OS CISNES NEGROS DA LIDERANÇA: LEADERMOTIONALISTS

Os cisnes negros da Liderança são uma referência a líderes raros. E se já são raros os líderes com o dom da comunicação, a raridade aumenta se juntarmos empatia. E humildade, visão, pensamento crítico, carácter e carisma. São o que chamo "leadermotionalists".

POR **Ricardo Caldeira**

Deixem-me lançar-vos um pequeno desafio. Se vos perguntasse o que é, para vocês, um bom líder, que características deve ter, o que me responderiam? Pensaram? Com base nessas conclusões, respondam-me a uma segunda questão: já tiveram bons líderes, líderes com esse perfil e características em que acabaram de pensar? Quantos?

Pois é... ou muito me engano, e vocês são uma excepção, ou a vossa resposta é aquela que penso, infelizmente. Fica mais perto de ser comprovada a minha teoria de que, de facto, estamos ainda longe de ter boas lideranças.

Vivemos no chamado mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), agora mais referido como BANI (Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível), um mundo que achamos conhecer cada vez melhor, mas a verdade é que, à medida que o tempo passa e certos eventos nos surpreendem, percebemos que não é bem assim. Os fenómenos apelidados de cisnes negros (CN) são aqueles que cumulativamente reúnem as seguintes três características:

- Raro, improvável, atípico;
- Altamente impactante – consequências de enorme magnitude;
- A jusante, após acontecerem, são "facilmente" explicáveis e até previsíveis (mas, na verdade, a montante, na generalidade dos casos, com muito poucas probabilidades de antecipação).

Cisnes negros são eventos caracterizados por uma relação inversamente proporcional entre a sua probabilidade (muito baixa ou remota) e o seu impacto (sempre tremendo). São raros, mas existem. E na liderança também os há. Para além disso, muitos eventos simplesmente não têm precedentes e, sendo raros, minoritários, são também extremos – e a importância dos extremos tem sido desprezada. Mas não é desprezível, antes pelo contrário (também na liderança). Já lá iremos...

O ser humano tende a subestimar a existência de cisnes negros – é humana e

natural a tendência para desdenhar o que não é concreto. Uma das principais razões para tal acontecer é o facto de grande parte desses acontecimentos serem tão raros que nunca sequer aconteceram. E, mesmo relativamente àqueles que até já ocorreram, rapidamente o conhecimento humano se adapta de modo a conseguir "provar" que eram afinal previsíveis, que não eram tão aleatórios assim (falácias narrativas).

O problema da Indução

O termo Cisne Negro terá sido criado por David Hume, filósofo escocês que foi um dos pilares da tríade do empirismo britânico (séc. XVIII), e a sua história remontará a essa altura. David Hume foi uma das pessoas que abriu caminho à aplicação do método experimental aos fenómenos mentais. Dos seus estudos relativos ao que veio a ser designado como "O problema da Indução", terá resultado a terminologia do Cisne Negro – tirar conclusões gerais a partir de observações específicas (a metodologia indutivista supunha que se pode passar de uma série de enunciados singulares para um enunciado universal). Segundo esta linha de pensamento, a ciência começa com a observação, que fornece uma base segura sobre a qual o conhecimento científico pode ser construído, e este, por fim, é obtido a partir de proposições de observação por indução.

O problema "humeano" da indução é o de distinguir os bons dos maus hábitos indutivos, dada a ausência de qualquer distinção objectiva entre eles. Portanto, a indução não é mais que uma inferência incerta e, como tal, apenas pode levar a uma conclusão com alguma probabilidade de estar certa (apenas isso).

No seu "Tratado da Natureza Humana", David Hume procurou examinar a base psicológica da natureza humana e concluiu que o comportamento humano é governado mais pela paixão do que pela razão, argumentando contra o racionalismo, a que o empirismo se opunha veementemente. Insiste que as conexões probabilísticas, tal como as causais, dependem de hábitos da mente, não tendo por base a nossa experiência do mundo.

> Nem todos os líderes são cisnes brancos. Contudo, é um facto, ainda é muito difícil encontrar os negros (os emocionais).

David Hume sugeriu duas justificações para este princípio da Indução, que tem subjacente a crença generalizada de que o passado é um guia confiável para o futuro, mas acabou por rejeitar ambas:

- A primeira dessas justificações assentava na "definição" de que, por razões de necessidade lógica, o futuro tem de ser semelhante ao passado. Porém, faz notar que podemos conceber um mundo errático e caótico onde o futuro nada tem a ver com o passado ou então um mundo tal como até ao momento, mas no qual, repentinamente, tudo muda completamente.
- A segunda justificação, mais despretensiosa, apela apenas para a segurança passada da indução: sempre funcionou assim, por isso é provável que continue a funcionar. A razão da rejeição desta justificação é a sua limitação, por empregar um raciocínio circular – a indução requer-se a si mesma para ter efeito.

A resolução do problema da indução é proposta, dois séculos mais tarde, por Karl Popper, com a sua Teoria da Falseabilidade. Karl Popper, para quem a ciência não é indutiva, argumentou que não é possível confirmar a veracidade de uma teoria pela simples observação de que os resultados de uma previsão foram verificados. Essa teoria, quando muito, deve apenas usufruir do estatuto de teoria que não é (ou ainda não foi) contrariada pelos factos – será então sempre conjuntural e provisória, só se tornando científica se e quando for possível provar ser falsa. Esta possibilidade de uma teoria ser refutada constituía, para Karl Popper, a própria essência da natureza científica.

Este problema do cisne refuta por completo a teoria do enunciado universal, ou seja, milhões de cisnes brancos não provam que todos os cisnes são brancos, mas um cisne negro – apenas um – é suficiente para provar que nem todos são brancos. Resumindo, apesar de um enunciado existencial singular como "este cisne é branco" não poder ser usado para afirmar um enunciado universal, um enunciado existencial singular como "existe pelo menos um cisne negro" pode ser utilizado para mostrar que um determinado enunciado universal é falso (a tal falseabilidade – se não é falseável ou refutável não pode ser considerado científico, apenas generalização empírica).

Uma excepção que devia ser regra

Relativamente à liderança, aquilo que digo é que, felizmente, nem todos os líderes são cisnes brancos. Contudo, ainda é muito difícil encontrar os negros (os emocionais – na minha visão). Eles existem, e isso torna refutável o enunciado universal de que os líderes são todos iguais, e que nunca iremos conseguir encontrar nenhum diferente. Podemos ainda não ter experimentado ou conhecido um líder emocional, mas não significa que eles não existam, isso apenas significa que, até agora, esse facto não está ainda contrariado. É também um caso em que, partindo de um enunciado mais particular, não podemos universalizar, e em que a ausência de provas não prova a ausência. Felizmente!

A maioria das pessoas está cansada de líderes básicos, comuns, os "chefes". Querem emoções, cuidado e empatia.

É por isto que a necessidade de líderes CN é hoje uma clara evidência. Eles são de facto diferentes – é estranho referirmo-nos a eles como diferentes, mas a verdade é que o são. Deveriam ser a regra, mas são a excepção. Todos sentimos a sua necessidade, poucos conseguem sê-lo. São aqueles que todos querem ter, mas poucos

conseguem encontrar. São os que reúnem em si os 13 Cs da liderança que abordei no artigo publicado em Janeiro de 2021.

São cisnes negros não numa lógica de imprevisibilidade, como na teoria original, mas numa lógica de alguma improbabilidade, na medida em que há poucos, ou estão "escondidos"; nunca sabemos muito bem onde podemos encontrá-los... ou se os encontraremos.

Pensamos neles, ansiamos por eles, mas... onde estão? Porque são tão raros? De que têm medo? De mostrar emoções ou que podem ser vulneráveis? Não sentem que esta vulnerabilidade é importante para se ser equilibrado e feliz enquanto e como equipa, que por sermos bons e felizes estamos todos mais entusiasmados e somos mais produtivos e eficazes? Se os questionarmos sobre isto eles próprios concordam que é assim... então por que razão é tão difícil passar à prática?

O papel principal do líder é criar riqueza emocional que se torne vantagem competitiva – são chamados a construir não apenas uma organização racional, mas uma organização emocional.

Os líderes CN desencriptam a arte de gerir pessoas! Extremamente humildes, têm empatia, distinguem-se pelas suas capacidades relacionais, pelo seu lado mais humano. Valorizam e estimulam. Importam-se e preocupam-se genuinamente – e isso é visível. Não têm problemas em mostrar as suas emoções. E é por aqui se que se faz o corte com o passado.

Têm o dom da comunicação. O dom. Não é só saber falar ou só saber ouvir. São ambos, em equilíbrio, e de forma ímpar. Isso vê-se pouco, embora a sua importância e capacidade de decisão sejam inegáveis.

Muitos líderes só falam. Outros vão mais longe e até ouvem, mas não escutam – ou escutam, mas não interiorizam, não querem saber.

A individualização da relação líder-liderado é cada vez mais determinante: as pessoas têm de se sentir úteis, válidas e valorizadas – e estes líderes valorizam as suas equipas, tratam cada pessoa de uma forma individualizada dentro do grupo (não é tanto tratar cada um de maneira diferente, é mais não tratar todos de forma igual). As equipas têm de ter a possibilidade de fazer o que querem, como querem e porque querem – e não de outra forma.

Há muitas pesquisas que demonstram que as pessoas são mais felizes e têm um nível de produtividade mais elevado quando sentem serem valorizadas, que fazem parte de algo.

Se já são raros os líderes com o dom da comunicação, essa raridade aumenta quando neles temos de encontrar, cumulativamente, empatia. E humildade (extra). Visão, pensamento crítico, carácter e carisma. São verdadeiros influencers organizacionais. São a próxima Revolução Industrial – neste caso organizacional! São o que chamo de "leadermotionalists"!

Têm um objectivo, naturalmente, mas o foco principal está naqueles que o vão levar à sua concretização. Tem noção das tarefas a realizar, mas o foco principal é quem as realiza. Almejam o estar bem organizacional, mas sem perseguir o bem-estar individual. A preocupação é a floresta, mas árvore a árvore. Tem presente a conjuntura, mas a sua preocupação é a estrutura.

Um grande líder, como é sobejamente reconhecido, tem de ter um nível invulgar de inteligência emocional, mas não lhe falta também "emocionalidade inteligente" – é não só emocionalmente inteligente como inteligentemente emocional.

Correntes que divergem

É por tudo isto que os considero raros. Mais uma vez, conhecem muitos? Algum? São efectivamente raros. Exulto-os porque são mesmo diferentes. São únicos. Mas não era suposto, até porque, se tivermos de definir o nosso modelo de liderança ideal, vamos identificar um perfil deste género. Contudo, existe ainda um fosso enorme entre a teoria, de todos conhecida, e a prática, por muito poucos aplicada.

Líderes CN são também "extremos". A propósito desta questão, conforme referido no início, há igualmente teorias que visam estudar e realçar a importância deste tipo de "fenómenos":

- **Teoria Caos**: trata de sistemas complexos e dinâmicos rigorosamente deterministas, mas que apresentam a chamada sensibilidade às condições iniciais, que lhe dão a característica de instabilidade (a maioria desses cálculos prevê um mínimo de constância no sistema, o que normalmente não ocorre na natureza);
- **Teoria Fractal**: o caos e a irregularidade do mundo – a "aspereza" de Mandelbrot – são algo a celebrar. Procura uma base matemática simples para as formas irregulares do mundo real. Subjacente a quase todas as formas no mundo natural, existe um princípio matemático – autossimilaridade – que descreve qualquer coisa em que a mesma forma se repete sucessivamente em escalas cada vez menores (em teoria, algo pode ser ampliado para sempre). O universo é fractal e intrinsecamente imprevisível, mas a matemática fractal não pode ser utilizada para prever grandes eventos em sistemas caóticos – apenas que eles acontecerão.
- **Teoria Rei Dragão (DK)**: postula a hipótese de que muitas crises são DK e não CN – isto é, até certo ponto podem ser previsíveis. Este conceito de DK define um evento que é extremamente grande (tamanho/impacto) - um "rei" –, e simultaneamente tem origens únicas – um "dragão". Insiste que seja dada atenção especial ao estudo e monitorização dos extremos – adoptando uma visão dinâmica. Cientificamente, os extremos são

> A maioria das pessoas está cansada de líderes básicos, comuns, os "chefes". Querem emoções, cuidado e empatia.

interessantes porque podem revelar princípios subjacentes, muitas vezes ocultos, mas organizadores. Devem estudar-se riscos extremos e devem ser considerados nas decisões de gestão de riscos. Uma consequência DK aumenta a uma taxa exponencialmente mais alta do que a sua probabilidade diminui.

- **Teoria Valores Extremos**: tenta obter distribuições de probabilidades com o objectivo de modelar máximos/mínimos em amostras de dados de variáveis aleatórias, assim como modelar a distribuição dos excessos acima de certo nível. Proporciona técnicas de inferência estatística orientadas para estudar comportamentos extremais de certos factores que ocorrem, com grande importância na avaliação e modelação do risco de eventos extremos altamente incomuns ou raros.

Estas correntes divergem, e assim tentam evoluir, discordando, das teorias mais clássicas e conservadoras:

- **Teoria da decisão**: baseia-se em universos fixos ou em modelos de possíveis desfechos, minimizando ou até ignorando o efeito de eventos "fora do modelo" – negligenciando-os. Porém, a realidade nunca é assim tão linear...
- Na **Teoria da probabilidade e estatística**, a distribuição de Poisson é uma distribuição de probabilidade de variável aleatória discreta que expressa a probabilidade de uma série de eventos ocorrerem num certo período se estes eventos ocorrerem independentemente de quando ocorreu o último evento. Focava-se em certas variáveis aleatórias N que contavam, entre outras coisas, o número de ocorrências discretas de um certo fenómeno durante um intervalo de tempo de determinada duração. Não considerava eventos raros – apenas os conhecidos, embora com variáveis aleatórias;
- **Neopositivismo**: movimento da filosofia ocidental assente no princípio da verificação/critério de verificabilidade do significado. Afirmava que apenas declarações verificáveis através da observação directa ou da prova lógica são significativas. Desconsidera por completo o desconhecido;
- **Teoria frequencista da probabilidade**: ideia de que a probabilidade de um acontecimento pode ser determinada observando a frequência relativa de ocorrência desse acontecimento numa sucessão numerosa de experiências aleatórias – considera a repetição, não a improbabilidade.

(des)Conhecimento e (im)Previsibilidade

A teoria tem evoluído para um modelo que considera que a preocupação não se deve centrar em prever CN, mas sim em tentar criar condições para que não ocorram – tornar previsível o imprevisível. Resta saber se e como será possível, e também na liderança – no limite recorrendo aos preceitos da Antifragilidade, para sair deles mais fortes e evoluídos.

Rumsfeld popularizou a expressão "desconhecidos desconhecidos" – os tais habitualmente negligenciados pelos tradicionais modelos fixos, que só contemplam os "desconhecidos conhecidos". Dentro dos cisnes negros, existem ainda os eventos "imprevistos previstos", os "imprevistos imprevistos" (sem precedentes), os "imprevistos conhecidos" e, por fim, os "imprevistos desconhecidos". Mas estes "imprevistos imprevistos", que muitas vezes, cumulativamente, são também "imprevistos desconhecidos" – os de Taleb, e que também gosto de acompanhar – podem ou não ser previstos? Conseguimos ou não evitar que ocorram? O objectivo não devia passar por tentar construir a Antifragilidade necessária contra o seu desconhecimento – porque alguns são de facto, até certo ponto, imprevisíveis?

Os Cisnes Negros da Liderança, para a maioria de nós, são autênticos "imprevisíveis desconhecidos" – sorte daqueles que já os conhecem, e nesse caso o fenómeno já é "imprevisível conhecido". O grande desafio passa então por, da forma possível e contando com todos os contributos, eliminar não a sua imprevisibilidade, mas o desconhecimento deste tipo de líder – porque eles existem, são é tão poucos que nos parecem sempre "imprevistos desconhecidos" ou "imprevistos imprevistos".

Para finalizar, e apesar de ser senso comum, vale sempre a pena recordar (porque não se visualiza a sua aplicação prática) que liderar:

- Não é impor, é influenciar;
- Não é falar mais ou mais alto, é ouvir;
- Não é só olhar, é efectivamente ver;
- Não é só perguntar, é querer saber;
- Não é só apontar, é melhorar a argumentação;
- Não é atacar, é defender;
- Não é pedir, é fazer;
- Não é criticar, é ensinar e valorizar;
- Não é desprezar, é integrar;
- Não é ser distante, é estar presente;
- Não é ser inacessível, é ser contagiante;
- Não é ser temido, é ser inspirador;
- Não são resultados, são atitudes;
- Não é só carácter, é também empatia;
- Não é (só) racional, é (cada vez mais) emocional;
- Não sou eu, somos nós. ■

Ricardo Caldeira
Autor dos livros "Liderança Emocional" e "Cisnes Negros da Liderança", que será lançado em Setembro