As artes na Unilever

Conheça nesta entrevista com seu ideólogo, James Hill, o programa Catalyst, que reuniu artes visuais e performáticas, poesia, fotografia, teatro, circo, design e jazz, para catalisar a mudança numa nova empresa, a Lever Fabergé

Liderar a mudanca organizacional requer criatividade e convida à experimentação. Executivos de alto escalão e especialistas acadêmicos observam com freqüência que a essência da liderança é a gestão eficaz da mudança.

Novas e desafiadoras realidades, como a globalização, os concorrentes mais agressivos do ponto de vista da inovação e mudanças rápidas no perfil dos setores de atividade significam que desenvolver organizações criativas, empreendedoras, com capacidade de resposta e de aprendizado pode ser a mais crucial habilidade que se requer dos líderes contemporâneos.

No entanto, concordar com os resultados finais desejados não significa aceitar os meios para alcançar esses resultados. Por isso, a experimentação muitas vezes se faz necessária.

Diante de tudo isso, as questões-chave são: quais os melhores métodos disponíveis para os líderes orquestrarem a mudança eficaz? Como a criatividade pode ser mais bem alimentada em dada empresa e em determinada conjuntura?

Neste artigo, examinamos um caso em que um programa de aprendizado baseado nas artes tornou-se profundamente integrado nas práticas de uma empresa.

A Unilever, empresa mundial de bens de consumo, havia começado a perder participação de mercado e reconheceu a necessidade de aumentar sua competitividade geral tornando-se mais empreendedora. A diretriz corporativa para criar uma "Cultura Empreendedora" foi enviada a todos os presidentes de unidades de negócio, dando a eles ampla margem para desenvolver novas iniciativas visando a melhora de desempenho.

James Hill, então presidente da Lever Brothers, poderia ter decidido envolver nesse processo especialistas em reengenharia ou contratar um programa de gestão de mudanças. Em vez disso, ele se voltou para as artes e iniciou o Catalyst –hoje conhecido com um dos principais programas de aprendizado corporativo baseado nas artes.

Ao mesmo tempo, Hill tem um histórico de apresentar resultados sólidos, com ênfase na inovação e no marketing criativo, apoiados em rígido controle de custos.

Como e por que você decidiu implementar o Catalyst?

A Lever Brothers estava em boa situação quando assumi a presidência. Era uma empresa forte e lucrativa. Ainda assim, eu buscava um modo de ajudá-los a melhorar seu desempenho. Tinha a impressão de que os executivos precisavam se abrir para

possibilidades além das fronteiras do que eles costumavam explorar. Queria levar mais criatividade para a organização.

Você pode falar da combinação de fatores que resultou no Catalyst?

É uma longa história, com três momentos distintos. Primeiro, o grupo Unilever, em que eu comandava uma divisão autônoma, decidiu patrocinar um programa na Tate Modern em Londres. Isso chamou minha atenção e me fez pensar sobre como poderíamos explorar o patrocínio nos negócios. Eu imaginei se nossa divisão poderia alinhar-se com aquela iniciativa de apoio às artes.

O segundo momento veio com um jovem executivo de nossa organização, Oliver Lloyd, que tinha interesse pessoal pelas artes. De forma espontânea, ele me procurou com uma proposta para comprar uma coleção de arte contemporânea para "iluminar" nosso prédio e estimular as pessoas.

Terceiro, eu conheci Alastair Creamer (hoje diretor do programa Catalyst). Eu estava envolvido em um projeto de meio ambiente liderado por Alastair e, quando esse projeto chegou ao fim, decidi dar a ele um emprego de transição na Lever Brothers. Uma das tarefas que lhe passei foi a exploração de idéias relacionadas às artes.

Então esses três acontecimentos se encontraram: Alastair propôs a criação do Catalyst; eu decidi liberar um orçamento para Oliver Lloyd; e o patrocínio da Tate começou. Dessa maneira, um núcleo de pessoas que pensavam de modo parecido desenvolveu os conceitos e plantou as sementes do sucesso futuro do Catalyst na organização.

Foi um esforço para criar um espírito mais empreendedor?

Sim, eu esperava estimular a criatividade e o risco, a fim de levar para o mercado produtos mais radicais ou apresentar os produtos de maneira inusitada. Eu enxerguei a possibilidade de trazer para os negócios influências culturais e criativas.

Eu pensava em como as artes funcionam na sociedade. Muitas vezes as idéias surgem em escalões elevados da arte e da cultura; depois, progressivamente, vão se tornando mais comuns.

Levamos em consideração possibilidades mais tradicionais de mudança cultural, como o treinamento, mas já havia muitos programas desse tipo em andamento. E esse caminho era mais burocrático e menos radical do que eu achava que precisávamos. Tinha a impressão de que os esforços existentes estavam reforçando a maneira corrente de fazer as coisas, não propiciando que ela mudasse.

Saiba mais sobre o ideólogo do Catalyst

Desde abril de 2005, James Hill é vice-presidente do Unilever Group na área de cuidados pessoais e com a casa para a Europa Ocidental e está sediado em Rotterdã, na Holanda. Formado em ciências contábeis e economia, começou sua carreira na Unilever como *trainee*. Em 1986 foi para a área de marketing, onde atuou como gerente de marca. Já trabalhou na Inglaterra, na Espanha, na Grécia e na Bélgica. Tornou-se presidente da Lever UK, do Reino Unido, em 1999 e em 2001 foi para a divisão Birds Eye Wall's (hoje Unilever Ice Cream & Frozen Food), também como presidente. Desde 2002, integra o conselho de administração do prestigioso Royal National Theatre.

Você pode dar um exemplo do sucesso inicial?

A coleção de arte que compramos é um. Adquirimos alguns trabalhos muito bons de artistas britânicos de vanguarda com bem pouco dinheiro. Também contou a forma como fizemos isso.

O pessoal da organização podia escolher um trabalho e escrever sobre ele. Esses textos eram mostrados ao lado da obra de arte, sempre em espaços públicos dentro de nosso prédio.

Essas imagens provocavam conversas interessantes dentro da empresa e isso aconteceu bem rapidamente. Eram conversas sobre *design*, temas assim. Somos uma empresa de produtos embalados e o impacto da arte sobre nosso *design* não é algo improvável; o mesmo se pode dizer sobre o impacto do teatro, do cinema e da música em nossa publicidade.

Um de nossos gerentes de desenvolvimento de produtos trouxe para a empresa um "poeta-residente" por seis meses, que se juntou à equipe e contribuiu com uma visão mais emocional para a dinâmica do grupo. Essa unidade acabou se firmando como a mais criativa entre os grupos de inovação da empresa. Eles viveram um período que chamamos de "caminho púrpura", quando tudo parecia dar certo ali. Eram o ponto central de nosso aprendizado organizacional. Cresciam rápido e continuaram crescendo.

"[Pensamos em] treinamento, mas já havia muitos programas desse tipo. E esse caminho era mais burocrático e menos radical do que eu achava que precisávamos"

Como o conselho de administração da empresa reagiu ao Catalyst?

Eles aceitavam que se fizesse uma tentativa. E logo puderam ver os frutos do sucesso.

Você pode falar sobre o maior dos projetos do Catalyst, o *"Live+Direct"*?

Trata-se de dar e receber *feedback*. O pessoal de recursos humanos pensava que uma das mudanças culturais que precisávamos implantar era o contato direto e sincero entre os colegas de trabalho, em vez da forma tradicional de *feedback*.

O "*Live+Direct*" trouxe um grupo de atores à empresa, que passaram um tempo com os funcionários de todos os níveis hierárquicos. Depois utilizaram o teatro para levantar as questões observadas por eles.

O destaque ficou por conta de uma apresentação chamada "*The Live Report*", em que os atores fizeram uma *performance* de 40 minutos na frente de todo o pessoal (centenas de funcionários). Foi uma série de quadros com o propósito de ilustrar o comportamento vigente na companhia. Por exemplo, como o sucesso é comemorado, como as pessoas ficam isoladas, como o comportamento agressivo de alguns gestores acaba diminuindo o entusiasmo de seu pessoal e assim por diante.

Todos perceberam que os atores estavam mostrando algumas emoções humanas relevantes para nosso trabalho. A apresentação deles abarcou as frustrações sentidas pelas pessoas dos níveis hierárquicos mais baixos da organização, especialmente no que se refere a sofrer a pressão e ser culpado por coisas que não são de sua responsabilidade.

Acho que isso deu a nossos esforços credibilidade extra. O *"Live+Direct"* não se limitou à apresentação teatral. Incluiu a atuação direta e *workshops* entre funcionários sobre, por exemplo, como lidar com um chefe difícil. Esses *workshops* usaram temas das artes como metáfora para os problemas dos negócios. E, mais importante, o *"Live+Direct"* era voluntário, e esse é um dos segredos do sucesso. Mesmo assim teve alto índice de participação. Em um ano, mais de 60% dos funcionários estavam envolvidos de algum modo com o Catalyst.

O Catalyst foi uma ferramenta na fusão entre a Lever Brother e a Elida Fabergé. Você pode nos falar mais desse processo?

É muito importante entender o propósito dos negócios de nosso programa baseado nas artes. Todas as evidências sobre fusões sugerem que há obstáculos culturais em reunir duas organizações tão grandes. Cada uma delas tinha mais de US$ 1 bilhão em faturamento, milhares de funcionários e ambas geravam bastante lucro.

A idéia era que o Catalyst pudesse contribuir com a fusão ao criar uma nova cultura. Decidi não optar pela cultura da unidade A ou da unidade B, pois isso traria ressentimento ao lado não escolhido. Também percebemos que não podíamos apenas esperar que a organização fruto da fusão apresentasse o melhor de ambas as unidades. Resolvemos usar as artes para facilitar a união das duas organizações em uma nova e diferente cultura.

Como exatamente o Catalyst trouxe à tona essa nova cultura?

Os executivos seniores de ambas as unidades entraram juntos num território desconhecido. Todos estavam no mesmo barco, fora de sua zona de conforto. Por exemplo, *workshops* de teatro no local de trabalho eram algo muito diferente para todos nós. Os eventos do Catalyst, que eram abertos a todos, estimulavam as diferentes equipes a se misturar e formar redes. E na época não tínhamos outro fórum para isso.

O Catalyst se concentrava em áreas de conhecimento, como escrever, e as pessoas se juntavam a ele porque queriam escrever melhor. Isso, por sua vez, se tornou um sinal de nossa cultura em desenvolvimento. O aprendizado está no coração.

É claro que nem todos os projetos uniram as pessoas como se esperava. O Catalyst expôs fotografias de arte que todos acabaram pedindo que fossem retiradas, por exemplo.

Depois disso, você foi comandar a Unilever Ice Cream and Frozen Foods (UICF). Você levou as artes para esse novo ambiente?

Quando comecei aqui pensei se seria conveniente ou não trazer algo parecido com o Catalyst para esta organização. Não é tão fácil. Os escritórios aqui são mais longe de

"O Live+Direct era voluntário, este foi um dos segredos de seu sucesso. Em um ano, mais de 60% dos funcionários estavam envolvidos de algum modo com o Catalyst"

Londres e nosso pessoal está menos exposto ao mundo artístico da capital. Além disso, a média de idade desta unidade é talvez oito ou dez anos a mais do que nos escritórios de Londres. A natureza do negócio é mais tradicional. Por fim as margens de lucro são mais apertadas.

Portanto, decidi semear com mais cuidado. As primeiras intervenções artísticas não deram certo exatamente. O primeiro projeto foi chamado "*Watch This Space*" [observemos este espaço]. O espaço de nossos escritórios na época tinha, na decoração, apenas o básico e tudo era igualzinho. As salas de reuniões eram idênticas. O *"Watch This Space"* incluiu uma transformação de uma semana das principais áreas sociais e de trabalho, liderada por um grupo de jovens artistas e decoradores. Foram montadas cabanas no meio do departamento de marketing com a apresentação de um vídeo diário. As salas de reuniões se dividiram e se modificaram. A área da recepção foi renovada. A idéia era desafiar as percepções das pessoas sobre seu ambiente de trabalho.

Algumas dessas iniciativas não funcionaram. A mais polêmica foi a de substituir cadeiras e mesas por um ambiente de piquenique entre quatro paredes, com terra e pedras. Foi uma oportunidade de ouro para quem queria criticar o projeto...

Com certeza...

Assim, foi preciso muito tempo de convicção e coragem para seguir em frente e continuar a experimentar, quando seria mais fácil jogar a toalha. O principal benefício de *"Watch This Space"* apareceu apenas seis meses depois do início. Gradualmente, as pessoas passaram a transformar suas próprias áreas, a ficar orgulhosas de si mesmas e a expressar mais explicitamente quem eram e no estavam trabalhando. Elas se permitiam isso, o que era muito importante, e começaram a se perguntar: "Se o Catalyst pode fazer isso, por que eu não posso?". Agora temos um ambiente de trabalho muito mais rico em diversidade e as pessoas estão constantemente pensando em como podem fazer ainda mais.

Você pode falar mais sobre o impacto do Catalyst no grupo de executivos e a capacidade deles de ver o mundo de modo mais criativo?

Os executivos se beneficiaram com sua participação em um programa de mentoria da organização Arts & Business UK. Um de seus programas inclui a designação de pessoas das empresas para instituições de arte. O pessoal de negócios contribui com sua visão comercial. Muitos de nossos executivos se envolveram, e essa experiência lhes acrescentou novas capacidades, especialmente porque eles tiveram de atuar fora dos limites de uma grande empresa, sem todas as estruturas de apoio. Eles tinham de tomar decisões rapidamente e tiveram a oportunidade de mergulhar em toda a confusão de uma pequena organização.

Saiba mais sobre o Catalyst

O programa gerencial Catalyst foi lançado em 1999 especificamente para a Lever Brothers, pouco antes de sua fusão com a Elida Fabergé. Alinhado com a iniciativa de mudança de estratégia e cultura empreendedora do grupo Unilever como um todo, ajudou a definir e dar corpo à nova cultura dentro das empresas que se uniriam para dar origem à Lever Fabergé.

O princípio que norteou o Catalyst foi a utilização de artistas, de organizações de artes e do processo artístico como modo de resolver problemas de negócios e explorar questões fundamentais para a nova empresa. Foram criados programas de artes visuais e performáticas, poesia, fotografia, dramaturgia, circo, *design e jazz*. O pessoal da Unilever se envolveu voluntariamente e o programa cresceu até incluir tópicos como criatividade, comunicação, pensamento vitorioso e mudança comportamental.

Em 2002, o Catalyst dobrou de tamanho, passando a outra unidade da Unilever, a Unilever Ice Cream & Frozen Food. No início de 2005, uma terceira frente do Catalyst foi aberta na maior unidade de alimentos, a Unilever UK Foods.

O Catalyst funciona também no centro corporativo da Unilever, onde conta com cinco profissionais em tempo integral. Desde o começo, o projeto funcionou muito próximo da Arts & Business UK.

"Não esperamos que o Catalyst resolva todos nossos problemas, mas ele está desempenhando papel-chave no esforço de nos levar adiante, nas capacidades de marketing e na interação entre equipes"

Até que ponto e em que etapa o Catalyst está envolvido em suas decisões estratégicas?

Não posso imaginar maior mudança na estratégia de uma companhia do que a que propiciou o Catalyst. Certamente houve muitas importantes contribuições ao desenvolvimento de produtos e à publicidade, mas isso não é exatamente estratégico.

Temos processos de inovação e de desenvolvimento de marca em andamento e o Catalyst tem contribuído para que eles funcionem melhor e com novas idéias.

Não esperamos que o Catalyst resolva todos nossos problemas, mas ele está desempenhando papel-chave no esforço de nos levar adiante, especialmente no que diz respeito às capacidades de marketing e na interação entre as pessoas, na dinâmica entre equipes.

E o programa continuou a ganhar credibilidade e ser utilizado mais amplamente. Eu não preciso mais promovê-lo nem defendê-lo. Ele ganhou seu próprio impulso, faz parte das raízes da organização.

Por favor, fale-nos sobre sua formação, seu interesse pessoal ou sua experiência com as artes, e suas ligações anteriores com instituições artísticas.

É fácil. Tenho 43 anos e sou um homem de negócios. Trabalho em uma multinacional desde que deixei a universidade, há cerca de 20 anos. Estudei ciências contábeis e economia, e não tive nenhum contato com o mundo das artes antes da largada do Catalyst.

O que em sua opinião o fez pessoalmente aberto a esse tipo de abordagem, uma vez que você não teve experiência anterior com as artes?

Acho que eu estava em um ponto de minha vida em que procurava explorar novas áreas. Percorri um caminho extremamente convencional, que foi muito produtivo e muito bem-sucedido. Mas eu estava em uma idade em que queria descobrir se havia outras coisas na vida que eu podia explorar. E eu me ressentia de ter ficado afastado do lado mais criativo da vida.

Que conselho você daria a outros líderes corporativos interessados na gestão baseada nas artes?

Antes de tudo, eu diria que fiz tudo isso por uma razão simples: para que minha divisão se tornasse um negócio melhor. Não houve motivação altruísta. Temos orçamentos destinados à filantropia, mas o Catalyst não se encaixa aí.

O Catalyst teve por objetivo nos ajudar a mudar rápido. E é daí que vem seu nome. O projeto contribuiu para nos desenvolver ao canalizar a energia e a força criativa das artes.

Acredito que funcionou. Aumentou a velocidade do processo de mudança e fez com que as pessoas se tornassem mais abertas, abraçando a criatividade. Fica mais fácil se há uma conexão direta entre a natureza de sua empresa e a forma artística. Eu estimularia as empresas a pensar nesses termos se estão considerando a possibilidade de se alinhar com as artes.

Para alguns negócios e para alguns problemas de negócios, é mais fácil do que para outros. Umas das principais áreas em que as artes podem contribuir para os negócios é no nível dos funcionários: dinâmicas de grupo, motivação, compreensão dos outros, *feedback*. Há tanto nas artes que permite que esses tópicos sejam interpretados, discutidos e que novas idéias venham à tona.

Não posso imaginar uma organização em que o Catalyst não agregasse valor. Afinal, as empresas são comandadas por pessoas e as artes oferecem uma enormidade de visões sobre a condição humana. Eu gostaria de mencionar também o efeito do Catalyst sobre nossos funcionários mais jovens. Sei que é perigoso generalizar, mas as pessoas jovens não são motivadas simplesmente pela segurança do emprego. Querem um trabalho com algo de diferente, que contribua para seu desenvolvimento individual. Querem dinheiro e promoção, é claro, mas mais do que isso: querem trabalhar em um ambiente ético e altamente estimulante. O Catalyst contribui para esses propósitos e, dessa maneira, para dar apoio à diversidade e ao recrutamento da nova geração.

Há tantas formas pelas quais as artes podem agregar valor... Temos de envolver as pessoas pelo aspecto emocional, além do racional, e as artes contribuem para isso. Eu sempre me pergunto: "O que os acionistas pensariam se soubessem o que estou fazendo". Acho que ficariam encantados. Não era só diversão. Estamos fazendo isso para que no longo prazo tenhamos pessoas melhores trabalhando na empresa, fazendo produtos e anúncios melhores e atuando melhor em equipe. E isso se reverte em lucros.

Com que mensagem você gostaria de encerrar esta entrevista?

Gostaria de fazer um alerta: o apoio a iniciativas baseadas nas artes deve vir de dentro da organização. Se for apenas um brinquedo do presidente da empresa, não vingará. Se eu deixar esta empresa e o Catalyst acabar, eu terei fracassado. Se eu sair e o programa continuar, terei passado pela prova de fogo. A continuação dele em minhas duas unidades anteriores, sem minha intervenção, é uma grande fonte de motivação.

Tivemos muitas oportunidades de matar o Catalyst e, cada vez que havia uma crise de orçamento, essa era uma possibilidade. Eu questionei o programa abertamente, e meus colegas do conselho de administração disseram "não", "se nós o interrompermos, estaremos enviando a mensagem errada. O programa está agregando valor". ●

© Journal of Business Strategy

A entrevista é de Mary-Ellen Boyle e Edward Ottensmeyer, especialistas da escola de administração da Clark University, de Worcester, Massachusetts, Estados Unidos.