Miragem?

Livro narra a história ímpar da recuperação de uma divisão de uma grande multinacional. No centro da virada, o uso maciço de rituais e de técnicas de liderança simbólica. Porém, transformar *business* em *show business* pode trazer riscos e consequências negativas para empresa e funcionários.

por Bruno P. Guimarães Reciprhocal

To the desert and back
Philip H. Mirvis, Karen
Ayas e George L. Roth
Jossey-Bass

O mundo corporativo é um celeiro de idéias excêntricas. Quem poderia imaginar experientes executivos montados em camelos, em pleno deserto, em busca de respostas para problemas que, a princípio, deveriam ser enfrentados diante de telas de computador em escritórios em Londres, Genebra ou Amsterdã? Quem é que poderia imaginar que um antigo monastério seria o lugar escolhido para fortalecer o espírito de equipe e o sentido de unicidade? Em *To the desert and back* o leitor encontra um fascinante relato de um processo de mudança organizacional baseado no uso maciço de símbolos e rituais. Alguns leitores talvez se identifiquem, outros talvez se maravilhem com a “sofisticação do método”, porém muitos ficarão simplesmente assustados.

Tudo começou com uma crise na divisão de alimentos de uma megacorporação global de US\$ 60 bilhões. Os funcionários encontravam-se desmobilizados; os gestores estavam desarticulados para discutir o negócio e sentiam-se incapazes de pensar em estratégias eficazes. O colapso era iminente. O final parecia inexorável: fechamento ou venda da unidade.

A saga de recuperação da unidade de alimentos da gigante Unilever, com sede em Oss, sul da Holanda, teve início com o surgimento de um herói: Tex Gunning, o novo presidente indicado para resolver o problema. E ele de fato conseguiu o que nem os mais otimistas seriam capazes de imaginar: em cinco anos, a divisão de alimentos da Unilever não apenas se reergueu, como também se tornou um modelo de sucesso para o restante do grupo. O caso não passaria de um exemplo trivial de reestruturação se não tivesse havido a incorporação maciça de rituais e efeitos dramáticos.

Por exemplo, para que seus funcionários entendessem “na pele” o significado do desperdício e a magnitude da crise, Tex levou-os, em segredo, a um gigantesco armazém com produtos em decomposição. À medida que sentiam o cheiro fétido do ambiente, contabilizavam o prejuízo representando por € 4,5 milhões de estoque inútil.

O ápice da história se dá quando Tex conduz sua equipe a uma “experiência-limite” no deserto. Montados em camelos, trabalhando ao redor de fogueiras e dormindo em tendas, os funcionários da

Unilever tiveram de projetar os novos rumos da organização. Planejamento estratégico? Sim, porém misturado com todos os símbolos mágicos que um ambiente como o deserto pode gerar.

Com seus rituais, sua retórica e seu jogo em cena, Tex conseguiu cooptar corações e mentes. Para os observadores mais ingênuos, a experiência bem-sucedida da unidade de alimentos da Unilever pode ser tomada como prova de que o uso do espetáculo e da encenação gera resultados (leia-se: lucros). Por outro lado, cabe lembrar que o “show de inovação” da Enron também funcionou muito bem, porém por tempo limitado.

Vivemos em uma era do espetáculo, uma era na qual se cultuam imagens, simulacros e uma retórica comumente afastada da realidade. O mundo corporativo não é exceção. O caso narrado em *To the desert and back* reflete o espírito da época. Cabe então perguntar: quais as consequências que tal estilo de gestão traz para as organizações e para os indivíduos?

O pesquisador Henry Mintzberg talvez classificasse a corporação de Tex como uma “organização missionária”, cuja unidade se baseia em vínculos de caráter religioso e na crença irracional nos líderes. Já o psicanalista Manfred Kets de Vries talvez a classificasse como uma “organização dramática”, caracterizada por afetividade exagerada e pela existência de vínculos neuróticos entre indivíduos e entre estes e a organização.

As organizações “missionárias”, “dramáticas” ou “performáticas” são sempre fascinantes, nunca tediosas. Representam, por outro lado, grandes riscos. Os críticos mais radicais vêem ações de manipulação, lavagem cerebral e ameaças aos direitos humanos. Segundo essa pers-

pectiva, tais contextos organizacionais reduziriam os funcionários à condição das hordas primitivas, com uma afetividade exacerbada e perda da individualidade. Mas há outras visões: a disseminação de rituais e o uso maciço de símbolos podem criar um ambiente teatral de fachada, no qual os atores desempenham seus papéis para a platéia (interna e externa), mas mostram-se críticos e cínicos nos bastidores. A consequência é a deterioração da relação indivíduo-empresa. Os mesmos vetores podem levar a um afastamento progressivo entre substância e imagem. Com o passar do tempo, a organização cria uma imagem distorcida da realidade e de si mesma. Daí ao desastre o trajeto pode ser bem curto.

Bruno P. Guimarães
Psicólogo pela USP
Consultor da Reciprhocal
E-mail: bruno@reciprhocal.com.br

“Os críticos mais radicais vêem nas ‘organizações performáticas’ ações de manipulação, lavagem cerebral e ameaças aos direitos humanos: tais contextos reduziriam os funcionários à condição das hordas primitivas, com uma afetividade exacerbada e perda da individualidade.”