



A COMPAIXÃO NAS EMPRESAS

COMO A EMPATIA, A COMPAIXÃO E A ÉTICA DO CUIDADO PODEM TORNAR AS CORPORAÇÕES MAIS HUMANAS E PRÓSPERAS | POR ALICE SALVO SOSNOWSKI

IMAGE: SHUTTERSTOCK





Em 2020, uma pesquisa da Oxfam International, confederação britânica que atua globalmente no combate à pobreza, divulgada paralelamente ao encontro anual do Fórum Econômico Mundial, chamou a atenção para o aumento da concentração de riqueza no mundo. De acordo com o estudo, 2.153 bilionários têm mais riqueza do que 4,6 bilhões de pessoas ou que 60% da população do planeta inteiro.

Como já disse o historiador Eric Hobsbawm, vivemos numa era de extremos. De um lado, o progresso tecnológico, o avanço da medicina, a inteligência artificial e a realidade virtual. De outro, a desigualdade econômica e a triste estatística de que 2,4 bilhões de pessoas ainda lutam para satisfazer as necessidades básicas de alimentação e segurança, de acordo com o Banco Mundial.

O desequilíbrio sistêmico do planeta se apresenta nas mais diferentes dimensões: no esgotamento dos recursos naturais, no aquecimento global, no aumento da violência social, na insegurança financeira, no estresse crônico e nos transtornos psicológicos – cada vez mais presentes.

Para o escritor e professor de filosofia da Harvard University e também da Sorbonne Michael Sandel, o desequilíbrio vem da construção de um modelo econômico baseado na competição, no individualismo e na fragmentação. Segundo ele, nas últimas três décadas o mundo passou a ser regido pela ótica utilitarista em que migramos de uma economia de mercado para uma sociedade de mercado, no qual quase tudo está à venda. E isso tem causado crises na família, nas relações pessoais, na saúde, na educação e no ambiente de trabalho.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) alerta que a depressão é a principal causa de incapacidade laboral no planeta. Só no Brasil, cerca de 12 milhões de pessoas sofrem com a doença e outras 13,2 milhões têm algum transtorno de ansiedade. A Associação Internacional de Controle do Estresse (Isma-BR) confirma que 72% dos brasileiros estão estressados por conta do trabalho. Estima-se que 32% dos trabalhadores sofram com a Síndrome de Burnout, além de apresentarem sintomas como ansiedade e estresse.

Esse modelo de competitividade está adoecendo as pessoas e levantando questionamentos sobre os valores da sociedade. As corporações já perceberam os efeitos nefastos dessa realidade não só para a economia como um todo, como também para sua própria perenidade. Insatisfação, alta

UMA CULTURA COMPASSIVA CONSIDERA A PROSPERIDADE SUSTENTÁVEL COMO MEDIDA DE SUCESSO. NESSE TIPO DE EMPRESA GERAR VALOR PARA A SOCIEDADE É TÃO IMPORTANTE QUANTO GERAR LUCRO

rotatividade, absentéismo e frustração já causam impactos significativos nas empresas com custos financeiros e psicológicos para as organizações e seus funcionários.

Para o filósofo colombiano Bernardo Toro, a única saída é mudar o paradigma. “É preciso sair da competição e mergulhar na ética do cuidado”, diz Toro. Seu alerta faz coro com personalidades do mundo empresarial como o CEO do LinkedIn, Jeff Weiner, ou o fundador do grupo Virgin, Richard Branson, o qual prega que os negócios não devem ser focados apenas no lucro, mas também nas mudanças positivas que podem causar na sociedade.

Seguindo essa lógica da prosperidade sustentável, cada vez mais empresas têm participado de iniciativas de mudança, como o movimento Capitalismo Consciente, cuja proposta é a incorporação de princípios e práticas nas empresas de maneira a criar valor não só para si mesmas, mas também para seus clientes, funcionários, fornecedores, investidores, comunidade e meio ambiente. E o Sistema B, um movimento global que pretende redefinir o conceito de sucesso nos negócios e identificar empresas que utilizem seu poder de mercado para solucionar temas sociais e ambientais.

Um dos mais atuantes no sistema B é o Grupo Gaia, que atua no mercado financeiro e foi fundado pelo engenheiro João Paulo Pacifico. Articulado e ativista nas redes sociais, Pacifico tem usado sua influência virtual para divulgar as causas humanas e ambientais no meio corporativo. “Questiono muito esse sistema que devasta o meio ambiente e adocece as pessoas em nome do lucro financeiro. Enquanto todo mundo bate palmas para os bilionários, tem gente morrendo de fome. Isso não faz nenhum sentido”, diz.

CONTRATAR PALESTRAS DE FILÓSOFOS E HISTORIADORES NUNCA ESTEVE TÃO EM ALTA NAS ORGANIZAÇÕES. SINAL DE QUE VALORES COMO ÉTICA, HARMONIA E RESPEITO ESTÃO GANHANDO ESPAÇO NA PAUTA DAS LIDERANÇAS

Para o empresário, a combinação da produtividade a qualquer custo com um ambiente de trabalho tóxico resulta em empresas que ele chama de “miseráveis”. “Uma organização não é criada apenas para maximizar o lucro dos acionistas. Se não for para fazer o mundo melhor e as pessoas mais felizes, a empresa não tem razão para existir”, afirma.

No Grupo Gaia, a filosofia da psicologia positiva é uma diretriz que vem da liderança e toma conta do ambiente de trabalho. Em uma das práticas de convivência, João Pacifico, que é CEO da empresa, pediu aos funcionários que escrevessem seus sonhos de vida. Percebeu que muitos queriam conhecer a Disney e resolveu aproveitar o gancho para estabelecer um objetivo geral para toda a empresa e, em 2019, com a meta alcançada, levou os 60 funcionários de todos os níveis hierárquicos para Orlando, nos Estados Unidos.

“Isso não significa que a gente não tenha conflitos ou não precise demitir alguém”, afirma Pacifico. Segundo o empresário, um líder compassivo, quando vê que um funcionário não está encaixado na estrutura, tira aquele colaborador pelo bem da empresa e da própria pessoa. “Mas isso pode ser feito de uma forma humana, não como um número qualquer”, explica.

Esse ano, a Gaia passou a oferecer auxílio-aluguel para os funcionários que moram longe da empresa. “Essa ideia surgiu depois que dei ca-

rona para uma menina que morava a 2 horas e meia do trabalho”, conta. Ao olhar esse problema, a empresa resolveu colaborar para a qualidade de vida dos funcionários. O que a empresa vai ganhar com isso? Pessoas gratas, que trabalhem melhor e são mais felizes. “Não é à toa que abrimos uma vaga e tivemos mais de 17 mil currículos recebidos”, conta Pacifico.

Assim como a Gaia, outras empresas estão incluindo no dicionário corporativo termos como empatia, compaixão, gratidão e confiança. Palavras-chave que ganharam força entre aqueles que já perceberam o poder dos valores humanos para os negócios.

“O sistema está incorporando esses valores para não se esgotar”, diz uma autoridade no assunto, a monja Coen, que recebe inúmeros convites para palestrar em diferentes corporações. “As empresas estão chamando filósofos, historiadores e pensadores das mais diversas áreas de humanas para que todos possam viver com mais harmonia e respeito. A época do ‘self made man or woman’ acabou. Percebemos que ou ganhamos todos juntos, ou perderemos todos. Por isso, sempre digo que a compaixão pode e deve ser exercitada em todos os locais, inclusive, dentro das organizações”, explica.

EMPATIA X COMPAIXÃO

E a ciência tem comprovado os efeitos positivos da compaixão no ambiente organizacional. Segundo a professora da University of Michigan Jane Dutton, que estuda compaixão nas organizações, esse sentimento não só fortalece os profissionais individualmente como leva à maior fluência da criatividade e colaboração no trabalho. Para Daniel E. Martin, professor associado na Stanford University, que conduz uma pesquisa sobre redes de mentoria, ajudar outras pessoas está relacionado a níveis mais altos de saúde mental, bem-estar e produtividade.

Mas, diferente da empatia, que é se colocar no lugar do outro e entender seus problemas, a compaixão nos move à ação. Sob a perspectiva de Dalai Lama, ela ajuda a enxergar o outro como igual e valorizar suas necessidades, tomando iniciativas para diminuir a dor. A compaixão abrange pelo menos três elementos:

- 1) perceber o sofrimento do outro;**
- 2) sentir empaticamente a dor da pessoa;**
- 3) agir para aliviar o sofrimento dela.**



E isso faz toda a diferença para quem precisa de ajuda. A consultora em saúde integrativa e autora do e-book *Autocompaixão: A essência da felicidade*, Gabrielle Picholari, esclarece: “Imagina que você está num barco e vê uma pessoa se afogando, ali do seu lado. Ver essa cena e sentir agonia seria empatia, porém, quando a gente tem compaixão, além de sentir o desespero do outro, vamos tentar ajudar”.

A compaixão no trabalho acontece quando há empatia e uma preocupação genuína com o outro e com a empresa como um todo, o que nos leva a oferecer auxílio e ocupar nosso tempo e energia para ajudar, seja colaborando com o gerente para terminar uma tarefa após o expediente, seja dando informações a um novo funcionário que acabou de chegar.

O senso comum, no entanto, diz que existe uma linha tênue entre ter compaixão e ser bobo ou bonzinho demais. Principalmente no universo corporativo, o compassivo pode ser explorado ou abusado. Para a monja Coen, esse é um equívoco em relação ao conceito. “A compaixão não pode ser confundida com abaixar a cabeça, falar baixinho e concordar com tudo. Pelo contrário: ela é forte, assertiva. Um ser compassivo tem a capacidade de se manifestar sem ódios e rancores, sem tristezas e desamores”, afirma.

Segundo Picholari, a base da compaixão é a autocompaixão. “Para podermos estar a serviço do outro é importante priorizarmos nossas próprias necessidades, sabendo colocar limites com clareza e tendo coragem de nos posicionar”, explica.

TREINAMENTO DE COMPAIXÃO

E como toda habilidade humana, a compaixão abrange uma ampla gama de construções emocionais e comportamentais. A boa notícia é que ela pode ser treinada. Na Stanford University há um Centro de Pesquisa e Educação em Compaixão e Altruísmo com programas para cultivar a habilidade. Na Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) existem cursos específicos nessa área. E na pós-graduação em medicina integrativa do Albert Einstein Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa, a compaixão também é trabalhada.

Num estudo comandado pela psicóloga alemã Tania Singer, diretora do departamento de neurociência social do Max Planck Institute for Human Cognitive and Brain Sciences, os “treinos mentais” são capazes de mudar as redes cerebrais para fun-

ções como atenção, compaixão e regulação das emoções.

Em um vídeo para o Fórum Econômico Mundial, Singer mostra como a nossa tomada de decisão é impulsionada por um conjunto de motivações psicológicas que podem ser alteradas. No treinamento específico de compaixão, os resultados mostraram que as pessoas podem mudar de preferências egoístas para mais altruístas e tomar decisões melhores para o conjunto da sociedade.

Percebendo que essas habilidades se refletem na performance dos times, algumas empresas têm oferecido treinamentos. Gabrielle Picholari já facilitou cursos em empresas como Gerdau, Bradesco e Natura. “As demandas que recebi foram no sentido de trazer reflexão à qualidade dos relacionamentos dentro dos times, pois ela está diretamente associada à capacidade de confiar e ter compaixão por nós mesmos e pelos outros.”

Para João Pacifico, a meditação também pode ajudar a treinar o olhar empático e a atitude compassiva. Outra estratégia essencial é procurar se aproximar de pessoas diferentes e vivenciar outras realidades. “Uma coisa é você ficar no escritório com ar-condicionado lendo uma notícia que 50 mil crianças morreram de fome. Outra coisa é passar um tempo numa comunidade e sentir de perto os problemas reais”, diz.

A conclusão é que tanto a meditação quanto a conexão são capazes de transportar o ser humano para outra escala de valores. “Conhecer a si mesmo e o outro são princípios básicos para viver melhor”, explica a monja Coen. Para ela, a compaixão e a sabedoria caminham lado a lado. “Uma não existe sem a outra. Pensem nisso. Pratiquem. Ninguém disse que seria fácil”, conclui. ∞

Assista ao TEDx: A Neurociência da Compaixão | Tania Singer

