



# 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.