sucessos de curto prazo. Prefira concentrar-se nestes. As empresas que se adaptam têm uma chance maior de obterem o sucesso sustentado.

Ilusão nº 7: A ilusão do desempenho absoluto

Em uma economia competitiva, não é possível visualizar o desempenho de forma isolada. Compare a sua empresa com o desempenho de outras no mesmo setor, onde ocorre a competição. Por exemplo, um grande estudo criticou severamente a Kmart por não conseguir cumprir vários critérios de desempenho. De 1994 a 2002, a Kmart melhorou muito o seu giro de inventário, uma medida-chave de eficiência, mas mesmo as suas maiores conquistas se mostraram tímidas quando comparadas às melhorias observadas no Wal-Mart, um dos principais concorrentes. Uma vez que o desempenho da empresa é relativo e não absoluto, todas as tentativas de medi-lo devem ser realizadas em um contexto competitivo.

Ilusão nº 8: A ilusão das suposições erradas

Em *Feitas para Durar*, Jim Collins escreve que os gestores que tenham um ponto de vista coerente e busquem objetivos de forma metódica, muitas vezes são mais bem-sucedidos do que aqueles que seguem uma variedade de estratégias. Collins teorizou que uma abordagem persistente e constante produziria melhor desempenho. Em contraste, um amplo estudo descobriu que pessoas com mentalidades flexíveis e que levem em conta mais informações fazem previsões mais precisas do que as pessoas com concepções rígidas. Collins sugeriu que as grandes empresas devem seguir uma direção constante, inabalável, mesmo em face aos novos desenvolvimentos. As pesquisas apoiam o oposto: as empresas que se adaptam têm melhores resultados. Apesar de ser possível que as empresas bem-sucedidas sigam estratégias pontuais, isso não garante que essas estratégias vão trazer o sucesso automático.

Ilusão nº 9: A ilusão da física organizacional

Poucas coisas são garantidas no mundo dos negócios. A precisão da ciência não se aplica aos negócios. As leis universais da natureza não governam os negócios. Nenhuma fórmula pode “replicar” uma boa gestão. Por mais que queiram, os gestores não sabem prever ou reproduzir os passos que levam as empresas ao sucesso; isso só acontece com experimentos científicos.

Grandes expectativas

A popularidade dos livros de negócios proeminentes varia de acordo com a capacidade dos autores de contarem boas histórias e não devido a dados sólidos. Os *bestsellers* contam histórias interessantes sobre como pequenas empresas em dificuldades se transformaram em máquinas globais de fazer dinheiro. As escolas de gestão também buscam explicações de como as empresas se tornam excelentes. Os estudiosos dissecam o desempenho organizacional e conduzem estudos de novas técnicas. Eles buscam descobrir como alguns pequenos aspectos da melhoria organizacional podem impulsionar o desempenho, ainda que dentro de diretrizes experimentais rigorosas. O resultado infeliz é a popularização de histórias corporativas disfarçadas de ciência. Esta abordagem é muito popular, o que explica porque Tom Peters pode cobrar US\$ 85.000 por uma palestra e Jim Collins chega a cobrar US\$ 150.000. Será que os gestores que participam destas palestras ou leem esses livros realmente aprendem os segredos do desempenho corporativo de topo? Provavelmente não, apesar de ser possível melhorar o desempenho corporativo de muitas maneiras.

“Não é muito provável que se consiga perseverar na grandeza, tampouco que isso tenha algo a ver com o alto desempenho.”

Procure não se prender no debate da estratégia *versus* execução. Em muitos casos, o mau desempenho se deve a uma má estratégia e não a uma má execução. A ilusão mais perigosa é quando você decide simplesmente tornar a sua empresa grande e caso isso não aconteça, você é o culpado. Os negócios não funcionam assim. Na realidade, nenhuma resposta ou fórmula rápida pode ensinar com certeza como tornar uma empresa grande. O sucesso empresarial é de curto prazo e dúbio. A maior parte das estratégias é arriscada. A abordagem que torna uma empresa grande pode prejudicar outra. Uma boa decisão nem sempre leva a um grande resultado. Não seja condescendente. Uma abordagem deliberada e criativa, com base nos princípios da boa gestão, acaba sempre vencendo a inércia. Busque vitórias diárias. Se for o caso de escolher uma pedra de toque, experimente a persistência.

Sobre o autor

Phil Rosenzweig é professor da IMD – International Institute for Management Development, em Lausanne, na Suíça. Ele é Ph.D. pela Wharton School da Universidade da Pensilvânia e lecionou na Harvard Business School.