

A PERSONALIDADE ORGANIZACIONAL ATIVISTA

Fernanda Branchine

Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Taquara

Resumo

Este artigo propõe questões sobre o futuro comportamento do consumidor, a responsabilidade social, o papel da comunicação nesta sociedade e o estabelecimento de uma personalidade organizacional ativista, mostrando como tudo isso terá um reflexo definitivo para a arquitetura organizacional na próxima década.

Palavras-chave: Comportamento do Consumidor, Comunicação, Personalidade Organizacional Ativista.

Abstract

This article presents some issues about the consumer behavior in the future, the social responsibility, the role of communication in this society and the settle of na organizational activist personality, showing how it all have a definitive reflex on the organizational architecture in the next decade.

Key-wors: Consumer behavior, communication, organizational activist personality.

Introdução

Para visualizar a arquitetura organizacional de 2010 e o profissional que fará parte dela, precisamos fazer, anteriormente, um exercício de imaginação sobre a sociedade do futuro e os cenários onde ela estará inserida.

A terceira revolução, a revolução da informação, estará consolidada e, em função dela, a oferta de conhecimento alcançará níveis “não absorvíveis” para as pessoas. A triagem de informação será concentrada em poucas áreas de interesse particulares e nos macroproblemas e soluções para a vida em sociedade.

A partir de 2004, somando mais 5 anos de informações aumentando em progressão geométrica, chegaremos em 2010 com uma sociedade mais crítica e exigente, mas muito menos paciente. Independente do hiato entre as classes, o senso de justiça das pessoas vai se voltar para as empresas: o que vocês estão fazendo por nós?

A dificuldade e a morosidade de atitudes governamentais para sanar problemas sociais causará uma transferência de responsabilidade social muito maior do que a que conhecemos hoje. Não serão apenas as empresas que exigirão de seus fornecedores uma série de práticas éticas e corretas para que possam ser premiadas com este ou aquele selo de qualidade: serão os consumidores os responsáveis pela maior mudança, exigindo o que chamaremos de Personalidade Organizacional Ativista.

Absorvidas em padrões totalmente ortodoxos de administração, a maioria das empresas será arrastada por uma onda de reestruturação na forma de fazer negócios que terá efeito na estrutura enferrujada dessas empresas. Já aquelas que forem um pouco mais rápidas, terão como pensar sua próxima arquitetura organizacional.

Considerações Iniciais

É importante deixar claro os motivos da escolha do termo Personalidade Organizacional no lugar de Cultura Organizacional.

Segundo Bateman e Snell (1998), a cultura organizacional é um sistema de valores partilhados a respeito da organização, do que é importante e de crenças sobre como o mundo funciona, fornecendo um quadro que organiza e dirige o comportamento das pessoas no trabalho.

Fernandes, Guimarães e Luft (1996) conceituam personalidade como sendo o caráter ou qualidade do que é pessoal; individualidade consciente; caráter exclusivo de uma pessoa.

Seguindo o sentido de personalidade, de caráter e de individualidade consciente, considera-se Personalidade Organizacional o melhor termo para referir-se ao conjunto de características que constroem a identidade da empresa. É uma questão de posicionamento, de princípios e de opiniões, mas também de hábitos e práticas incentivados e adotados pela empresa.

Outra conceituação que se faz necessária é a do ativismo, que segundo Lima (11ª edição) constitui o sistema de ética em que o *ato* constitui o valor principal. Atualmente, usa-se o termo ativismo para descrever o envolvimento e/ou o comprometimento com determinadas causas de interesse social.

Dessa forma, podemos entender a Personalidade Organizacional Ativista como a identidade e o caráter de uma empresa comprometida com ações que proporcionem um impacto favorável no sistema.

A seguir, veremos como a responsabilidade social, a comunicação e a nova arquitetura organizacional estão vinculadas a uma personalidade organizacional ativista.

Responsabilidade social

Segundo os dados do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa, em 2003, as 245 empresas que participavam da pesquisa apoiavam ou financiavam cerca de 1.200 projetos sociais, dentre os quais foram publicados 749, com investimentos de R\$ 528 milhões. A articulação entre empresas, governos e ONGs era responsável por 59% das iniciativas, enquanto 30% vinham do apoio de funcionários voluntários.

Poderíamos citar várias novas tendências da administração que teriam condições de tornar-se o novo padrão de seleção natural no mundo dos negócios, mas isso seria inútil, pois elas não têm apelo junto ao final da cadeia, que é o consumidor. Se Darwin estivesse aqui, ele diria que, para sobreviver à seleção natural da sociedade que desponta, o melhor meio de adaptação será algo quase bíblico: o respeito *profundo* e a consideração pelo indivíduo.

Se essa consideração lhe pareceu muito óbvia, pense no exemplo do Mc Donald's: O Instituto Ronald McDonald foi fundado em 1999 para ampliar o poder da campanha Mc Dia Feliz, que reverte o dinheiro da venda (de 1 dia) do Big Mac para o combate do câncer infanto-juvenil. Até então, já beneficiou 105 instituições, repassando mais de R\$ 31,5 milhões. Em 2003, a campanha rendeu 1,9 milhões e foi indicada como Projeto de Destaque na área da saúde pelo Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa.

Então, se eles possuem projetos como esse, por que continuam sendo alvo de críticas e manifestações?

Porque a sociedade não está mais propensa a aceitar algo que não seja "respeito *profundo*", como mencionamos anteriormente. Além de ser um símbolo da globalização, as duas piores acusações contra o Mc Donald's são a imensa quantidade de lixo gerada e a qualidade das suas refeições (grande quantidade

calórica X baixa qualidade nutritiva). Nesse caso, o maior inimigo da rede de *fast food* é a sua personalidade: que hábitos ela tem e quais ela incentiva?

Infelizmente, a rede de lanchonetes descobriu, um pouco tarde demais, que estava vendendo uma atitude contrária à nova onda de qualidade de vida. Podemos acompanhar, atualmente, o novo estilo de comunicação adotado pelo Mc Donald's: uma atitude "de bem com a vida", inserindo opções alimentares mais saudáveis, como saladas, sucos e sopas; mensagens nas embalagens dos lanches incentivam a prática de atividades físicas, enquanto as propagandas na TV priorizam mostrar o relacionamento das pessoas nos ambientes das lanchonetes às imagens de sanduíches.

Quanto à demora na percepção da mudança do mercado, Richers (1996, p. 95) afirma:

Os mercados mudam e não perguntam a ninguém se podem mudar. E quando mudam, sempre fazem algumas vítimas entre empresas bem organizadas, mas lentas na adaptação. Mais cedo ou mais tarde qualquer empresa do mundo será vítima desse processo de discórdia entre o dinamismo do mercado e a acomodação dos executivos.

Quanto ao imenso volume de lixo gerado, a empresa não obteve sucesso na tentativa de reciclagem, mas se aliou ao EDF (Environmental Defense Fund), para obter conselhos acadêmicos sobre os impactos ambientais do lixo que gerava e o que poderia ser feito. O EDF é uma organização americana que, desde 1967, articula ciência, economia e direito para propor inovações e soluções para os mais urgentes problemas ambientais. Sobre essa pressão do consumidor junto às empresas, Richers (1996, p. 32) comenta:

[...] a ecoconscientização dificilmente é voluntária ou parte da convicção de ter que defender o ambiente. Ela antes é impositiva, mas não funcionará se não for incentivada pelo último elemento da cadeia: o consumidor.

Embora as acusações contra o McDonald's possam ser estendidas à grande maioria das redes de *fast food*, o que realmente conta é a percepção do consumidor sobre o que a marca comunica e qual é a sua credibilidade, ou seja, quem a empresa é. A confiança, nesse caso, adquire um alto grau de pessoalidade.

Drucker (2003) afirma que uma importante tarefa da alta administração na próxima sociedade será equilibrar as três dimensões da empresa: como organização econômica, como organização humana e, cada vez mais, como organização social.

Ações de responsabilidade social não bastam, é preciso um pouco mais de ativismo para que as pessoas saibam que alguém se importa mesmo com elas.

Nesse momento, o papel da comunicação pode ser decisivo, porque é a maneira como a marca será vista pela massa e poderá representar a criação de uma identidade conectada com os anseios do público.

O papel da comunicação

Segundo Kotler (1999), a propaganda é a ferramenta mais poderosa para promover a conscientização das pessoas sobre uma empresa, um produto, um serviço ou uma idéia. Se os anúncios forem criativos, uma campanha publicitária pode construir a imagem da marca e até possibilitar sua aceitação, se não um certo grau de preferência. Mas em sua maioria, os anúncios não são criativos, pois são muito semelhantes entre os concorrentes do mesmo setor e lhes falta impacto.

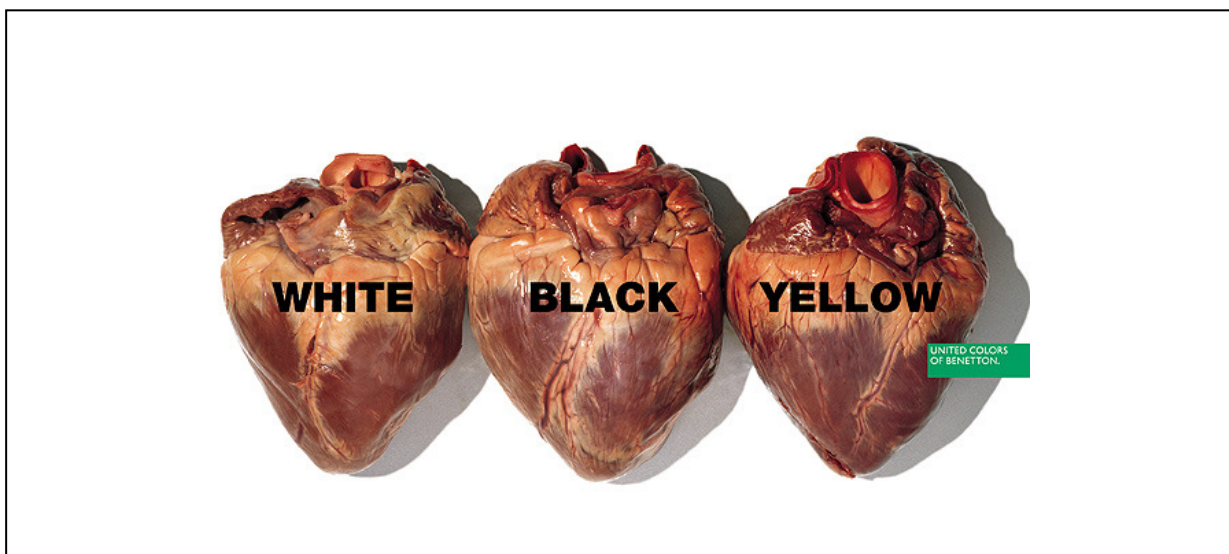
A empresa Benetton, através de seu diretor de arte e fotógrafo, o publicitário Oliviero Toscani, sempre promoveu polêmicas homéricas com suas fotos, “tocando em feridas” como o racismo, a AIDS, a guerra, e outras questões que retratavam a realidade humana. Sobre o papel da comunicação, Oliviero fez a seguinte declaração para o jornal A Folha de São Paulo:

Na verdade, não sei se as pessoas devem comprar Benetton ou não. Penso que uma empresa e, além disso, sua comunicação devem ser algo mais; não devem se limitar a dizer para as pessoas que elas devem comprar. A comunicação deve comunicar, ela é um produto em si, não está lá só para servir o consumo. [...]. Ora, cada firma tem seus produtos e deve ter também sua comunicação. Ao lado dos carros da Fiat, deve haver a comunicação da Fiat, que aliás não existe, embora Fiat gaste em comunicação em um dia o que a Benetton gasta em um ano. E onde está a comunicação da Fiat? Eu me sinto ofendido que uma empresa, que de uma certa forma pertence ao Estado italiano, não tenha de fato nunca comunicado nada senão seu interesse em nosso consumo de seus produtos. Nunca me ensinou nada. Falo com o zelador, com o primeiro que passa na rua e me dirá algo mais interessante do que a Fiat. Me apavora que estas grandes empresas não tenham uma consciência civil. (TOSCANI, 1994)

Toscani expressa muito bem toda a indignação com a comodidade da publicidade convencional no seu livro “A publicidade é um cadáver que nos sorri”, onde conta a história das campanhas ativistas da Benetton e toda a dificuldade da empresa de sustentar sua opinião e crítica sobre temas considerados tabus.

A publicidade não poderá por muito tempo continuar escondendo a cara e evitando cuidadosamente toda a significação, utilidade social e reflexão sobre a sua iniciativa. (TOSCANI, 1996. p. 185)

Logo abaixo, podemos visualizar uma campanha da Benetton, de 1996, com o intuito da reflexão sobre o racismo. O posicionamento de Toscani, citado anteriormente, explica porque uma empresa que vende pulôveres não se contenta em promover apenas o produto, mas procura criar um canal emocional com o público, levantando uma bandeira e proporcionando uma experiência de marketing, afinal não se pode passar intacto pelas campanhas da marca.

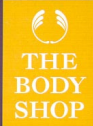


Campanha: Hearts , 1996 – Fotografia e criação: Oliviero Toscani
Fonte: www.benettongroup.com/en/whatwesay/sottosezioni/campaigns_photo_gallery.htm

Outra empresa cuja comunicação construiu uma imagem de marca em sintonia com a realidade da vida na sociedade é a The Body Shop, uma rede de lojas fundada em 1976 para vender cosméticos a base de produtos naturais, em embalagens de variados tamanhos e preços acessíveis. Sua fundadora, Anita Roddick, é conhecida pela polêmica que causa com seu engajamento social, pois a The Body Shop não faz publicidade direta de seus produtos, mas está envolvida em campanhas que abordam os mais diversos temas de utilidade social.

Abaixo, temos uma campanha da The Body Shop sobre a aceitação do envelhecimento e como isso deve ser encarado com orgulho. Podemos perceber que este anúncio vai no caminho contrário do adotado pelas empresas de cosméticos, que buscam a eterna aparência de juventude.

GETTING OLDER IS A FACT OF LIFE AND SOMETHING WE SHOULD ACCEPT, ENJOY AND CELEBRATE.



The Body Shop doesn't want to change the way you look. **We want to change the way you feel about the way you look.**

(Em tradução livre: Envelhecer é um fato da vida e algo que devemos aceitar, desfrutar e comemorar.)

(Em tradução livre: A The Body Shop não quer mudar o jeito como você é. Nós queremos mudar o jeito como você se sente sobre como você é.)

Campanha Celebrate **your age (Comemore a sua idade)**, 1999

Fonte: www.thebodyshop.com/au

O ponto principal dessa campanha é a construção de uma boa imagem própria, independente dos padrões impostos pela sociedade. Nesse sentido, esta seria quase uma anti-propaganda para a empresa de cosméticos, mas a própria empresa já fez transparente o fato de que nenhum produto pode impedir a ação do tempo, mas pode apenas amenizar os efeitos. Assim sendo, a melhor atitude em todas as fases é a alegria e o bem-estar.

A personalidade organizacional ativista

A personalidade organizacional ativista não é uma questão de inovação ou de eficiência, é uma questão de posicionamento de princípios e de opiniões, mas também de ousadia para comunicar isso claramente. Não apenas a transparência contábil será exigida, mas a transparência ideológica da organização. Em que ela acredita? Quais as ideologias ela apóia? Quais os hábitos que ela incentiva? Quem ela é? Ou seja, os indivíduos que formam essa empresa têm uma identidade?

A partir do momento em que as empresas tomaram para si, voluntariamente ou não, uma parte da responsabilidade social, elas assumiram um papel de governo

paralelo. Grandes corporações têm seu lucro anual maior do que o PIB (Produto Interno Bruto) de muitas nações. Sem contar o poder de aquecer ou esfriar a economia de determinado país apenas com a movimentação dos investimentos, sejam eles investimentos em produção/operações ou sejam especulativos. Todo esse poderio empresarial não ficará muito tempo longe do crivo da sociedade, que exigirá um envolvimento e uma posição quanto aos problemas da vida no globo.

Um dos melhores exemplos de personalidade organizacional ativista vem da Inglaterra: a The Body Shop. Seu empenho em promover os direitos humanos, a preservação ambiental, a consciência política e o respeito pelas diferenças humanas através da construção da auto-estima é reflexo de uma personalidade organizacional extremamente aberta e dinâmica, que dá à empresa uma identidade que a diferencia.

Se a The Body Shop pretende ter liberdade para empenhar-se em campanhas de interesse público, é preciso antes de tudo demonstrar compromisso com os nossos valores. Isto representa aceitar determinados padrões de respeito aos direitos humanos, bem-estar social e satisfação dos funcionários, proteção ambiental e, quando necessário, temas éticos ainda mais amplos, como a proteção dos animais. Acreditamos que há a responsabilidade moral de contar a verdade sobre nós mesmos e inclusive reconhecer onde erramos. (RODDICK, 2002. p.68)

Como fica claro nessa citação, a empresa que tem compromissos com as causas sociais deve, antes de tudo, ter compromisso com os próprios valores e vivenciar isso na sua estrutura.

É claro que, dependendo do caso, a personalidade do líder pode se confundir com a da empresa, mas isso pode ser verificado através da sintonia dos outros indivíduos. O que se espera encontrar numa empresa com personalidade e sintonizada é envolvimento e paixão, pois isso deriva de algo muito genuíno que é a crença em algo, a fé.

Desejamos um modelo novo, um novo cenário em que as empresas sejam uma força positiva de mudança social. Um modelo que não se limite a evitar o mal – ele deve incentivar o bem. (RODDICK, 2002. p.29)

As Organizações Não Governamentais (ONGs) têm sido um exemplo de como o envolvimento e a paixão trazem bons resultados. Sua capacidade de luta, de negociação e de persuasão tem origem no envolvimento e na crença de que fazem isso por algo maior.

A cultura organizacional dominante na maioria dos negócios, como nós conhecemos hoje - autocrática, imediatista, sem visão sistêmica, conservadora quanto à inovação, focada prioritariamente nas vendas e nos resultados - está morrendo sufocada. Sinais claros podem ser percebidos na ascensão do poder feminino, da responsabilidade social, mas, principalmente, nas igrejas. As igrejas estão cheias de pessoas com paixão, com crenças, com fé. Se esse conjunto de valores motiva essas pessoas a doarem dinheiro (que, na maioria das vezes, fará falta), pelo menos isso deveria provocar um chacoalhão no pensamento dos executivos. Pelo menos isso deveria fazê-los perceber que, se ainda não houve uma grande alteração no propósito das empresas, então é porque ela está a caminho.

Qual o objetivo das empresas? Criar riquezas? Dinamizar a economia? Criar empregos? Atender às necessidades da sociedade? Sim! Mas há mais o que fazer. O objetivo final de qualquer atividade humana – e toda empresa deveria provar que é capaz de fazer isso – é criar uma ordem ética mundial, uma globalização ética. (KOESTENBAUM apud RODDICK, 2002. p.15)

Segundo Hamel (1998), os ativistas não moldam suas opiniões para se adequar aos preconceitos daqueles a quem servem. Eles desejam proteger a empresa contra a mediocridade, o egoísmo e a veneração insensata do passado.

A nova arquitetura

Baseados nas questões apresentadas, podemos visualizar a nova arquitetura que surgirá nos próximos anos como um desenho organizacional interativo em constante mutação, sabendo que ela será resultado de uma verdadeira revolução de pensamento, exigindo que alguns hábitos mofados da administração sejam transformados.

O anseio pela mudança e pela melhoria, típico do pensamento ativista, gera um círculo virtuoso de renovação que só poderá se estabelecer num ambiente de valorização do conhecimento, da competência e da inovação. Essa valorização será necessária para reter os melhores profissionais, sendo expressa através de respeito, possibilidade para o desenvolvimento pessoal e profissional, consideração com as necessidades do indivíduo e de sua família, etc.

No momento em que uma empresa é correta e se compromete com alguma causa, seus funcionários deixam de ser apenas funcionários para se tornarem agentes de mudança. Somente esse tipo de identidade poderá diferenciar as

empresas e determinar a preferência pelo consumo num mundo superlotado de produtos semelhantes, com preços, utilidades e benefícios semelhantes.

Gary Hamel, por seu espírito inovativo e revolucionário, foi escolhido para encerrar esse artigo e deixar no ar o seu pensamento renovador:

Eis a questão: a ortodoxia é inimiga da renovação. O futuro é criado pelos hereges. E cada organização deve continuamente trabalhar para definir a si própria com maneiras que garantam que ela não fique refém do seu próprio modelo de negócio. (HAMEL, 2003, p.75)

Referências

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. Administração: construindo vantagem competitiva. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DRUCKER, Peter. A próxima sociedade e o management. HMS Management, São Paulo, nº 36, p. 58-62, jan/fev 2003.

FERNANDES, Francisco; GUIMARÃES, E. Marques; LUFT, Celso. Dicionário Brasileiro Globo. 46ª ed. São Paulo: Globo, 1996.

GUIA EXAME DE BOA CIDADANIA CORPORATIVA. nº4. São Paulo: Editora Abril, 2003.

HAMEL, Gary. Dez princípios de revolução. HSM Management, São Paulo, nº 6, p. 114-124, jan/fev 1998.

HAMEL, Gary. Inovação sistêmica e radical. HMS Management, São Paulo, nº 36, jan/fev 2003.

LIMA, Hildebrando de. Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. 11ª ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

RICHERS, Raimar. Surfando as ondas do mercado. 5ª ed. São Paulo: RR&CA Editora, 1996.

RODDICK, Anita. Meu jeito de fazer negócios. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002

TOSCANI, Oliviero. A publicidade é um cadáver que nos sorri. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

TOSCANI, Oliviero. Entrevista para o Caderno Mais. Folha de São Paulo. São Paulo, 06 nov. 1994. Disponível em <http://www.folha.uol.com.br>. Acesso em 19 ago. 2004.

http://www.benettongroup.com/en/whatwesay/sottosezioni/campaigns_photo_gallery.htm Acesso em 19 ago.2004.

<http://www.thebodyshop.com/au> Acesso em 19 de ago.2004