A resposta para a crise de significados
Wayne Visser

Conhecer os quatro perfis de profissionais que atuam na área de sustentabilidade facilita processos de mudança nas organizações

Diante de desafios globais como instabilidade do mercado financeiro, pobreza persistente e mudança climática, indivíduos podem fazer a diferença? Para responder a essa pergunta, precisamos olhar para o que motiva as pessoas a devotar seu tempo e energia em questões sociais, ambientais e éticas. Em particular, isso demonstra como a sustentabilidade e responsabilidade corporativa representam uma forma poderosa de endereçar o que eu chamo de "existential gap" (intervalo existencial), ou falta de um senso mais profundo de significado pessoal e satisfação profissional.

Um levantamento feito pela agência de relações públicas londrina Fish Can Sing fez um esboço da extensão do problema. Constatou-se que 66% de todos os trabalhadores entre 18 e 35 anos é infeliz no serviço. Na faixa dos 30 a 35 anos, o percentual sobe para 83%, compondo uma "geração de trintões" bem-sucedidos, mas precocemente desmotivados, que anseiam por redução de estresse, menos carga horária de trabalho, mais prazer e qualidade de vida. Um em cada 15 entrevistados já haviam desistido da competição e 45% estavam seriamente pensando em mudar de carreira.

De acordo com o Worldwatch Institute, hoje, o mesmo número de americanos perto dos trinta anos dizem estar "muito felizes" como em 1957, mesmo sendo um grupo duas vezes mais rico do que 50 anos atrás. E no Japão, existe até uma palavra para morte por trabalhar demais karoshi.

O mundo industrializado apresenta os piores resultados em termos de bem estar. No índice Happy Planet de 2006, da New Economics Foundation, que mede a eficiência relativa com que as nações convertem recursos naturais do planeta em vidas longas e felizes aos seus cidadãos, a Itália está em 66ª, Alemanha na 81ª posição e o Japão é o 95º colocado. O Reino Unido está em 108º o Canadá ocupa a 111ª posição, a França a 129ª e os Estados Unidos a 150ª.

CULPE O OCIDENTE

E qual a explicação para o os baixos índices de bem estar nos países desenvolvidos? Victor Frankl, autor de Man's Search for Meaning e sobrevivente de quatro campos de concentração nazistas sugere que a perseguição ocidental de crescimento econômico seja a culpada. "Considerando a sociedade atual, essa busca gratifica e virtualmente satisfaz todas as necessidades exceto uma, a necessidade de significado. Esse vácuo é especialmente evidente em países industriais. As pessoas têm o meio para viver, mas não têm significado", afirma.

Com certeza, um "jeito diferente de falar sobre significado" é por meio da linguagem da sustentabiiidade e responsabilidade. Depois de tudo, essas são questões profundas. Dizem respeito a valores e crenças, aspirações maiores e causas nobres.

No entanto, falar de questões morais ou pessoais na responsabilidade corporativa ainda é um tabu. Na retórica dominante, exclui-se a emoção humana e motivação pessoal do debate para planejar como as companhias devem se comportar de forma que tenham mais créditos junto a sociedade em uma ótica voltada exclusivamente para o business case.

Minha pesquisa sugere que essa postura impessoal da responsabilidade corporativa está falhando em canalizar a fonte massiva de energia para uma mudança construtiva nas empresas de todo o mundo: as motivações individuais. Essa posição se reflete no mantra "eu apenas pratico responsabilidade socioambiental porque é bom para os negócios". Essa abordagem falha completamente em apreciar o porquê as pessoas escolhem trabalhar em responsabilidade corporativa, qual satisfação obtêm desse trabalho e o que as motiva a continuar tentando fazer uma diferença positiva, apesar dos obstáculos imensos e das frustrações.

Mas vamos ao início. O que sabemos sobre o papel dos indivíduos como agentes de mudança? O conceito de campeões dentro de uma organização, na minha opinião, é a primeira linha de pesquisa que pode oferecer respostas nesse sentido. Ela remonta à emergência dos campeões de recursos humanos dos anos 1980.

Trazendo esse conceito para a discussão de sustentabilidade, o que seria um campeão de responsabilidade corporativa? São indivíduos com habilidade para traduzir crenças pessoais em um futuro justo e sustentável a partir de uma visão atrativa para a sua organização. Esses agentes da mudança são mestres em identificar, empacotar e vender questões sociais e ambientais nos seus negócios, que têm poder e influência para endereçá-las.

Desempenhar essa posição requer uma combinação de conhecimento e atributos para serem bem-sucedidos. Por exemplo, "os campeões da sustentabilidade" precisam ser capazes de reunir informação suficiente para promover uma iniciativa racional de mudança. Esse desafio exige compreensão política e atributos interpessoais de persuasão, especialmente em relação aos líderes, para que escutem e tomem atitudes.

trabalho com valores pessoais. Muitos entrevistados atrelam a essas práticas fatores como intuição, sua forma de se organizar, seu sistema de valores, sua fé cristã ou formação ética. Em compensação, há profissionais para os quais a motivação deriva do fato de a sustentabilidade ser um conceito dinâmico, complexo e desafiador.

OS QUATRO AGENTES DE MUDANÇA

Ao cruzar os aspectos de alinhamento de valores e o conceito de sustentabilidade é possível distinguir quatro tipos de profissionais de responsabilidade corporativa (veja a figura). Na prática, cada indivíduo se encaixa em quatro categorias, mas o centro de gravidade permanece naquela em que se sente mais confortável, satisfeito e feliz.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

O primeiro tipo de agente de mudança em responsabilidade social empresarial é o especialista. Eles encontram sua motivação ao engajar-se em projetos ou sistemas, focando a excelência técnica, procurando ser único pela especialização e habilidade para resolver problemas.

O segundo tipo de agente de mudança é o facilitador. Característica comum entre esses profissionais é a capacidade de transferir conhecimento e habilidades, focando no desenvolvimento das pessoas, criando oportunidades para os funcionários, mudando as atitudes ou percepções dos indivíduos e prestando atenção na construção do time.

O terceiro tipo é o catalisador. Sua motivação está associada ao início da mudança, dando uma direção estratégica, influenciando lideranças, traçando performance organizacional e tendo uma perspectiva ampla do todo.

Esse perfil é bem diferente do quarto tipo de agente de mudança, o ativista. Para eles, a motivação vem de estar alerta em relação a questões ambientais e sociais maiores, se sentir parte da comunidade, fazer uma contribuição para a erradicação da pobreza, lutar por uma causa justa e deixar um legado para a sociedade.

É importante notar que a tipologia é dinâmica. Os profissionais ligados à RSE podem mudar seus perfis. Há ainda que se atentar ao alinhamento entre os perfis dos agentes de mudança e os cargos formais que ocupam. Para alguns agentes de mudança (mas não para todos), seus papéis formais e tipos estão alinhados. As pessoas são naturalmente atraídas por papéis que se encaixam nos seus perfis de agentes de mudança. Mas há ainda a possibilidade das funções se adaptarem ao significado de que os profissionais derivam e vice-versa.

Além de melhorar o entendimento em relação a esses agentes, existem alguns usos práticos para a tipologia dos campeões de sustentabilidade. O potencial de aplicações mais óbvio se dá nas áreas de gestão da responsabilidade corporativa, administração de times em RSE e recursos humanos.

Para os gestores de responsabilidade corporativa, a tipologia atua como um prontuário de indivíduos para refletir sobre o seu perfil mais natural ou combinação de tipos. Essa análise permite a definição dos papéis para os quais os profissionais estão mais inclinados a ter satisfação. Se não existe uma adequação natural entre o perfil e a função formal desempenhada pelo profissional, essa ferramenta pode ajudar a explicar as frustrações do trabalho ou a falta de motivação.

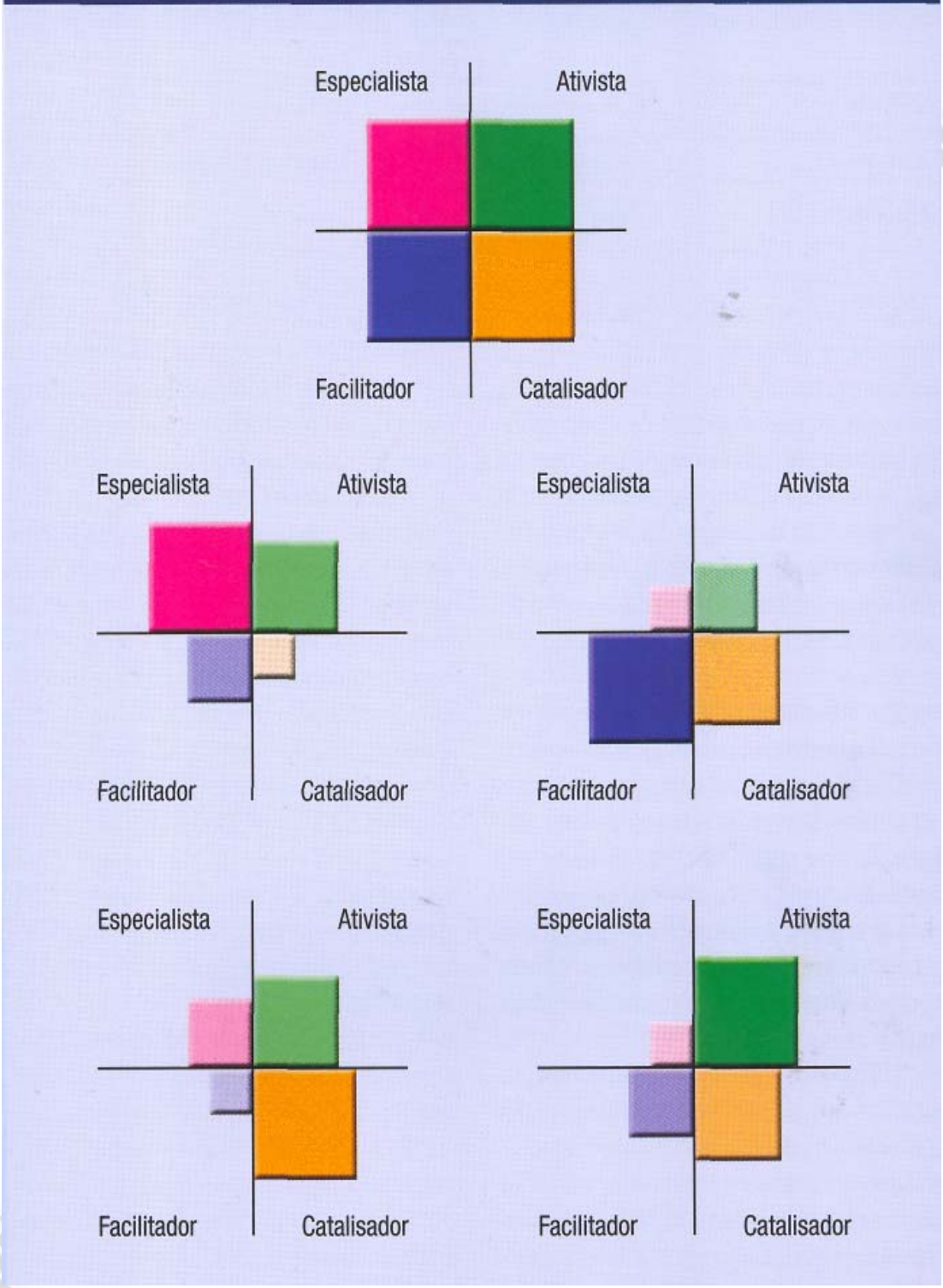
Para administradores de times ligados à RSE, a tipologia ajuda a identificar os membros do time na perspectiva das suas diferentes fontes de motivação. Essa ação pode influenciar a forma com que os indivíduos são geridos e como recebem as funções.

Já para o gerente do time, a tipologia auxilia a estabelecer um balanço de todos os quatro perfis representados, afetando decisões de recrutamento tomadas junto a área de recursos humanos.

Companhias podem ganhar muito indo além dos business cases de responsabilidade corporativa, justificando os esforços para a sustentabilidade baseada em valores. Assumindo essa posição as organizações podem se tornar grande fonte de motivação, respondendo aos anseios dos profissionais de alinhar seus valores pessoais ao trabalho.

A reprodução do conteúdo é exclusiva para fins educacionais

Combinações possíveis de características dos quatro agentes de mudança em RSE



	ESPECIALISTA	FACILITADOR	CATALIZADOR	ATIVISTA
Fonte primária de significado	Entrada do especialista	Empoderamento das pessoas	Entrada estratégica	Contribuição social
Nível de preocupação	Indivíduo	Grupo ou time	Organização	Sociedade
Fonte de satisfação de trabalho	Entrada da qualidade de desenvolvimento pessoal	Desenvolvimento do time, facilitação	Desenvolvimento organizacional, mudança estratégica	Desenvolvimento comunitário, mudança social
Atributos	Technical, process	Gerencial, facilitador	Visionário, político	Colaborativo, questionador
Conhecimento	Especialista	Generalista	Jogadores-chave, tendências futuras	Comunidade e necessidades macro
Legado	Projetos de trabalho bem sucedidos	Empreendimentos do time	Transformação organizacional ou da indústria	Sustentabilidade ambiental e equidade social

VISSER, Wayne. A resposta para a crise de significados. **Idéia Socioambiental**, São Paulo, ano 4, n. 15, mar./ abr./ maio 2009.

A utilização deste artigo é exclusiva para