

## A IMPORTÂNCIA DE SE COMETER ERROS

Bill Gates

***"Toda empresa precisa de gente que cometeu erros - e tirou o máximo deles."***

No mundo das corporações, quando alguém comete um erro todos correm para esconder. Na Microsoft, tento acabar com esse tipo de postura. É ótimo comemorar o sucesso, mas é mais importante considerar as lições do fracasso. Em uma empresa, o modo de lidar com os erros é indicador de sua capacidade de revelar as melhores idéias e talentos de seu pessoal, bem como de sua capacidade efetiva de responder às mudanças. A mensagem que eu quero que um Administrador transmita é a seguinte: "Não culpo ninguém em particular por este problema. O que importa é nossa capacidade de reorganização para apresentar uma nova abordagem e resolvê-lo".

Em 1984, depois que a Microsoft lançou uma versão da planilha "Multiplan" para computador Macintosh, da Apple, descobrimos que ela continha um erro capaz de danificar dados. Quando os membros da equipe da "Multiplan", me informaram sobre o problema, perguntaram se deveríamos enviar uma versão gratuita aos 20 mil consumidores do produto. Eu disse que sim. Não houve debate, não houve discussão. A resposta era óbvia. Pouco antes de sair, o chefe da equipe me disse: "Isso vai custar um monte de dinheiro". De fato, custou quase 250 mil dólares. "Só porque é ruim não quer dizer que existe o que discutir", repliquei. "Um dia você vai trabalhar e perde um quarto de milhão de dólares. No dia seguinte você volta e tenta fazer melhor." Aparentemente as pessoas esperavam de mim uma reação mais forte, mas ela não traria lucro algum. Também não seria lucrativo gastar mais um minuto com aquela reunião.

Reagir a um erro com calma e construtivamente não significa deixar de levar a sério o erro. Cada empregado precisa entender que a Administração se preocupa com os erros e está no comando quando se trata de resolver problemas. Contratempos porém são normais até quando se trata de pessoas e empresas que estão em fase de experimentar coisas novas.

Quando os empregados sabem que os erros não vão levar a castigos, cria-se uma atmosfera na qual as pessoas se dispõem a apresentar idéias e a sugerir mudanças. Isso é importante para o sucesso de uma companhia a longo prazo e extrair lições dos erros reduz a possibilidade de que eles se repitam, ou sejam acobertados.

Eu mesmo cometi erros bastante caros. Um deles relacionou-se à primeira versão da "Multiplan", lançada em 1981, que rapidamente funcionaria em mais de cem computadores diferentes, incluindo então o novíssimo PC-IBM. Minha mancada foi insistir que o "Multiplan" funcionasse no Apple2, um computador popular, mas pouco poderoso. Para fazê-lo funcionar, deixamos de lado a implementação de algumas características que exigiriam potência maior. A Lotus, empresa nova àquela época, não cometeu o mesmo erro e projetou o "Lotus 1-2-3" especialmente para o PC-IBM, mais poderoso.

O "Lotus 1,2,3" funcionou mais rápido que o "Multiplan" e tinha funções de gráfico e banco de dados. Meu erro - a aposta muito modesta na "Multiplan" - tirou o programa do páreo das planilhas.

Recentemente tive participação em outro erro do tipo oposto. A Microsoft lançou uma versão do "World for Macintosh" que exigia mais recursos dos que dispunham as máquinas de muitos dos nossos usuários. Isso nos obrigou a uma tremenda luta para conseguir uma versão modificada. Felizmente o Conselho da Microsoft não vai me demitir, por participar desse erro, - pelo menos acho que não vai. Hoje em dia, porém, nem todos os diretores executivos de empresas podem sentir-se tão seguros.

Nos últimos anos, mundialmente, muitos diretores estão sendo substituídos à medida que os Conselhos das empresas tornam-se mais ativos, em parte como resposta as pressões dos acionistas. Há pouco tempo, por exemplo Maurice Saatchi foi derrubado da presidência do Conselho de administração da Saatchi & Saatchi, José Antonini perdeu os cargos de presidente e diretor executivo da Kmart Corporation e Willian Agge foi demitido da presidência da Morrisson Knudsen Corporation, da direção executiva e também da presidência do Conselho da empresa.

Essas ações específicas dos Conselhos podem ser discutíveis mas, de modo geral é bom que diretores executivos estejam ameaçados. Eles recebem os maiores salários e ter a pessoa certa é essencial. Mas mesmo os diretores devem ter o direito de cometer alguns erros. John Roach diretor executivo da Tandy Corporation foi muito criticado, há alguns anos, por seu desempenho pouco brilhante na rede de lojas Radio Shack. Conheço John desde os primeiros dias da indústria do PC quando costumávamos negociar um com o outro. Fiquei feliz quando os membros de seu Conselho decidiram apoiá-lo - e tenho certeza de que eles também -, já que sob sua liderança, a Tandy reagiu criando duas novas redes de superlojas de produtos tecnológicos: Circuit City e Incredible Universe. As duas são grande sucesso, e John merece o crédito por elas. Falando francamente, um dos desafios enfrentados pela Microsoft é o fato de que muitos de seus empregados ainda não conhecem bem o fracasso. Alguns poucos nunca estiveram envolvidos em um projeto que não deu certo. O resultado é que podem passar a considerar o sucesso uma coisa garantida, o que é perigoso.

Com isso em mente, deliberadamente, recrutamos alguns administradores com experiência em companhias fracassadas. No final de 92, por exemplo, contratei Craig Mundie para supervisionar boa parte de nossos esforços pelo desenvolvimento da superinfovia. Uma década antes, Mundie havia sido co-fundador da Alliant Computer Systems, que acabou saindo do negócio, quando o mercado para supercomputadores secou. Mundie compreendeu seus erros e tirou deles lições profundas. Acho que essa é uma das razões pelas quais ele acabou mostrando-se um dos nossos vice-presidentes mais hábeis. Se pudesse, contrataria outros dez iguais a ele.

Alguém, ele ou ela, que já tenha dirigido uma operação que perdeu dinheiro, realmente deve se perguntar: Ok, para quem estamos vendendo? A quem podemos nos aliar? Por que temos tantos engenheiros? Quando você está fracassando, é forçado a ser criativo, a ir mais fundo em suas buscas e a pensar muito, noite e dia. Toda empresa precisa de gente que passou por isso.