

Solidariedade nas Organizações

Solidarity in Organizations

*Leandro Alves Patah**

Resumo: A solidariedade pode ser definida como um ato de bondade ou compartilhamento com o próximo. Também pode ser vista como um sentimento, que proporciona uma união de simpatias, interesses ou propósitos entre os membros de um grupo, levando à cooperação mútua entre duas ou mais pessoas. Na vida pessoal aceita-se e até busca-se um comportamento solidário, como forma de aprimoramento contínuo enquanto ser humano. E na vida profissional, como a solidariedade é vista? Como ela pode ser aplicada? Este texto trata deste assunto buscando elementos que auxiliem às pessoas a agirem de forma mais solidária nas organizações.

Palavras-chave: Solidariedade; Trabalho; Organização.

Abstract: The solidarity can be defined as an act of goodness or share with others. It can also be seen as a feeling, which leads to a union of sympathies, interests or purposes between group members, taking to a cooperation between two or more people. In our personal life, we accept and even look up a supportive behavior, as a matter of a continuous improvement as human beings. And in the professional life, how is solidarity seen? How can it be applied? This text analyses this subject searching for elements to help people act in a more solidarity way in organizations.

Keywords: Solidarity; Work; Organization.

* Pós-Doutor em Administração pela The Wharton School da University of Pennsylvania, professor da Universidade Nove de Julho, e-mail: leandro.patah@uol.com.br

1. Introdução

A solidariedade consiste no ato de compartilhar com outras pessoas tarefas, interesses e responsabilidades, muitas vezes buscando ajudar estas outras pessoas. Em vários aspectos da vida de um ser humano talvez seja mais fácil entender, mas não necessariamente atuar, de forma solidária, como por exemplo, em atividades de cunho social, cujo principal objetivo é a própria solidariedade em si.

No âmbito da vida pessoal de um indivíduo também busca-se atuar de forma solidária, uma vez que vivemos em sociedade e pressupõe-se que estejamos o tempo todo compartilhando com outras pessoas e as auxiliando, mesmo que, na maioria das vezes, apenas dentro do pequeno núcleo familiar de cada um.

Já na vida profissional de cada indivíduo, talvez fique mais difícil compreender, onde a solidariedade possa se encaixar, uma vez que as pessoas estão ali no seu trabalho, na maioria das vezes, buscando apenas a remuneração pelas suas horas de dedicação e “competindo” com seus pares pelo crescimento profissional. Neste caso, estes passam a ser vistos como concorrentes, a quem se alguém se propõe a ajudar, de forma solidária, além de estar consumindo seu precioso tempo, estaria prejudicando seu próprio crescimento profissional.

Este texto busca mostrar a necessidade de se atuar de forma solidária também no trabalho, de acordo com os preceitos cristãos. Mas não só, ele busca também demonstrar os diversos benefícios que podem advir de uma atuação mais humana e compartilhada no mundo corporativo.

Para isso ele é estruturado da seguinte forma: esta introdução inicial, uma seção que apresenta o conceito geral de solidariedade e uma que apresenta a solidariedade no trabalho do ponto de vista da ótica cristã. A seção seguinte trata da solidariedade no mundo corporativo, apresentando os três perfis possíveis de pessoas enquanto se relacionando com os demais e o sucesso que pode ser obtido através da atuação de acordo com cada perfil. A seguir o trabalho trata de como implementar solidariedade no ambiente corporativo. Por fim, são apresentadas as conclusões e as referências bibliográficas utilizadas neste texto.

2. Solidariedade

Solidariedade pode ser definida, de uma forma geral, como o estado ou condição de duas ou mais pessoas que repartem entre si igualmente as responsabilidades de uma ação, uma mutualidade de interesses e deveres. Já do ponto de vista mais sociológico, pode-se falar da solidariedade como uma condição grupal resultante da comunhão de atitudes e sentimentos, de modo a constituir um grupo, uma unidade sólida, capaz de resistir às forças exteriores e mesmo de tornar-se ainda mais firme em face da oposição vinda de fora.¹

Gramaticalmente solidariedade é o substantivo feminino que indica a qualidade de solidário, sendo um sentimento de identificação em relação ao sofrimento dos outros.

A palavra solidariedade tem origem no francês *solidarité* que também pode remeter para uma responsabilidade recíproca. Em muitos casos, a solidariedade não significa apenas reconhecer a situação delicada de uma pessoa ou grupo social, mas também consiste no ato de ajudar essas pessoas desamparadas, como por exemplo, logo após o terremoto ocorrido no Haiti em 12 de janeiro de 2010, onde vários países enviaram ajuda financeira como demonstração de solidariedade.²

De acordo com o sociólogo francês Émile Durkheim, existem dois tipos de solidariedade: a mecânica e a orgânica. A solidariedade mecânica expressa o grau de proximidade entre indivíduos e ajusta os detalhes da ligação entre esses mesmos indivíduos. Este tipo de solidariedade manifesta-se através da religião, da família, dos costumes e das tradições, ou seja, dos aspectos que contribuem para o vínculo social. A sociedade de solidariedade mecânica é na verdade um mecanismo de interação dos indivíduos nos grupos ou nas instituições sociais.³

¹ Cf. MICHAELIS. *Dicionário de Português Online*. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=solidariedade>. Acesso em 13/07/2015.

² Cf. SIGNIFICADOS. *Significado de Solidariedade*. Disponível em: <http://www.significados.com.br/solidariedade/>. Acesso em 13/07/2015.

³ Cf. DURKHEIM, É. *Da divisão do trabalho social*. São Paulo: Martins Fontes, 1999, pág. 55.

Já a solidariedade orgânica também tem como objetivo melhorar o vínculo social, mas isso acontece através da divisão social do trabalho. Neste caso, a diferenciação entre os indivíduos através do trabalho resulta na solidariedade, quando existe a interdependência e o reconhecimento que todos são importantes.⁴

Na solidariedade orgânica os laços de solidariedade exigem a divisão do trabalho social. A atividade é mais coletiva, ou seja, os indivíduos dependem uns dos outros devido à especialização de funções ou mesmo à divisão do trabalho social. Isso leva ao fato de que nas sociedades ditas modernas as sociedades são altamente desenvolvidas e diferenciadas, fazendo com que cada indivíduo exerça funções diferenciadas.

Na realidade o que leva as pessoas a interagirem é o progresso dos meios de especialização das funções que os indivíduos exercem entre si, ou mesmo em conjunto. Logo os indivíduos acabam se tornando independentes das atividades em diferentes setores da vida social.⁵

Durkheim afirma ainda que a divisão do trabalho social não pode ser reduzida apenas à sua dimensão econômica, mesmo que esta seja sua função principal, onde a mesma seria a responsável pelo aumento da produção. Ao contrário, a divisão do trabalho social tem antes de tudo uma função moral, no sentido de que ela é o elemento principal para a integração dos indivíduos na sociedade, segundo o autor.

Dessa forma ele entende que a verdadeira função da divisão do trabalho social deveria ser o sentimento de solidariedade entre os indivíduos de determinada sociedade. Mas que, com a crescente diversificação das funções, cresce também o sentimento de individualidade entre os indivíduos e a consciência coletiva acaba perdendo seu papel de interação social.

⁴ Cf. DURKHEIM, É. *Da divisão do trabalho social*. São Paulo: Martins Fontes, 1999, pág. 70.

⁵ MENDES, J. S. *Durkheim e a Sociologia*. Disponível em <http://www.consciencia.org/durkheim-e-a-sociologia>. Acesso em 13/07/2015.

3. Solidariedade no Trabalho sob a Ótica Cristã

A solidariedade é uma virtude cristã que pratica a partilha dos bens espirituais assim como dos materiais. Ela também se manifesta no trabalho promovendo o esforço em favor de uma ordem social mais justa, na qual as tensões possam ser mais bem resolvidas e os conflitos encontrem mais facilmente sua solução por consenso.

Os problemas socioeconômicos só podem ser resolvidos com o auxílio de todas as formas de solidariedade: solidariedade dos pobres entre si, dos ricos para com os pobres, dos trabalhadores entre si, dos empregadores em relação aos empregados na empresa, solidariedade entre as nações e entre os povos.⁶

O Papa Leão XIII, em sua encíclica *Rerum Novarum*, já em 1891 dizia que quem quer que tenha recebido da divina bondade maior abundância de bens externos e do corpo ou de bens da alma, deveria utilizá-los em seu próprio proveito, mas também para ajudar o outro. E que a experiência que o homem adquire todos os dias, além de levá-lo adiante, deveria obrigá-lo a ajudar aos outros.

Em determinado momento de seu texto, ele cita um trecho das sagradas escrituras onde se lê que mais valem dois juntos que um só, pois juntos eles tiram vantagem da sua associação onde, se um cai, o outro o sustenta. E que o irmão que é ajudado pelo seu irmão, é como uma cidade forte, protegida.⁷

Quando do 90º aniversário da *Rerum Novarum*, em 1981, o Papa João Paulo II publicou a encíclica *Laborem Exercens* em que comenta a mudança nas condições trabalhistas nestes últimos 90 anos. Naquela época os homens do trabalho passaram a ter a possibilidade de participar de forma mais efetiva na gestão e no controle da produtividade das empresas. Onde, por meio de associações apropriadas, eles passaram a ter influência e participação nas discussões das condições de trabalho e de remuneração, bem como quanto à legislação social.⁸

⁶ Cf. CATECISMO. *Catecismo da Igreja Católica*. Disponível em <http://catecismo-az.tripod.com/conteudo/a-z/s/solidariedade.html>. Acesso em 14/07/2015.

⁷ Cf. LEÃO XIII. Carta Encíclica *Rerum Novarum*, 1891, pág. 18.

⁸ Cf. JOÃO PAULO II. Carta Encíclica *Laborem Exercens*, 1981, pág. 11.

Como fruto da globalização crescente da sociedade e de uma crescente interdependência entre os seres humanos, crescem as possibilidades de relacionamento entre os seres humanos, e isto ocorre também no ambiente de trabalho, como bem sintetizou o mesmo João Paulo II, 6 anos mais tarde na encíclica *Sollicitudo Rei Socialis*.

Ele começa dizendo que a solidariedade não é um sentimento de compaixão vaga ou de enternecimento superficial pelos males sofridos pelas pessoas. Pelo contrário, é a determinação firme e perseverante de se empenhar pelo bem comum, ou seja, pelo bem de todos e de cada um, porque todos são verdadeiramente responsáveis por todos.

Esta determinação, segundo ele, está fundada na firme convicção de que as causas que entravam o desenvolvimento integral são a avidez do lucro e a sede do poder, que só podem ser vencidas com o auxílio da graça divina e com a aplicação em prol do bem do próximo, com disponibilidade, em sentido evangélico, para atuar em benefício do próximo em vez de o explorar, e para servi-lo em vez de o oprimir em proveito próprio.

Porém para praticar a solidariedade é necessário que os membros da sociedade se reconheçam uns aos outros como pessoas. Onde, aqueles que contam mais, dispendo de uma parte maior de bens e de serviços comuns, hão de sentir-se responsáveis pelos mais fracos e estar dispostos a compartilhar com eles o que possuem. Por outro lado, os mais fracos, na mesma linha de solidariedade não devem adotar uma atitude meramente passiva ou destrutiva do tecido social; mas, embora defendendo seus direitos legítimos, fazer o que lhes compete para o bem de todos. Já os grupos intermédios, por sua vez, não deveriam insistir egoisticamente nos seus próprios interesses, mas respeitar os interesses dos outros.⁹

Bento XVI ressalta dois pontos adicionais e importantes da solidariedade. O primeiro diz respeito às organizações filantrópicas, onde a solidariedade é sua principal força motriz. Segundo ele, estas constituem um importante fenômeno do nosso tempo promovendo diversas formas de voluntariado através de uma grande quantidade

⁹ Cf. JOÃO PAULO II. Carta Encíclica *Sollicitudo Rei Socialis*, 1987, pág. 39.

de serviços oferecidos para os problemas sociais e políticos existentes, buscando alcançar soluções satisfatórias sob o aspecto humanitário.

E, neste sentido, este empenho generalizado constitui para os jovens, uma escola de vida que os educa para a solidariedade e a disponibilidade. Isto os ensina a darem não simplesmente qualquer coisa, mas darem-se a si próprios aos outros.¹⁰

4. Solidariedade no Mundo Corporativo

Existem basicamente dois tipos possíveis de solidariedade que podem ser realizadas no ambiente de trabalho de qualquer organização. Uma delas está diretamente conectada às organizações filantrópicas citadas anteriormente por Bento XVI.

O conceito de sustentabilidade, tão difundido pelas organizações, hoje em dia, baseia-se em um tripé composto por três aspectos: econômico, ambiental e social. No modelo proposto por Elkington os três aspectos devem ser atendidos por uma organização para que a mesma seja considerada sustentável.¹¹

Com isso, uma empresa, em busca de atender à sua necessidade, genuína, estratégica ou simplesmente de marketing, de trabalhar nos três aspectos começa a realizar ações sociais, em sua maioria filantrópicas. Estas ações podem ser feitas de forma direta pela própria organização junto às comunidades onde a mesma possui unidades instaladas ou, de forma indireta, através de instituições como as citadas por Bento XVI.

Para isso muitas empresas criam uma equipe ou um comitê de voluntariado, analisam e escolhem as organizações que irão receber a ajuda e aglutinam seus funcionários para as ações voluntárias. Algumas até mesmo chegam a criar um dia específico para isso. Neste dia as pessoas dedicam suas horas a ajudar determinada instituição ou comunidade. Algumas empresas chegam até mesmo a agendar estas atividades em um dia de fim-de-semana de modo a não atrapalhar

¹⁰ Cr. BENTO XVI. Carta Encíclica *Deus Caritas Est*, 2005, pág. 18.

¹¹ Cf. ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. London: Capstone Publishing Ltd, 1997, pag. 15.

seus negócios. Com isso, elas fazem seus funcionários colaborarem com um dia de descanso seu nas atividades voluntárias. Ao final do dia voltam todos felizes para casa, a empresa com a sensação que é uma organização completamente sustentável, ou seja, visa o lucro, é claro, atendendo ao aspecto financeiro, faz ações ambientais e, também, sociais, nem que seja uma vez ao ano. E os colaboradores que trabalharam um dia de seu fim-de-semana também ficam com sua sensação de dever cumprido.

É claro que não se deve diminuir o efeito que este único dia gera na comunidade agraciada com as ações realizadas. Mas só isso é suficiente? Pode-se dizer que é melhor do que nada, que é um início, que se cada um fizesse um pouco, a situação seria muito melhor. Mas o fato é que ainda é pouco e que o peso é desproporcional em relação ao que as organizações investem nos outros vértices do tripé, principalmente o financeiro, no intuito de se tornarem verdadeiramente sustentáveis.

Mas, ainda assim, do ponto de vista do trabalhador, fazer esta solidariedade no ambiente corporativo é bem fácil. Mesmo que seja em um dia de descanso seu, é só ir lá trabalhar e pronto sua parte está feita e já se pode tirar aquele peso na consciência de que deveria ter feito algo.

A solidariedade deve ser feita no dia a dia, com os colegas de trabalho que se sentam ao seu lado, sob o pretexto destas ações esporádicas não parecem hipócritas, de um falso moralismo sem tamanho. Neste dia, todos são bonzinhos. Até mesmo o gestor temível por todos e um mal exemplo para toda a organização, se transforma em alguém muito solidário.

Ser solidário no ambiente corporativo é acordar todos os dias e ir trabalhar sabendo que se pode e se deve fazer algo de bom para alguém, ajudá-lo no que for necessário, sem esperar nada em troca.

Este tipo de solidariedade nas organizações é bem mais difícil de ser realizada, pois como pode-se ajudar alguém que, a priori, está ali ao seu lado “competindo” com você pelo crescimento profissional? E se você o auxiliar estará prejudicando seu próprio crescimento profissional. Adicionalmente ajudar as pessoas consome o cada vez mais precioso tempo de cada um no trabalho. E como fazer isso, sem prejudicar seu próprio desempenho? A próxima seção, o tomar, o

doar e o compensar tentará explicar um pouco como implementar a solidariedade no ambiente corporativo.

4.1. O Tomar, o Doar e o Compensar

Apesar de cada organização ter sua própria cultura, que muitas vezes direciona o comportamento de cada colaborador, cada indivíduo é dotado de livre arbítrio para decidir agir da forma que achar a mais adequada. E é nesse ponto que se pode começar a atuar de forma mais solidária e generosa no trabalho.

De acordo com a sabedoria convencional, as pessoas bem-sucedidas têm três coisas em comum: motivação, capacidade e oportunidade. Para se ter sucesso, é necessária uma combinação de trabalho duro, talento e sorte. Porém, há um quarto ingrediente, que é fundamental, mas muitas vezes negligenciado: o sucesso depende muito das interações de um indivíduo com outras pessoas, o famoso *networking*. Cada vez que alguém interage com outra pessoa no trabalho, ela tem uma escolha a fazer: buscar obter o máximo de retorno possível desta relação ou contribuir com valor ao outro sem se preocupar com o que se receberá em troca.

O professor Adam Grant da The Wharton School da University of Pennsylvania, em seu livro *Give and Take*, classifica as pessoas em três tipos básicos de comportamento: os tomadores, os doadores e os compensadores.¹² Após inúmeras pesquisas realizadas, ele reúne suas conclusões sobre os motivos pelos quais algumas pessoas chegam ao topo da escala de sucesso profissional, enquanto outras permanecem na mediocridade.

Para o autor, os tomadores se esforçam para extrair o máximo possível dos outros, os compensadores se empenham em promover trocas equilibradas, e os doadores são aquele tipo raro de indivíduo que ajuda os outros sem esperar nada em troca.

Os tomadores têm uma característica peculiar: eles gostam de receber mais do que dão. Eles sempre buscam inclinar a balança da reciprocidade em seu próprio favor, colocando seus interesses à frente das necessidades dos outros. Eles acreditam que o mundo é uma

¹² Cf. GRANT, A. *Give and Take*. New York: Penguin, 2013, pág. 4.

economia competitiva, um lugar onde se deve brigar porque senão você é a próxima vítima, quase um Coliseu Romano em seus tempos áureos. Eles sentem que para ter sucesso, eles precisam ser melhores do que outros. Para provar sua competência, eles se autopromovem e buscam garantir que irão receber de forma abundante os créditos por seus esforços. Eles pensam que se não cuidarem de si próprios, ninguém irá fazê-lo.

No local de trabalho, os doadores são uma raça relativamente rara. Eles buscam inclinar a reciprocidade em outra direção, preferindo dar mais do que recebem. Se tomadores tendem a ser autocentrados, avaliando primeiramente o que as outras pessoas podem oferecer-lhes, doadores atuam de forma completamente diferente, prestando mais atenção onde que outras pessoas precisam deles. E aqui o autor não fala de dinheiro já que existem estudos que mostram que não há diferenças significativas de doações entre os dois perfis.

Na verdade, eles diferem entre si em suas atitudes e ações em relação a outras pessoas. Pode-se dizer que as equações que modelam os comportamentos dos dois tipos são completamente diferentes. O tomador ajuda os outros estrategicamente, quando os benefícios para ele superam os custos pessoais de se fazer a ação. Já o doador, usa uma análise custo-benefício alternativa, ele ajuda os outros sempre que os benefícios para os outros excedem seus custos pessoais para fazer a ação. O doador no ambiente corporativo simplesmente se esforça para ser generoso em compartilhar seu tempo, energia, conhecimentos, habilidades, idéias e conexões com outras pessoas que podem se beneficiar deles. Ou seja, sendo verdadeiramente solidário.

Fora do local de trabalho, a maioria das pessoas são doadores em seus relacionamentos íntimos, como casamentos e amizades, contribuindo com os outros sem preocupação com o que ganharão em troca.¹³ No local de trabalho, no entanto, poucos são puramente doadores ou tomadores, ao invés disso, o que domina é um terceiro tipo de estilo, os compensadores.

¹³ Cf. CLARCK, M. S. & MILLS, J. *The Difference Between Communal and Exchange Relationships: What It Is and Is Not*. Personality and Social Psychology Bulletin, n. 19, p.684-691, 1993.

Os compensadores se esforçam para preservar um equilíbrio entre o dar e o receber. Eles operam no princípio da equidade, ou seja, quando ajudam os outros eles na verdade se protegem, buscando reciprocidade no intuito que esta pessoa ficará devendo um favor para eles que será devidamente cobrado e pago, no futuro. O compensador acredita no olho por olho e suas relações são regidas pela troca de favores.

O tomar, o doar e o compensar são três estilos fundamentais de interação social, mas as linhas entre eles não são rígidas. Pode-se mudar de um estilo para outro quando se altera de funções no trabalho ou em diferentes tipos de relacionamentos. Não seria surpreendente uma pessoa agir como um tomador ao negociar seu salário, um doador quando orientar algum estagiário com menos experiência e, como um compensador quando partilhando conhecimentos com um colega. Mas as evidências mostram que no trabalho, a grande maioria das pessoas desenvolvem um estilo de reciprocidade primário, que resume como eles abordam a maioria das pessoas na maioria das vezes em que se relacionam. E é este estilo primário o quarto ingrediente de sucesso dos indivíduos que, juntamente com o trabalho duro, o talento e a sorte os levam, ou não, ao topo da escada no ambiente corporativo.

4.2. Solidariedade e Sucesso no Trabalho

Profissionalmente, os três estilos trazem vantagens e desvantagens. Mas há um deles que se prova mais custoso que os outros dois. Uma pesquisa de Judge, Livingston e Hurst¹⁴ demonstra que os doadores ganham menos do que os outros. Eles colocam as outras pessoas em melhores situações, mas sacrificam seu próprio sucesso neste processo.

Em todas as profissões, os doadores são muito atenciosos, muito confiantes, e muito dispostos a sacrificar seus próprios interesses em benefício de outros. Mas como isso consome tempo muitas vezes eles são menos produtivos e eficazes que trabalhadores de outros perfis.

¹⁴ Cf. JUDGE, T. A.; LIVINGSTON, B. A.; HURST, C. *Do Nice Guys – and Gals – Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income*. Journal of Personality and Social Psychology, v.102, p.390-407, 2012.

O fato de pararem suas atividades para ajudar os outros os impede de realizar seu próprio trabalho.

Agora se doadores estão na base da escada do sucesso, talvez devêssemos começar a pensar que nossa concepção de trabalho precisaria mudar, a fim de corrigir esta injustiça social, valorizando quem mais ajuda os outros.

Grant também foi pesquisar quem se encontra no topo da escada de sucesso, tomadores ou compensadores, porém algo curioso surgiu. Os dados obtidos por ele revelam que são os doadores que também ocupam os escalões superiores.¹⁵ Os piores desempenhos e os melhores desempenhos são de doadores, tomadores e compensadores são mais propensos a estarem no meio da escala. Ou seja, doadores dominam a parte inferior e a parte superior da escada de sucesso.

A resposta para a questão, segundo o autor repousa sobre as estratégias que os doadores usam e as escolhas que fazem. Verifica-se que os doadores de sucesso são tão ambiciosos quando os tomadores e os compensadores, em relação às suas próprias realizações individuais; porém eles simplesmente têm uma maneira diferente de perseguir seus próprios objetivos.

Agora a maior surpresa encontrada na pesquisa foi a natureza exponencial do sucesso dos doadores. Segundo o autor, todos os perfis podem alcançar o sucesso, mas há algo distintivo que acontece quando doadores de sucesso o alcançam: ele se espalha em forma de cascata e tem uma duração mais perene.

Quando tomadores ganham, geralmente alguém perde. Sua pesquisa mostra que as pessoas tendem a invejar tomadores bem-sucedidos e a procurar formas de derrubá-los.

Diferentemente, quando doarem buscam o sucesso, as pessoas estão torcendo por eles. E neste caminho, eles vão criando um efeito cascata que vai aumentando o sucesso das pessoas ao seu redor. A grande diferença está na forma como o doador de sucesso cria valor, ao invés de apenas ficar perseguindo ele.

¹⁵ Cf. GRANT, A. *Give and Take*. New York: Penguin, 2013, pág. 7.

5. Como Implementar Solidariedade no Ambiente Corporativo

Para implementar a solidariedade no ambiente corporativo, alguns passos podem ser seguidos.

Primeiramente, como indivíduo, comece doando um pouco do que você tem e que outras pessoas possam estar precisando. Pode ser um pequeno conselho, uma experiência passada sua que pode ajudar alguém que está desempenhando uma tarefa parecida. Isso não significa que você tem que dizer sim para absolutamente tudo. Para ser eficiente com seu tempo, você tem que controlá-lo quando está sendo generoso com ele para os outros.

Decida doar de uma forma que esta ação se alinhe com sua experiência. Muitas vezes, um micro empréstimo de seu tempo ou conhecimentos, que para você tem um baixo valor, pode causar um grande impacto para outras pessoas, com por exemplo, fazer uma introdução de um colega que está buscando uma recolocação a um amigo seu do LinkedIn. Quanto tempo isso vai te custar? Agora imagine o impacto que isso pode causar na vida profissional e pessoal da pessoa para quem você foi solidário!

As organizações também podem ajudar a criar um ambiente mais solidário, tomando um maior cuidado em quem contratam para suas equipes. A melhor maneira de tentar evitar trazer tomadores para as organizações é buscando referências com colaboradores anteriores deles em outras organizações. Tomadores novos em grupos de trabalho sempre causam stress e podem espalhar comportamentos não desejáveis entre os membros da equipe.

Se mesmo assim eles chegarem à sua organização, este talvez seja apenas o verniz externo dele. Deve-se lembrar, como citado anteriormente, que a maioria das pessoas são doadoras quando estão fora do trabalho em seus relacionamentos familiares e pessoais. Porque não procurar interagir com o novo “tomador” e tentar entender as razões deste comportamento?

Outra forma das organizações criarem um ambiente melhor de trabalho é ajustando o sistema de recompensas e valorização de benefícios internos. Ou seja, não basta a pessoa, o projeto em análise ou o negócio trazer apenas resultado financeiro para a organização,

deve-se também medir o quando a nova iniciativa está trazendo de resultado para as demais pessoas da organização, para os clientes e a sociedade em geral.

Por fim, de acordo com Grand, 75% a 90% das ajudas são iniciadas com um pedido, mas as pessoas ainda hesitam em pedir.¹⁶ Segundo o autor uma das melhores maneiras de se corrigir isso é levar as pessoas a pedir ajuda usando um método que ele chama de anel da reciprocidade. Esta é uma atividade de dinâmica de grupo na qual pessoas com diferentes formações, conhecimentos e posições na organização são levadas à frente dos demais em uma sala para pedir algo que necessitam, um por um. Ou seja, todos irão fazer um pedido. E aí, segundo o autor, quando todos estão fazendo solicitações, a atividade não fica desconfortável para ninguém. Como as solicitações de todos são públicas, cada um dos demais participantes decide quais entre eles são os mais preparados para auxiliar aquele que está solicitando ajuda, com seus conhecimentos ou contatos.

Através de diversas dinâmicas já conduzidas, Grant garante que todos participam ativamente e contribuem, mesmo os tomadores, pois como as contribuições de todos são visíveis, eles temem que se eles não se voluntariarem para ajudar alguém, eles vão ser descobertos.

O resultado final desta dinâmica é que ela leva ao início da construção de uma cultura mais solidária no ambiente corporativo, as pessoas começam a ver que, se elas doam mais, todos podem obter mais do que eles querem. Parece uma atividade simples, mas é a prova prática que o todo é, com certeza, maior que a soma das partes.

6. Conclusões

Praticar a solidariedade na vida pessoal, em especial a familiar é dever de todo ser humano, em especial cristão. Como disse João Paulo II,¹⁷ a solidariedade é a determinação firme e perseverante de

¹⁶ Cf. GRANT, A. *Give and Take*. New York: Penguin, 2013, pág. 243.

¹⁷ Cf. JOÃO PAULO II. Carta Encíclica *Sollicitudo Rei Socialis*, 1987, pág. 39.

se empenhar pelo bem comum; ou seja, pelo bem de todos e de cada um, porque todos nós somos verdadeiramente responsáveis por todos.

Porém, ser solidário no ambiente corporativo implica em quebrar um paradigma que diz que as emoções devem ser deixadas de lado quando se entra no ambiente de trabalho, que se deve separar a vida pessoal do indivíduo da vida profissional. Como se isso fosse fácil e, até mesmo, possível.

A solidariedade deve ser vista e utilizada nas organizações exatamente da forma como é definida, ou seja, condição grupal resultante da comunhão de atitudes e sentimentos, de modo a constituir uma unidade sólida, capaz de resistir às forças exteriores.¹⁸ Em sendo assim, todos só têm a ganhar com a mesma; quem participa, que se sente mais protegido enquanto parte de um grupo mais forte e a própria organização enquanto unidade sólida que busca sua perpetuidade.

Inspirado na obra de Adam Grant, este trabalho buscou mostrar como se pode atuar de forma solidária também no ambiente corporativo e os inúmeros benefícios que esta atuação pode trazer, através de uma atuação mais humana e compartilhada em um local onde as pessoas passam a maior parte de suas vidas.

Bibliografia:

BENTO XVI. Carta Encíclica *Deus Caritas Est*. 2005.

CATECISMO. *Catecismo da Igreja Católica*. Disponível em <http://catecismo-az.tripod.com/conteudo/a-z/s/solidariedade.html>. Acesso em 14/07/2015.

CLARCK, M. S. & MILLS, J. The Difference Between Communal and Exchange Relationships: What It Is and Is Not. *Personality and Social Psychology Bulletin*, n. 19, p.684-691, 1993.

DURKHEIM, É. Da divisão do trabalho social. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

¹⁸ Cf. MICHAELIS. *Dicionário de Português Online*. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=solidariedade>. Acesso em 13/07/2015.

- ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. London: Capstone Publishing Ltd, 1997.
- GRANT, A. *Give and Take*. New York: Penguin, 2013.
- JOÃO PAULO II. Carta Encíclica *Laborem Exercens*. 1981.
- JOÃO PAULO II. Carta Encíclica *Sollicitudo Rei Socialis*. 1987.
- JUDGE, T. A., LIVINGSTON, B. A.; HURST, C. Do Nice Guys – and Gals – Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.102, p.390-407, 2012.
- LEÃO XIII. Carta Encíclica *Rerum Novarum*. 1891.
- MENDES, J. S. *Durkheim e a Sociologia*. Disponível em <http://www.consciencia.org/durkheim-e-a-sociologia>. Acesso em 13/07/2015.
- MICHAELIS. *Dicionário de Português Online*. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=solidariedade>. Acesso em 13/07/2015.
- SIGNIFICADOS. *Significado de Solidariedade*. Disponível em: <http://www.significados.com.br/solidariedade/>. Acesso em 13/07/2015.

Recebido em: 14/07/2015

Aprovado em: 17/09/2015