



O exemplo da BOMBA ATÔMICA

O grande especialista em liderança Warren Bennis diz, em entrevista exclusiva, que o Projeto Manhattan, de desenvolvimento da bomba, talvez seja o modelo mais completo de equipe que gera resultados sob pressão

E

m seu livro Os Gênios da Organização, Warren Bennis relata que, em pesquisas sobre o comportamento dos líderes bem-sucedidos, descobriu que não era apropriado considerar separadamente o trabalho em equipe e quem o conduz. Motivo? As melhores equipes, as que geram as mudanças mais significativas, nascem da união respeitosa entre um líder capaz e indivíduos brilhantes. Mais do que dirigir, a função do líder consiste em organizar o talento, ou o “gênio”.

O renomado professor da University of Southern California deixa claro que não acredita no líder heróico e solitário que, contra o vento e as marés, supera os obstáculos. E mais: a obsessão generalizada por líderes extraordinários, segundo Bennis, pode ter como contrapartida a desvalorização do trabalho em equipe. Como enfatiza o autor nesta entrevista, a cooperação é cada vez mais importante. Se, no imaginário coletivo, o capitão solitário vence o vento e as marés, a realidade demonstra que ele costuma estar acompanhado de um grupo de marinheiros excepcionais.

Em seu livro *Os Gênios da Organização* e em outros artigos seus sobre liderança, o sr. se refere ao Projeto Manhattan, o que é inusitado. Por quê?

O Projeto Manhattan é o exemplo de liderança e trabalho em equipe mais importante do século 20. Sob a direção de Robert Oppenheimer, um grupo de cientistas talentosos, nenhum com mais de 32 anos, foi reunido em lugar “secreto”, Los Alamos, para criar uma arma que mudaria o curso da história. Seus primeiros encontros foram realizados em janeiro de 1943 e, em pouco mais de dois anos, haviam produzido a bomba atômica.

E por que o sr. o considera um caso emblemático?

Por vários motivos. Oppenheimer foi capaz de motivar seu pessoal e conduzi-lo para além do imaginável, arriscando-se a experimentar algo cujos resultados eram incertos. Teve a credibilidade e a capacidade necessárias para impulsionar o grupo a lançar-se rumo ao desconhecido.

Era a primeira vez que esses cientistas e engenheiros trabalhavam juntos e, diferentemente do que acontecia na maioria dos projetos, muitos nem sequer sabiam por que estavam ali.

Um bom líder é o que ajuda os demais a encontrar uma definição de sucesso que seja

Robert Oppenheimer, o líder do Projeto Manhattan, se pautava pelo princípio de que “nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós”

comum a todos. Oppenheimer demonstrou isso quando o grande físico Richard Feynman, que na época tinha uns 23 anos, reclamou e lhe pediu que lhes revelasse o que estava acontecendo. Eles passavam horas fazendo cálculos sem saber para que os usariam, estavam submetidos a uma censura rígida e eram seguidos por agentes do FBI cada vez que saíam de Los Alamos.

Feynman insistiu que era preciso confiar no pessoal, dar um sentido ao que faziam e lembrar-lhes o que era importante. Oppenheimer cedeu a sua reivindicação e explicou aos cientistas qual era a meta: criar uma arma que deixaria o chamado “mundo livre” em condições de ganhar a Segunda Guerra Mundial. Ao transmitir essa informação confidencial, deu um sentido ao trabalho deles.

Apesar das características tão particulares do Projeto Manhattan, o sr. sugere em seus trabalhos que é possível extrair dele inúmeras lições para o mundo empresarial. Quais são?

Robert Oppenheimer não era o cientista mais brilhante do grupo de engenheiros, físicos e químicos –alguns obtiveram, anos depois, o Prêmio Nobel. No entanto, ele foi capaz de deixar de lado seu ego e incentivar o talento dos demais, uma qualidade fundamental nos líderes empresariais. Nenhum presidente de uma companhia de atuação mundial e complexa consegue saber tudo.

Oppenheimer se pautava por dois princípios. O primeiro: “Nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós”. O segundo: “Somos capazes de explicar ao resto de nós o que é que não sabemos”. Assim, conseguiu integrar em uma mesma equipe cientistas de disciplinas distintas, que tinham antecedentes díspares, e obter o melhor de cada um deles. Essa é a essência da liderança.

Oppenheimer já tinha dado alguma vez sinais de sua capacidade de liderar?

Ele não tinha experiência, e isso é o interessante. Não havia cursado escolas de administração nem havia se capacitado na condução de equipes. Mas, mesmo assim, ele conseguiu que os cientistas lhe respondessem, porque era um deles e conhecia a maneira de pensar daquelas pessoas.

Como foram escolhidos os cientistas?

Oppenheimer desempenhava duas funções docentes: no California Institute of Technology (CalTech), um dos centros de pesquisa mais importantes dos EUA, e na University of California, em Berkeley, outra instituição de primeiro nível em física nuclear. Além disso, Oppenheimer possuía contatos nas principais universidades do Reino Unido, Itália, Alemanha e outros países, pois conhecia os cientistas que realizavam pesquisas em física nuclear. Ele os escolheu a partir de sua experiência pessoal.

Bennis é o grande nome da liderança

Aos 80 anos de idade, Warren Bennis irradia entusiasmo e trabalha com afinco. É professor da Marshall, escola de administração de empresas da University of Southern California, e presidente-fundador do renomado Leadership Institute.

Autor de dezenas de livros, Bennis tem um deles, *Leaders* (Líderes), incluído na lista dos 50 livros de administração mais importantes de todos os tempos pelo jornal inglês *Financial Times*.

Bennis foi assessor de quatro presidentes dos Estados Unidos, recebeu indicação para o prêmio Pulitzer e foi denominado o “guru máximo da liderança” pela revista *BusinessWeek*.

O especialista já ministrou aulas no Massachusetts Institute of Technology (MIT) e em Harvard. Em maio de 2001, a Marshall Business School celebrou os 40 anos de carreira de seu mais estelar professor com uma conferência em que Peter Drucker, Tom Peters e Charles Handy, entre outros, lhe prestaram homenagem.

Não é necessário isolar um grupo, como foi feito em Los Alamos, mas é importante protegê-lo e fazer com que seus membros estejam próximos

Que obstáculos ele teve de enfrentar?

Por um lado, os relacionados à dificuldade própria da tarefa e ao fato de convocar pessoas provenientes de diferentes campos do conhecimento, não habituadas a trabalhar em equipe. O desafio era conseguir que esses “completos estranhos” colaborassem e perseguissem um objetivo comum.

A segunda dificuldade era externa, relacionada à segurança. O chefe de Oppenheimer era o general Leslie Groves, que desconfiava dele, porque a esposa do cientista e um de seus melhores amigos tinham simpatias comunistas. No entanto, Oppenheimer convenceu Groves e conseguiu que este jogasse a seu lado e o apoiasse. Sob a asa do general, ficou protegido dos que poderiam acabar com o projeto.

Separar o grupo de fontes de distração, como em Los Alamos, contribui para sua coesão?

Não é necessário isolar um grupo, mas é importante protegê-lo e fazer com que seus membros estejam fisicamente próximos. Atualmente se incentivam as equipes virtuais, mas não há nada como o trabalho cara a cara.

O fato de os integrantes da equipe serem tão jovens desempenhou papel importante?

Os engenheiros e cientistas dedicavam muitas horas por dia ao trabalho e avançavam a um ritmo difícil de manter. Também não tinham vida privada, porque suas famílias não viviam na base militar. Claro que eram tempos de guerra.

Houve outros custos para eles?

Houve um mais sutil, relacionado a fabricar uma arma de destruição maciça que matou milhares de pessoas no Japão. Foi preciso enfrentar uma questão ética, e muitos passaram o resto da vida perseguidos pelo fantasma de terem sido a causa de semelhante destruição.

O que normalmente acontece quando um grupo brilhante alcança sua meta? Ele se dissolve ou embarca em um novo projeto?

Em geral, os membros de uma equipe “quente” como a do Projeto Manhattan sentem alívio uma vez cumprida sua missão. Descansam e recuperam energias, mas poucas vezes voltam a encontrar um grupo tão significativo.

Que outras experiências de trabalho em equipe, comparáveis à de Los Alamos, o sr. poderia mencionar?

O Skunk Works, grupo de elite de engenheiros aeronáuticos e subcontratados da Lockheed que projetou aviões radicalmente diferentes. O Palo Alto Research Center (PARC), laboratório da Xerox no qual surgiram muitas das invenções que tornaram possível o computador pessoal. E a campanha Clinton-Gore de 1992, que levou à presidência dos Estados Unidos o primeiro democrata depois de Jimmy Carter.

Nos três casos, houve um líder que deixou de lado seu ego, apoiou-se na capacitação de toda a equipe e ajudou a criar uma definição de sucesso comum a todos.

Diante da complexidade do mundo atual, é fundamental coordenar equipes para responder a desafios como o desastre do *tsunami* asiático. Ninguém pode fazer tudo sozinho. No futuro, haverá necessidade de muitos projetos Manhattan para alcançar sucesso, principalmente no mundo corporativo.

A entrevista é de Viviana Alonso, colaboradora de HSM Management.