

## A Ilusão da Performance Absoluta

Ayrton Senna é considerado por muitos um dos maiores pilotos que já existiu e, por alguns, o melhor. No fatídico 1º de maio de 1994, porém, a barra de direção de seu carro partiu-se e ele bateu de frente no muro. A causa do acidente que lhe custou a vida foi um evento absolutamente alheio ao seu controle e, provavelmente, nem toda a sua habilidade seria capaz de impedir aquele trágico desfecho. Isto equivale a dizer que ele não deixou de ser um fora-de-série depois do imprevisível desastre.

Sequer imaginar o contrário soaria como uma ofensa de muito mau gosto. Mas é exatamente assim que funciona o mundo corporativo, como escreveu recentemente Dan Ariely em sua coluna [Good Decisions, Bad Outcomes](#), na *Harvard Business Review*.

Segundo Ariely, frequentemente diretores e gerentes são punidos ou recompensados por resultados que estão muito mais ligados a eventos fortuitos, aleatórios, sorte ou azar, do que à qualidade das decisões tomadas.

Os analistas de segurança da informação da Reuters acharam muito arriscado deixar todo o seu banco de dados apenas no servidor de um prédio no *World Trade Center*. Então fizeram um *backup* no outro prédio. Sem dúvida uma decisão inteligente - até que jogaram um avião em cada prédio. Isso deveria ter sido previsto?

\* \* \* \* \*

No excelente [The Halo Effect](#) (*Free Press*, 2007), Phil Rosenzweig chama isso de a **Ilusão da Performance Absoluta** na qual, segundo ele, "as empresas são descritas como um sucesso ou um fracasso de acordo com os méritos de suas próprias ações, como se a performance fosse absoluta. Mas num mercado competitivo, a performance de uma companhia sempre é afetada pela performance das outras."

Uma boa ilustração disso é dada em [Employees First, Customers Second](#)\* no qual Vineet Nayar conta que a empresa da qual é CEO cresceu à taxa de 30% ao ano, nos últimos cinco anos. E, mesmo assim, ele identificou uma crise de proporções bíblicas pronta a eclodir, justamente porque seus concorrentes cresciam 50% anualmente.

Os *best-sellers* da literatura corporativa tratam de reforçar esta ilusão vendendo fórmulas mágicas e receitas infalíveis para atingir o sucesso. O que fazem, na verdade, é contar a história de quem conseguiu, deixando de lado as milhares de histórias de quem não conseguiu, embora tenham feito as mesmas coisas.

Por isso é bom sempre ter em mente que sucesso ou fracasso nem sempre resultam de habilidades ímpares ou de gritante incompetência. O teórico organizacional americano Charles Perrow cunhou o termo **Teoria dos Acidentes Normais** para explicar que **em sistemas complexos algumas coisas inevitavelmente darão errado**. Ora, um bom corolário para sua teoria seria dizer que em sistemas complexos algumas coisas inevitavelmente também dão certo.

Infelizmente nós, humanos, somos vítimas de uma assimetria de percepção quanto a eventos aleatórios. Atribuímos o sucesso à competência e o fracasso a causas externas e, por isso, fora do nosso controle. Costumamos, desta forma, avaliar o desempenho dos funcionários pelos seus resultados, em vez de considerar a forma como tomam decisões.

Fechando seu artigo, Ariely sugere formas de adequar os sistemas de recompensas nas empresas:

**1. Mudar o *mindset*:** entender que, em ambientes muito complexos, atrelar recompensas somente a resultados pode ser injusto;

**2. Documentar as premissas cruciais:** as circunstâncias sob as quais resultados são auferidos nem sempre são as mesmas do momento da tomada da decisão e, por isso, deve-se ter o registro de que fatores motivaram tal escolha. Afinal, ela pode ter sido a opção correta à época;

**3. Criar um padrão para otimizar a tomada de decisão:** um bom processo decisório estabelece bases nas quais os gestores sentem-se seguros e confiantes para buscar seus objetivos; e

**4. Recompensar boas decisões no momento em que são tomadas:** isto reforça o primeiro item, na medida em que quebra o *link* entre resultado e recompensa.

---

\* Veja os comentários sobre [Employees First, Customers Second](#) no Livro do Mês.