



## RESENHA

### Derrubando Mitos: como Evitar os Nove Equívocos Básicos no Mundo dos Negócios The Halo Effect... and the Eight Other Business Delusions that Deceive Managers El Efecto Halo... y las Otras Ocho Ilusiones Comerciales que Engañan a los Gerentes

Roberto Rodrigues Ramos (UFC - Campus Cariri)\*

\*Graduado e Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Professor Efetivo e Coordenador do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC - Campus Cariri). Coordenador do Núcleo de Estudos em Negócios, Estratégia e Consumo (NEC/UFC - Campus Cariri)  
Endereço: Universidade Federal do Ceará, Campus Cariri, Curso de Administração, Av. Tenente Raimundo Rocha, s/n, Cidade Universitária. Juazeiro do Norte/CE. CEP: 63.040-360  
Email: robertoramos@cariri.ufc.br

## Resenha

ROSENZWEIG, Philip M. **Derrubando mitos**: como evitar os nove equívocos básicos no mundo dos negócios. São Paulo: Globo, 2008. 294p.

Em *Derrubando Mitos – Como evitar os nove equívocos básicos no mundo dos negócios* (2008), o autor Phil Rosenzweig vê o mundo da administração com olhos críticos, através da análise profunda, muitas vezes ácida, de grandes *best-sellers* da área. O livro foi eleito pelo *Financial Times*, em 2007, como um dos melhores na área de negócios. Rosenzweig, professor do IMD em Lausanne na Suíça e doutor na Wharton School, se propõe a analisar os equívocos mais comuns encontrados nos livros e estudos na área de administração. Somam-se ao seu currículo, os seis anos em que foi professor de Harvard e os sete que trabalhou na Hewlet-Packard (HP).

Uma prática comum na área de negócios é a busca desenfreada por soluções simples que deem ótimos resultados, por meio de guias de como agir em cada situação e, até mesmo, de leis imutáveis que garantam o sucesso das organizações. O autor procura diferenciar, claramente, o que é ciência feita com rigor de histórias de sucesso inspiradoras, é verdade, mas desprovidas de embasamento científico.

O livro funciona como um guia de ceticismo, característica tão necessária quanto negligenciada atualmente. É um manual de como pensar reflexivamente, reconhecer ideias bem fundamentadas e rigorosas, diferenciando-as de fórmulas mágicas. Fundamental para pessoas que trabalham na área de administração, executivos estudantes e pesquisadores do tema.

A ideia central da obra é de que o entendimento geral sobre negócios é formado por uma série de equívocos. A partir de tal

pressuposto, o autor discorre sobre vários desses enganos que permeiam as publicações na área de administração. As críticas incidem sobre revistas, *best-sellers* e artigos acadêmicos pseudocientíficos, que distorcem o nosso entendimento a respeito do desempenho organizacional e obscurecem a nossa capacidade de pensamento crítico sobre o que faz uma organização ter sucesso.

Nos três primeiros capítulos, Rosenzweig se detém a analisar a história de algumas organizações, com destaque para a Lego, Cisco e ABB, e como seus casos de sucesso, seguidos de grandes derrocadas, foram descritos na época em que ocorreram por analistas, pesquisadores e imprensa especializada. Com isso, o autor procura demonstrar as contradições das análises e o principal equívoco presente na maioria dos estudos e análises na área de negócios: O Efeito Aura, que inclusive intitula o livro em inglês (*The Halo Effect*).

O Efeito Aura é a tendência em analisar o desempenho global de uma organização e, a partir dele, especular sobre todo o resto, como se tudo na organização funcionasse de forma exemplar, apenas porque ela tem um bom desempenho. Esse efeito foi estudado pela primeira vez por Edward Thorndike (1920)<sup>1</sup>, em uma pesquisa realizada durante a 1ª Guerra Mundial, sobre como os superiores tratavam seus subordinados.

Na citada pesquisa, Thorndike pediu aos oficiais que classificassem os soldados segundo uma variedade de características: inteligência, físico, liderança, caráter e assim por diante. Os resultados impressionaram. Alguns soldados obtiveram notas altas em praticamente todos os itens, enquanto que outros foram considerados abaixo da média em todas as categorias. Era como se existissem super soldados que, pelo simples fato de ter boa aparência e boa postura, automaticamente, deveriam, também, ser capazes de atirar direito, engraxar bem as botas e tocar gaita.

Nos cinco capítulos seguintes, Rosenzweig se atém a discutir, através de questionamentos,

os oito equívocos básicos (Correlação e Causalidade, As Explicações Simples, Ligar os Pontos Vencedores, A Pesquisa Rigorosa, O Sucesso Duradouro, O Desempenho Absoluto, A Ponta Errada do Bastão e A Física Organizacional) observados nas obras criticadas. Estes, somados ao Efeito Aura, formam o subtítulo do livro no Brasil.

O que é mais importante numa pesquisa? Uma imensa quantidade de dados ou a qualidade dos mesmos? A satisfação dos empregados leva ao alto desempenho ou é o alto desempenho que deixa os funcionários mais satisfeitos e motivados? Pode uma organização estar crescendo, ter um desempenho satisfatório e, mesmo assim, estar a caminho do fracasso? Ter exemplos de organizações que atingiram o sucesso através de uma estratégia específica significa que aquela estratégia específica leva necessariamente ao sucesso? Existem, realmente, leis imutáveis que explicam o sucesso ou fracasso das organizações? Só porque uma organização está apresentando sinais de queda, suas decisões foram erradas?

O autor usa os três últimos capítulos para demonstrar quais são as questões fundamentais na busca de um desempenho superior. Segundo seu ponto de vista, são elas: Escolha Estratégica e a Execução. Estas são permeadas de riscos e incertezas, e há ainda um terceiro fator que influencia, muitas vezes de forma decisiva nas organizações: a sorte. Rosenzweig expõe, também, casos de estudos realmente científicos e suas implicações, mostrando por que, talvez, eles não façam tanto sucesso, já que não trazem receitas infalíveis e nem caminhos fáceis.

É interessante ressaltar que, com um leque de perguntas inquietantes, o autor nos desafia a questionar a autoridade de quem realiza pesquisas ou escreve livros e se esconde atrás de estudos enormes, montanhas de dados e anos de análises. Rosenzweig nos mostra que, muitas vezes, falsos pressupostos são usados como verdades, relações de causalidade são estabelecidas sem critérios; por isso, o autor nos inspira a buscar uma leitura mais crítica e

questionadora a respeito desses temas.

O livro cumpre bem o seu papel de abordar e discutir pontos delicados, muitos deles tidos como as verdades absolutas da administração. Além disso, critica a falta de rigor científico percebida nas obras de autores renomados, ao mesmo tempo em que admite e, até, incentiva a leitura dos mesmos, advertindo apenas que eles devem ser lidos como histórias inspiradoras a respeito de casos de sucesso e não como ciência.

Diante de tudo isso, o livro é, primeiramente, indicado aos administradores em geral, mas, também, a todas aquelas pessoas que gostam de ler sobre boa ciência, independentemente de que área seja. De forma específica, a obra é recomendada para todos que buscam um exercício de leitura crítica, e que sentem a necessidade de questionar paradigmas, por acreditarem que para o conhecimento científico não existe fórmula mágica que resolva todos os problemas.

## Notas

1 Thorndike, E. L. A constant error in psychological ratings. **Journal of Applied Psychology**, v. 4, n. 1, p. 25-29, 1920.