



Organizadores

warren BENNIS  
gretchen m. SPREITZER  
thomas g. CUMMINGS

# O FUTURO DA LIDERANÇA

Uma coletânea com as idéias dos  
maiores líderes da atualidade

*PETERS • HANDY • DAVENPORT  
GREENBERG-WALT • KOUZES • HEADINGTON  
KERR • CSIKSZENTMIHALYI • LAWLER  
LIPMAN-BLUMEN • O'TOOLE • CHURCH  
POSNER • ROBERTSON • SLATER  
SONNENFELD • STEWART • WEICK*

 **futura**

## A liderança como confirmação da dúvida

Karl E. Weick

O propósito deste capítulo é desenvolver uma alegoria para a liderança no século XXI, uma alegoria construída em torno de um momento da vida de Warren Bennis. Conforme relata em seu comentário no fim deste livro, Bennis proferiu uma conferência de despedida na Escola de Educação de Harvard quando era reitor da Universidade de Cincinnati. Tudo se encadeou em um desempenho soberbo. Após sua apresentação, durante a sessão de perguntas e respostas, Bennis ficou assustado quando o decano Paul Ylvisaker perguntou-lhe tranqüilamente: "Warren, você ama mesmo ser reitor da Cincinnati?" Bennis não deu uma resposta entusiasmada. Na realidade, não deu resposta nenhuma. Depois de um silêncio interminável, em uma sala que se aquietou de modo impressionante, Warren Bennis disse por fim: "Não sei". Pouco tempo depois, ele chegou à conclusão de que amava ser reitor de uma faculdade, mas odiava exercer o cargo, assim sendo, deixou a Cincinnati.

Por que utilizo essa história como a bandeira que pode carregar a mensagem da liderança durante um século inteiro? Note o que Bennis não disse. Ele não disse "não posso escolher entre sim e não". A pergunta — se ele amava ser reitor — não é um problema de tomada de decisão. É algo mais profundo. É uma questão de significado, de direção, de fazer sentido. De pé diante do público de Harvard, Bennis estava enfrentando um trabalho, uma universidade, uma vocação, bem como suas próprias teorias de liderança, com uma mistura de embaraço, ambivalência e honestidade. Líderes que se põem de pé diante do novo milênio e que resistem à tentação de tratar o assunto de forma eloqüente e afobada estão na mesma posição. Quero argumentar que, dada a situação

que Bennis enfrentou, ele fez o certo. Declarar "Não sei" foi um ato forte de liderança, não uma atitude fraca. Forte porque o posicionou diante da sua necessidade de estabelecer a tomada de sentido e de decisão que, mais tarde, viria como um subproduto menor do estabelecimento desse sentido. No futuro, liderar significará ser menos escravo da tomada de decisão que da tomada de sentido (Weick, 1995). É esse o tema que quero desenvolver.

Pense primeiro no mundo que Warren Bennis enfrenta no momento da pergunta de Ylvisaker. Um mundo que é, em parte, desconhecido e imprevisível. Um mundo no qual as pessoas foram lançadas. Digo lançadas no sentido de que elas não podem se abster de agir; elas não têm outra escolha a não ser lidar com interpretações cuja exatidão não pode ser estabelecida de modo definitivo; elas não podem permanecer caladas. Qualquer frase que elas digam dá forma tanto aos acontecimentos quanto a si mesmas. Essas são as bases que moldam a tomada de sentido.

Esse sentimento de ser lançado e a necessidade de torná-lo uma tomada de sentido serão justamente pelo que estaremos esperando — isso se levarmos a sério as implicações psicológicas das teorias do *quantum* e do caos. Ambas sugerem que o mundo assemelha-se menos a uma máquina que a padrões mutantes de relações. Tais padrões não são conhecidos porque qualquer esforço para medi-los acaba modificando-os. São também padrões imprevisíveis porque diferenças muito pequenas nas condições iniciais podem conduzir, muito depressa, a diferenças bem grandes no estado futuro de um sistema (McDaniel, 1997). Em um mundo desconhecido e imprevisível, a tomada de sentido é tudo que temos. Rueben McDaniel colocou a questão da seguinte maneira:

*Porque a natureza do mundo não é conhecida (teoria do caos e teoria do quantum), tudo o que nos resta é a tomada de sentido. Mesmo se tivéssemos a capacidade de fazer mais, esse mais não seria suficiente. A teoria do quantum nos ajuda a entender que o estado atual do mundo é, na melhor das hipóteses, uma distribuição de probabilidades. Como aprendemos com a teoria do caos, o próximo estado do mundo é desconhecido. Assim, temos que prestar atenção nele à medida que se revela. Por isso, é bom não realizarmos mais que a tomada de sentido... pois, do contrário, seríamos frustrados por nossa incapacidade de saber. Mas acreditar habilita à ação, que conduz a mais sentido (às vezes); agir leva a mais sentido (às vezes), e a tomada de sentido liga ações a crenças (às vezes) [comunicação privada].*

É a combinação do sentimento de ser lançado, do desconhecido e do imprevisível que possibilita a existência de alguma direção, de qualquer direção — questão central para o ser humano e, implicitamente, para os líderes. A tomada de sentido diz respeito a navegar utilizando uma bússola em vez de um mapa. “Mapas, por definição, só podem ajudar em mundos conhecidos — mundos que tenham sido mapeados antes. Bússolas são úteis quando você não tem certeza de onde está e tudo o que tem é um sentido geral de direção” (Hurst, 1995, p. 168). Mapas podem ser o esteio do desempenho, mas a bússola e sua agulha, que funcionam de forma muito semelhante aos valores humanos, são os esteios do aprendizado e da renovação. Se as pessoas acham-se em um mundo que só está parcialmente mapeado e se os líderes admitem que eles também não conhecem tudo, então todos são mais inclinados a mobilizar recursos para a tomada de direção que para o desempenho.

Se eu tivesse que converter esse amplo quadro de desafios de liderança em um conjunto de contrastes, este incluiria o que vem a seguir. Como o desconhecido e o imprevisível vêm a ser as marcas autênticas mais proeminentes do século XXI, podemos esperar por condições como estas:

- A incerteza será fundamentada menos na insuficiência dos fatos e mais na insuficiência das questões
- Haverá menos especialistas e mais principiantes
- Haverá mais recompensa por ficar em movimento que por se afastar e refletir
- As decisões migrarão muito mais para os *experts* em manejá-las que para as pessoas hierarquicamente designadas para fazê-lo
- Haverá menos tentativas de compreender a visão global e mais tentativas de compreender a história maior, com seu enredo contínuo e dinâmico
- O foco estará muito mais direcionado para a plausibilidade e para a atualização que para o prognóstico e a acuidade
- Haverá mais improvisação e menos rotinas
- Haverá mais humildade e menos arrogância

## O VALOR DA INCERTEZA

Se comprimirmos o conjunto de prognósticos listado anteriormente em um retrato conjectural particular do líder eficaz, poderemos entender por que

tal líder parte da afirmação "Não sei". O líder eficaz é alguém que procura pela melhor pergunta, aceita a inexperiência, mantém-se em movimento, canaliza as decisões para aqueles que têm à mão o melhor conhecimento sobre determinado assunto, cria boas soluções com arte, é obcecado pela atualização, encoraja a improvisação e é profundamente consciente da ignorância pessoal. Pessoas que agem assim ajudam as outras a ter o sentido do que estão enfrentando. A tomada de sentido não se refere a regras, opções e decisões. Não significa presumir que há respostas genéricas corretas sobre assuntos como correr riscos ou seguir regras. Em vez disso, refere-se a como permanecer em contato com o contexto.

Em face de toda a recente retórica sobre 'novas regras', ficamos em melhor situação ao enaltecer a 'novidade' e ao dar menos importância à possibilidade de que ela assuma, necessariamente, a forma de regras. O que é novo é o contexto. O que é novo é a necessidade de direção. O que é novo é a recompensa pela atualização. E o que é novo é a necessidade de voltar a seguir a bússola em vez do mapa. Não raro, deparamo-nos com a imagem do mapa quando as pessoas reafirmam a famosa advertência de Count Korzybski: *o mapa não é o território*. Embora o mapa nunca tenha sido o território e as pessoas ainda fiquem confusas quando se esquecem disso, pode-se conceber que a imagem de mapas e territórios esteja ultrapassada e que a modesta bússola seja uma idéia melhor: apesar de não ser em nada mais próxima ao território que o mapa, é muito mais difícil confundi-la com o território. Uma bússola deixa claro que estamos buscando uma direção, não um local. Além disso, é um instrumento de navegação bem mais seguro, sobretudo se os locais registrados no mapa estiverem passando por mudanças. Independentemente de alguém possuir um mapa ou uma bússola, é menos crucial que as pessoas tenham um destino específico e mais decisivo para os objetivos da tomada de sentido que elas sejam capazes de agir à sua maneira rumo ao entendimento de onde estão, de quem são e do que estão fazendo. Embora o líder eficaz, às vezes, possa apontar um caminho específico que as pessoas sejam compelidas a seguir, é mais provável que a eficácia esteja na habilidade de colocar em movimento um processo de tomada de direção.

Quando as pessoas confusas perguntam "Qual é a solução?", o fundamental é tê-las se movimentando, observando, se atualizando e discutindo sobre viabilidade e plausibilidade. Um meio poderoso para fazer isso é o líder responder a essa pergunta dizendo "Não sei, mas vamos descobrir". A resposta é mais

sutil do que soa. Uma história plausível não é, de fato, algo que alguém 'descobre'. Quando o líder diz "Vamos descobrir", o que ele realmente afirma é: "Vamos criar a história". A boa solução não está simplesmente repousando lá fora, esperando para ser descoberta. Pelo contrário, a boa história vem da experiência que é reavaliada, promulgada pelo mundo e redescoberta como se fosse algo externo. Bennis e os outros líderes sabem que a história descoberta é uma história implantada, cujas origens são mais internas do que parecem.

Deixe-me dar um exemplo do que quero dizer quando descrevo um líder e um estilo de liderança que encarnam esse pensamento. O exemplo vem da pesquisa que realizei sobre as ocorrências que precedem desastres durante o combate a incêndios em áreas naturais. Um dos cinco melhores bombeiros do mundo, especialista em incêndios desse tipo, é o norte-americano Paul Gleason. Muito de sua fama vem de seu trabalho em mais de 500 incêndios de grandes proporções, nos quais atuou como chefe de brigada de 19 bombeiros da Interagency Hotshot Crew (a brigada Zig Zag). Gleason disse que quando combate o fogo, ele prefere ver seus esforços de liderança como uma tomada de sentido, não como uma tomada de decisão. Em suas palavras: "Se eu tomo uma decisão, ela é uma posse, orgulho-me dela, tendo a defendê-la e a não escutar os que a questionam. Se realizo a tomada de sentido, ela torna-se mais dinâmica, eu escuto os outros e posso mudá-la. Uma decisão é algo que você tem que polir. A tomada de sentido é uma direção que leva à próxima fase".

Quando Gleason vê seu trabalho como uma tomada de decisão, ele sente que adia a ação para que possa chegar à decisão 'certa' e, depois de tomá-la, percebe que a defende em vez de revisá-la para que se encaixe em circunstâncias variáveis. Polir e defender uma decisão consomem um tempo valioso e produzem manchas que não apagam. Se, em vez disso, Gleason trata o alastramento do fogo como uma questão de tomada de sentido, então ele dá à brigada uma direção para um período indefinido, uma direção que, por definição, é dinâmica, passível de ser revista a qualquer momento, capaz de corrigir-se por si mesma, além de ser responsiva e mais transparente em sua lógica.

O compromisso de Gleason com a tomada de sentido é admirável. Quando as brigadas combatem o fogo, um vigia é destacado para monitorar a relação entre o avanço do fogo e a brigada e advertir se a distância entre os dois tornar-se muito pequena. Em alguns dos incêndios especialmente perigosos que Gleason combateu, em que havia o perigo de deslocamentos de pedras ou de focos de chamas espalharem-se com o vento, ele destacou nada menos que 16

peessoas para ser vigias, deixando apenas quatro para combater o fogo efetivamente. No incêndio de Dude, perto de Payson, no Arizona, em que o fogo era ativo e perigoso, Gleason trabalhou parte do tempo sem luvas, para que pudesse sentir de forma mais intensa as condições do tempo. Ele se vestiu como se não soubesse com certeza como estavam as áreas ao seu redor. Funcionou. No primeiro dia de combate ao incêndio, por volta de 13h45, ele sentiu algumas gotas de chuva nas costas das mãos. Como sabia que não havia nenhum temporal na área, deduziu que a água deveria ser fruto da condensação de uma *virga* — uma coluna enorme de fumaça que se congelou no alto e que estava a ponto de desabar — e entendeu que estava na hora de agir: Gleason transferiu os bombeiros para uma zona de segurança pouco antes de a coluna desmoronar. O desabamento espalhou o fogo em todas as direções e seis pessoas que estavam a pouca distância dessa zona de segurança morreram.

## LIDERANDO COM A BÚSSOLA

O exemplo de Paul Gleason leva-nos a pensar mais cuidadosamente sobre o que significa liderar quando se é lançado em um contexto desconhecido e imprevisível, do qual o máximo que se pode esperar é uma direção e uma atualização plausíveis. Tal situação é o que pode ter criado o confronto de Bennis em Harvard e dos líderes com o milênio. A natureza da liderança, quando o sentido está disponível, tem algumas propriedades distintas. Estou sugerindo que, diante da dúvida, os líderes serão mais bem servidos se voltarem seu foco para o entusiasmo, a improvisação, a leveza, a autenticidade e a aprendizagem.

### Entusiasmo

A tomada de sentido tem maior probabilidade de obter sucesso quando as pessoas se mantêm em ação, têm uma direção, olham com atenção, atualizam-se com frequência e conversam com franqueza. Essa lógica deriva do processo básico envolvido, que está incorporado à pergunta retórica: "Como podemos saber o que pensamos até que tenhamos visto o que dizemos?" As pessoas precisam agir para descobrir o que têm diante de si; precisam falar para descobrir o que pensam e precisam sentir para descobrir o que isso significa. Esse 'dizer' envolve ação e entusiasmo; 'olhar' envolve observação dirigida; 'pensar' envolve atualização do pensamento precedente e 'nós', que faz com que tudo isso

aconteça, assume a forma do diálogo franco que mistura confiança, probidade e auto-respeito.

O que há de sutileza em tudo isso é a surpreendente indiferença quanto ao conteúdo. De certo modo, qualquer prescrição antiga, qualquer programa de mudança antiquado, qualquer velho mantra, guru ou texto funcionará, contanto que o programa *entusiasme as pessoas* e as mantenha em ação, gerando experiências que revelem oportunidades; *proveja uma direção*; *encoraje a atualização* pelo aperfeiçoamento da consciência situacional e da maior atenção ao que está ocorrendo de fato; e *facilite a interação respeitosa*, na qual a confiança, a probidade e o auto-respeito (Campbell, 1990) desenvolvam-se igualmente e permitam às pessoas interpretar com segurança o que estão enfrentando. Se as pessoas se entusiasmam por causa de 'novas regras econômicas', da qualidade total, da organização de aprendizagem, da transformação, de pontos de vista que possam ser ensinados, do aprendizado prático no treinamento, da mudança cultural, ou por causa do que for, é mais ou menos provável que sobrevivam, dependendo se seu programa emprega ou bloqueia esses componentes da tomada de sentido. O estimulante nesse debate é que não há nada de especial sobre o conteúdo dos programas de mudança que explique seu sucesso ou fracasso. O que importa é até que ponto tal programa desencadeou entusiasmo sustentado, direção, atenção e interação respeitosa. São essas quatro atividades que tornam mais fácil, ou mais difícil, para as pessoas, realizar, coletivamente, a tomada de sentido do que estão enfrentando e lidar com isso.

### Improvisação

Quando as pessoas são lançadas em um ambiente desconhecido e imprevisível, também há uma recompensa pela improvisação, que pode ser definida como o reprocessamento do material previamente experimentado em relação às idéias inesperadas que são concebidas, modeladas e transformadas sob as condições especiais de um desempenho atual (adaptado de Berliner, 1994, p. 241). A improvisação envolve o tratamento flexível do material previamente planejado. Não se trata de 'fazer algo do nada', mas de fazer algo a partir da experiência prévia, da prática e do conhecimento durante aqueles momentos em que as pessoas revelam e testam a compreensão intuitiva enquanto sua ação contínua ainda pode fazer a diferença (Schön, 1987 p. 26-



27). O que é notável na ação improvisada é a existência de uma certa destreza *ad hoc* (Ryle, 1979, p. 129). A improvisação materializa-se em torno de uma simples melodia, fórmula ou tema que serve de pretexto para o tempo real do arranjo e do embelezamento. Fora do campo da música, são essas melodias as direções tão importantes para a tomada de sentido.

O papel do líder durante a improvisação é proposto pela descrição que Dan Isenberg (1985) faz dos comandantes nos campos de batalha. Quase sempre nesses locais eles "lutam empiricamente" para descobrir a que tipo de inimigo estão se opondo. "Manobras táticas serão empreendidas com o principal finalidade de descobrir mais sobre a posição, o armamento e a poderio do inimigo, como também sobre a força da própria pessoa, sua mobilidade e compreensão da situação do campo de batalha... Algumas vezes, o oficial precisará implementar sua resolução tendo uma pequena ou até mesmo nenhuma definição do problema e de sua solução. Apenas depois de agir e de ver os resultados é que será capaz de definir melhor o problema, que já pode ter sido resolvido por ele!" (p. 178-179). Essencialmente, os comandantes fazem um diagnóstico com certa despreocupação e vinculam seu entendimento à ação. É como uma melodia simples que vai sendo embelezada até que outra mais apropriada surja desse aperfeiçoamento. Um pressentimento considerado sem muito peso é uma direção a ser seguida, não uma decisão a ser defendida. É mais fácil mudar direções que inverter decisões, simplesmente porque há menos em jogo. Isso é o que Gleason e Bennis nos ensinam.

### Leveza

Um líder que diz "Não sei" parece-se muito com aquele que grita "Larguem suas ferramentas" para bombeiros que combatem incêndios em ambientes naturais e que estão tentando fugir de uma explosão. Os que ignoram a ordem e continuam carregando ferramentas pesadas, como serras elétricas, fogem mais lentamente. Não raro, são colhidos pelo fogo e morrem. Desde 1990 houve, no mínimo, 23 fatalidades em situações como essa. Penso que crises análogas ocorrem quando um líder diz "Não sei" e seus comandados recusam-se a largar as pesadas ferramentas da lógica e da racionalidade. Tais ferramentas dão a idéia de que o mundo é estável, conhecido e previsível, algo que o líder rejeitou. O líder que diz "Não sei" afirma, essencialmente, que o grupo está enfrentando um novo tipo de jogo, no qual as velhas ferramentas da lógica podem ser sua

ruína, não sua salvação. Largar essas ferramentas não significa desistir de achar uma solução exequível. Significa apenas desistir de um meio de solução inadequado ao que é instável, desconhecido e imprevisível. Largar as pesadas ferramentas da racionalidade é atingir a leveza na forma de intuições, sentimentos, histórias, experiência, audição atenta, compaixão, consciência do momento, capacidade de fascinar, admiração, originalidade nas palavras e empatia. Todas essas atividades não lógicas desencadeiam interpretações que têm algo de plausível e de exequível. E todas tornam-se ainda mais legítimas quando um líder diz "Não sei". Admitir isso o força a largar a pretensão, a onisciência, a autoridade de especialista, a postura machista e os monólogos. O resultado é a leveza de escutar e de explorar.

Largar as ferramentas para recuperar a leveza e a agilidade não é algo novo. Em nenhum outro lugar isso é mais bem definido que no antigo epigrama (Lao Tzu, citado em Muller, 1999, p. 134), em que se lê:

*Na busca pelo conhecimento, todo dia adquire-se algo;*

*Na busca pela sabedoria, todo dia abandona-se algo.*

Mas por mais antigos que sejam os laços entre o ato de abandonar, a leveza e a sabedoria, eles costumam ser esquecidos em uma era em que líderes, assim como seus seguidores, preocupam-se com a gestão de conhecimento, com aquisições e ambição. Quando Bennis diz a Ylvisaker "Não sei", tal afirmativa sugere que algo mais que a busca do conhecimento está envolvido nisso e que há mais em jogo do que conquistar o título de reitor. Quando Warren Bennis diz que não sabe, é um modo cortês de dizer que não se trata, de maneira nenhuma, de conhecimento e aquisições. Trata-se de algo diferente, de compreensão mais complexa, algo semelhante a uma busca em que as instruções não são muito claras. Quando um líder sugere que o assunto em questão é mais sobre sabedoria que sobre conhecimento e mais a respeito de abandonar que de adquirir, isso tem um efeito importante sobre seus seguidores: torna legítimo que contribuam na mesma moeda. Um líder que larga ferramentas pesadas de modo franco e público tem mais probabilidade de encorajar atos semelhantes nos outros. Ao largar suas pesadas ferramentas, as pessoas ficam numa posição melhor, que lhes permite observar de perto e interagir respeitosamente, a fim de começar a formar alguma idéia do que estão enfrentando. A probabilidade de que isso ocorra de maneira integral depende de sua aptidão para agir com leveza e agilidade.

## Autenticidade

Um dos pioneiros no estudo do comportamento organizacional, Fritz Roethlisberger, de Harvard (1977), acrescenta, todavia, outra curva ao modelo de Warren Bennis para a liderança no futuro. Roethlisberger chocou-se com o fato de que a grande maioria dos problemas de que os executivos reclamavam tinha a mesma natureza. Ele escutou repetidas vezes que muitas pessoas nas organizações não estavam realizando o que deveriam, apesar das numerosas políticas e padrões projetados para assegurar-se de que os trabalhadores fariam o que deviam fazer. O pessoal da contabilidade não estava fornecendo as informações que deveria fornecer, os supervisores não estavam supervisionando, os profissionais de marketing não estavam trabalhando com o pessoal de produção etc. Em uma conjetura fascinante, Roethlisberger disse que era como se a organização estivesse desfazendo tudo que o gerente planejou, dirigiu e coordenou. Ele continuou a especular, afirmando que tal anulação parecia exibir a propriedade matemática da reciprocidade. Assim, a relação entre o gerente e a organização era como a da multiplicação e da divisão, deixando um número de identidade igual a um; ou a da adição e da subtração, que deixa um número de identidade igual a zero. Em qualquer um dos casos, a contribuição do executivo era zero. O que Roethlisberger queria descobrir era a causa da aparente anulação.

Nesse momento da discussão, o estudioso descreve dois casos em que as pessoas não estavam fazendo o que deveriam. Um é o famoso caso de Harvard, denominado Dashman Company; o outro é uma experiência real vivida por um de seus estudantes, um engenheiro teimoso chamado 'Hal', que foi designado superintendente de manutenção logo após ter tido acesso aos ensinamentos de Roethlisberger. No caso da Dashman, um vice-presidente de compras recém-nomeado, sr. Post, envia uma diretriz a 20 agentes de compras com autonomia administrativa, informando que daquele momento em diante qualquer contrato de compra com valor superior a dez mil dólares deverá ser discutido com o escritório principal. Todos os 20 agentes dizem que terão prazer em cooperar. Mas nada acontece. Nem um único contrato cruza a escrivaninha do sr. Post. O caso é interrompido com o novo vice-presidente perguntando para seu assistente, o sr. Larson, um veterano da organização, o que deveria fazer. Os estudantes de Roethlisberger atrapalham-se com diagnósticos durante a maior parte da aula. A apenas 30 segundos do sinal, Roethlisberger diz o seguinte:

*Se você parar para pensar um momento, nenhum de nós sabe o que as situações nas fábricas realmente são, porque nenhum de nós foi lá para descobrir. Acabamos de especular sobre o que as situações poderiam ser. Isso se aplica ao sr. Larson do caso, assim como a nós na sala de aula. Até que as especulações sejam confirmadas, poderemos estar equivocados. Conseqüentemente, tudo que o sr. Larson tenha a dizer que possa ajudar a encaminhar as questões nessa direção pode ser o primeiro passo. Talvez com uma frase, o sr. Larson possa prever uma lógica simples para que o sr. Post dê o primeiro passo. Assim, queridos estudantes, por favor, reflitam e ponderem até que nos encontremos na próxima hora a respeito do que deve ser a tal simples resposta de uma só frase à pergunta do sr. Post: "O que devo fazer agora?" (p. 176-177).*

A frase a que Roethlisberger estava se referindo era a que vem a seguir. O sr. Larson poderia dizer, com respeito à pergunta do sr. Post sobre o que ele deveria fazer agora: "Não sei; mas talvez pudéssemos descobrir, se você ou eu ou nós dois fôssemos visitar as fábricas" (p. 177; grifo no original). Lamentavelmente, mesmo dispondo de dias para pensar nisso, poucos estudantes propuseram essa resposta. E os que o fizeram, muitas vezes imaginaram a visita como um estratagema para conseguir que as pessoas cooperassem da forma que presumivelmente deveriam. Um estudante, Hal, que pensou se tratar de um estratagema, voltou para sua fábrica, foi promovido a supervisor de manutenção e assumiu a nova posição. Nem bem havia começado a executar a nova tarefa, o administrador da loja o chamou e disse: "Que diabos está acontecendo em seu departamento?" Mordendo a língua e reprimindo o desejo incontrolável de dizer "Com quem, diabos, você pensa que você está falando?", Hal respondeu: "Não sei. Por que você não vem ao meu escritório e me fala?" O administrador foi, vociferou suas queixas, Hal escutou, e eles lidaram com as diferenças.

Embora esses casos possam ter um toque antiquado de 1950, ponha essa sensação de lado por enquanto e olhe para o que está acontecendo. Quando os líderes dizem "Não sei", trata-se de uma resposta não estereotipada — supõe-se que eles saibam —, e, acima de tudo, de uma resposta verdadeira; é factual no sentido de que declara o que a situação é; estabelece a credibilidade do líder em um mundo desconhecido; convida em vez de impedir o descobrimento de mais e fortalece as relações em vez de enfraquecê-las. No que se refere às sete condições para a tomada de sentido (recursos sociais, identidade distinta,

retrospecto, utilização de sugestão, atualização de impressões contínuas, plausibilidade e representação), a declaração "Não sei" é exemplar, pois desencadeia todas as sete. Em troca, isso significa que a relação foi completamente afinada com a tomada de sentido. Quando um líder diz "Não sei", tal afirmação raramente interrompe a conversação. Pelo contrário, convida a frases de continuidade como: "Mas nós poderemos saber", "Mas você poderá saber e nós precisamos escutar", "Mas saber não é a questão aqui", "Mas eu sei como descobrir", "Mas vamos conversar para ver o que sabemos com certeza". Todas essas frases autenticam a dúvida, o desconhecido e a imprevisibilidade como ponto de partida.

### Aprendizado

O resultado final e mais óbvio dos atos de liderança é que eles começam com o não saber e, quase sempre, terminam com o que foi aprendido. Um exemplo muito expressivo dessa questão foi a reavaliação, por Winston Churchill, de um dos momentos mais sombrios de sua vida. Durante a Segunda Guerra Mundial, ele cometeu um erro colossal ao não perceber quanto a Cingapura era vulnerável a um ataque japonês por terra. Esse erro levou à queda daquele país. Após o ocorrido Churchill fez quatro perguntas: Por que eu não soube? Por que não me foi dito? Por que não perguntei? Por que não contei o que sabia? (Veja Allinson, 1993, p. 11-12.) Essas quatro perguntas são interdependentes, fazem parte da tomada de sentido. E são perguntas fundamentadas na dúvida. Elas exprimem muito propriamente a idéia de que o conhecimento não é algo que as pessoas possuem em suas mentes, mas antes disso, é algo que as pessoas fazem juntas.

Isso parece ser a sabedoria que se assenta atrás da resposta de Bennis em Harvard. É uma sabedoria que os futuros líderes devem levar bastante a sério — isso se quiserem lidar francamente com o que têm diante de si. Trata-se de uma sabedoria despojada de arrogância. O líder que tem vontade de dizer "Não sei" também é o líder que deseja admitir, na frase maravilhosa de Oscar Wilde, "Não sou jovem o bastante para saber tudo" (Kellman, 1999, p. 113).