

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JAIME JOÃO BETTEGA**

**COMPAIXÃO E LIDERANÇA BENEVOLENTE NAS ORGANIZAÇÕES:  
UM ESTUDO COMPARADO EM EMPRESAS  
BRASILEIRAS E ITALIANAS**

**CAXIAS DO SUL  
2019**

**JAIME JOÃO BETTEGA**

**COMPAIXÃO E LIDERANÇA BENEVOLENTE NAS ORGANIZAÇÕES:  
UM ESTUDO COMPARADO EM EMPRESAS  
BRASILEIRAS E ITALIANAS**

Tese de Doutorado submetido à Banca de Defesa Pública designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutor em Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação e Empreendedorismo.

Orientadora: Prof<sup>ta</sup>. Dra. Ana Cristina Fachinelli.

**CAXIAS DO SUL  
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

B565c Bettega, Jaime João

Compaixão e liderança benevolente nas organizações : um estudo comparado em empresas brasileiras e italianas / Jaime João Bettega. – 2019.

226 f. : il. ; 30 cm

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

Orientação: Ana Cristina Fachinelli.

1. Liderança. 2. Compaixão. 3. Benevolência. I. Fachinelli, Ana Cristina, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.322:316.46

Catálogo na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)  
Michele Fernanda Silveira da Silveira - CRB 10/2334

**JAIME JOÃO BETTEGA**

**COMPAIXÃO E LIDERANÇA BENEVOLENTE NAS ORGANIZAÇÕES:  
UM ESTUDO COMPARADO EM EMPRESAS  
BRASILEIRAS E ITALIANAS**

Tese de Doutorado submetido à Banca de Defesa Pública designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutor em Administração.

**Aprovado em: 28/05/2019.**

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Cristina Fachinelli  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Emilia Camargo  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Marcia Maria Cappellano dos Santos  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Susin  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral  
Universidade do Vale dos Sinos

Dedico o resultado da caminhada doutoral àqueles que sempre acompanharam e favoreceram os meus passos: em especial, à minha família de sangue e à Ordem Capuchinha. O privilégio de pertencer a essas duas famílias sempre foi fonte de genuína alegria. Minha mãe queria ter sido professora; por causa dos poucos recursos daquele tempo, não foi possível a realização desse sonho. Mas ela carregou consigo a sabedoria da vida, foi mestra e doutora. Tenho certeza de que, juntamente com meu pai, contemplam a Luz eterna.

## AGRADECIMENTOS

Sinceros agradecimentos à Universidade de Caxias do Sul que, através do PPGA, possibilitou meu ingresso no doutorado em Administração. Agradeço à minha família de laços sanguíneos e do carisma de São Francisco de Assis. Constatado que uma nova família foi formada, na convivência com os colegas e professores do Programa de Pós-graduação em Administração. Cada professor(a), com seu toque especial, desafiou-nos, permanentemente, e aplaudiu-nos, quando merecíamos. Os quatro anos de estudo tiveram diferentes matizes, mas o bom humor nunca tomou distância.

Tenho um profundo e sincero agradecimento por todos os(as) professores(as) que, neste momento, estão representados na pessoa da minha orientadora: tudo o que sempre idealizei na relação entre orientando e orientador, pude experimentar e confirmar através da parceria com a Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli Bertolini. A simplicidade fez parte dos passos e dos compassos, quer seja nos corredores ou na sala de aula. O equilíbrio emocional, o uso adequado das palavras, o encantamento pelo conhecimento e o aguçado faro de pesquisadora, encheram meu itinerário formativo de esperança e confiança. Com sua habilidade materna e eterna, soube secar as lágrimas, apontar novos caminhos e provocar sorrisos. Sinto-me abençoado, Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli Bertolini. A você, cabe perfeitamente o versículo bíblico: ‘os que ensinam os outros, um dia, nos céus, como estrelas brilharão’.

Às empresas, duas brasileiras e duas italianas, gratidão por abrirem as portas e permitirem um valioso encontro entre a academia e o mundo do trabalho. Ao empresário do norte da Itália, Andrea Martinon, reconhecimento, estima e carinho por acompanhar os meus passos em solo estrangeiro. Agradeço, ademais, à Pontifícia Universidade de Estudos São Tomás de Aquino (*Angelicum*), de Roma, especialmente, na pessoa do Prof. Dr. Cristiano Colombi: muito obrigado pela ajuda e apoio.

Na pessoa da minha irmã, Profa. Dra. Maria Lúcia Bettega e do Prof. Dr. Almiro Petry, agradeço todos os(as) que contribuíram nas diversas etapas da coleta de dados e materialização da pesquisa.

Nos bastidores, estiveram amigos(as) queridos(as) e abnegados(as), dentre os quais agradeço, de forma especial, à Ma. Mayara Pires Zanotto, ao Prof. Virgílio Pedro Leichtwes, à Profa. Dra. Cintia Paese Giacomello, ao Me. Rafael Perin, ao Me. Eduardo Rubini, à Profa. Dra. Valneide Luciane Azpiroz, à Profa. Dra. Regina Cantele, à Profa. Ma. Gabriela Bossardi e à Melissa Barazzetti: Deus saberá recompensá-los(as).

Igual agradecimento faço aos(as) professores(as) que compõem a banca examinadora:

Profa. Dra. Maria Emilia Camargo, Prof. Dr. Fabiano Larentis, Profa. Dra. Marcia Maria Cappellano dos Santos, Prof. Dr. Luiz Carlos Susin, Profa. Patrícia Martins Fagundes Cabral e a orientadora Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli Bertolini. Sempre acreditei na oportunidade de aprendizado que uma banca oferece a quem está defendendo uma tese. As contribuições desses avaliadores confirmaram que devemos, sempre, buscar a continuidade, abrangência e empolgação na condução de nossos estudos.

Foram quatro anos intensos e por demais significativos, ao longo dos quais, confirmei a máxima de que os trabalhadores merecem respeito. Desejo, com esta tese doutoral, continuar dando significado ao trabalho, valorizando os humanos antes de qualquer bem material. Um dia, certamente, o maior lucro de uma organização será a felicidade de seus funcionários. E, finalmente, a saudação franciscana – Paz e Bem – alcança a todos, na terra e no céu.

*“Devemos ter humildade para aceitar que estamos cercados de mistério. A ciência não mata Deus. Há uma espiritualidade na busca científica. É precisamente na fronteira do conhecimento que a imaginação tem seu papel mais importante: o que ontem foi apenas um sonho, amanhã poderá se tornar realidade.”*

**Marcelo Gleiser**

Físico e astrônomo  
Prêmio Templeton - 2019

## RESUMO

As organizações são espaços onde a vida acontece na sua genuína expressão natural e, conseqüentemente, a busca da realização também se faz presente. Assim como as alegrias, as dores e sofrimentos, advindos das relações pessoais, familiares e organizacionais, tornam-se presentes no cotidiano profissional. A compaixão nas organizações pode ser entendida como um processo desencadeado pela percepção da dor no ambiente de trabalho, seguido da resposta coletiva à dor, com o intuito de amenizá-la, chegando às ações encaminhadas pelos líderes na busca pela superação do referido sofrimento. Neste contexto, o conceito de liderança benevolente, tem um poder mobilizador na busca do bem comum e na atenção para com a globalidade da vida dos liderados. O objetivo deste trabalho foi desenvolver um modelo de liderança para organizações compassivas a partir da análise da relação entre liderança benevolente e compaixão em empresas brasileiras e italianas. Esta pesquisa é do tipo exploratória-descritiva, faz uso do método misto, por meio de um projeto sequencial explanatório que integra pesquisa qualitativa e quantitativa. Foi realizada uma *survey* com líderes e liderados de duas empresas brasileiras e duas italianas do segmento plástico, seguida de entrevistas e análise de conteúdo com os líderes das empresas. Os resultados obtidos confirmam que a compaixão é um processo social que tem origem na expressão do sofrimento por parte dos liderados e se confirma no correspondente cuidado desencadeado pela atuação dos líderes. A pesquisa revelou também as dimensões subjacentes e estruturais tanto para a compaixão como para a liderança. Tais dimensões indicam os atributos da liderança benevolente os quais, uma vez identificados e examinados na pesquisa realizada, possibilitaram a construção de um framework conceitual da Liderança Benevolente para Organizações Compassivas.

**Palavras-chave:** Organizações. Compaixão. Liderança benevolente. Processo da compaixão. Líderes e liderados.

## ABSTRACT

The organizations are spaces where life happens in its natural and genuine expression and, consequently, the search for realization is also present. As the joy, the pain and suffering, coming from the personal, family and organizational relations, become present in the professional daily life. The compassion in the organizations can be understood as a process developed by the perception of the pain in the work environment, followed by the collective response to the pain, with the intention of softening, reaching the actions directed by the leaders in the quest for overcoming this suffering. In this context, the concept of benevolent leadership has a mobilizing power in the search of the common good and in the attention to the globality of the lives of those led. The purpose of this article is developing a leadership model to compassionate organization, from the analysis of the relation between benevolent leadership and compassion in Italian and Brazilian companies. This is an exploratory-descriptive type of research, using the mix method, through an explanatory sequential project that integrates qualitative and quantitative research. A survey had been applied with employees from two Brazilian companies and from two Italian companies, both from plastic segment, followed by in-depth interviews and content analysis with business leaders. The obtained results confirmed that compassion is a social process that has origin in the expression of suffering by those led and is confirmed in the corresponding care triggered by the leaders' actions. The research also revealed the underlying and structural dimensions for both compassion and leadership. These dimensions indicate the attributes of benevolent leadership which, once identified and examined in the research, enabled the construction of a conceptual framework of Benevolent Leadership for Compassionate Organizations.

**Keywords:** Organizations. Compassion. Benevolent leadership. Compassion process. Leaders and leaders

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema conceitual da compaixão nas organizações .....	54
Figura 2 – Compaixão - Brasil .....	138
Figura 3 – Liderança – Brasil .....	140
Figura 4 – Compaixão – Itália .....	142
Figura 5 – Liderança – Itália.....	144
Figura 6 – Diferenças Brasil e Itália.....	146
Figura 7 – Categorias evidenciadas na pesquisa .....	148
Figura 8 – Organização da compaixão: Brasil e Itália.....	149
Figura 9 – Nuvens de palavras gerais para Brasil e Itália .....	149
Figura 10 – Nuvem de palavras liderança .....	150
Figura 11 – Nuvem de palavras geral compaixão .....	150
Figura 12 – Nuvem de palavras geral.....	151
Figura 13 – Esquema conceitual organização compassiva e liderança benevolente.....	154
Figura 14 – <i>Framework</i> de liderança benevolente para organizações compassivas .....	156

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultados Web Of Science .....	35
Quadro 2 – Resultados Scopus .....	36
Quadro 3 – Resultados obtidos na WoS e Scopus.....	37
Quadro 4 – Publicações resultantes .....	37
Quadro 5 – Resultados obtidos WoS e Scopus - liderança benevolente .....	39
Quadro 6 – Publicações resultantes – liderança benevolente .....	40
Quadro 7 – Concepções de compaixão em diferentes tradições .....	44
Quadro 8 – Manifestações sobre compaixão .....	44
Quadro 9 – Filosofia e compaixão.....	45
Quadro 10 – Valores e indicadores de compaixão segundo Podger <i>et al.</i> (2016).....	56
Quadro 11 – Compaixão e liderança .....	75
Quadro 12 – Liderança benevolente: fatores críticos e dimensões de atuação .....	79
Quadro 13 – Fases do projeto sequencial explanatório .....	81
Quadro 14 – Escala itens de compaixão .....	86
Quadro 15 – Escala itens de liderança benevolente .....	88
Quadro 16 – Questões aplicadas aos entrevistados .....	92
Quadro 17 – Alfas .....	110
Quadro 18 – Caracterização dos entrevistados.....	136

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes - Brasil .....	95
Tabela 2 – Caracterização dos respondentes - Itália.....	97
Tabela 3 – Análise descritiva integrada – variáveis de compaixão.....	99
Tabela 4 – Análise descritiva integrada – variáveis de liderança benevolente .....	101
Tabela 5 – Teste de médias (Teste t) .....	103
Tabela 6 – Testes com os construtos .....	108
Tabela 7 – Variáveis excluídas da análise .....	109
Tabela 8 – Formação dos fatores nos blocos .....	110
Tabela 9 – Estatísticas referentes ao fator “percepção da dor do outro” .....	112
Tabela 10 – Estatísticas referentes ao fator “atitude” .....	112
Tabela 11 – Estatísticas referentes ao fator “identificação do sofrimento do outro” .....	114
Tabela 12 – Estatísticas referentes ao fator “empatia” .....	114
Tabela 13 – Estatísticas referentes ao fator “escuta” .....	115
Tabela 14 – Estatísticas referentes ao fator “equilíbrio” .....	116
Tabela 15 – Estatísticas referentes ao fator “humanidade” .....	116
Tabela 16 – Estatísticas referentes ao fator “racionalidade e realismo” .....	117
Tabela 17 – Estatísticas referentes ao fator “percepção da dor do outro” .....	118
Tabela 18 – Estatísticas referentes ao fator “atitude” .....	119
Tabela 19 – estatísticas referentes ao fator “identificação com o sofrimento do outro” .....	120
Tabela 20 – Estatísticas referentes ao fator “empatia” .....	120
Tabela 21 – Estatísticas referentes ao fator “escuta” .....	121
Tabela 22 – Estatísticas referentes ao fator “equilíbrio” .....	122
Tabela 23 – Estatísticas referentes ao fator “humanidade” .....	122
Tabela 24 – Estatísticas referentes ao fator “conduta benevolente” .....	123
Tabela 25 – Estatísticas referentes ao fator “espiritualidade” .....	123
Tabela 26 – Estatísticas referentes ao fator “pré-disposição para criar mudanças positivas” .....	124
Tabela 27 – Estatísticas referentes ao fator “comportamento ético” .....	125
Tabela 28 – Estatísticas referentes ao fator “crença nas pessoas” .....	125
Tabela 29 – Estatísticas referentes ao fator “cuidado com a comunidade” .....	126
Tabela 30 – Estatísticas referentes ao fator “oração e caridade” .....	126
Tabela 31 – Estatísticas referentes ao fator “predisposição para criar mudanças positivas” .....	127
Tabela 32 – Estatísticas referentes ao fator “espiritualidade” .....	128

Tabela 33 – Estatísticas referentes ao fator “comportamento ético” .....	128
Tabela 34 – Estatísticas referentes ao fator “cuidado com a comunidade” .....	129
Tabela 35 – Estatísticas referentes ao fator “crença nas pessoas” .....	130
Tabela 36 – Estatísticas referentes ao fator “cuidado com a comunidade” .....	130
Tabela 37 – Extrato das correlações entre variáveis com cruzamento de liderança benevolente com compaixão .....	132
Tabela 38 – Correlações entre fatores - Brasil .....	133
Tabela 39 – Correlações entre fatores - Itália .....	134
Tabela 40 – Análise fatorial – compaixão - Brasil .....	192
Tabela 41 – Análise fatorial – compaixão - Itália .....	194
Tabela 42 – Análise fatorial – liderança benevolente - Brasil .....	196
Tabela 43 – Análise fatorial – liderança benevolente - Itália .....	197
Tabela 44 – Correlação entre variáveis – compaixão – Brasil .....	198
Tabela 45 – Correlação entre variáveis – liderança benevolente – Brasil .....	199
Tabela 46 – Correlação entre variáveis – compaixão – Brasil .....	200
Tabela 47 – Correlação entre variáveis – liderança benevolente – Itália .....	201
Tabela 48 – Valores baseados na correlação .....	202

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	17
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	25
1.2	OBJETIVOS.....	30
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>30</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>30</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	31
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>43</b>
2.1	COMPAIXÃO: A CONSTRUÇÃO DE UM CONCEITO.....	43
<b>2.1.1</b>	<b>Compaixão: o caminho percorrido .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Compaixão nas organizações .....</b>	<b>50</b>
2.2	LIDERANÇA: PROTAGONISTA DA COMPAIXÃO.....	58
<b>2.2.1</b>	<b>Aspectos da liderança: psicológicos, sociológicos e políticos.....</b>	<b>59</b>
<b>2.2.2</b>	<b>A liderança e os estudos organizacionais .....</b>	<b>65</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Liderança e compaixão: líder benevolente.....</b>	<b>72</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>80</b>
3.1	CAMPO DE ESTUDO.....	82
3.2	PROCEDIMENTOS DA ETAPA QUANTITATIVA .....	85
<b>3.2.1</b>	<b>Instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>86</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Preparação do banco de dados.....</b>	<b>90</b>
3.3	PROCEDIMENTOS DA ETAPA QUALITATIVA .....	91
<b>3.3.1</b>	<b>Coleta dos dados qualitativos .....</b>	<b>91</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Análise dos resultados qualitativos.....</b>	<b>92</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE .....</b>	<b>94</b>
4.1	FASE 1 – ETAPA QUANTITATIVA.....	94
4.2	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	94
<b>4.2.1</b>	<b>Caracterização dos respondentes de empresas brasileiras.....</b>	<b>95</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Caracterização dos respondentes de empresas italianas .....</b>	<b>96</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Análise univariada .....</b>	<b>98</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Análise multivariada .....</b>	<b>108</b>

4.2.4.1	Análise fatorial – compaixão – empresas brasileiras .....	111
4.2.4.1.1	<i>Fator 1: percepção da dor do outro</i> .....	111
4.2.4.1.2	<i>Fator 2: atitude</i> .....	112
4.2.4.1.3	<i>Fator 3: identificação do sofrimento do outro</i> .....	113
4.2.4.1.4	<i>Fator 4: empatia</i> .....	114
4.2.4.1.5	<i>Fator 5: escuta</i> .....	115
4.2.4.1.6	<i>Fator 6: equilíbrio</i> .....	115
4.2.4.1.7	<i>Fator 7: humanidade</i> .....	116
4.2.4.1.8	<i>Fator 8: racionalidade e realismo</i> .....	116
4.2.4.2	Análise fatorial – compaixão – empresas italianas .....	117
4.2.4.2.1	<i>Fator 1: percepção da dor do outro</i> .....	117
4.2.4.2.2	<i>Fator 2: atitude</i> .....	118
4.2.4.2.3	<i>Fator 3: identificação do sofrimento do outro</i> .....	119
4.2.4.2.4	<i>Fator 4: empatia</i> .....	120
4.2.4.2.5	<i>Fator 5: escuta</i> .....	121
4.2.4.2.6	<i>Fator 6: equilíbrio</i> .....	121
4.2.4.2.7	<i>Fator 7: humanidade</i> .....	122
4.2.4.3	Análise fatorial – liderança benevolente – empresas brasileiras.....	122
4.2.4.3.1	<i>Fator 1: conduta benevolente</i> .....	122
4.2.4.3.2	<i>Fator 2: espiritualidade</i> .....	123
4.2.4.3.3	<i>Fator 3: pré-disposição para criar mudanças positivas</i> .....	124
4.2.4.3.4	<i>Fator 4: comportamento ético</i> .....	124
4.2.4.3.5	<i>Fator 5: crença nas pessoas</i> .....	125
4.2.4.3.6	<i>Fator 6: cuidado com a comunidade</i> .....	125
4.2.4.3.7	<i>Fator 7: oração e caridade</i> .....	126
4.2.4.4	Análise fatorial – liderança benevolente – empresas italianas.....	127
4.2.4.4.1	<i>Fator 1: predisposição para criar mudanças positivas</i> .....	127
4.2.4.4.2	<i>Fator 2: espiritualidade</i> .....	127
4.2.4.4.3	<i>Fator 3: comportamento ético</i> .....	128
4.2.4.4.4	<i>Fator 4: cuidado com a comunidade</i> .....	129
4.2.4.4.5	<i>Fator 5: crença nas pessoas</i> .....	130
4.2.4.4.6	<i>Fator 6: sentido do trabalho</i> .....	130
4.2.4.5	Correlação .....	131
4.3	FASE 2 – ETAPA QUALITATIVA.....	135

4.3.1	<b>Apresentação dos entrevistados .....</b>	<b>136</b>
4.3.2	<b>Categorias de análise – Brasil .....</b>	<b>137</b>
4.3.3	<b>Categorias de análise – Itália .....</b>	<b>142</b>
4.3.4	<b>Categorias de análise – Brasil e Itália .....</b>	<b>145</b>
4.4	<b>FASE 3 – ANÁLISE MISTA DOS RESULTADOS .....</b>	<b>151</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>159</b>
5.1	<b>CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO .....</b>	<b>164</b>
5.2	<b>CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....</b>	<b>165</b>
5.3	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÃO DE ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>168</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>170</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS.....</b>	<b>182</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS ITALIANAS.....</b>	<b>186</b>
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS .....</b>	<b>190</b>
	<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADO NAS EMPRESAS ITALIANAS.....</b>	<b>191</b>
	<b>APÊNDICE E – ANÁLISES FATORIAIS .....</b>	<b>192</b>
	<b>APÊNDICE F – CORRELAÇÕES.....</b>	<b>198</b>
	<b>APÊNDICE G – ANÁLISE DETALHADA DAS CORRELAÇÕES.....</b>	<b>202</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A compaixão é um sentimento que pertence à natureza humana e como tal perpassa as diferentes etapas da história, recebe acentos diversos nas ciências humanas, fato este perceptível a partir do crescente número de artigos publicados sobre o tema (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013). A compaixão é uma atitude culturalmente concebida, tendo como referência a sensibilidade humana. Atos de compaixão envolvem um profundo sentimento de abrir o coração e permitir-se sentir o sofrimento do outro (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013). Entender a compaixão como o sentimento de uma pessoa que se identifica e que participa do sofrimento e da dor do outro é um conceito fundante da tradição judaico-cristã (ver autor aqui). No entanto, no contexto da cultura ocidental e das pesquisas científicas, a compaixão é abordada nos campos da moral e da ética, como uma virtude e, no campo da psicologia experimental, como um sentimento de expressão do eu. Schopenhauer (1788 – 1860), o teórico da compaixão esclarece:

Que a compaixão consiste em um fato inegável da consciência, sendo essencialmente próprio e não assentando sobre pressupostos, conceitos, religiões, dogmas, mitos, educação e cultura. Mas a compaixão é originária e imediata, fazendo parte da própria natureza humana (BRITTO, 2011, p. 64-65).

O resgate da compaixão, a partir da construção de um itinerário que pode ser visualizado também nos estudos interdisciplinares, permite a constatação, mesmo que tímida num primeiro momento, de sua presença no mundo das organizações, espaço onde o ser humano, enquanto profissional, permanece a maior parte das horas de um dia. Para além de possíveis atos isolados ou ocasionais, motivados pelo desejo natural de solidariedade, a compaixão adquire o status de processo organizacional (WORLINE; DUTTON, 2017), que pode edificar um todo maior que contempla desde a percepção do sofrimento até a efetiva ação compassiva de alívio da dor. Portanto, a compaixão, na presente pesquisa, tem como cenário as organizações e suas respectivas lideranças. Empresas de dois países - Brasil e Itália - do ramo industrial, de médio porte, do segmento plástico, possibilitaram um estudo comparativo, na busca de respostas, dada à importância da compaixão organizacional e sua relação com a liderança benevolente.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A centralidade do trabalho na vida humana é um tema fundamental na relação ser e

fazer. Enquanto trabalha, o ser humano transforma a realidade e pode realizar-se como pessoa. A busca por significado do trabalho é insistente, na medida em que trabalhar é modificar o mundo tal qual é encontrado (BERGER, 1983). Até o início do milênio, o trabalho e os efeitos advindos dessa relação eram considerados como não relevantes, pois o que era mais privilegiado era a capacidade do trabalhador em realizar a respectiva tarefa e, assim, atingir os objetivos organizacionais (SZNELWAR *et al.*, 2011).

No entanto, olhar a vida a partir do exercício da profissão tem se tornado um constante desafio nos estudos organizacionais como mostram os trabalhos de Quinn (2015) com os líderes médicos, de Howard *et al.* (2015) com os assistentes sociais e Banker e Bhal (2018) com gerentes de nível médio. Algumas ações bem-sucedidas, diante de algum infortúnio, por exemplo, começam a ser propagadas, quase que contagiando e impulsionando novas posturas do coletivo, quando da manifestação do sofrimento de membros da organização. Muitas tragédias se tornam comoção nacional ou mundial e atingem as organizações, como a inundação na cidade de Brisbane (SIMPSON *et al.*, 2015) e o desabamento da Ponte Hintze Ribeiro em Portugal (ARAÚJO, 2016).

A inundação na cidade de Brisbane, em Queensland, na Austrália, ocorreu em 11 de janeiro de 2011. Durante o período de uma semana, quase cem (100) subúrbios foram afetados pela enxurrada, com pessoas retiradas de suas casas, linhas de trem paradas e infraestruturas prejudicadas ou completamente destruídas (SIMPSON *et al.*, 2015). Uma pesquisa com vinte e cinco (25) profissionais que tiveram que abandonar suas casas e, conseqüentemente, não compareceram ao trabalho, mostrou que as empresas com alta capacidade de cuidado para com as pessoas e rápidas na comunicação, geraram em seus funcionários atingidos pela enchente um sentimento de orgulho, lealdade e desejo de contribuir ainda mais com a empresa, pois estas prestaram socorro e supriram as necessidades daquele momento. Por outro lado, empresas que demonstraram negligência, ao ponto de descontar os dias não trabalhados, suscitaram sentimentos de raiva, desapontamento e distância emocional (SIMPSON *et al.*, 2015).

O desabamento da Ponte Hintze Ribeiro, que fazia a ligação entre Castelo de Paiva e a localidade de Entre-os-Rios, em Portugal, ocorreu no dia 4 de março de 2001, provocando a morte de cinquenta e nove (59) pessoas. Trinta e seis (36) corpos nunca foram encontrados no rio Douro. Araújo (2016) analisou historicamente a tragédia e destaca que “a situação exigia que os representantes políticos — e o chefe do Governo — se tornassem permeáveis à emoção, aos afetos e aos valores, aos sentimentos morais. A situação exigia compaixão e expiação”.

As tragédias também podem ocorrer em um nível individual como um funcionário diagnosticado com câncer ou a perda de um membro da família por causa de uma doença

inesperada. Estas tragédias podem desencadear grande sofrimento e desconforto não só para as pessoas diretamente envolvidas, mas também para aqueles que veem o infortúnio acontecer com colegas, amigos ou até mesmo estranhos. O ideal seria que a organização não ficasse indiferente à dor, mas incorporasse o cuidado e a compaixão (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013), quando alguém do próprio quadro de funcionários é atingido por uma tragédia ou é visitado pelo sofrimento. John Machey (2013) traz presente questionamentos em relação ao propósito das organizações:

Toda empresa consciente tem um propósito maior, que aborda uma série de questões fundamentais. Por que existimos? Por que precisamos existir? Qual contribuição queremos dar? O mundo fica melhor com nossa presença? Sentirá nossa falta se deixarmos de existir? O propósito é a cola que mantém a empresa unida, o líquido amniótico que nutre de vida a força organizacional (MACHEY, 2013, p. 50).

Uma organização que tem clareza quanto ao seu propósito olhará atentamente às diversas situações que envolvem seus funcionários. De acordo com Dutton *et al.* (2002), mesmo depois dos momentos mais críticos de eventos causadores de dor, os traumas individuais e de grupo continuarão a interromper as rotinas diárias das pessoas - às vezes, destruindo suas vidas - por tanto tempo quanto os seres humanos continuarem a realizar negócios, no exercício da profissão. Por isso, diante do sofrimento do próximo, a indiferença pode se transformar em desumanização. A compaixão implica assumir a paixão do outro, isto é, sua dor naquele momento específico. A necessidade de cuidados compassivos está fazendo eco em todas as organizações (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013). Pois, a compaixão tem algo de singular: ela não exige nenhuma reflexão prévia, nem argumento que a fundamente, ela simplesmente se impõe, porque os seres humanos são essencialmente seres compassivos. Na compaixão, se dá o encontro de todos, isto é, daqueles que sofrem e dos que podem auxiliar no alívio e superação de tal situação: no centro, está a dignidade e a autoridade dos que sofrem, provocando a compaixão ativa (BOFF, 2009).

De uma determinada situação de sofrimento é possível extrair um significado existencial que poderá auxiliar na superação do mesmo. Aos poucos, o desespero diminui e, conforme a magnitude do significado encontrado, o sofrimento pode desaparecer completamente (MACKEY; SISODIA, 2014). Assim sendo, para garantir ambientes saudáveis no trabalho e convivência harmoniosa, torna-se importante a presença da compaixão que é, entre as virtudes, a mais humana de todas, pois favorece a aproximação do outro, numa abertura de acolhida e de solidariedade, gerando cooperação e amor. Para Spikins,

(...) compaixão é talvez a emoção mais fundamental do ser humano. Ela nos une e pode nos inspirar, mas também é frágil e fugaz. Nós tradicionalmente prestamos atenção no que os seres humanos pensavam uns dos outros. Agora, está na hora de nos perguntarmos se eles realmente se importavam com eles (VIEGAS, 2010, p. 15).

No contexto das organizações, a publicação de trabalhos tem indicado que adotar a perspectiva da compaixão e da liderança para compreender as dinâmicas organizacionais implica admitir que pequenas ações interpessoais podem gerar grandes efeitos sobre o sistema como um todo (LILIUS *et al.*, 2008). No entanto, convém recordar que a compaixão é diferente da empatia, que leva a experimentar o sentimento do outro enquanto a empatia é a compreensão do sofrimento que envolve a outra pessoa. A compaixão envolve ações com o objetivo de fazer com que o outro se sinta reconhecido e compreendido (DUTTON; WORKMAN, 2011).

Conforme Kanov *et al.* (2004), o exercício da compaixão é um processo relacional, a partir do qual emergem recursos renováveis e duradouros, como confiança interpessoal, conexões fortes e emoções positivas. Ainda segundo os autores, a prática da compaixão também pode expressar e consolidar valores organizacionais comuns como dignidade, respeito mútuo, envolvimento com o bem comum e interdependência. Quanto mais digital e tecnológico o mundo vai se tornando, maior será a necessidade de ainda sentir o toque humano, nutrido pelos relacionamentos mais profundos e conexões sociais (SCHWAB, 2016). A compaixão demonstrada entre os membros de uma organização gera recursos nos relacionamentos, reforça valores compartilhados e, conseqüentemente, aumenta a capacidade organizacional para a cooperação (YOON, 2017). Assim sendo, a compaixão revela-se como um elemento humano de transformação organizacional, que possibilita às pessoas perceberem as organizações também como lugares de vivência humanizadora, de realização e de solidariedade.

Dutton, Workman e Hardin (2014) ressaltam os benefícios da compaixão para a pessoa que está sofrendo, para o provedor de compaixão e para terceiros que testemunham ou ouvem falar de compaixão no trabalho. Rynes *et al.* (2012) selecionaram e resumiram nove (9) artigos relacionados a cuidado e compaixão. Cinco são posicionados diretamente no nível de análise individual, enquanto os outros quatro abordam principalmente o nível de grupo ou organizacional. Destacam, ainda, alguns artigos que focalizam como o cuidado e a compaixão podem emergir e serem sustentados sem necessariamente um planejamento formal, enquanto outros apresentam modelos que parecem ser tipicamente intuitivos, espontâneos ou emergentes.

Embora a capacidade humana de demonstrar compaixão seja universal (DUTTON *et al.*, 2002), são poucas as organizações que levam em conta a situação pessoal de dor dos funcionários. Sem dúvida, o sofrimento é um fato inevitável, ambíguo e geralmente negligenciado no aspecto da vida organizacional (LILIUS *et al.*, 2011). Todos anseiam por

significado e propósito na vida e alguns os descobrem no próprio trabalho (MACKEY; SISODIA, 2014).

Dutton *et al.* (2006) desenvolveram uma teoria para explicar como a compaixão individual, em resposta à dor humana nas organizações, torna-se socialmente coordenada através da organização da compaixão (*organizing compassion*). A teoria indica que a arquitetura social de uma organização e suas características representativas e emergentes afetam a extração, geração, coordenação e calibração de recursos direcionados à compaixão. Desta forma, a teoria da compaixão organizada sugere que as mesmas estruturas desenhadas para o funcionamento normal das organizações podem ser redesenhadas para um novo propósito: responder à dor de seus membros.

Lillus *et al.* (2008) realizaram dois estudos para mapear os contornos da compaixão no trabalho - uma pesquisa piloto e uma análise qualitativa das narrativas de compaixão dos funcionários no trabalho. Os resultados da referida pesquisa piloto indicaram que a compaixão ocorre com relativa frequência entre uma grande variedade de indivíduos - independentemente da idade, sexo, nível de educação ou nível de status na organização. A pesquisa testou um modelo teórico da relação entre compaixão e resultados afetivos, mostrando que a compaixão no trabalho está associada às emoções positivas mais frequentes, resultando num compromisso afetivo e efetivo com o outro. A análise qualitativa das narrativas demonstrou que a compaixão proporciona ocasiões importantes para a realização de sensações, onde os funcionários que recebem, testemunham ou participam da entrega de compaixão modificam a compreensão de seus colegas de trabalho, de si mesmos e de suas organizações.

Dutton, Workman e Hardin (2014) abordam a compaixão também como um processo organizacional que envolve a atenção e a percepção do sofrimento, bem como a interpretação ou o sentido do sofrimento no contexto profissional. Estes processos informam o surgimento do sentimento, a motivação e ação que é tomada em resposta ao próprio sofrimento. Trata-se de um processo social que decorre da compaixão como uma emoção individual, num primeiro momento. Os autores caracterizam o processo em quatro etapas que incluem atenção ao sofrimento, criação de sentido sobre o sofrimento, sentimento de preocupação empática, e ação para aliviar o sofrimento.

A mobilização da compaixão nas organizações requer primeiramente a percepção do sofrimento no ambiente de trabalho. Segundo Dutton, Lilius e Kanov (2007) a mobilização da compaixão envolve notar, sentir e responder coletivamente à dor do outro, com a intenção de amenizá-la.

A necessidade de compaixão é percebida em muitas organizações, que apresentam

sinais que apontam para a ausência de saúde emocional de suas equipes de trabalho. Há uma profunda necessidade de criar organizações compassivas, onde os funcionários se sintam mais encorajados para enfrentar as mudanças e os desafios do século (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013). Para empreendedores e demais pessoas envolvidas no mundo dos negócios, imersas em mercados extremamente competitivos e complexas situações financeiras, não é óbvio que a compaixão possa ser relevante (WORLINE; DUTTON, 2017).

Howard *et al.* (2015) criaram a *Professional Quality of Life* (ProQOL), escala profissional de qualidade de vida, com uma dimensão ‘Satisfação de Compaixão’ para medir até que ponto um indivíduo é capaz de obter prazer em fazer bem o seu trabalho ou ajudar os outros. Na pesquisa realizada, os indivíduos que relataram níveis mais altos de “Controle de Líder” dentro de sua organização expressaram menos “Satisfação de Compaixão” do que os participantes que apresentaram níveis mais baixos de “Controle Líder”. Sabendo de antemão as frustrações e sentimentos experimentados por seus pares, eles podem sentir um desejo de ajudar aqueles que estão passando por circunstâncias semelhantes que eles próprios experimentaram.

Lideranças podem ajudar as pessoas em momentos de trauma e, ao darem uma resposta compassiva, afetam diretamente toda empresa e sua capacidade de manter alto desempenho em momentos difíceis (DUTTON *et al.*, 2002). O líder pode promover a capacidade de uma empresa para curar, aprender, adaptar e obter excelência. O poder formal e o status dos líderes dão-lhes os meios para moldar valores compartilhados, crenças, práticas, estrutura e qualidade das relações que facilitam ou retardam a compaixão. Peterson e Deal (1998) ressaltam que todos os movimentos da liderança podem moldar a cultura de uma organização:

O papel dos líderes criando culturas é penetrante (...), suas palavras, suas mensagens não verbais, suas ações (suas emoções) e suas realizações, tudo molda a cultura. Eles são modelos, ceramistas, poetas, atores e curadores. Eles são historiadores e antropologistas. Eles são visionários e sonhadores (PETERSON; DEAL, 1998, p. 30).

Mye e Moracco (2015) realizaram uma avaliação da satisfação dos voluntários nas atividades do programa de uma organização sem fins lucrativos, no sudeste dos EUA. Os autores identificaram três fatores para facilitar a satisfação e o desempenho dos voluntários: liderança, contato social e realização de seu trabalho. Líderes de outras organizações sem fins lucrativos, com participação de voluntários, podem considerar a importância de investir mais tempo na construção de relacionamentos com voluntários e expressar gratidão por suas contribuições. Tais ações podem ajudar a melhorar a satisfação através da experiência voluntária e a qualidade na eficácia dos resultados das atividades.

Como a liderança é um fenômeno de grupo, os líderes são as pessoas que, mais

diretamente, podem estabelecer e inspirar o valor e a legitimidade da compaixão organizacional, influenciando nas percepções dos liderados e na participação dos mesmos na promoção dos eventos compassivos. Quando os funcionários observam as consequências do comportamento e das ações de seus líderes, posteriormente poderão utilizar a mesma postura para direcionar o próprio comportamento, quando do surgimento de uma situação de sofrimento no respectivo grupo ou na organização (ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA; VIERA-ARMAS, 2017).

Banker e Bhal (2018) sugerem o ciclo virtuoso organizacional onde os comportamentos de compaixão são atribuídos diretamente à liderança ou gestão, seguidos por cultura livre e solidária, políticas de recursos humanos favoráveis às pessoas e intenção de servir a comunidade como um todo; incluindo clientes e outras partes interessadas.

Em organizações pouco atentas à dinâmica da humanização, porque unicamente focadas em resultados, nem sempre é uma opção dos líderes refletir, para além dos negócios, o que se passa com sua equipe de trabalho, visando amenizar a dor ou implementar determinadas ações que provoquem superação de tal estado emocional. Por outro lado, a percepção de que, por detrás de qualquer atividade, está alguém que tem sentimentos, emoções, necessidades e racionalidade tem provocado diversas demandas como reconhecimento, tratamento justo, remuneração adequada, bem-estar, qualidade de vida e solidariedade. A existência humana é uma totalidade que, na maior parte das vezes, não é contemplada em todas as suas dimensões (DORNELES, 2006). A fragmentação não contribui para a realização dos objetivos pessoais e organizacionais, além de não garantir ambientes laborais saudáveis. A visão que a organização sustenta do ser humana vai interferir nas relações e no tratamento dos líderes para com seus liderados.

De acordo com Bergamini (1994), a liderança é um processo resultante da formação de vínculos sociais e está associada ao sentido que as pessoas atribuem àquilo que estão fazendo. Diante disso, a figura tradicional do chefe, que age de forma verticalizada, pode não coincidir com o papel do líder que é sensível às pessoas, buscando compreendê-las em suas necessidades e em suas percepções. Logo, a liderança decorre do processo interativo no qual o líder busca encorajar e ajudar para que os liderados trabalhem entusiasticamente (BERGAMINI, 1994).

Sentimentos egoístas podem levar os funcionários a se sentirem inclinados a competir contra os colegas, a fim de atingir os próprios objetivos ou o sucesso pessoal, e a negligenciar os relacionamentos interpessoais, podendo gerar desconfiança em relação aos demais. Líderes com formação ética e com conhecimento da dinâmica das relações humanas poderão auxiliar na transformação de tal realidade e implementar sentimentos e ações benevolentes, gerando

gentilezas, fazendo julgamentos positivos sobre as dores dos colegas. Os líderes que carregam consigo uma consciência ética e moral estão mais suscetíveis a estar particularmente atentos às necessidades de compaixão dos funcionários (ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA; VIERA-ARMAS, 2017).

Para Worline e Dutton (2017) o movimento dos líderes tem impacto sobre as respostas compassivas de um determinado sistema, uma vez que a liderança é constituída através das interações entre as pessoas no contexto. Os líderes e os liderados constroem em conjunto relações, identidades e recursos que criam os padrões de atuação coletiva. Dependendo do estilo de liderança, as percepções e tomadas de decisões podem apresentar variações. Nessa perspectiva, a liderança benevolente se conecta com a compaixão organizacional. O conceito de liderança benevolente distingue-se de outros conceitos, porque a sua principal ênfase está na criação de benefícios visíveis, ações ou resultados para o bem comum (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013).

O papel dos líderes na formação e sustentação do processo de compaixão nas organizações é fundamental para o desenvolvimento da organização compassiva (FROST, 1999). Se o sofrimento representa uma aflição que transcende a dor física, ameaçando a integridade (CASSEL, 1999) e a normalidade do agir pessoal e profissional, a ação compassiva dos líderes adquire o caráter essencial para a construção de sentido a respeito da dor no ambiente organizacional.

Os líderes, em suas respectivas organizações, não deixam de estar revestidos de poder, através da autoridade hierárquica, do controle de recursos e da centralidade das informações, mesmo quando a atitude do líder não é positiva. O uso inadequado do poder pode diminuir a probabilidade de o sofrimento ser percebido e interpretado como necessidade de ajuda. Logo, o poder é capaz de impedir que os líderes demonstrem compaixão pelo simples fato de ignorar os sinais de necessidade dos funcionários (YOON, 2017).

Worline e Dutton (2017), também destacam a importância dos líderes, uma vez que os mesmos mobilizam as estruturas organizacionais e desencadeiam os processos para responder ao sofrimento no ambiente de trabalho. Nesse processo, quatro dimensões estruturam a atuação dos líderes: qual a atenção que os líderes dedicam ao sofrimento; como os líderes constroem o significado do respectivo sofrimento; de que forma os líderes impactam sentimentos de preocupação empática como parte de um processo de compaixão e quais as ações encaminhadas pelos líderes para aliviar o sofrimento.

Assim, uma abordagem como a da liderança benevolente se distingue de outros conceitos de liderança, porque sua principal ênfase está na criação de benefícios visíveis, ações

ou resultados para o “bem comum” no contexto organizacional (KARAKAS; SARIGOLLU, 2011). Quando o líder assimila a compaixão em seu agir, passa a estar imbuído de motivação inclinada a ajudar os demais. A compaixão, então, torna-se uma orientação e uma disposição para perceber o sofrimento dos outros, experimentar a emoção do cuidado e ter a vontade de agir para solucionar o problema que aflige o outro (YOON, 2017).

Um líder consciente da sua função desenvolve qualidades voltadas a empatia e compaixão.

Como vivem de acordo com a própria vocação, são pessoas autênticas, apaixonadas pelo que fazem e dispostas a compartilhar sua paixão com quem estiver a sua volta. [...] Em geral, os líderes conscientes desenvolvem apuradas inteligências sistêmicas, espiritual, emocional e analítica. Destacam-se pela inclinação à liderança generosa, à integridade sólida e à grande capacidade de cuidar e de amar (MACKEY; SISODIA, 2013, p. 195).

Karakas e Sarigollu (2013), apresentam a liderança benevolente como o processo de criação de um ciclo virtuoso de encorajamento capaz de reunir os necessários atributos para implementar e sustentar a compaixão nas organizações. Os autores buscam responder questões sobre como as organizações podem fomentar o florescer do espírito humano? Como os gestores podem desenvolver locais de trabalho preparados para nutrir o espírito de amizade e compaixão entre os funcionários? Como os líderes podem criar organizações virtuosas e compassivas? (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013). Tais indagações vêm ao encontro da proposta de inserção da compaixão no mundo do trabalho. Diante disso, a presente tese assume a vertente benevolente como possibilidade de implementação de processos de compaixão nas organizações.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao pesquisar a reação e os procedimentos adotados pelas organizações, Dutton e Worline (2017), que tratam da compaixão e sua relação com a liderança, buscaram mostrar que a atenção para com a dor, provocada por determinados eventos, pode gerar alívio e bem-estar aos envolvidos, bem como intensificar o sentimento de pertença e os laços afetivos entre colegas e para com a própria empresa. Diante da dor experimentada pelos seus membros, as organizações têm a oportunidade de responder, proporcionando alívio e/ou amenizando os impactos do fato ocorrido. No entanto, além das dores advindas de fatos específicos, há também o sofrimento existencial, que pode ter múltiplas causas e não necessariamente estar associado a uma catástrofe ou evento dramático. Estudos indicam que, nem todas as organizações estão

sensibilizadas e capacitadas para agir na busca da superação das consequências decorrentes de acontecimentos geradores de sofrimento (CASSEL, 1999).

São comuns os relatos que mostram a ação da organização e dos respectivos líderes restrita apenas a cumprir o que rege o contrato empregatício, utilizando os subordinados apenas para cumprir os objetivos organizacionais (YOON, 2017). Em algumas organizações é possível perceber múltiplas situações, tais como a obsessão por possuir bens materiais, que criam a dor no ambiente de trabalho e suscitam a necessidade de ajuda na superação. Sentimentos egoístas podem levar os funcionários à competição entre colegas, no intuito de atingir o sucesso pessoal, não favorecendo espaços para a gentileza e entreatajuda e, ao mesmo tempo, considerar a necessidade do colega como exagerada e não merecedora de compaixão (ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA; VIERA-ARMAS, 2017).

A ação da compaixão nas organizações requer a percepção do sofrimento no ambiente de trabalho. Segundo Dutton *et al.* (2009), a mobilização da compaixão envolve notar, sentir e responder coletivamente à dor do outro, com a intenção de amenizá-la. Tal mobilização pode estar intimamente ligada à postura da liderança, que tem a capacidade e a habilidade, quando bem formada, de transformar sentimentos egoístas em benevolência (ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA; VIERA-ARMAS, 2017).

Na atualidade, a compaixão tornou-se um tema relevante de estudo. Porém, seu histórico remete a outros tempos. O filósofo alemão Arthur Schopenhauer (1788-1860), no contexto do *Romantismo*, emergiu como teórico da compaixão, denominada de ‘*Mitleid*’, estabelecendo, segundo Britto (2011), três categorias de vínculos. O *primeiro* é “entre compaixão e a consciência” (BRITTO, 2011, p. 63), sendo a compaixão “um fato inegável da consciência” ela é da natureza humana. Assim, “o próprio fato de alguém não a possuir é tratado como inumano” (BRITTO, 2011, p. 64). Para Schopenhauer, a compaixão é a fonte genuína do altruísmo. Um *segundo* vínculo é entre a compaixão e “o princípio da individuação”, que parte do pressuposto de que todo o homem é bom. “O homem bom apresenta pouca diferença entre ele mesmo e os outros. Já no caso do homem que não é considerado bom existe um abismo imenso entre ele e o mundo restante – e isso constitui a base do egoísmo, oposto ao sentimento da compaixão” (BRITTO, 2011, p. 64). Por fim, o *terceiro* vínculo é o elo analítico “entre a experiência da compaixão e sua verdade metafísica” (BRITTO, 2011, p. 64). Portanto, “a base metafísica da moral consistiria no fato de um indivíduo reconhecer a si próprio, a sua essência verdadeira, imediatamente no outro. A compaixão seria uma decorrência desse reconhecimento, funcionando como motivo para as nossas ações” (BRITTO, 2011, p. 65). Schopenhauer entende que há três motivações fundamentais para as ações humanas: o egoísmo, a maldade e a

compaixão. “Se relacionarmos os diferentes motivos do agir com os diferentes caracteres, é esta a diferença que irá explicar os diferentes comportamentos dos homens no que tange à moral” (BRITTO, 2011, p. 66).

Para Schopenhauer, o exercício da compaixão não envolve uma conduta racional porque a compaixão é pura intuição. “O que pode mover a bons atos, a obras de amor, é sempre e tão-somente o conhecimento do sofrimento alheio compreensível imediatamente a partir do próprio sofrimento e posto no mesmo patamar deste” (SCHOPENHAUER, 2001, p. 477). Assim, a ação compassiva decorre do conhecimento “da universalidade da dor, o qual pode nos conduzir à negação da vontade de viver” (DALCOL, 2014, p. 55). No entanto, o agir compassivo é “marcado essencialmente pela negação da vontade (de si mesmo) em prol do reconhecimento das vontades alheias” (DALCOL, 2014, p. 56), ou seja, “é o momento em que o ser se reconhece nos outros seres” (DALCOL, 2014, p. 56) e que leva o ser humano a participar do sofrimento do outro.

Shopenhauer (1788 - 1860) define compaixão sobre a ótica da Filosofia como um movimento que valoriza o ser humano, a arte, os sentimentos, os ideais e a busca insaciável na ansiedade de encontrar e realizar o bem. E destaca os pontos como o fundamento da ética se encontra no sentimento da compaixão e não na razão, o vínculo da compaixão com o princípio da individuação, reconhecer a si próprio no outro, e no bom caráter que leva a pessoa a participar do sofrimento do outro.

Com as evidências de Shopenhauer é possível fazer uma releitura da compaixão e situá-la no espaço onde a grande maioria passa a maior parte das horas de um dia: o local de trabalho. Diante disso, Dutton *et al.* (2006) desenvolveram uma teoria para explicar como a compaixão individual em resposta à dor humana nas organizações se torna socialmente coordenada através da teoria das organização da compaixão (*compassion organizing theory*), que busca tornar as organizações como espaços de construção da compaixão.

A teoria indica que a arquitetura social de uma organização e suas características representativas e emergentes afetam a extração, geração, coordenação e calibração de recursos direcionados à compaixão. Desta forma, a teoria da compaixão organizada sugere que as mesmas estruturas desenhadas para o trabalho normal das organizações podem ser redesenhadas para um novo propósito: responder à dor de seus membros. Mais recentemente, Dutton, Workman e Hardin (2014) abordaram a compaixão também como um processo organizacional que envolve a atenção e a percepção do sofrimento, bem como a interpretação ou o sentido do sofrimento no contexto. Estes dois processos informam o sentimento que surge, bem como a motivação e as ações que são tomadas em resposta ao sofrimento. Trata-se de um

processo social que decorre da compaixão como uma emoção individual. Os autores caracterizam o processo em quatro partes, que inclui atenção ao sofrimento, criação de sentido sobre o sofrimento, sentimento de preocupação empática e a ação para aliviar o sofrimento.

Enquanto processo social, a compaixão nas organizações é mobilizada por sujeitos ativos no exercício de diferentes papéis. Nesta tese, o foco está nos líderes que estão imbuídos do poder instrumental e simbólico para dar forma às respostas individuais e organizacionais, quando da presença do sofrimento nos locais de trabalho (DUTTON; WORLINE, 2017), ampliando esta perspectiva aos líderes e seus pares, nos distintos níveis hierárquicos, contemplando a organicidade da rede de liderança, que possui alta influência na sustentação dos valores, da cultura e no comportamento organizacional. É importante que os líderes estejam empoderados da capacidade de sustentar a compaixão e sejam benevolentes, para além de suas relações com os liderados. A liderança, conforme Grint (2005), tem sido tradicionalmente entendida de quatro formas diferentes: (i) liderança como pessoa, (ii) liderança como resultados, (iii) liderança como posição e (iv) liderança como processo. No entanto, para Dutton e Worline (2017), o movimento dos líderes tem impacto sobre as respostas compassivas de um determinado sistema, uma vez que a liderança é constituída através das interações entre as pessoas no contexto. Os líderes e os liderados constroem em conjunto relações, identidades e recursos que criam os padrões de atuação coletiva.

O papel dos líderes na formação e sustentação do processo de compaixão nas organizações é fundamental para o desenvolvimento da organização (FROST, 1999; 2003). Se o sofrimento representa uma aflição que transcende a dor física, ameaçando a integridade (CASSEL, 1999) e a normalidade do agir pessoal e profissional, a ação compassiva dos líderes adquire o caráter essencial para a construção de sentido a respeito da dor no ambiente organizacional.

O papel dos líderes, de acordo com Dutton *et al.* (2017), é fundamental, uma vez que os mesmos mobilizam as estruturas organizacionais e desencadeiam os processos para responder ao sofrimento no ambiente de trabalho. Nesse processo, quatro dimensões poderiam estruturar a atuação dos líderes: Qual a atenção que os líderes dedicam ao sofrimento; como os líderes constroem o significado do respectivo sofrimento; de que forma os líderes impactam sentimentos de preocupação empática como parte de um processo de compaixão e quais as ações encaminhadas pelos líderes para aliviar o sofrimento.

Para Karakas e Sarigollu (2013), a compaixão nas organizações está na interdependência com a liderança benevolente. É preponderante o papel e o potencial da liderança benevolente em criar organizações compassivas, pois os líderes benevolentes são

aqueles que criam benefícios visíveis, através de ações que proporcionam o bem de todos. As referidas autoras partem do princípio de que a necessidade de cuidados e compaixão está fazendo eco em incontáveis organizações, para que os funcionários se sintam mais encorajados para enfrentar os desafios decorrentes da crise que revisita continuamente o mundo dos negócios. Banker e Bhal (2018) destacam o quanto a liderança empática competente pode construir com sucesso a cultura da compaixão, incorporando virtudes éticas e morais nas pessoas, criando um local de trabalho propício e construindo confiança nas pessoas para a organização.

Karakas e Sarigollu (2013) propõem o uso dos quatro fatores críticos de liderança benevolente para conduzir à criação do bem comum nas organizações:

- a) paradigma da moralidade, que se baseia na ética nos negócios, valores de liderança e decisões éticas (o foco é nos valores e ética dos líderes);
- b) espiritualidade, que se baseia na espiritualidade no trabalho e liderança espiritual (o foco é no panorama interior e ações espirituais dos líderes);
- c) vitalidade, que se baseia no conhecimento da organização e abordagens baseadas na força (o foco é em como os líderes criam mudanças positivas nas organizações e no mundo); e,
- d) comunidade, que se baseia na responsabilidade social corporativa e na cidadania corporativa (o foco é na contribuição dos líderes para a sociedade e comunidade).

Nesse contexto, ao se considerar a singularidade também dos construtos que subjazem a temática proposta, a questão que define o problema de pesquisa é: **quais as dimensões da liderança benevolente e do processo social da compaixão em empresas que podem fundamentar a proposição de um modelo de liderança para as organizações compassivas?**

Para avançar na análise do problema de pesquisa proposto, esse trabalho assume o entendimento de modelos como sendo estruturas que sugerem um quadro conceitual para um conjunto de ideias e descrições (BADILLO,2004). Duschl e Grandy (2013) indicam que o modelo tem a função de conectar os fenômenos que estão vinculados a ele por meio de seu desenho, criação de argumentos, enfim, novas formas de representação dos próprios fenômenos. Para Mosterín Heras (1984) os modelos tendem a ser incompletos e enquanto paradigmas compartilhados, compreendem frações da teoria que sustentam os construtos teóricos aceitos epistemologicamente e que explicam a realidade. Assim, nessa busca, o presente estudo se volta à compaixão e liderança benevolente nas organizações, a partir da ciência da administração, observando como as empresas respondem, ou não, ao sofrimento humano, a partir de acontecimentos que afetam a naturalidade da vida, permitindo, assim, a

percepção da mesma na dinâmica relacional entre líderes e liderados. Além disso, a pesquisa quer ampliar a compaixão para além de fatos pontuais e atender ao sofrimento humano advindo da própria questão existencial. Os sofrimentos ‘invisíveis’ também são ‘gatilho’ para colocar em ação o processo da compaixão.

Ao propor a compaixão como um processo organizacional, Dutton e Worline (2017) sugerem quatro etapas para a efetivação da atenção e possível solução de eventos ou problemas causadores de sofrimento: (i) atenção ao sofrimento, (ii) criação de sentido do sofrimento, (iii) sentimento de preocupação empática e a (iv) ação para aliviar o sofrimento. Diante das referidas etapas, que dão forma ao processo da compaixão, a liderança benevolente, proposta por Karakas e Sarigollu (2013), poderá contribuir para efetivar a superação do sofrimento, através das características subjacentes no perfil do líder benevolente: profundidade espiritual, sensibilidade ética, engajamento positivo e capacidade de resposta à comunidade.

Na medida em que surgem paralelamente experiências de humanização, a compaixão pode incorporar ações e até estruturas de apoio, garantindo o bem-estar, através de condições dignas de trabalho, flexibilidade e solidariedade, inspirando gestos de alívio e abstração do sofrimento (WORLINE; DUTTON, 2017), contando com o protagonismo do líder benevolente. Por não carregar consigo um conceito já acabado, a liderança benevolente é capaz de absorver a diversidade de culturas e permanecer em contínua construção, inclusive recebendo novas definições, novas construções, pensamento criativo e uma visão sempre mais interdisciplinar (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013).

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo principal deste trabalho foi desenvolver um modelo de liderança para organizações compassivas a partir da análise da relação entre liderança benevolente e compaixão em empresas brasileiras e italianas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo principal pretende-se também:

- a) analisar os aspectos essenciais da compaixão como um processo social que caracteriza organizações compassivas;

- b) examinar a relação entre liderança benevolente e a compaixão nas organizações;
- c) identificar e analisar as variáveis multiorganizacionais comparativas relacionadas à compaixão como processo social e à liderança benevolente;
- d) examinar as dimensões da liderança benevolente e da compaixão e sua relação com características do contexto das empresas estudadas;
- e) desenvolver um esquema conceitual dos atributos da liderança benevolente para organizações compassivas

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A compaixão, antes de ser uma atitude desejável profissionalmente, é um valor moral e um comportamento desejável socialmente. Envolve um estado de preocupação, de aflição pelo bem-estar dos outros, tendo em vista o estresse, o desconforto que o sofrimento alheio pode causar. A compaixão (do latim *compassio*) refere-se ao sofrimento comum, compartilhado. É um sentimento de pesar que é proveniente da percepção do sofrimento alheio, que desencadeia a vontade de intervir, de aliviar a dor de quem sofre (LAGO; CODO, 2010). Este anseio por socorrer aquele que está em sofrimento pode desencadear muitas ações, em diversos âmbitos, inclusive no cotidiano das organizações, objeto do presente estudo.

Uma pesquisa com vinte e cinco (25) profissionais que tiveram que abandonar suas casas e, conseqüentemente, não compareceram ao trabalho, mostrou que as empresas com alta capacidade de cuidado para com as pessoas e rápidas na comunicação geraram em seus funcionários atingidos pela enchente um sentimento de orgulho, lealdade e desejo de contribuir com a empresa. Por outro lado, empresas que demonstraram negligência, ao ponto de descontar os dias não trabalhados, suscitaram sentimentos de raiva, desapontamento e distância emocional (SIMPSON *et al.*, 2006).

Lillus *et al.* (2008) testaram um modelo teórico da relação entre compaixão e resultados afetivos, mostrando que a compaixão no trabalho está associada às emoções positivas mais frequentes, desencadeando maior compromisso afetivo. Se é por meio do trabalho que o homem consegue permanecer vivo em sua individualidade e em sua peculiaridade, a compaixão, então, é capaz de ultrapassar a empatia e proporcionar no ambiente de trabalho conexões em que, por meio de emoções e sentimentos, a dor do outro seja aliviada. A compaixão promove a equidade entre as pessoas, aumentando a consideração e o respeito pelo outro (LAGO; CODO, 2010).

Diante disso, o papel dos líderes na formação e manutenção do processo de compaixão

nas organizações é fundamental para o desenvolvimento e sustentação da organização compassiva (FROST, 1999). Se o sofrimento representa uma aflição que transcende à dor física, ameaçando a integridade (CASSEL, 1999) e a normalidade do agir pessoal e profissional, a ação compassiva dos líderes adquire o caráter essencial para a construção de sentido, a respeito da dor no ambiente organizacional. Conforme Clegg *et al.* (2011) ser parte de uma equipe, no local de trabalho, é estar propenso a ter as mesmas emoções e percepções de um relacionamento familiar. A dor no ambiente de trabalho pode advir de um fato concreto ou ser uma manifestação existencial. O melhor remédio em tais situações é a compaixão.

Worline e Dutton (2017) destacam a importância dos líderes, uma vez que os mesmos mobilizam as estruturas organizacionais e desencadeiam processos para perceber e responder ao sofrimento no ambiente de trabalho. Por outro lado, os estudos sobre liderança benevolente já evoluíram a ponto de validar o construto e as dimensões que o subjazem (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013). Além disso, os autores ao explorar a relação entre liderança benevolente e performance coletiva e bem-estar identificaram que a liderança benevolente pode estar na base de organizações compassivas (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013).

Outras pesquisas envolvendo a compaixão e a liderança são encontradas na literatura. Quinn (2015), por exemplo, pesquisou a influência mediadora que a positividade exerce sobre a participação com líderes médicos, construiu um modelo teórico com dois aspectos de afeto positivo - compaixão e visão – e validou suas hipóteses com base em respostas de 677 médicos, membros do *American College of Physician Executives*. O autor referencia vários outros autores para evidenciar fatores críticos positivos e negativos que afetam o comportamento, influenciando a base cognitiva, emocional, social e fisiológica. Os fatores positivos provocam maior abertura para ideias, emoções e pessoas, estados emocionais positivos e maior saúde imunológica. Estão relacionados a uma visão compartilhada, compaixão e humor positivo geral. Refere-se à relação do líder e os seguidores, de tal forma que tanto o líder quanto o seguidor são afetados e impactam a satisfação no trabalho do seguidor, comprometimento organizacional, intenção de rotatividade, saúde, esforço, aprendizagem e desenvolvimento.

Já os negativos levam a uma diminuição da função cognitiva, da percepção e da função imunológica. Elaborou algumas hipóteses e destaca-se como a visão compartilhada tem um efeito positivo sobre o aumento do nível de participação nas atividades de liderança; a compaixão tem um efeito positivo sobre o aumento do nível de participação nas atividades de liderança; o humor tem um efeito positivo sobre o aumento do nível de participação nas atividades de liderança. Para medir a positividade, foi utilizada a escala PNEA (*Positive Negative Emotional Attractor*) de Boyatzis (2008), que inclui três dimensões, visão, compaixão

e humor positivo global. Os resultados obtidos mostraram apoio para o argumento de que a positividade, neste caso a visão e a compaixão, medeiam a relação de fatores de papel e participação. O maior efeito encontrado neste modelo foi a relação do papel com a visão, o que pode expressar a importância de um indivíduo ser endossado em seu papel por seus pares e a relação com a organização. Essas descobertas mostram que, incluindo visão e compaixão na estrutura de liderança do médico, há um impacto notável na participação, que pode preceder a eficácia da respectiva ação. Os resultados também confirmam a importância da relação líder-membro, uma vez que se relaciona com a importância do endosso do papel de liderança por pares.

Com a intenção de verificar o estado da arte em termos de pesquisa sobre a temática da compaixão e da liderança foi realizado um mapeamento da produção científica, utilizando a pesquisa bibliométrica. A socialização do conhecimento é um fenômeno que cresce significativamente, principalmente com o advento da tecnologia da informação (TI). Dentre as plataformas de dados internacionais pode-se destacar a Scopus e a Web of Science (WoS), por serem bases de artigos científicos multidisciplinares que reúnem um amplo conjunto de revistas de diferentes editores. Além disso, possibilitam o acesso global a grande parte da literatura científica publicada internacionalmente; possuem ferramentas adequadas para a realização de uma revisão bibliográfica em um determinado domínio; são abrangentes e incluem contagem de citações por artigo e outros dados adicionais (SILVA, 2013).

A pesquisa bibliométrica apresenta três leis clássicas, ou padrões de análise de dados - Lei de Lotka, Lei de Bradford e a Lei de Zipf, conhecidas como Lei do Quadrado Inverso, da Dispersão do conhecimento científico e do Mínimo Esforço, respectivamente (ARAÚJO, 2006; MACHADO JUNIOR *et al.*, 2016). A Lei de Lotka ou Lei do Quadrado Inverso declara que a maior parte das pesquisas científicas, em determinada área de conhecimento, é produzida por um número restrito de autores, enquanto a grande maioria dos autores produz pouco. A representação pode ser expressa matematicamente como o número de autores que publica “n” artigos – “n” é igual à quantidade de artigos – é igual a  $1/n^2$  (um dividido por “n” elevado ao quadrado) dos autores que publicam somente um artigo. Como exemplo, em determinada área de conhecimento, a quantidade de autores que publicam dois artigos é igual a  $1/4$  (um quarto) do número de autores que publicam um artigo. Nesta concepção, a Lei estabelece que um campo seja mais produtivo quanto mais artigos seus autores produzirem no decorrer da carreira. Como consequência da Lei de Lotka, aproximadamente 60% (sessenta por cento) dos autores de um campo produz somente um artigo em toda a sua vida acadêmica.

A Lei de Bradford ou Lei da Dispersão incide sobre um conjunto de periódicos, tem

como finalidade estimar o grau de relevância de periódicos, e mostra cada periódico em ordem decrescente de produtividade de artigos em áreas específicas do conhecimento, sobre um determinado tema. O conjunto total de artigos deve ser somado e dividido em três zonas, cada qual com um terço do total dos artigos relevantes. A primeira zona contém um pequeno número de periódicos altamente produtivos, a segunda contém um número maior de periódicos menos produtivos, enquanto a terceira inclui um volume ainda maior de periódicos com reduzida produtividade sobre o assunto.

A Lei de Zipf ou Lei do Mínimo Esforço resultou da correlação entre a frequência em que uma palavra ocorre num texto de uma determinada disciplina e sua posição na lista de palavras ordenadas, segundo a frequência de ocorrência. Zipf observou que a posição de um termo, multiplicada por sua frequência iguala-se a uma constante ( $\approx 26.500$ ). Uma mesma palavra será usada muitas vezes, segundo a lei do mínimo esforço, e as palavras mais usadas indicam o assunto do texto.

Falagas et al (2008) compararam os bancos de dados mais comumente utilizados (*Web of Science* da Thomson Reuters, Scopus da Elsevier e o *Scholar* da Google). Os autores destacaram a base Scopus como a base documental com um número maior de revistas<sup>1</sup> e com uma análise de consultas rápidas; a base WoS como a base mais antiga<sup>2</sup> e com uma análise mais aprofundada das citações quando comparada as outras bases; e a base Google Scholar como a mais popular, com artigos acessíveis eletronicamente e exibidos em relação aos horários de visitas dos usuários, não em relação a outro índice de qualidade da publicação.

Dessa forma, o objetivo de uma pesquisa bibliométrica para delinear um panorama da produção científica no tema “Compaixão” foi realizado em base de periódicos, de modo a identificar: (a) os autores mais produtivos (Lei de Lotka – relação do quadrado inverso de autoria); (b) a evolução histórica do número de publicações e os periódicos que mais publicaram sobre a temática (Lei de Bradford – dispersão da produtividade); e (c) as principais abordagens que cobrem o tema (Lei de Zipf – menor esforço em terminologias), utilizando os indicadores bibliométricos retornados das plataformas WoS e Scopus.

Para a realização da presente pesquisa bibliométrica, três etapas foram sucedidas: a primeira para realizar as buscas por palavra-chave nas plataformas WoS e Scopus.; segunda,

refinamento dos filtros de busca - ano e áreas de pesquisa; e a terceira, a análise das publicações. As buscas nas plataformas WoS e Scopus foram realizadas com a palavra-chave “*compassion*” e outra com as palavras-chave “*compassion*” e “*organization*” e “*leadership*”, sem nenhum filtro aplicado para obter o total dos periódicos existentes em cada base de dados.

O Quadro 1 apresenta um resumo dos resultados obtidos para plataforma WoS, destacando alguns resultados agrupados por autores, título da fonte e áreas de pesquisa para o período 2000 a 2019 (janeiro).

Quadro 1 – Resultados Web Of Science

<b>Web Of Science</b>	
<i>"compassion"</i>	<i>"compassion" e "organization" e "leadership"</i>
<p><b>Resultados: 7203</b></p> <p><b>Autores</b>            Anonymous (20)            Gilbert P (48)            Pinto-Gouveia J (43)            Neff KD (29)            Keltner D (21)            Akin A (18)</p> <p><b>Título da Fonte</b>            Mindfulness (160)            Tzu Chi MedicalmJournal (71)            Frontiers in Psychology (60))            Personality and Individual (60)            Plos One (54)</p> <p><b>Áreas de Pesquisa</b>            Psychology (1924)            Nursing (724)            Psychiatry (651)            Religion (457)</p>	<p><b>Resultados: 67</b></p> <p><b>Autores</b>            Curtis K (2)            Dewar B (2)            Karakas F (2)            Snell RS (2)            White JA (2)</p> <p><b>Título da Fonte</b>            Journal of Business Ethics (5)            Academy of Management Review (2)            Harvard Business Review (2)            Journal of Advanced Nursing (2)</p> <p><b>Áreas de Pesquisa</b>            Business Economics (32)            Nursing (15)            Social Sciences (7)            Psychology (7)            Education Educational Research (6)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O Quadro 2 apresenta um resumo dos resultados obtidos na plataforma Scopus, destacando alguns resultados agrupados por autores, “source title” e “subject área”. Na segunda etapa, foi realizado o refinamento dos filtros de busca, para obter publicações mais aderentes e atuais ao tema da pesquisa. Os seguintes filtros foram aplicados:

- a) palavras-chave: *"compassion"* e *"organization"* e *"leadership"*

- b) período: 2000 a 2019
- c) áreas de pesquisas foram limitadas como *social sciences*, *business economics*, *psychology* e *behavioral sciences*.

Seguem os resultados obtidos, demonstrados pelo Quadro 2:

Quadro 2 – Resultados Scopus	
Scopus – 2000 a 2019	
"compassion"	"compassion" e "organization" e "leadership"
<p><b>Resultados: 9417</b></p> <p><b>Autores</b>            Gilbert, P. (65)            Neff, K.D. (29)            Pinto-Gouveia, J. (27)            Singer, T. (26)</p> <p><b>Source Title</b>            Tzu Chi Medical Journal (240)            Mindfulness (137)            Nursing Standard Royal (60)            Personality and Individual (53)</p> <p><b>Subject Area</b>            Medicine (3456)            Social Sciences (2857)            Psychology (2208)            Arts and Humanities (1886)</p>	<p><b>Resultados: 149</b></p> <p><b>Autores</b>            Bridges, J. (3)            Dewar, B. (3)            Lenka, U. (3)            Ashcroft, T. (2)            Chawla, S. (2)</p> <p><b>Source Title</b>            Health Progress Saint Louis Mo (3)            Journal Of Advanced Nursing (3)            Journal Of Nursing Administration (3)            Nursing Economics (3)</p> <p><b>Subject Area</b>            Medicine (52)            Nursing (50)            Social Sciences (36)            Business Management and (36)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O Quadro 3 mostra os resultados obtidos no WoS e Scopus. Nesta terceira etapa, efetuou-se uma análise das publicações resultantes e foi aplicada a Lei de Bradford - sobre o total de publicações dos conjuntos selecionados, pode-se dividi-los em três zonas, cada qual com um terço do total dos artigos relevantes, e obter as publicações altamente produtivas. As publicações resultantes das pesquisas e da aplicação da Lei de Bradford – 23 da Scopus e 13 da WoS – foram reunidas numa única tabela com nome dos autores, título e ano. As publicações duplicadas foram eliminadas, resultando 34 (trinta e quatro) publicações.

Quadro 3 – Resultados obtidos na WoS e Scopus

"compassion" e "organization" e "leadership"

Período: 2000 a 2019

Subject Area excluídas

<b>Web of Science: 39 resultados</b>	<b>Scopus: 68</b>
Limitadas as áreas de pesquisa: social sciences, business economics, psychology e behavioral sciences, social work.	Limitadas as subject area: Social Sciences, Business Management, Arts and Humanities e Psychology.
<b>Autores</b> Karakas F (2) Snell RS (2) Adler Nj (1) Bhatnagar J (1)	<b>Autores</b> Lenka, U. (3) Chawla, S. (2) Karakas, F. (2) Manz, C.C. (2)
<b>Título da Fonte</b>  Journal of Business Ethics (5) Academy of Management Review (2) Harvard Business Review (2) Journal of Management Inquiry (2)	<b>Source Title</b>  Handbook Of Personal And Organizational Transformation (2) Harvard Business Review (2) Journal Of Business Ethics (2) Nurse Education Today (2)
<b>Áreas de Pesquisa</b> Business Economics (32) Social Sciences (7) Psychology (7)	<b>Subject Area</b> Social Sciences (36) Business Management and (36) Medicine (13)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O Quadro 4 mostra autor, ano, título, palavras-chave por ordem de relevância, iniciando com as publicações da base Scopus (23), seguidas pelas da WoS (13), excluindo as já existentes.

Quadro 4 – Publicações resultantes

(continua)

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
Whomsley, S.	2014	Compassion, organisations and leadership
Manz, C.C., Skaggs, B.C., Pearce, C.L., Wassenaar, C.L.	2014	A Model of Sustainable Distributed Service Delivery in Organizations With Compassion-Based Missions
Hewison, A., Sawbridge, Y., Cragg, R., Rogers, L., Lehmann, S., Rook, J.	2018	Leading with compassion in health care organisations: The development of a compassion recognition scheme-evaluation and analysis
Dewar, B., Cook, F.	2014	Developing compassion through a relationship centred appreciative leadership programme

(continuação)

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
Banker, D.V., Bhal, K.T.	2018	Understanding Compassion from Practicing Managers' Perspective: Vicious and Virtuous Forces in Business Organizations
Karakas, F., Sarigollu, E.	2013	The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger
Tehan, M., Robinson, P.	2009	Leading the way: Compassion in the workplace
Brummans, B.H.J., Hwang, J.M., Cheong, P.H.	2013	Mindful Authoring through Invocation: Leaders' Constitution of a Spiritual Organization
Quinn, J.F.	2015	The affect of vision and compassion upon role factors in physician leadership
Lenka, U., Tiwari, B.	2016	Achieving triple "P" bottom line through resonant leadership: an Indian perspective
dle Zulueta, P.C.	2016	Developing compassionate leadership in health care: An integrative review
Mye, S.C., Moracco, K.E.	2015	"Compassion, pleasantry, and hope": A process evaluation of a volunteer-based nonprofit
Tasselli, S.	2018	Love and Organization Studies: Moving beyond the Perspective of Avoidance
Newdick, C., Danbury, C.	2013	Culture, compassion and clinical neglect: Probity in the NHS after Mid Staffordshire
Heinzkill, M.C.	2018	Leadership convergence: The dawn of practical wisdom
McLean, J.	2015	Recovery-focussed leadership in the NHS
Jit, R., Sharma, C.S., Kawatra, M.	2017	Healing a Broken Spirit: Role of Servant Leadership
Goldman Schuyler, K., Taylor, M.O., Wolberger, O.M.	2018	Bringing mindfulness and joy to work: Action research on organizational change
Gallegos, P.V.	2013	The Work of Inclusive Leadership: Fostering Authentic Relationships, Modeling Courage and Humility
Rapp, R.R., Baroudi, B.	2014	Leadership success within disaster restoration projects
Tomkins, L., Simpson, P.	2015	Caring Leadership: A Heideggerian Perspective
Vich, M., Lukeš, M.	2018	Development of mindfulness in relational context: Construction and validation of relational mindfulness training (RMT)
Lenka, U., Chawla, S.	2015	Higher educational institutes as learning organizations for employer branding
Dutton, JE; Frost, PJ; Worline, MC; Lilius, JM; Kanov, JM	2002	Leading in times of trauma

(conclusão)

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
Madden, LT; Duchon, D; Madden, TM; Plowman, DA	2012	Emergent organizational capacity for compassion
Donaldson, SI; Ko, I	2010	Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base
Fehr, R; Gelfand, MJ	2012	The forgiving organization: multilevel model of forgiveness at work
Adler, NJ; Hansen, H	2012	Daring to Care: Scholarship that Supports the Courage of Our Convictions
Snell, RS	2001	Moral foundations of the learning organization
McSherry, R; Pearce, P; Grimwood, K; McSherry, W	2012	The pivotal role of nurse managers, leaders and educators in enabling excellence in nursing care
Driver, M	2007	Meaning and suffering in organizations
Ulrich, D; Smallwood, N	2007	Building a leadership brand
Karakas, F	2010	Exploring Value Compasses of Leaders in Organizations: Introducing Nine Spiritual Anchors

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na quarta etapa, foi realizado o refinamento dos filtros de busca, para obter publicações sobre liderança benevolente. Os seguintes filtros foram aplicados:

- a) palavras-chave: "*organization*" e "*leadership*" e "*benevolent*"<sup>3</sup>;
- b) período: 2000 a 2019.

O Quadro 5 mostra os resultados obtidos no WoS e Scopus.

Quadro 5 – Resultados obtidos WoS e Scopus - liderança benevolente

(continua)

<b>"organization" e "leadership" e "benevolent"</b> Período: 2000 a 2019	
<b>Web of Science: 51 resultados</b>	<b>Scopus: 43 resultados</b>
<b>Autores</b> Cheng BS (4) Wang AC (3) Chan SCH (3) Acar DP (2)	<b>Autores</b> Chan, S.C.H. (3) Huang, X. (2) Karakas, F. (2) Sarigollu, E. (2)

<sup>3</sup> Com base em buscas realizadas com os termos "*benevolent leadership*" os resultados apresentaram-se restritos e, deste modo, optou-se por realizar a busca com os termos isolados e a presença de operadores booleanos "*and*" para realizar uma seleção dos documentos.

(conclusão)

<b>"organization" e "leadership" e "benevolent"</b> Período: 2000 a 2019	
<b>Título da Fonte</b> Journal of Business Ethics (4) Asian Journal of Social Psychology (3) Journal of Organizational Behavior (3) Chinese Management Studies (2) <b>Áreas de Pesquisa</b> Business Economics (33) Social Sciences (7) Psychology (16)	<b>Source Title</b> Journal Of Business Ethics (3) Asian Journal Of Social Psychology (2) 2015 International Conference (1) African American Fraternities (1) <b>Subject Area</b> Social Sciences (14) Business Management and (19) Arts and Humanities (9)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na sexta etapa, efetuou-se uma análise das publicações resultantes em ordem de relevância e foi novamente aplicada a Lei de Bradford. As publicações resultantes das pesquisas e da aplicação da Lei de Bradford – 17 da Scopus e 14 da WoS– foram reunidas numa única tabela com nome dos autores, título e ano. As publicações duplicadas foram eliminadas, e também eliminou-se as constantes na tabela anterior, resultando 26 (vinte e seis) novas publicações

O Quadro 6 mostra autor e título, por ordem alfabética, excluídas as duplicadas.

Quadro 6 – Publicações resultantes – liderança benevolente

(continua)

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
Ghosh K.	2015	Benevolent leadership in not-for-profit organizations: Welfare orientation measures, ethical climate and organizational citizenship behaviour
Karakas F., Sarigollu E.	2013	The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger
Chan S.C.H., Mak W.-m.	2012	Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX)
He Q.-C., Qiu X.-W.	2015	Benevolent leadership, psychological capital and civil servants' service performance: Psychological capital as a moderator
Karakas F., Sarigollu E.	2012	Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development
Lin W., Ma J., Zhang Q., Li J.C., Jiang F.	2018	How is Benevolent Leadership Linked to Employee Creativity? The Mediating Role of Leader–Member Exchange and the Moderating Role of Power Distance Orientation
Wu T.-Y., Hu C., Jiang D.-Y.	2012	Is subordinate's loyalty a precondition of supervisor's benevolent leadership? The moderating effects of supervisor's altruistic personality and perceived organizational support
Gumusluoglu L., Karakitapoğlu-Aygün Z., Scandura T.A.	2017	A Multilevel Examination of Benevolent Leadership and Innovative Behavior in R&D Contexts: A Social Identity Approach

(conclusão)

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
Cheng B.-S., Chou L.-F., Wu T.-Y., Huang M.-P., Farh J.-L.	2004	Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations
Shahar G., Noyman-Veksler G., Itamar S., Greenberg D., Grotto I.	2017	Benevolent personification of the MoH increases compliance with an emergency polio vaccination
De Elvira L.R., Zintl T.	2014	The end of the ba'thist social contract in bashar al-asad's syria: Reading sociopolitical transformations through charities and broader benevolent activism
Yang X.-H., Peng Y.-Q., Lee Y.T.	2008	The confucian and mencian philosophy of benevolent leadership
Hoskin B.D.	2005	Contributions to the Veterinary Benevolent Fund [5]
Nowicki M., Summers J.	2003	The benevolent autocrat: is it the right fit for the times?
Tuan (Tuan Luu) L.T.	2018	Behind the influence of job crafting on citizen value co-creation with the public organization: joint effects of paternalistic leadership and public service motivation
Duanxu W., Huijuan X., Jie X.	2009	RETRACTED ARTICLE: The mechanism of leadership styles affecting team innovation in the PRC
Tian Q., Sanchez J.I.	2017	Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence
Wang, AC; Cheng, BS	2010	When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy
Chan, SCH; Huang, X; Snape, E; Lam, CK	2013	The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance
Wang, AC; Chiang, JTJ; Tsai, CY; Lin, TT; Cheng, BS	2013	Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance
Niu, CP; Wang, AC; Cheng, BS	2009	Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership
King, EB; Botsford, W; Hebl, MR; Kazama, S; Dawson, JF; Perkins, A	2012	Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences
Ellemers, N; Rink, F; Derks, B; Ryan, MK	2012	Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this)
Rathert, C; Fleming, DA	2008	Hospital ethical climate and teamwork in acute care: The moderating role of leaders
Karakitapoglu-Aygun, Z; Gumusluoglu, L	2013	The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context
Wu, TY; Hu, CY; Jiang, DY	2012	Is subordinate's loyalty a precondition of supervisor's benevolent leadership? The moderating effects of supervisor's altruistic personality and perceived organizational support

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir dos resultados da bibliometria, foi possível perceber que há espaço para o desenvolvimento dessa pesquisa que busca encontrar a relação entre a liderança benevolente e a implementação da compaixão dentro das organizações, como um processo inerente à gestão. A análise das publicações revela também que o contexto é um fator que pode influenciar a forma como a compaixão e a liderança benevolente se manifestam nas organizações (LIN *et*

*al.*, 2018; BANKER; BHAL,2018; KARAKAS; SARIGOLLU, 2013; YANG; PENG; LEE, 2008; DUTTON *et al.*, 2002). O olhar do pesquisador se volta, por conseguinte, para essa possível relação, tendo como espaço delimitado duas empresas do ramo industrial, do segmento do plástico, brasileiras e outras duas empresas, do mesmo segmento, italianas. A abordagem comparativa adotada para o presente estudo possibilita a investigação em organizações similares em certos aspectos e diferentes em outros para identificar fenômenos complexos, com a finalidade de estabelecer relações entre suas variáveis.

As análises com variáveis contrastantes permitem a melhor compreensão da organização, através do aprofundamento no levantamento das causas e consequências das variáveis, possibilitando maior foco sobre o todo. Nessa perspectiva a definição das empresas participantes do estudo adotou o critério de atuação no mesmo setor, economicamente relevante, mas em contextos sociais diferentes. Assim, o estudo se desenvolveu no segmento da indústria do plástico, em empresas brasileiras e italianas. Caxias do Sul é a quinta cidade brasileira e a primeira do Rio Grande do Sul que mais emprega no referido setor. O efeito multiplicador do setor, de acordo com a ABIPLAST, indica a sua relevância em termos sócio-econômicos. A cada R\$ 1 milhão adicional de produção do setor de Transformado Plástico, são gerados 29 novos empregos no setor de Transformados Plásticos, há um aumento de R\$ 3,35 milhões na produção total da economia e aumento de R\$ 1,3 milhão no PIB brasileiro. Em Caxias do Sul, o setor gera 6471 empregos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COMPAIXÃO: A CONSTRUÇÃO DE UM CONCEITO

Para iniciar um itinerário, é imprescindível dar o primeiro passo. Com o objetivo de clarear e ampliar o significado e a importância da compaixão no mundo das organizações, faz-se necessário explicitar o entendimento referente ao próprio termo ‘compaixão’. Do latim: *compassio, ones*: "sofrer com". Basicamente, significa sentir o sofrimento do outro e fazer algo para aliviá-lo. Por se tratar de um tema abrangente, é necessário fazer uma opção conceitual.

Boff (1999, p. 126-127) explica que a filologia latina (estudo da língua em todos os seus aspectos) da palavra compaixão sugere a capacidade de partilhar com o outro a sua paixão, seus sofrimentos, suas alegrias, isto é, caminhar sinergicamente com o outro. No hinduísmo, o correspondente de compaixão é *ahimsa*, que significa não-violência, evitar qualquer sofrimento ou constrangimento a outros seres. No taoísmo, o equivalente à compaixão é *wu wei*, que quer dizer entrar em comunhão e lutar contra o desejo de possuir. No judeu-cristianismo, o termo *rababimi*, a misericórdia, equivale à compaixão e significa sentir a realidade do outro, especialmente de quem sofre.

Dalai Lama (2000, p. 138-139) distingue dois tipos de compaixão: a compaixão-empatia *nying je*, que se refere à capacidade *inata* de partilhar o sofrimento alheio, e a grande compaixão, *nying je chenmo*, que corresponde a um plano mais elevado de compaixão, quando a dedicação ajuda não apenas a superar o sofrimento alheio, mas também as causas do sofrimento. O referido autor fala, também, sobre a lógica da compaixão, segundo a qual a compaixão é potencialmente estável, segura, *inata*, contínua, estimulável, inesgotável e ampliável.

O Quadro 7 enumera algumas definições, construídas ao longo dos tempos, sob o aspecto da religião, filosofia e antropologia, entre outros. A tradição judaico-cristã é clara quanto ao sentido da compaixão: sair de si para ir ao encontro dos que sofrem. O sofrimento presente no próximo evoca uma ação de consolo e de superação. Seria a compaixão uma emoção restrita ao sentimento ou uma atitude culturalmente concebida? Os filósofos, em diferentes tempos, se debateram e alternaram diferentes concepções de compaixão.

A compaixão, a partir do pensamento e da concepção oriental, mereceria um estudo aprofundado, pois a mesma é ampla e muito contribuiu para os avanços contemplados, hoje, no campo da espiritualidade. No presente trabalho, devido à complexidade e grandiosidade do tema, optou-se por não adentrar no campo dos estudos orientais. Tal opção em nada diminui a

importância e o significado da vivência oriental da compaixão, que extrapolou as fronteiras e inspirou e continua inspirando muitas práticas e exercícios espirituais que desencadeiam a compaixão, independente do território geográfico.

Quadro 7 – Concepções de compaixão em diferentes tradições

<b>Campo</b>	<b>Conceituação de Compaixão</b>
Tradição judaico-cristã	Identificação e participação no sofrimento do outro.
Literatura Grega: Homero (Ilíada)	Aquiles abdica do ódio aos inimigos: entrega o cadáver de Heitor para os funerais.
Filósofos Gregos da Razão: Sócrates, Platão, Aristóteles	Afeto para com o outro, dentro do ordenamento racional. Vinculam a ética às ideias de “felicidade e soberano bem”.
Filósofos Estóicos	Rejeição à compaixão: buscavam a equanimidade no agir. A virtude: único caminho para a felicidade. O indivíduo racional deveria negar seus sentimentos. Sêneca: o sábio não alimenta o sentimento de compaixão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O advento do cristianismo amplia a compaixão, classificando-a como pressuposto da misericórdia, isto é, um componente essencial do amor ao próximo, alicerce da caridade cristã. O surgimento de teólogos e de filósofos cristãos provocaram novos horizontes e crescente entendimento da compaixão, que se aproxima, a todo instante, da moral e da ética. Segundo Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), a compaixão,

[...] além de representar a sua dívida para com o cristianismo e, simultaneamente, a sua rejeição, assinala o corte com seus grandes antecessores seculares modernos, desempenhando um papel fulcral na sua resposta ao que entendeu como a crise da modernidade no seu tempo – e que era também a crise do liberalismo –, apresentando-a, se não como a cura, pelo menos como um paliativo para essa crise (ORWIN, 1998, p. 308-309).

No Quadro 8, busca-se resgatar, de forma sintetizada, as principais manifestações sobre a compaixão, bem como a citação de alguns pensadores desse período.

Quadro 8 – Manifestações sobre compaixão

<b>Cristianismo</b>	Compaixão: um pressuposto da misericórdia. Amor ao próximo: alicerce da caridade cristã.
<b>Santo Tomás de Aquino</b>	“Em si, a misericórdia é a maior das virtudes, pois cabe a ela dar aos outros confortos e, além disso, aliviar sua indigência. ”
<b>Descartes, Hobbes e Spinoza</b>	Compaixão: componente essencial da Ética e da Moral.
<b>Rousseau</b>	“Compaixão: como única moralidade que é pura e natural, um vestígio inestimável da bondade primitiva do homem”
<b>Filosofia Crítica: Kant</b>	Tudo gira em torno do dever: “O que devo fazer?” O agir é determinante. Deveres: respeito para consigo e amor pelo valor humano (o outro). Só as ações motivadas pelo dever possuem valor moral. Ações empreendidas por ações altruístas não são moralmente boas.
<b>Iluminismo</b>	Aplicação dos princípios do conhecimento crítico a todos os campos do conhecimento humano e às condutas sociais, deixando de lado os sentimentos das pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

No contexto do romantismo, emerge Arthur Schopenhauer, o teórico da compaixão que atrela a ética com a compaixão: a ética não está na razão, mas no sentimento de compaixão, dando a entender que a compaixão é algo natural e o fato de alguém não tê-la e não praticá-la é tido como inumano. O eu e o outro passam a ser a mesma essência, criando uma relação a partir da bondade:

Podemos constatar seu nível de diferença para com os demais. O homem bom apresenta pouca diferença entre ele mesmo e os outros. Já no caso do homem que não é considerado bom existe um abismo imenso entre ele e o mundo restante – e isso constitui a base do egoísmo, oposto ao sentimento da compaixão (BRITTO, p. 64).

Ainda no campo da Filosofia, cabe mencionar Friedrich Nietzsche (1844-1900) que considera a compaixão entre os humanos como a necessidade das infelicidades. A existência da infelicidade provoca a compaixão da outra pessoa - Quadro 9.

Quadro 9 – Filosofia e compaixão

Schopenhauer (1788-1860)	<p>Movimento que valoriza o ser humano, a arte, os sentimentos, os ideais e a busca insaciável na ansiedade de encontrar e realizar o bem.</p> <p>a) O teórico da compaixão: o fundamento da ética se encontra no sentimento da compaixão e não na razão. A compaixão consiste num fato inegável da consciência, faz parte da natureza humana.</p> <p>b) Estabelece o vínculo da compaixão com o princípio da individuação: pressuposto: todo o homem é bom.</p> <p>c) A experiência da compaixão é sua verdade metafísica: reconhecer a si próprio no outro.</p> <p>d) No bom caráter se situa o sentimento da compaixão, que leva a pessoa a participar do sofrimento do outro.</p>
Nietzsche (1844-1900)	<p>Considera a compaixão entre os humanos como a necessidade das infelicidades. Nega o eu como sujeito e instila um ódio ao eu e ao outro, negando a compaixão: “nossos benfeitores diminuem nosso valor e nossa vontade, mais que nossos próprios inimigos.”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A medicina não fica indiferente diante do sofrimento humano (STEKE; DRUMOND, 2007, p. 137): “só a solidariedade pode garantir que a simples e sentimental necessidade de encurtar um sofrimento se imponha sobre os direitos e deveres de médico e paciente”. Viktor von Weizsäcker (1886-1957), fundador da medicina antropológica biomédica, afirma: “a compaixão não é justificada medicamente”.

Já no campo da Antropologia, os estudos etnográficos apontam para a temática da compaixão em povos tribais e seus ancestrais. Viegas (2010) relata que pesquisadores britânicos sugerem que os neandertais tinham um profundo sentimento de compaixão. Baseados em fósseis e artefatos arqueológicos identificaram quatro estágios de desenvolvimento da

compaixão, a partir dos neandertais: (i) iniciou há seis milhões de anos, quando o ancestral comum de humanos e chimpanzés experimentou o despertar inicial de empatia com os outros e uma motivação para ajudá-los; (ii) surgiu há 1,8 milhões de anos: *homo erectus* regula o cuidado com os doentes, estabelece ritos funerais, entre outros, para aliviar os sentimentos dos outros: manifestação compassiva; (iii) apareceu de quinhentos a quatrocentos mil anos atrás: *homo heidelbergensis* e neandertais desenvolvem o compromisso com o bem-estar dos outros; (iv) homem moderno: a compaixão se estendeu a estranhos, animais, objetos e conceitos abstratos. Estágios apresentados pelos pesquisadores do Departamento de Arqueologia da University of York (VIEGAS, 2010).

Na elaboração consciente da dor e do sofrimento na relação com a interioridade e a alteridade, é fundamental considerar a importância da família, pois “da família vêm as primeiras referências de significado que estruturam as experiências vividas” (SARTI, 2001, p. 10). O mesmo autor acrescenta: “o lugar social do sujeito qualifica a sua dor e determina a reação do outro em face da sua dor” (SARTI, 2001, p. 8).

No campo da história, constata-se uma sistemática omissão por parte dos pesquisadores em destacar grupos e indivíduos que “testemunharam a compaixão tanto nos grandes fatos históricos quanto em sua vida cotidiana”. A compaixão, uma grande virtude humana, “foi marginalizada, banida da história e apropriada pelas expressões religiosas e filosóficas” (CARDOSO; SILVA, 2006, p. 36).

Por sua vez, Morin (2002) entende que a história dever-se-ia atualizar em sua filosofia com “virtualidades antropológicas”, para visar uma nova dimensão civilizacional. O caráter antropológico da compaixão permeia o conceito da sociedade humana.

Cabe mencionar as últimas preocupações de Zygmunt Bauman (1926-2017) quanto à “compaixão planetária”, na presente época da “globalização da indiferença”. A esperança de Bauman é que as pessoas voltem a desenvolver a empatia e a aprender a arte de viver com as diferenças e aceitem as diversidades. O autor afirma “que a sociedade humana nasceu da compaixão. (...) O problema que hoje nos preocupa diz respeito a saber como poderemos transpor essa compaixão e essa solicitude à escala planetária” (BAUMAN, 2005, p. 86-87).

No campo da Sociologia, encontramos a teoria da dádiva de Marcel Mauss (1872-1950). Essa teoria apresenta um modelo interpretativo para pensar e analisar os fundamentos da solidariedade e da aliança nas sociedades contemporâneas. Mauss entende a dádiva, o dom – um complexo sistema simbólico universal de dada sociedade – como o sistema básico da vida social, um sistema de tríplexes obrigações: de dar, de receber e de retribuir. Claude Lévi-Strauss (1908-2009), discípulo de Mauss, considerou a “dádiva” como campo exclusivo da

antropologia, deixando a sociologia à margem histórica na abordagem dessa temática. Aí desponta Mauss – considerado até então um pensador de menor expressão no campo da teoria sociológica – com seus estudos sobre “os fundamentos da solidariedade e da aliança num mundo como aquele do século XX, dominado por grandes ideologias que privilegiam o conflito e a competição, como foram os casos do marxismo e do liberalismo” (MARTINS; CATTANI, 2014, p. 15-16).

Assim, Mauss entende que o “espírito da dádiva” é antagônico à crença moderna de que as relações entre as pessoas se regem apenas por interesses egoístas, pelo mercado ou por coerção do Estado, ou que a dádiva se restringe a presentes natalinos ou a esmolas; todavia, a dádiva, muito pelo contrário, está presente na família, nas organizações, nas empresas, enfim, em toda a estrutura social, configurando um complexo sistema simbólico de gestos, sentimentos e emoções, enquadráveis no dar, receber e retribuir.

Na contemporaneidade, Lawrence Blum faz uma distinção entre piedade e compaixão e afirma que a compaixão é superior à piedade. Aquele que se compadece do outro se sente igual a ele e o considera como um de seus pares. Uma pessoa compassiva leva mais em conta os sentimentos do outro do que uma pessoa insensível, visto que esta não presta atenção ao sofrimento dos outros (TAPPOLET, 2003).

Para Thomson (2002, p. 574), o desafio para o século XXI é construir um novo ‘etos’ amadurecido, baseado em objetivos positivos e não negativos; que compreenda a crise que desafia o planeta e a população, um código construído a partir da compaixão e não só do medo.

Após este breve apanhado sobre o ‘movimento’ da compaixão em diferentes períodos e expresso por diversos pensadores, surge um imperativo: optar por uma abordagem da compaixão. No presente estudo adota-se a definição de compaixão como o ato de sentir a paixão do outro, isto é, perceber a dor do outro, tendo como referência o espaço das organizações. Pois, há uma relação que gera um sentimento entre os sujeitos envolvidos – aquele que sofre e aquele que é testemunha de tal sofrimento (LIMA, 2012). A literatura que trata dos contextos organizacionais converge para o entendimento específico da compaixão como sensibilidade, isto é, um sentir profundo diante do sofrimento no ambiente de trabalho, gerando atitudes compassivas entre os próprios indivíduos e as respectivas ações das organizações, no intuito de minimizar a dor, quando estas incorporam a prática da compaixão na gestão, tendo como cenário a relação entre líderes e liderados.

Há também a ótica religiosa. Faz parte da relação com o transcendente, o exercício da compaixão. As organizações podem ser influenciadas pelos diferentes entendimentos apresentados e abordados pelas incontáveis expressões religiosas e filosofias de vida. Tratar

humanamente as pessoas é o princípio da compaixão religiosa. O cristianismo, por exemplo, como já foi visto, apresenta a compaixão a partir de diversas palavras e ações do próprio Jesus. Na parábola do bom samaritano<sup>4</sup>, por exemplo, há um modelo paradigmático de compaixão que serve para todos, pois a ação de socorrer aquele que está fragilizado não é baseada em regras sociais, morais ou religiosas, mas na dor do outro, na vulnerabilidade que o deixa caído à beira do caminho (AZEVEDO, 2006).

Portanto, num sentido mais antropológico, para além do dado religioso, a compaixão impele a ir ao encontro do outro na situação em que ele se encontra, isto é, de um modo especial, em seu sofrimento. Há como que uma identificação com quem está sofrendo, provocando atitudes de cuidado, tendo em vista a superação de tal situação. A dor alheia provoca solidariedade, afastando a indiferença, provocando ações compassivas. Dessa forma, os princípios morais do respeito e atenção pelo outro, enquanto alguém que sofre, têm o mesmo objetivo da compaixão (AZEVEDO, 2006).

O termo “compaixão” começou a ser estudado mais efetivamente, no contexto das organizações, nos EUA, por volta dos anos 2.000, e se intensificou, principalmente nos EUA, após o atentado às torres gêmeas, que trouxe vários exemplos reais de compaixão - ou sua falta - nas organizações. Jane Dutton e Peter Frost foram os precursores desses estudos. Atualmente, se destacam na pesquisa do tema o Laboratório da Compaixão (*CompassionLab*), Centro das Organizações Positivas, Centro da Ciência do "Bem Maior" – A Ciência de uma vida significativa, Centro da Psicologia Positiva, Ciência da Generosidade, entre outros. Quem tem periodicidade nas publicações, atualmente, sobre a compaixão, relacionada às organizações, é o *CompassionLab*, uma parceria entre as Universidades de Michigan e da Califórnia, tendo como expoentes Jane E. Dutton e Monica C. Worline, autoras amplamente referenciadas na presente pesquisa.

Diante da amplitude das abordagens, conceitos e diferenças culturais no entendimento do termo, é necessário, portanto, confirmar o conceito de compaixão adotado no presente estudo: perceber e agir diante da dor do outro, dentro do local de trabalho. No desejo de contribuir assertivamente, é imprescindível retomar que compaixão é um termo com raízes latinas: ‘*passion*’, significando sofrimento, acrescido de ‘com’, isto é, junto. A definição mais comum na literatura organizacional descreve-a como sendo um processo que atinge momentos simultâneos, diante da constatação do sofrimento no ambiente de trabalho: notar, sentir e responder coletivamente à dor do outro, com o intuito de amenizá-la (DUTTON; WORKMAN;

HARDIN, 2014). Portanto, o cotidiano organizacional é o cenário onde a compaixão é introduzida, na esperança de vê-la presente para além das situações pontuais que geram vítimas e em que estas, conseqüentemente, passam a necessitar de amparo. Ao invés de ser exercitada como uma estratégia defensiva e ocasional, a compaixão poderá inspirar políticas formais, ao ponto de instituir e estruturar processos compassivos. Portanto, a compaixão, esse sentimento solidário em relação ao outro, poderá ser cultivada e implementada como política de gestão, para além de situações ocasionais e alcançar, assim, a normalidade e a satisfação à vida diária das organizações.

### **2.1.1 Compaixão: o caminho percorrido**

O sofrimento ocasionado pelo trabalho é algo intrínseco, desde as premissas de sua existência, e as repercussões dessa atividade tornam-se cada vez mais agravantes (FRUTOS; VERCESI; ODA, 2007). Parece haver consenso de que não existe trabalho sem sofrimento, principalmente porque os valores de saúde e doença foram construídos na empresa sob o foco da produtividade (SILVA; SILVA; NELSON, 2015). O sofrimento, portanto, é compreendido como um estado de dor, infelicidade, incômodo que interferem na normalidade da vida e no exercício da profissão.

Alguns sentimentos e ações, encontrados em estudos e pesquisas, são de longa data e se misturam com a trajetória das pessoas, enquanto trabalhadoras. Por outro lado, a compaixão acompanha a história da humanidade. De acordo com Thomson (2002), foram a cooperação e a coexistência que garantiram a persistência da vida e dos indivíduos até os dias atuais. Apesar da evidência dos comportamentos extremos, pode-se afirmar que o cuidado pela vida e pelo bem-estar caracteriza o bom comportamento humano, constituindo essa fonte de bondade num 'instinto' natural de compaixão. Portanto, se o sofrimento é inerente à pessoa, a compaixão torna-se parte fundamental da existência. Por sofrimento entendem-se as experiências desagradáveis, incluindo a dor física e emocional, estresse psicológico e a própria angústia existencial (LILIUS *et al.*, 2011).

A compaixão é mais ampla do que a empatia, mas não é tão abrangente como é o amor, embora se apresente como uma forma de amor desinteressado (FROST, 1999). A compaixão elege o ser humano numa pontual situação de dor e inspira a acolhida solidária, acompanhada de ações de superação de tal vivência. Dessa forma, a compaixão é exercitada diante da dor que atinge a outra pessoa. A prática da compaixão, dentro do mundo das organizações, supõe um grau de coragem, pois se faz necessário ultrapassar a questão técnica e normativa das práticas

antigas (FROST, 1999), para reinventar e exercitar um modo humanizador de tratar as questões, no contexto da gestão de pessoas, principalmente quando o sofrimento se faz presente com visíveis consequências. A consciência da dor do outro pode gerar espontaneidade e criatividade no intuito de alcançar a sua superação.

São diversas as situações que podem gerar dor nos membros das organizações: desde desastres naturais até situações bem particulares e íntimas. A dor se torna presente, interferindo diretamente na normalidade da vida e repercutindo no exercício profissional. Abrir espaço, nas rígidas agendas empresariais, para acolher a compaixão como caminho de preservação da dignidade humana, é investir no restabelecimento da performance da própria organização, reforçando o compromisso com o funcionário e com os respectivos colegas. Para tanto, faz-se necessária uma nova lógica operacional para dar-se conta de que, apesar de a sociedade capitalista estar focada excessivamente no lucro, é possível encontrar organizações com práticas compassivas em relação aos seus empregados (SIMPSON *et al.*, 2015).

### **2.1.2 Compaixão nas organizações**

O trabalho é uma das atividades humanas mais importantes, pois implica dar identidade e dignidade ao trabalhador, retribuindo ao mesmo não apenas de forma monetária, mas também propiciando prestígio e reconhecimento. Porém, o berço das doenças ocupacionais e, portanto, do próprio sofrimento nas organizações públicas e privadas, encontra-se no cotidiano, sustentadas em expectativas, ansiedade e pressões sobre desempenho e resultados nas atividades laborais e que confluem com a própria preocupação de manutenção do emprego, status ou acesso à renda (SILVA; SILVA; NELSON, 2015). Venco e Barreto (2010) pormenorizam a realidade de alguns setores de trabalho e o sofrimento advindo de tal situação:

Essa nova realidade do mundo do trabalho precarizado, flexível, fragmentado e produtor de desemprego, usa frequentemente a micropolítica das humilhações cotidianas e sistemáticas como instrumento de controle da biopolítica, que desestrutura emocionalmente os trabalhadores, podendo levá-los a desistir do emprego frente às ameaças cotidianas e o olhar silencioso dos pares que assistem e testemunham. As consequências são nocivas para todos os trabalhadores, porquanto causam conflitos em suas vidas, alteram valores, transtornam as emoções e corroem o caráter individual, contribuindo para a fragmentação das biografias laborais e destruição dos laços de amizade no coletivo. A este quadro se acrescenta o incremento de atos de violência nas relações laborais, associado ao estímulo à competitividade e à instalação da indiferença com o sofrimento do outro (VENCO; BARRETO, 2010, p. 7).

Portanto, diante de tais realidades, a importância da compaixão organizacional vai

além das razões óbvias do humanismo, pois é uma questão de dignidade. Com a percepção do sentimento de dor e a implementação das respectivas ações compassivas, o sofrimento no local de trabalho diminui e, conseqüentemente, a ligação com os colegas aumenta e os laços de pertença à organização se fortalecem (DUTTON *et al.*, 2002). A compaixão é uma força geradora que amplia a visão, favorece a compreensão dos fatos e capacita para a superação. Um encontro com a compaixão tem efeitos transformadores na individualidade, no campo relacional entre os membros de uma equipe e na organização como um todo (DUTTON; WORKMAN, 2011). Quando as pessoas sabem que podem levar a dor ao local de trabalho, não desgastam mais energias tentando ignorar ou disfarçar a própria dor que estão sentindo (DUTTON *et al.*, 2002). Porém, quando obrigados a reprimir os sentimentos doloridos, o desempenho da função é afetado e o desconforto atinge os demais. Estudos comprobatórios dos autores selecionados para este estudo demonstram os efeitos positivos da compaixão nas organizações.

As reações das organizações diante do sofrimento de seus funcionários variam amplamente. A capacidade de compaixão pode dar-se através de diversas manifestações e momentos. Mas o princípio que desencadeia ações compassivas é sempre o ato de perceber a dor do outro. Ao dar-se conta da dor, surgem sentimentos que provocam primeiramente a aproximação. Em seguida, as respostas ao sofrimento adquirem formato através das ações (LILIUS *et al.*, 2011). Notar, sentir e responder ao sofrimento é uma habilidade/competência a ser desenvolvida primeiramente nos líderes e uma capacidade a ser implanta processualmente na própria organização. Ao abrir o coração à vulnerabilidade do outro, as organizações ampliam as possibilidades de mudanças significativas e duradouras (DUTTON; WORKMAN, 2011).

No entanto, a compaixão é mais do que um estado psicológico, é uma prática que pode não se restringir ao espaço organizacional, ao propor a cura da dor (SIMPSON *et al.*, 2015). A iniciativa de responder ao sofrimento pode desencadear diferentes formatos de compaixão dentro e fora das organizações. Porém, não cuidar da dor é criar uma fenda entre os empregados e a organização. A forma de lidar com tragédias, doenças, perdas e infortúnios define os valores da organização (DUTTON *et al.*, 2002).

Ao institucionalizar atos compassivos, as organizações criam conexões com seus empregados e com os demais. A valorização sistêmica da compaixão pode agregar ganhos individuais e também organizacionais (FROST, 1999). Diferentemente do que se imagina, as mesmas estruturas organizacionais designadas ao trabalho normal podem ser redirecionadas a responder à dor humana (DUTTON *et al.*, 2006). Portanto, a implementação da compaixão não necessita de investimento na criação de outra estrutura, mais específica, dentro da organização.

Dessa forma, a compaixão torna-se um processo dinâmico que pode construir comunidades nos locais de trabalho, pois as organizações nada mais são do que verdadeiras estruturas humanas (KANOV *et al.*, 2004).

A velocidade de uma ação compassiva parece depender da iminência da dor e, também, dos recursos necessários (DUTTON *et al.*, 2006). Porém, a magnitude da resposta de uma organização frente à dor não é medida somente nas ações de grande escala, mas na inspiração e no poder das pequenas ações (DUTTON; WORKMAN, 2011). Fica evidente, através da literatura e de relatos de casos, que as ações, não importando a proporção, com o passar dos tempos, passam a ser incorporadas à cultura da organização (DUTTON *et al.*, 2002), ao ponto de tornar-se um processo dentro da própria política da gestão de pessoas. Obviamente que o foco continuará no trabalho, mas a compaixão poderá ser o ativo positivo de qualquer organização (LILIUS *et al.*, 2011).

As organizações estão deslocando a compaixão da borda para o centro dos estudos (DUTTON *et al.*, 2011), uma vez que a mesma vem se mostrando capaz de diminuir o sofrimento e transformar positivamente os locais de trabalho (LILIUS *et al.*, 2011). Para implementar a cultura da compaixão como um processo é necessário um novo entendimento, acompanhado de respectivas práticas de gestão, pois as pessoas são mais do que as funções que elas exercem (DUTTON *et al.*, 2006).

A compaixão pode se tornar rotina, isto é, prática recorrente nas organizações, quando a habilidade em perceber a dor estiver desenvolvida entre todos os membros (DUTTON *et al.*, 2006), principalmente quando as organizações podem contar com lideranças benevolentes. Para tanto, um passo a ser dado é justamente na formação de multiplicadores da compaixão, para que saibam lidar com as diferentes dores que são praticamente inevitáveis, ou que chegam junto com os funcionários aos ambientes de trabalho. Se o espaço laboral é o lugar também da dor, poderá tornar-se, naturalmente, o espaço da cura. Porém, esse cuidado com o ser humano não pode estar acompanhado de interesses meramente produtivos. É muito importante estar atento para que a compaixão não seja instrumentalizada, isto é, que esteja a serviço unicamente do lucro (DUTTON *et al.*, 2006). Ao percorrer os caminhos que levam à implementação da compaixão como um processo nas organizações, é importante reforçar que a compaixão está a serviço da dignidade dos trabalhadores e não com a finalidade aumentar o lucro. Desfigura a compaixão quando atrelada unicamente ao aumento material (SIMPSON; CLEGG; PITSIS, 2014).

Há um longo caminho a ser percorrido quando se trata de perceber, sentir e responder coletivamente à dor dentro das organizações (KANOV *et al.*, 2004). O fato de o ser humano

permanecer a maior parte do tempo diário em função do trabalho, a compaixão pode impactar diretamente, amenizando ou solucionando a intensidade do sofrimento e influenciar no desempenho das atividades. Pois é praticamente impossível não carregar as alegrias e as dores ao local de trabalho (KANOV *et al.*, 2004). A dor humana naturalmente provoca e desencadeia ações. A mobilização da organização, com o intuito de responder à dor, dependerá dos recursos internos e da favorabilidade resultantes da sensibilidade em perceber situações específicas de sofrimento (DUTTON *et al.*, 2006).

Uma vez que as organizações passam a ter como elemento constitutivo central o ser humano, cresce, no âmbito dos estudos organizacionais, o interesse sobre as emoções e o sofrimento no ambiente laboral. Dutton e Worline (2017) apresentam a compaixão como um processo organizacional, caracterizando-o em quatro etapas que incluem atenção ao sofrimento, criação de sentido sobre o sofrimento, sentimento de preocupação empática, e a ação para aliviar o sofrimento.

A etapa denominada '*atenção ao sofrimento*' compreende o espaço no qual o funcionário se sinta livre e acolhido para externar sua dor. O ato de acolher a situação do outro compreende hospedar o outro dentro de si, o que pressupõe olhar com o olhar do outro. Um exemplo muito comum pode ser o de que o medo de perder o emprego o impeça de expressar o sentimento de dor. Normalmente é um sentimento que fica retido, prejudicando a espontaneidade e até o desempenho da própria tarefa. Outra faceta da dor que pode estar bem presente é a falta de reconhecimento pelo desempenho. Em algumas organizações, o elogio é quase inexistente. A oportunidade de socializar o sofrimento é uma etapa fundamental para a busca da superação do mesmo, pois cria uma comunidade de cuidado entre colegas (WORLINE; DUTTON, 2017).

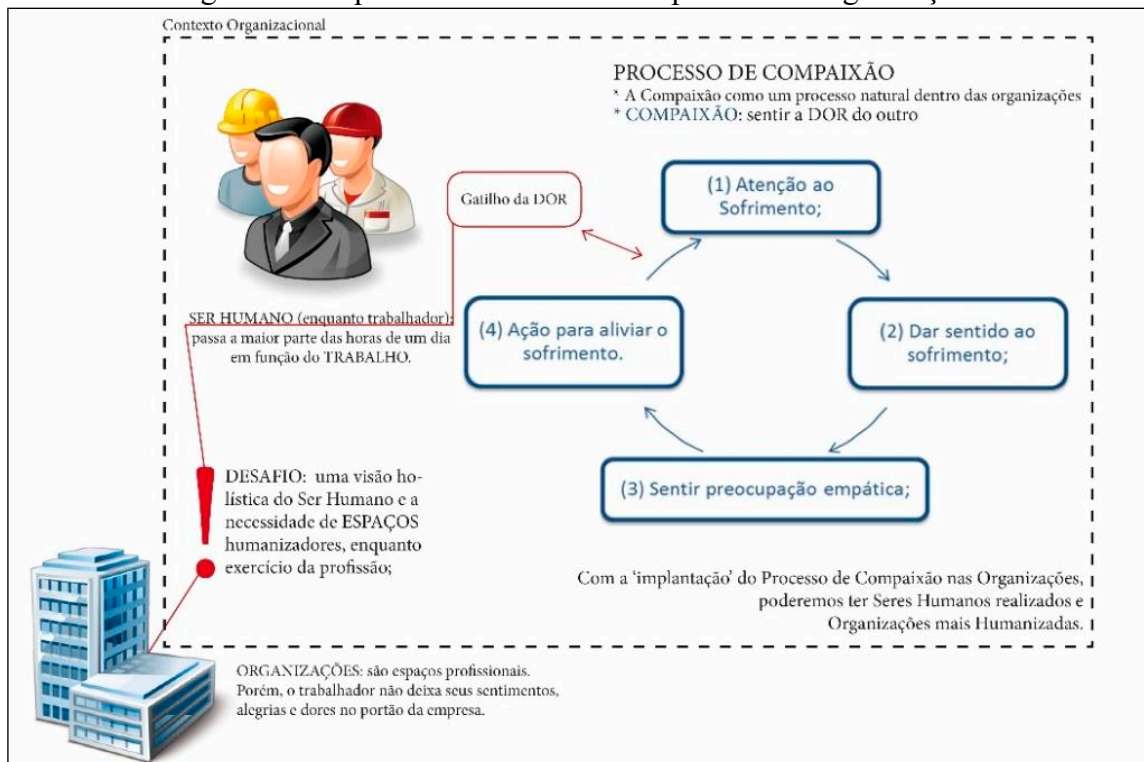
O ato de '*dar sentido ao sofrimento*' permite que uma nova etapa, a segunda, e um novo momento se instalem. A solidariedade dos colegas pode provocar alívio e amenizar o sofrimento. A pessoa sai da solidão à qual o sofrimento a levou. Os outros se importaram e também acolheram solidariamente aquele momento difícil. A partir desse gesto comunitário de compressão, os demais se tornam testemunhas da dor: o sofrimento passa a ter um significado para o grupo. Quem está sofrendo já não precisa mais disfarçar ou esconder o seu sofrimento.

Na terceira etapa do processo de compaixão, '*sentir preocupação empática*', a transformação do sofrimento passa a ser considerada, pois os demais também estão inseridos, isto é, sofrem juntamente com quem está sofrendo. Há uma sintonia por causa da dor, ao ponto de colocar-se no lugar de quem está passando por dificuldades. A quarta etapa destaca o agir da organização: '*Ação para aliviar o sofrimento*'. Ao influenciar rotinas e práticas regulares de

trabalho, através da solução de problemas e tomada de decisões, as organizações estão agindo no sentido de tratar e extinguir o sofrimento (WORLINE; DUTTON, 2017).

A Figura 1 apresenta um esquema conceitual da compaixão nas organizações, com destaque para o processo de compaixão apresentado por Dutton, Workman e Hardin (2014) no contexto organizacional.

Figura 1 – Esquema conceitual da compaixão nas organizações



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Partindo da noção de que as organizações são espaços privilegiados para o desenvolvimento humano, uma dessas abordagens refere-se aos benefícios que podem advir da investigação e implantação da compaixão nas organizações, como manifestação de sensibilidade diante das diferentes emoções advindas da dor. Autores como Kanov *et al.* (2004) revelam a importância da compreensão das dinâmicas, por meio das quais a compaixão entre os integrantes de uma organização pode gerar recursos, valores, crenças e até competências que favorecem o desenvolvimento da capacidade de cooperação na organização. De acordo com Feldman (2004), a partilha de valores e crenças refere-se ao fornecimento de um senso de direção e motivação. São eles que orientam a cooperação e ajudam as pessoas (indivíduos e grupos) a entender por que elas deveriam cooperar (ou seja, para quê) e como elas devem cultivar a cooperação no trabalho. Assim sendo, essas dinâmicas da compaixão contribuem para aumentar a capacidade de uma organização para a cooperação.

Mais que isso, os referidos autores defendem o potencial transformador da compaixão no trabalho, uma vez que ela desempenha um importante papel na vida organizacional, através da sua capacidade de diminuir e/ou aliviar a dor. Desse modo, a compaixão é entendida como um processo relacional que envolve perceber a dor de outra pessoa, experimentando uma reação emocional a sua dor, e agir de alguma forma para ajudar a aliviar essa dor (KANOV *et al.*, 2004). Todavia, a compaixão não implica a eliminação da fronteira entre o eu e o outro (Gray, 2003), mas configura-se como uma forma de cuidado que, normalmente, é invisível e/ou desvalorizado nas organizações (EISLER, 2002; KAHN, 1993). Consequentemente, as organizações habilitam ou desabilitam a compaixão, facilitando ou dificultando a percepção, a empatia e a resposta à dor de seus membros (ROBERTS *et al.*, 2005).

McAllister (1995) afirma que a compaixão entre os indivíduos de uma organização aumenta os níveis de confiança interpessoal. Isso tem uma relação estreita com a qualidade da conexão entre colegas de trabalho. Segundo Dutton e Heaphy (2003), a compaixão altera o sentimento de ligação entre as pessoas, aumentando sua qualidade. Quando há maior qualidade e intensidade nas conexões, há mais envolvimento e um elevado sentido de dar e receber entre as pessoas que trabalham juntas, o que traz significativas contribuições para a criação de um clima organizacional saudável. Os autores citados também sugerem uma associação entre a melhoria da qualidade das conexões entre as pessoas e a minimização das disputas de poder nas relações. Há indícios de que as conexões de alta qualidade envolvem menos abuso de poder, o que favorece uma maior cooperação no ambiente organizacional (KOPELMAN; WEBER; MESSICK, 2002).

Além disso, a compaixão possibilita a construção de recursos duradouros para a organização, através do aumento de emoções positivas que resultam a partir de experiências compassivas. Fredrickson (1998; 2003) afirma que as emoções positivas são mais do que sentir-se bem no momento, pois podem gerar mudanças duradouras de comportamento em nível individual com implicações organizacionais. A compaixão desencadeia emoções positivas nas pessoas que as recebem e nas que a testemunham. Isso melhora e amplia as capacidades relacionais dos integrantes da organização como um todo, aumenta a disposição das pessoas para ajudar umas às outras (ISEN, 1987). Este processo estruturado de ajuda possibilita o surgimento de mais emoções positivas, o que aumenta o desejo de ajudar ainda mais. Desse modo, pode-se considerar que emoções positivas geram espirais de ajuda e cooperação interpessoal, que criam ainda mais emoções positivas, o que ao longo do tempo torna-se um recurso específico e inimitável (FREDRICKSON, 2003).

Podger *et al.* (2016) descreveram uma metodologia utilizada para desenvolver

indicadores baseados em valores éticos como confiança, compaixão e igualdade, em quatro (4) organizações civis sustentáveis. Cada organização tinha pelo menos 3 (três) dos seus 5 (cinco) valores mais representados. O Quadro 10 mostra os valores, temas e exemplos ilustrativos. Os autores demonstraram como os indicadores resultantes foram usados sistematicamente para avaliar um programa nacional de liderança juvenil dentro de uma organização da sociedade civil mexicana que promove o reflorestamento.

Quadro 10 – Valores e indicadores de compaixão segundo Podger *et al.* (2016)

(continua)

<b>Valor</b>	<b>Temas</b>	<b>Indicadores - Exemplos ilustrativos</b>
Confiança / Confiabilidade	Percepção e presença de confiança; Atmosfera de confiança; Construir e manter a confiança; Princípios éticos vivos.	A organização é transparente sobre o processo e os resultados da tomada de decisão, compartilhando abertamente informações com funcionários; Indivíduos, colegas, organizações, parceiros, percebidos como confiáveis, verdadeiros, honestos, transparentes, respeitosos e praticam integridade em suas interações com os outros.
Integridade	Aplicação de valores éticos; Conduta moral; Autenticidade; Consistência; Confiabilidade; Integridade ecológica.	Valores e princípios éticos são usados pelos indivíduos / equipe / organização para orientar a tomada de decisões e atividades; Os indivíduos / equipe / organização / parceiros cumprem seus compromissos.
Justiça	Justiça social; Justiça econômica; Tomada de decisão participativa democrática; Justiça ambiental.	As pessoas sentem que são tratadas de forma equitativa e com justiça; As pessoas / organizações participam ativamente na tomada de decisões sobre questões que afetam sua vida.
Capacitação	Desenvolver e despertar a capacidade; Fornecer encorajamento e apoio; Proporcionar finalidade ou razão; Responsabilidade, propriedade e autonomia; Manifestação de fortalecimento.	As pessoas / parceiros são encorajados a expressar a sua opinião; Pessoas / equipes / organizações recebem autonomia e confiança para cumprir responsabilidades, ao mesmo tempo recebendo incentivo e apoio.
Unidade na diversidade	Presença de diversidade; Apreciação da Diversidade; Uso de diversidade; Espírito de colaboração.	As pessoas sentem que criam algo melhor / maior como um grupo do que por conta própria; As equipes incluem membros com características diferentes como sexo, cultura, idade e outros aspectos da diferença individual, como personalidade.

(conclusão)

Valor	Temas	Indicadores - Exemplos ilustrativos
Respeito e cuidado	Reconhecimento de um papel de cuidado; Sustentabilidade social e ambiental; Tratamento respeitoso das pessoas e da comunidade de vida; Alfabetização ecológica; Celebração do ambiente e da comunidade de vida; Inter-relação entre o ambiente e outros elementos da sociedade; Sensibilização para a sustentabilidade ambiental e a comunidade de vida; Reconhecimento de valor e contribuição; Apreciação da identidade e da individualidade;	As pessoas compreendem a complexidade dos sistemas naturais; As atividades ou eventos da organização conectam emocionalmente os participantes à comunidade da vida.

Fonte: Adaptado Podger *et al.* (2016)

Diante do contexto apresentado, adotar a compaixão como postura e política de gestão organizacional é confirmar a dignidade humana como uma forma transparente de administrar. Quando a pessoa recebe o seu devido valor, tudo o que a envolve também diz respeito à organização. É evidente que os procedimentos, quando de um acontecimento de maior vulto e comoção, adquirem certa notoriedade e expressão. Pode até haver certa pressão coletiva para que algo seja feito em prol dos atingidos, quando o evento toma grandes e visíveis proporções.

No entanto, o desafio é como introduzir a prática da compaixão no cotidiano das organizações. Pois, ações compassivas são necessárias a todo instante. Nem sempre o sofrimento é manifestado. Pelo contrário, culturalmente os discursos sempre deixaram claro que a vida pessoal não deveria ser misturada à vivência profissional. Além disso, o próprio sofrimento não pode ser mensurado. O que é simples para um, pode ser desafiador para outro. Nos autores pesquisados, parece existir uma necessidade de aprofundamento justamente na questão compaixão como política de gestão no dia a dia das organizações e o papel da liderança no implemento e manutenção da compaixão. Por mais simples que possa ser, o sofrimento deve ser visto e percebido como uma situação que aguarda por eficaz encaminhamento. A compaixão vai além dos eventos catastróficos de grandes proporções para abraçar as mais diversas facetas do sofrimento no cotidiano, sem a pretensão de classificação em termos de gravidade ou não, até ao ponto de tornar-se parte intrínseca da política organizacional de gestão de pessoas.

O sofrimento se apresenta como algo inerente aos indivíduos. Entretanto, a

transformação do sofrimento humano em algo patológico está se tornando corriqueiro e requer uma preocupação por parte dos pesquisadores, empresários, gestores públicos e dos próprios trabalhadores. O sofrimento humano nas organizações gera graves consequências aos indivíduos e à sociedade como um todo (SILVA; SILVA; NELSON, 2015).

Nessa perspectiva, alguns autores se debruçaram sobre a questão da compaixão nas organizações e a sua avaliação. Pommier (2010) apresenta a Escala da Compaixão (EC) para medir como as pessoas tipicamente agem em relação aos outros, a partir de dados coletados com populações estudantis nos Estados Unidos da América. Segundo a autora, “compaixão é um conceito muito poderoso e importante. Aplicá-la a uma análise científica sugere que intelecto e emoção não são mutuamente exclusivos. Não só a compaixão pode ser submetida a uma análise científica, como também a compreensão da compaixão é extremamente necessária na ciência, porque sem um sentido de humanidade, o nosso intelecto é perdido” (POMMIER, 2010, p. 153). Assim, Pommier fundamentou seu trabalho nos estudos anteriores de Neff (2003), que propôs três elementos para compor a autocompaixão e a compaixão em geral. Eles incluem bondade, humanidade comum e atenção (NEFF, 2003a, 2003b). A bondade é definida como sendo o calor humano e a compreensão para com os outros, em oposição à crítica dura ou julgamentos. A humanidade comum é o reconhecimento da experiência humana compartilhada que gera o senso de conexão com os outros. A atenção é um equilíbrio emocional que impede a identificação excessiva ou o afastamento em relação à dor dos outros (NEFF, 2003a, 2003b). Sob essa base, Pommier (2010) desenvolveu uma escala para avaliar a compaixão como construto e assim examinar cientificamente o fenômeno da compaixão.

A preocupação com a operacionalização do construto compaixão em pesquisas no campo organizacional também pode ser identificada no trabalho de Dutton *et al.* (2006). Mais recentemente, a autora voltou seu foco para a questão da liderança e seu papel na mobilização dos recursos da organização para responder à dor (WORLINE; DUTTON, 2017).

## 2.2 LIDERANÇA: PROTAGONISTA DA COMPAIXÃO

O protagonismo se dá na medida em que a liderança é capaz de proporcionar o ambiente favorável para que a compaixão circule e provoque transformações. Traçar uma trajetória do conceito e da operacionalização de liderança, não parece tarefa simples. Nas diferentes ciências, principalmente nas sociais, houve tentativas entre os teóricos de unificar um conceito, não se atingindo, porém, através dos tempos, um conceito que contemplasse as diferentes facetas dessa complexa amplitude, que é a liderança. Até a emergência das teorias da

administração nas ciências sociais, coube à psicologia um enfoque mais enfático, vindo, na sequência, a sociologia e a política.

Um conceito inicial de liderança indica que se trata da “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25). Porém, é necessário, na presente pesquisa, tentar traçar um caminho histórico do conceito de liderança, no intuito de adentrar no campo da compaixão e da liderança benevolente, perpassando aspectos psicológicos, sociológicos e políticos.

### **2.2.1 Aspectos da liderança: psicológicos, sociológicos e políticos**

A liderança pode ser vista através de diversas óticas. No aspecto psicológico, é possível identificar na literatura um “eixo” condutor pelo qual liderança implica “uma relação mútua entre líder e liderado, indivíduo e grupo”, envolvendo ações, ou seja, o “líder e grupo realizam alguma coisa juntos”. Essa mutualidade está baseada na naturalidade da relação, excluindo-se a coerção (LINDHOLM, 1996, p. 426).

Historicamente, a psicologia social se tem interessado mais pela temática da liderança, mesmo que tenha fascinado outros pensadores sociais durante um bom tempo, provocando controvérsias e poucas concordâncias; no entanto, mais recentemente, “perdeu o seu valor para as ciências sociais” (LINDHOLM, 1996, p. 426).

Dentre os estudos, segundo Lindholm (1996), é possível aglutiná-los em dois grupos: os estudos clássicos que se concentravam “nas personalidades dos grandes homens” e os situacionistas, cujo ponto de vista é de que “a liderança não é uma qualidade que um homem possua; é uma função interativa da personalidade e da situação social” (LINDHOLM, 1996, p. 427).

No campo da psicologia e da psicologia social, tem prevalecido a ideia de que a construção de um conceito de liderança envolva alguns elementos, tais como (i) uma pessoa que exerce influência sobre outra ou várias pessoas; (ii) que a influência conduza a uma direção compartilhada; (iii) e que haja objetivos comuns, compartilhados. Portanto, trata-se de uma influência que contribua para a consecução dos objetivos.

Nesse paradigma, Gibb (1975) considera que o ato de dirigir/guiar/liderar identifica quatro componentes: (i) o líder, com sua personalidade e habilidades para conduzir; (ii) os seguidores, com características idênticas de personalidade; (iii) a situação, na qual se realiza a relação; e, (iv) a tarefa, com a qual as pessoas interagem.

Seguindo a análise de Gibb (1975), pode-se destacar que um líder é uma pessoa que mantém constantemente atos de liderança com intensas relações interpessoais, que podem ser breves ou de longa duração. Por outro lado, um grupo é uma pluralidade de indivíduos que interagem com vistas à execução de objetivos compartilhados. Entende-se, então, que a liderança ocorre dentro de um grupo, no qual o líder exerce seu papel em relação ao ambiente.

Nas diversas abordagens da liderança, a fonte donde procede a influência, denominada de poder, parece ser uma questão central. Quando se trata de uma organização empresarial, a fonte está nos detentores do capital. Entretanto, quando se trata de um grupo de livre associação, como qualificar? Gibb (1975) diferencia os conceitos de *chefia* para o primeiro caso e *liderança* para o segundo. Entende que a liderança pode estar no grupo e não fora dele. A autoridade do líder emana, espontaneamente, de seus companheiros e seguidores, enquanto a autoridade do chefe provém de um poder extragrupal e, em geral, exercido com coerção. Na prática da ação social, há uma interação entre líder e seguidores, que nem sempre se dá entre chefe e subordinados (GIBB, 1975, p. 590), devido à natureza como a forma que estas posições podem ser assumidas e comunicadas aos subordinados.

No que diz respeito à situação, isto é, o contexto, configurado pelo ambiente sociocultural, no qual se realiza a atividade grupal, Gibb (1975) destaca os seguintes elementos constitutivos: (i) a estrutura das relações interpessoais no grupo; (ii) as características do grupo enquanto considerado como uma unidade; (iii) as características culturais do meio ambiente do grupo, do qual emergem os membros; (iv) as condições físicas em que o grupo atua; e, (v) a representação perceptiva dentro do grupo e dos membros destes elementos.

Há um consenso entre psicólogos e sociólogos em considerar a liderança uma característica psicossocial do grupo, em vez de expressões e atitudes individuais. Na concepção da teoria da interação, Gibb (1975) destaca: (1) Os grupos são mecanismos sociais destinados a satisfazer necessidades individuais e, ao mesmo tempo, os intercâmbios entre os membros visam à satisfação de necessidades coletivas. (2) A diferenciação de papéis, neste conjunto complexo de liderança, é parte integrante do movimento interno do grupo na busca de seus fins e, conseqüentemente, a satisfação das necessidades dos indivíduos e as do grupo. (3) A liderança é um conceito que se aplica a dois ou mais indivíduos em interação na demanda de objetivos comuns e compatíveis, dado que o grupo é um sistema social em comunicação. (4) A avaliação que se faz de cada indivíduo é uma integração das relações percebidas e é o produto da instrumentalidade da capacidade em satisfazer certas necessidades vinculadas a emoções. Nesta perspectiva, é possível tipificar: i) a liderança patriarcal, a mesma pessoa à qual os membros amam e temem e dela se sentem dependentes; ii) a liderança tirânica, na qual a relação

emocional está dominada pelo medo; e, iii) a liderança ideal ou carismática, na qual a relação interpessoal se caracteriza pelo amor e afeto.

Os aspectos sociológicos são destacados, na literatura, no campo da sociologia, onde a liderança é um exercício de poder ou de influência em coletividades sociais como grupos, organizações, comunidades ou sociedades. Na avaliação de Tannenbaum (1975), os estudos sociológicos recaem especialmente nos ambientes burocráticos. Por um lado, pelo seu caráter empírico e, por outro, pela centralidade no papel da liderança exercido em manter a integralidade e a viabilidade do grupo frente às ameaças externas e internas, conservar a ordem e a unidade, reduzir ao mínimo os conflitos e motivar os membros à participação e aceitação dos fins propostos.

A sociologia europeia e norte-americana, nos estudos da liderança, tem um foco preferencial que gira em torno da ordem e da estabilidade social; de outro lado, a sociologia latino-americana e terceiro mundista enfatiza a mudança e a transformação social. Em termos de configuração do poder, teríamos, segundo Demo (2002), “visões lineares de poder” (DEMO, 2002, p. 161) e, em contrapartida, uma “dinâmica não linear do poder” (DEMO, 2002, p. 166).

No exercício do poder ou da influência, com vistas a atingirem os fins, os líderes atuam de diversas formas: coordenando, controlando, dirigindo, guiando ou motivando as pessoas. Na motivação, o líder pode aconselhar, apoiar, ajudar, persuadir ou atrair outras pessoas a participarem. Nesse papel, prescinde da rotina administrativa e da eficácia produtiva, preocupando-se mais com as ideias e princípios gerais que inspiram sua coletividade e com o papel que desempenha na sociedade. Assumem a responsabilidade de definir os valores políticos e estabelecer um plano de organização que corresponda a esses valores. Esses são chamados por outros de construtores de organizações, por se dedicarem a criar novas organizações. Esse perfil de líder tanto se ocupa da estabilidade quanto da inovação da organização.

Nos estudos sociológicos, a liderança define e mantém a estrutura social, ou seja, a liderança programa o sistema social. Por conseguinte, empiricamente, a liderança é uma faceta externa visível e verificável do sistema social. Esse aspecto particular fascinou os pensadores sociais e estimulou a abordagem baseada nas grandes personalidades, retratando-as como figuras singulares e heroicas, capazes de transformar seus seguidores por pura força da vontade. Como exemplos podem ser citados, conforme Lindholm (1996), o Grande Legislador de Jean-Jacques Rousseau, o Super-Homem de Friedrich Nietzsche, o Herói de Thomas Carlyle e o famoso Tipo Ideal do líder carismático de Max Weber. O problema sociológico reside em explorar as inter-relações entre as diversas hierarquias, sem pressupor que possam ser fundidas

em um sistema composto de hierarquias. O *locus* clássico para esta identificação está na análise que Max Weber faz de classe, estamento, casta, partido político, status e poder: É presumível que Weber tenha sido o sociólogo que mais acentuou a linearidade do poder, voltado para a obediência: “seria aquela situação em que o obediente assume o comando de cima como se fosse próprio. Parece eliminar qualquer oportunidade de reação” (DEMO, 2002, p. 161). No estudo e análise da burocracia, Weber acentua a estrutura formal e a lógica do poder, com destaque para dois lados: os “de cima” e os “de baixo”, sendo o primeiro minoritário e o segundo, majoritário. Weber sustentava que a estabilidade dos sistemas sociais dependia da conduta dos seguidores em aceitarem o direito de os líderes exercerem o controle social, porque ele supunha a existência de uma autoridade legítima. Para tanto, definiu três tipos ideais: 1) a autoridade carismática é aquela cuja legitimidade se baseia no devotamento de uma qualificação pessoal (carisma) extraordinária e em virtude da qual se atribuem à pessoa poderes ou qualidades sobrenaturais, sobre-humanas ou então como enviada por Deus, como exemplar e, portanto, como líder. Os adeptos – carismaticamente dominados – decidem reconhecer a(s) qualidade(s) e tributar-lhe veneração de herói ou a confiança de líder (WEBER, 1994, p. 158-67). 2) a autoridade tradicional é aquela cuja legitimidade repousa na crença do caráter sagrado das ordens (regras) e poderes senhoriais tradicionais. O dominador não é um superior, mas um senhor pessoal, que tem um quadro administrativo composto por servidores pessoais (e não funcionários especialistas); os dominados são companheiros tradicionais ou súditos (e não membros da associação).

As contribuições de Ander-Egg (1983), focalizam a liderança participativa no trabalho de equipe. Segundo Ander-Egg (1983), etimologicamente a palavra *equipe* provém da fusão de dois termos: da palavra escandinava *skip*, que significa *barco*, e da palavra francesa *equipage*, que significa a tripulação. Então, o significado de *equipe*: são as pessoas preparadas e organizadas para o trabalho de navegação. O trabalho de uma equipe ou grupo não poderá ser no modelo de direção autocrática ou autoritária. Entretanto, alguém deverá exercer o papel e a responsabilidade da coordenação, da direção e da liderança, mesmo que seja por razões funcionais ou jurídicas. Tal liderança situacional (apoiada, em geral, no maior conhecimento e habilidades técnicas de um dos membros), não deverá afetar o nível mínimo de igualdade de condições entre os membros. Trata-se, por conseguinte, de desenvolver e aperfeiçoar a associação igualitária de todos os membros, mesmo que a estrutura e a forma de organização da equipe ou grupo impliquem funções distintas de hierarquia. Dessa forma, os membros da equipe poderão desenvolver a complementaridade na ação conjunta e na ajuda mútua, pressuposto do trabalho de cooperação, que é o trabalho de equipe. Para Ander-Egg (1983), ao

atuar num determinado espaço, a equipe se deparará com as distintas realidades do social, do econômico, do político, do cultural, etc. Aí a liderança participativa exercerá o papel de conduzir os membros a uma abordagem mais global, ou seja, mais holística. Dessa forma, todo o esforço comum deverá enriquecer todos os membros para desfrutar dos benefícios do trabalho cooperativo e crescerem humana e profissionalmente.

A liderança participativa pressupõe uma comunicação fluida e transparente – no caso, comunicação é mais do que informação – que é a alma do trabalho em grupo. O fundamento da comunicação é a boa informação e a transparência. Uma boa informação é aquela adequada em todas as formas: a geral, que envolve o trabalho da equipe; a operacional, que destaca a atividade de cada membro e a relação de cada um com a equipe; e, a motivadora, que remete ao êxito dos membros e da equipe (ANDER-EGG, 1983).

As concepções clássicas dos estudos da liderança contribuíram para a análise dos sistemas sociais contemporâneos; no entanto, as mudanças ocorridas expõem algumas limitações desses conceitos, em especial porque a sociologia optou pelas análises quantitativas ao abordar a liderança em nível de opinião pública. As sociedades pós-industriais, com suas amplas e complexas organizações, exigem um grande número de pessoas altamente qualificadas técnica e administrativamente para desempenhar os postos de liderança. Nas universidades e nas escolas de administração, se oferecem cursos para a qualificação de futuros líderes, abrindo novas carreiras nos segmentos produtivos e nas corporações. Emerge um novo segmento social no mundo do trabalho, distinto das categorias tradicionais, capaz de exercer uma liderança tecnicamente qualificada.

As organizações substituem o paradigma burocrático weberiano, adotando um mais democrático, horizontal, em forma de matriz das relações pessoais e interpessoais, um modelo diferente de influência e autoridade. No novo modelo, a liderança gira em torno de identificar, e satisfazer as necessidades de todos os membros da organização.

Em suma, no campo sociológico a conceituação de liderança se refere a uma gama de atividades. Aplica-se tanto a pequenos grupos quanto à mega organizações e sistemas governamentais. Pode também ser referido ao difuso processo de influenciar a opinião pública. Segue o desafio aos sociólogos de construir conceitos aplicáveis aos diversos sistemas sociais coexistentes na sociedade contemporânea.

A literatura do campo da ciência política vincula o estudo da liderança às abordagens do poder nas sociedades, tanto das sociedades do passado quanto das contemporâneas. Em meados do século XX, as mudanças sociais e econômicas impuseram a todos os regimes novas exigências, que resultaram em aumento substancial do poder das lideranças executivas

(SELIGMAN, 1975). Nos regimes democráticos ocidentais, o poder executivo ultrapassou sua função de governo, transformando-se no núcleo organizador do próprio sistema político.

Segundo Seligman (1975), o pensamento social contemporâneo afirmou, paradoxalmente, que a liderança é a solução tanto ao excesso quanto à insuficiência de poder político, sugerindo, por solução conveniente, uma forte liderança do poder executivo. Assim, somente uma sólida e forte liderança política seria capaz de garantir uma direção nacional e uma integração societal, superando o pluralismo endêmico nas democracias ocidentais. Para Seligman (1975), a função integradora da liderança política aparece sob duas formas: a do herói nacional, quando o chefe do executivo personifica a vontade geral e os interesses supremos da nação (exemplo clássico: o general De Gaulle); a outra é a do político nato, que é capaz de integrar as vontades do povo e aglutinar coalizões de interesses (exemplo: Franklin Roosevelt).

As investigações históricas revelam nas figuras dos chefes tribais ou religiosos a centralidade de autoridades absolutas, vinculadas ao status, hierarquias ou heranças, com forte personalização da liderança. Nesta perspectiva, Weber (1994) define o poder e a dominação nos seguintes termos: “poder é toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”. E “dominação é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis” (WEBER, 1994, p. 33).

Com o advento das democracias e suas constituições, ocorre uma despersonalização da autoridade. “O poder, estruturado e definido nas constituições e nas leis, se torna inerente ao cargo e não à pessoa” (SELIGMAN, 1975, p. 603). No entanto, os laços de dominação se afrouxaram na medida em que condutas emancipadoras começaram a emergir. Os movimentos sociais de libertação, seja no campo político, no cultural, no social ou no religioso, despertaram as pessoas para a sua individualidade (sujeito) e coletividade (sujeito coletivo) e seu sistema psíquico individual passa a demandar condutas mais independentes e libertadas de tutelas. No campo da estruturação do poder político, o processo foi bastante lento, pois, segundo Giddens (2005), no início da década de 1970, mais de dois terços de todas as sociedades eram consideradas autoritárias, quadro que mudou muito, a tal ponto que, no início do século XXI, menos de um terço contavam com regimes autoritários.

Entre as correntes intelectuais, aos poucos, os conceitos de liderança com base nos atributos psicológicos e biológicos, peculiares de alguns indivíduos prendados, foram substituídos pela conceituação de que a liderança se constitui num papel político de respostas às expectativas e esperanças mútuas entre líderes e seus seguidores (SELIGMAN, 1975), freando a influência pessoal. Logo, se aceita que a liderança é uma relação social e política de

interação das relações de poder, variando conforme a situação.

Nessa sequência, Seligman (1975) apresenta os seguintes traços de uma liderança política do poder executivo, que se diferenciam da liderança grupal: (1) é uma liderança exercida à distância; (2) que desempenha múltiplos papéis; (3) tem um caráter de abrangência coletiva; (4) funciona no plano institucional macro.

No plano internacional, a relação entre os chefes de Estado e seus seguidores se caracteriza pelo distanciamento e formalidade, já que o líder não se relaciona diretamente com seus seguidores. Estas relações são mediatizadas pela *mass media* e seus grupos organizados, que é um modo indireto de se relacionar. Desta maneira, a liderança executiva é um processo que se realiza dentro de um “marco institucional”.

A liderança política nos Estados industriais modernos é cada vez mais burocratizada e dominada pela tecnologia. Galbraith (1969) cria o conceito de tecnoestrutura – é a inteligência orientadora, o cérebro da empresa. Segundo Galbraith, a *tecnoestrutura* significa a organização dos conhecimentos especializados dentro da empresa e que separa o proprietário do capital, do controle e processo decisório. No passado, a liderança, a inovação, a decisão sobre os negócios e o controle sobre a empresa são exercidos pelo proprietário do capital. Nas grandes *companhias amadurecidas*, o poder e o controle da empresa passam do empresário para a tecnoestrutura (*idem*, p.103). Com a expressão *companhias amadurecidas*, Galbraith quer significar as que já consolidaram a tecnoestrutura para contrapô-las às grandes *companhias empresariais* que ainda mantêm um indivíduo no controle do capital e do poder (*idem*, p.108). Conceito que Bresser Pereira (1982) transforma em tecnoburocracia que, no mundo empresarial e organizacional, forma uma classe dominante, monopolizando o conhecimento técnico-organizacional. Procedimento que Drucker (1998) chama de revolução da gerência, que nos permite ver que as organizações são distintas de outras instituições da sociedade.”

Sem dúvida, o tema da liderança e o comportamento dos governantes, ao nível do poder executivo das modernas democracias, demandam acurada atenção dos cientistas sociais para que ocorra uma convergência da análise do poder e suas influências com o significado do comportamento do executivo e do método de explicação utilizados.

### **2.2.2 A liderança e os estudos organizacionais**

No final do século XX e inícios do XXI, a maioria das empresas adotou o planejamento estratégico para se adaptar às novas condições e exigências do mercado e às mudanças inovadoras do mundo dos negócios. Segundo Petry (2004, p. 75), há, na literatura referente ao

tema, um consenso mínimo entre os analistas de que as teorias organizacionais têm seus fundamentos históricos nos estudos desenvolvidos por Weber, Taylor e Mayo, cada uma com sua ênfase, até atingir a complexidade da contemporaneidade.

O estudo sociológico das organizações tem conquistado crescente espaço na investigação científica. Isso lhe confere a razão de ser compreendido como um campo distinto e relevante nas ciências sociais. Apesar das ambiguidades e certa confusão teórica, apresenta-se em três linhas de desenvolvimento:

A primeira, a escola clássica de gerência e da administração científica, entendida como a abordagem ortodoxa, voltada para o estudo das organizações formais. Tende a adotar teorias e modelos de funcionamento organizacional e as investigações empíricas orientam-se pelas concepções gerenciais de organização, para problemas e prioridades gerenciais e para preocupações gerenciais com resultados práticos. [...]. A segunda, a sociologia das organizações, que aborda as organizações a partir de uma perspectiva sociológica. Os fundamentos dessa linha analítica encontram-se nos estudos de M. Weber, cuja ênfase está na racionalidade burocrática. Historicamente, essa abordagem opõe-se à perspectiva gerencial. [...]. A terceira, o movimento das relações humanas, que se assenta no estudo do comportamento das pessoas dentro das organizações. Esse movimento parte de um ponto de vista psicológico (psicologia industrial) e se alastra para estudos sociológicos abrangidos pela sociologia industrial (PETRY, 2004, p. 103).

Durante o século XX, após os idealizadores terem feito suas propostas, na época da indústria 2.0, o mundo das organizações passou por profundas transformações conhecidas pela reengenharia organizacional e tecnológica, uma transição da indústria 1.0 (a mecanização: a substituição da energia orgânica pela mecânica), passando pela indústria 2.0 (introdução da eletricidade, a linha de montagem e a produção em massa) e a indústria 3.0 (a automação da produção com a introdução de robôs), atingindo a indústria 4.0 (sistemas ciber-físicos, internet das coisas e computação em nuvem) dos inícios do século XXI.

A trajetória do século XX foi marcada por conflitos de gestão entre os movimentos científicos (de origem taylorista e fordista) e humanistas (de origem mayoista e motivacionistas); ou ainda,

(...) a tentativa da junção entre os movimentos científicos e humanistas como acontece no gerenciamento da qualidade total. Com o fito de produzir mercadorias e gerar lucros, os processos administrativos e produtivos são aperfeiçoados para qualificar o desempenho, assumindo modelos diferenciados como o taylorista-fordista, o toyotista, o volvista, o just in time, entre outros, como modos de organização do trabalho, da produção e da empresa, com vistas à multiplicação dos lucros (PETRY, 2004, p. 108).

Em cada modelo, a configuração do poder e, conseqüentemente, da liderança assume sua idiossincrasia, peculiar de seu contexto histórico-cultural e filosófico. No plano idealizado,

Mintzberg (1995) sugere que a configuração organizacional pode ser empreendedora, maquina, profissional, diversificada, inovadora, missionária e política, que são combinações dos seis elementos (seis forças) da organização, que se comunicam constantemente. Essas forças são: o vértice estratégico – os gestores do topo; a linha hierárquica média – gestores intermediários, gerentes, chefes, etc.; a base operacional – operadores que executam a produção e serviços; a tecnoestrutura – são os analistas, engenheiros, etc. responsáveis pelo planejamento, métodos de trabalho, etc.; a logística – serviços de apoio, jurídicos, laboratórios, investigação, etc.; a ideologia – engloba valores, crenças, tradições, etc. que dão vida à organização.

Quanto à configuração, em síntese, teríamos:

- a) a empreendedora apresenta-se com uma estrutura simples, estando no ápice a cúpula diretivo-gerencial para liderar os operadores do trabalho básico. O comportamento organizacional é minimamente padronizado e o planejamento é reduzido;
- b) a maquina configura todos os elementos da estrutura com um comportamento organizacional extremamente padronizado. Ela é a líder representante da segunda revolução industrial: a racionalização e a padronização predominam;
- c) a profissional configura uma burocracia que depende da padronização das habilidades, e a profissionalização domina. Ela difere da configuração maquina, porque essa padroniza os processos de trabalho e todo o conjunto de *outputs*;
- d) a diversificada configura um conjunto de unidades autônomas, unidas por uma estrutura administrativa frouxa. Essas unidades são chamadas de divisões e cada qual tem sua própria estrutura, não necessariamente completa;
- e) a inovadora ou adhocracia apresenta-se totalmente diferente da estrutura convencional. Ela emerge do contexto das mudanças tecnológicas e paradigmáticas. Sua inovação é complexa e, por isso, sua estrutura é de projetos;
- f) a missionária é a configuração da organização guiada ou dominada por uma ideologia. Seus membros são impelidos a se unirem em torno dos ideais pregados. Disso flui a tendência da não-divisão formal do trabalho e dos cargos. Entre o ápice estratégico e a base operacional, as hierarquias são extremamente enxutas e horizontalizadas;
- g) a política apresenta-se sem um elemento dominante e seu comportamento é a desintegração das partes. Ela pode assumir várias formas. Algumas são temporárias e em transição no plano estratégico ou no estrutural, retratando seus conflitos.

Em cada configuração a liderança assume suas características sui generis em consonância e congruência com a estratégia, a estrutura, a filosofia, os valores e a cultura na dinâmica organizacional. Em suma:

- a) nas organizações da linhagem dos “movimentos científicos” da administração, a liderança segue os procedimentos hierarquizados, nas quais a “alta administração” pensa, planeja e decide as ações; controla a execução e exige adesão do trabalhador; age segundo a lógica instrumental e utilitarista, voltada para os resultados. Em síntese, o modelo de poder e de influência fundamenta-se na dominação hierárquica e autoritária. No dizer de Drucker referindo-se ao gerente: “Alguém que é responsável pelo trabalho de subordinados” (DRUCKER, 2002, p. 31);
- b) nas organizações da linhagem das “relações humanas” da administração, a liderança segue os procedimentos da centralidade na pessoa, visando ao sucesso e ao bem-estar do trabalhador. Nessa lógica, tende a ajudar, a apoiar, a motivar, etc., para a realização da pessoa no contexto do trabalho e a organização exerce a mediação entre o sujeito e a sociedade. A liderança propende à cooperação, à autoestima e à auto-realização das pessoas. No dizer de Drucker, referindo-se ao gerente: “Aquele que é responsável pelo desempenho das pessoas” (DRUCKER, 2002, p. 31);
- c) nas organizações contemporâneas (a tentativa da junção entre os movimentos científicos e humanistas), a liderança se orienta pela centralidade no trabalho qualificado e não mais na produção, pois prevalece a produtividade dos trabalhadores não braçais gerado pela aplicação do “conhecimento ao conhecimento” (DRUCKER, 2002, p.28). Nessa dinâmica e na era dos sistemas ciber-físicos, internet das coisas e computação em nuvem, um líder, um gerente “é alguém responsável pela aplicação e pela execução do conhecimento” (DRUCKER, 2002, p. 31). A liderança assume a mística da organização conduzindo o colaborador (muda a terminologia e já não é mais trabalhador) a vestir a camisa organizacional, que se expressa em hinos, em metas, em recompensas e em celebrações de conquistas, conduzindo a um contínuo aprendizado.

Mintzberg (2001) inicia seu texto ‘A função do gerente’ com a seguinte afirmação:

Tom Peters diz que bons gerentes são fazedores. (...) Michael Porter sugere que sejam

pensadores. Não é o caso, argumentam Abraham Zalesnik e Warren Bennis: bons gerentes são, na realidade, líderes. No entanto, durante a maior parte deste século, os escritores clássicos – Henri Fayol e Lyndell Urwick, entre outros – insistem em nos dizer que bons gerentes são essencialmente controladores (MINTZBERG, 2001, p. 34).

No entendimento de Mintzberg (2001), é curioso que na literatura da administração os autores de referência enfatizam uma parte singular da função do gerente – controle – em detrimento de muitas outras. Já Senge (2001), ao seguir a linha de pensamento de Zalesnik e Bennis, sugere que na sociedade do conhecimento, os líderes são “pessoas especiais que estabelecem a direção a seguir, que tomam as principais decisões e energizam a tropa” (SENGE, 2001, p. 214), fazendo com que nas “organizações de aprendizado” se desenvolva a habilidade da visão compartilhada, fomentando “padrões mais sistemáticos de pensamento” (SENGE, 2001, p. 214). Senge sintetiza sua concepção nos seguintes termos: “os líderes nas organizações de aprendizado são responsáveis pela formação de organizações, nas quais as pessoas expandem suas capacidades continuamente para moldar seu futuro – isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado” (ibidem, p. 214). As novas organizações não comportam mais o velho modelo – “o topo pensa e os de baixo agem” – precisa dar lugar a ações e pensamentos integrados em todos os níveis estruturais.

As novas organizações demandam líderes que saibam despertar a “tensão criativa” entre a realidade atual e o futuro desejado, apontado pela visão. “Sem visão, não há tensão criativa” (SENGE, 2001, p. 215). Da tensão, dialeticamente, emerge o aprendizado generativo que resulta do impulso de aprender movido pela criatividade; entretanto, as organizações têm tarefas a realizar que são executadas através do aprendizado adaptativo (SENGE, 2001).

Hunter (2004) sugere um modelo de liderança condizente com o novo paradigma do mundo de hoje, na medida em que vivemos “uma mudança de época” e não apenas “uma época de mudanças” e é preciso situar-se no novo que está em contínua transformação. Nova época que Touraine (2006) explora magistralmente em seu livro *Um novo Paradigma: para compreender o mundo de hoje*. É notório que “a mudança nos desinstala, nos tira da nossa zona de conforto e nos força a fazer coisas de modo diferente, o que é difícil” (HUNTER, 2004, p. 44). No entendimento de Rodrigues (2015), os paradigmas são padrões de conduta que rotinizam nossa vida, tornando-a confortável e resistente às mudanças. Uma nova visão, um novo modelo enfrenta barreiras para a implantação. “Podemos dizer que ao quebrar ou mudar paradigmas, estamos saindo da nossa zona de conforto, e é exatamente isso que você precisa fazer para se tornar um líder servidor” (RODRIGUES, 2015).

Hunter propõe algumas características do novo paradigma do mundo contemporâneo

em constante mudança, como a concorrência global em substituição da praticada pelas grandes potências; a administração descentralizada em substituição à hierarquizada e autoritária; a liderança nas organizações em substituição ao gerenciamento; a melhoria contínua em substituição ao apego rígido a um modelo e paradigma; a qualidade do produto com defeito zero em substituição ao razoável; a satisfação do cliente em substituição à concepção de consumidor inimigo, entre outras. Além disso, chama a atenção para as macro tendências globais no campo da economia, da tecnologia e das relações humanas.

Como conceber um modelo de liderança numa mudança de época e em ambientes competitivos? Hunter (2004) recorre à hierarquia das necessidades humanas de Maslow: as fisiológicas/biológicas (comida, água, moradia, vestimenta, continuidade da espécie, etc.); a segurança (segurança e proteção pessoal e coletiva, do emprego, da família, da saúde, da propriedade); o relacionamento (pertencimento, amor, amizade, intimidade, afetividade); a estima (autoestima, confiança, conquista do respeito dos outros, respeito aos outros); e a realização pessoal (autorrealização, moralidade, criatividade, solução de problemas, ausência de preconceito). Em geral, a proposta maslowiana é apresentada pela figura geométrica da pirâmide, sendo a camada base as necessidades biológicas/fisiológicas (necessidades básicas), estando as demais voltadas para o vértice. Por conseguinte, numa organização o líder deve tender a buscar e incentivar a satisfação da escala de necessidades humanas, uma aproximação do movimento humanista.

Tendo a escala maslowiana como referência, Hunter manifesta seu propósito de elaborar um modelo de liderança servidora – como novo paradigma – invertendo a pirâmide da gestão centralizada e autoritária (presidente da empresa no topo) de cabeça para baixo, colocando como camada superior a liderança (a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente na busca dos objetivos identificados como sendo para o bem comum); logo abaixo a autoridade (capacidade de levar as pessoas a realizarem a vontade do líder de bom grado, por causa da influência pessoal); seguido pelo serviço (a autoridade se constrói com serviços e sacrifícios); na camada abaixo o amor (como comportamento e não um sentimento, assim, o amor como lealdade, trabalho em equipe, respeito à dignidade e à individualidade) e, finalmente, a vontade (como junção das intenções e ações, pois, a congruência das ações com as intenções tornam as pessoas harmoniosas e os líderes coerentes).

Sugerindo um caminho interpretativo e compreensivo de seu modelo de liderança servidora, Hunter apresenta uma lista de qualidades inerentes ao conceito de autoridade, liderança e amor (no conceito grego de ágape). Para autoridade e liderança ele descreve que uma pessoa deve: ser honesta, confiável, cuidadosa, comprometida, um bom modelo, um bom

ouvinte; saber manter as pessoas responsáveis, tratar as pessoas com respeito, incentivar as pessoas, gostar das pessoas, ter atitude positiva e entusiástica. Para o amor (ágape – que é baseado na Primeira Carta do Apóstolo Paulo aos Coríntios, cap. 13) ele ilustra com as seguintes qualidades: paciência (mostrar autocontrole), bondade (dar atenção, apreciação, incentivo), humildade (ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância), respeito (tratar as pessoas como se fossem importantes), generosidade (abnegação, satisfazer as necessidades dos outros), perdão (desistir de ressentimentos quando enganado), honestidade (ser livre de engano, no sentido de não mentir, de omitir, para construir a confiança) e compromisso (ater-se a suas escolhas, comprometendo-se com as escolhas feitas na vida).

Em conformidade com Hunter, a pirâmide de cabeça para baixo “simboliza o modelo de liderança a serviço” e enfatiza que o “papel da liderança é servir, isto é, identificar e satisfazer as necessidades legítimas. Nesse processo de satisfazer necessidades, será preciso frequentemente fazer sacrifícios por aqueles a quem servimos” (HUNTER, 2004, p. 67). Por essa razão, Hunter denomina esse modelo de liderança servidora.

Ainda sobre poder e autoridade, além da clássica distinção de Weber, Rodrigues (2015) avalia que o líder servidor utilizará todos os recursos de autoridade para não recorrer ao recurso extremo do poder, pois, segundo ele, “o poder é algo que podemos negociar, comprar, dar e retirar. Já a autoridade é conquistada, não pode ser dada ou comprada, é meritocrática e representa quem você é como pessoa” (RODRIGUES, 2015). Na medida em que a autoridade é uma exteriorização do caráter da pessoa, o líder servidor deverá relacionar-se, agindo com racionalidade e convicção, tanto com as pessoas afetivamente mais próximas quanto as sem nenhuma afeição, para fomentar um ambiente cooperativo (RODRIGUES, 2015).

Costa (2010), em Liderança na atualidade, preconiza a possibilidade de sintetizar o modelo hunteriano em cinco dimensões: i) Amor – no sentido do amor moral, na valorização da equipe e interesse genuíno por suas vidas; ii) Empoderamento – empoderar os liderados, escutando efetivamente, fazendo com que eles se sintam importantes e valorizados; iii) Visão – zelar pelos valores e a peculiaridade de cada indivíduo da equipe, fortalecendo o liderado, a equipe e a performance da empresa; iv) Humildade – o líder demonstra constantemente respeito por cada liderado e por suas contribuições; v) Confiança – a reciprocidade das relações no processo de trocas valoriza as confidências e a identificação dos membros com a equipe.

Os tempos mudaram e é importante dar-se conta do impacto da pós-modernidade em relação à liderança. Pois, a pós-modernidade caracteriza-se pelo enaltecimento do individualismo e do egoísmo e conseqüente destruição das relações de alteridade, passando a prevalecer as relações de consumo, de mercado, em detrimento das manifestações da

compaixão, da empatia, da compreensão, do amor e do carinho. No entanto, alguns pensadores não olvidam em identificar expressões compassivas, como Zygmunt Bauman (1926-2017) reiteradas vezes mostra suas preocupações na perspectiva de uma “compaixão planetária”, na presente época da “globalização da indiferença”. Para Bauman,

A sociedade humana distingue-se de um rebanho de animais porque é possível nela haver quem seja sustentado por outrem; distingue-se porque tem a capacidade de conviver com inválidos, e de tal maneira que poderíamos dizer que a sociedade humana nasceu com a compaixão e a prestação de cuidados a outrem, qualidades que são exclusivamente humanas. O problema que hoje nos preocupa diz respeito a saber como poderemos transpor essa compaixão e essa solicitude à escala planetária. Estou consciente de que as gerações que nos precederam se confrontaram com a mesma tarefa, mas hoje o caminho que deveríamos seguir, agrade-nos ele ou não, terá de começar pela casa e pela cidade de cada um de nós, agora mesmo (BAUMAN, 2005, p. 86-87).

Lawrence Blum se alinha com os pensadores que declaram serem a piedade e a compaixão duas emoções distintas frente aos que defendem a unicidade das mesmas. Para ele, a diferença provém do fato de a *piedade* comportar o sentimento da condescendência e a *compaixão*, não. Por isso, aquele que se compadece do outro se sente igual a ele e o considera como um de seus pares, pois, “aquele que experimenta a piedade percebe o objeto da sua emoção como submergido por seu infortúnio, enquanto o objeto da compaixão é percebido como tendo mantido a autonomia” (TAPPOLET, 2003, p. 331). Em suma, a piedade e a compaixão comportam uma disposição para/ou um desejo de aliviar os sofrimentos do outro.

Em conformidade com Blum, “aquele que experimenta a compaixão está disposto a oferecer sua ajuda, na medida em que isso lhe seja possível. E não nega que aquele que sinta piedade pelo outro esteja da mesma maneira disposto a isso” (TAPPOLET, 2003, p. 331). Diante disso, ele acredita que uma pessoa compassiva leve mais em conta os sentimentos do outro do que uma pessoa insensível, visto que esta não presta atenção aos sofrimentos dos outros. Por mais compassivo que um líder possa ser, nunca deixará de ser um ser humano, isto é, capaz do ótimo e também do péssimo.

### **2.2.3 Liderança e compaixão: líder benevolente**

Na compaixão, se dá o encontro de todos. No centro, está a dignidade e a autoridade dos que sofrem, provocando a compaixão ativa (BOFF, 2009). No entanto, o protagonista da compaixão é o líder, principalmente pela possibilidade de contato direto com os liderados. A oficialização e estruturação da compaixão no espaço organizacional necessitam de um aval

hierárquico para tornar-se um processo e deixar de ser um somatório de ações isoladas, sustentadas pelo voluntariado de alguns. A compaixão como processo deve tornar-se parte integrante do conjunto de ações e políticas da organização. O papel do líder é sustentar e inspirar ações compassivas e manter contínua atenção para com a vida, como um todo, dos seus liderados. Os líderes são imbuídos do poder instrumental e simbólico de formular respostas individuais e organizacionais diante da presença do sofrimento nos locais de trabalho (WORLINE; DUTTON, 2017).

Ao abordar o papel do líder no processo da compaixão, ressalta-se que a definição de liderança se afasta do perfil individualista, hierárquico ou direcional, para contemplar a interação e o contínuo acompanhamento (DERUE, 2011). Um líder benevolente é aquele que interage com os liderados, ao ponto de construir relações, identidade grupal e recursos no respectivo contexto organizacional. A sobrecarga de responsabilidades pode impedir ou dificultar o líder de exercitar a habilidade de perceber o estado emocional de seus liderados. As ações compassivas são diversas e amplas: uma mão no ombro, simbolizando apoio ou até uma ajuda maior, como um empréstimo financeiro (LILIUS *et al.*, 2008). Tudo leva a confirmar que dar, receber e se comprometer com a compaixão em uma organização também gera recursos, através do sentimento de pertença emocional e do próprio comprometimento para com a organização (LILIUS *et al.*, 2008; GRANT; DUTTON; ROSSO, 2008).

Karakas e Sarigollu apresentam a liderança benevolente como fator imprescindível para criar organizações compassivas e virtuosas. A liderança benevolente é um processo de criação de um ciclo virtuoso de encorajamento e de início de uma mudança positiva nas organizações através de: (i) tomada de decisão, (ii) criar sentido para as coisas, (iii) inspirar esperança e coragem para a ação positiva, e (iv) deixar um impacto positivo para a comunidade como um todo. Dessa forma, a liderança benevolente é baseada em quatro correntes do bem comum da pesquisa organizacional: i) moralidade, ii) espiritualidade, iii) positividade e iv) comunidade (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013).

O líder benevolente está comprometido com a compaixão e é capaz de direcionar a atenção dos demais na busca de alívio ao sofrimento, ao ponto de impactar na construção de uma nova cultura organizacional: suas palavras, mensagens não verbais, ações, emoções e realizações moldam e inspiram um novo relacionamento. Os líderes são modelos, poetas, atores e curadores; são sonhadores, historiadores, visionários e antropologistas (PETERSON; DEAL, 1998). O sofrimento representa uma aflição que vai além da dor física e emocional ameaçando a integridade da pessoa (CASSEL, 1999). Por outro lado, as fontes de sofrimento dentro das organizações são também espaços impregnados de oportunidades para a superação de tal

situação (DUTTON *et al.*, 2002).

Lin *et al.* (2018) criaram um framework denominado LMX (*Leader–Member Exchange*). Eles conduziram dois estudos – um com dados coletados de 284 funcionários chineses em uma empresa tecnologia da informação e outro com dados de 391 funcionários de pesquisa e desenvolvimento e seus supervisores diretos – e estabeleceram uma ligação positiva entre liderança benevolente e a criatividade dos funcionários.

Gumusluoglu *et al.* (2017) associaram comportamentos inovadores baseados em projetos complexos, de ampla escala e equipes multidisciplinares para competir em ambientes dinâmicos e a liderança benevolente como um antecedente ao comportamento inovador. Os autores examinaram 68 equipes com uma amostra de 397 funcionários no departamento de pesquisa e desenvolvimento numa empresa turca. O principal resultado ilustra que líderes benevolentes facilitam o comportamento inovador dentro e entre as equipes. Por tanto, a liderança benevolente é profundamente marcada por um “humanismo” capaz de propor e efetivar transformações.

O relacionamento entre liderança e compaixão se sustenta na teoria criada por Monica C. Worline e Jane E. Dutton e (2017) e que justifica a presente pesquisa. Há pouca investigação científica sobre o papel dos líderes na implementação da compaixão nas organizações, uma vez que os estudos estão num estágio ainda inicial. A teoria, que sustenta a presente pesquisa, como já foi afirmado, define a compaixão como um processo social que acontece em quatro etapas (WORLINE; DUTTON, 2017) – dar atenção ao sofrimento; dar sentido ao sofrimento; sentir preocupação empática; e agir para aliviar o sofrimento. Porém, por se tratar de um processo de compaixão, há a necessidade de gestão. É nesse momento que surge o papel do líder.

O princípio desencadeador do processo de compaixão, diante da dor que emerge e se manifesta nas organizações, é denominado de gatilho da dor (LILIUS *et al.*, 2008), que inclui aquele sofrimento próprio do ambiente de trabalho e também das situações advindas da vida pessoal. Os líderes devem estar atentos, observar, ver o sentido do sofrimento, manifestar uma preocupação empática e fazer emergir a compaixão (WORLINE; DUTTON, 2017).

As organizações experimentam um determinado desencanto, incertezas crescentes. As ondas de mudanças que varrem o mundo dos negócios, fazendo emergir pressões competitivas e econômicas, provocando significativo corte de custos, massivas reduções do quadro funcional e crescente estresse (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013). As organizações, na sua grande maioria, vivem a pressão do trabalho, dos prazos e do alcance das metas. Com facilidade o espaço para a manifestação espontânea das preocupações pessoais e sofrimentos é reduzido ou inexistente. O protagonismo dos líderes é fundamental para que o propósito da organização

aconteça.

O Quadro 11 destaca os autores, o ano e o objetivo dos artigos mais recentes, retornados da base Scopus, referência em publicações no campo organizacional, na pesquisa bibliométrica realizada, tendo como termos: compaixão e liderança. Os resultados da bibliometria dão uma amostra da atuação e da relação da liderança, promovendo o bem-estar, criando e sustentando relações profundamente humanas. Os valores humanos presentes nas organizações alcançam a perpetuação na medida em que os líderes tenham habilidades e atitudes compassivas. A quantidade de publicações, nos últimos anos, sinaliza a relevância do tema e a crescente necessidade de cuidado com as pessoas no mundo organizacional.

Quadro 11 – Compaixão e liderança

(continua)

<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Objetivo</b>
Banker, D. V.; Bhal, K. T.	2018	Entender a compaixão a partir da perspectiva dos gestores praticantes: Forças viciosas e virtuosas em organizações empresariais
Podger <i>et al.</i>	2016	Desenvolver indicadores baseados em valores e ferramentas de avaliação
Loh <i>et al.</i>	2015	Conduzir um estudo qualitativo para entender as experiências, motivações e resultados reportados pelos alunos sobre crescimento pessoal, quando estudantes de medicina, em um país desenvolvido da Ásia, participam em serviços comunitários locais e no exterior.
Martin, Dench e Paku	2016	Avaliar os fatores-chave da cultura organizacional como artefatos, valores e crenças que levaram ao desenvolvimento de uma organização na Nova Zelândia.
Lenka e Tiwari	2016	Revisar a literatura existente sobre liderança ressonante e desenvolver um quadro conceitual sobre o papel desempenhado pelo líder ressonante de empresas em crise no desenvolvimento dos funcionários para atingir “triplo P”. Pesquisas relacionadas foram feitas, a partir de bases de dados de Elsevier, Emerald, Sage, Springer, Taylor e Francis, Wiley, e outros de Proquest, Ebsco e Scopus.
Vogus e McClelland	2016	Destacar como organizações de serviços de saúde desenvolvem práticas específicas para gerenciar a complexidade e diversidade (competência cultural e sistemas de trabalho relacional), intangibilidade (práticas de compaixão), e coprodução (cuidado centrado no paciente) para customizar o cuidado e melhorar a satisfação e a qualidade do serviço ao paciente. A pesquisa da gestão aborda também os efeitos da liderança, clima do serviço, e trabalho emocional.
Zulueta	2016	Desenvolver liderança para o cuidado compassivo requer o conhecimento e a provisão para as dificuldades e desafios de se trabalhar em um contexto de ansiedade. Isso significa fornecer treinamento apropriado e programas de bem-estar, sustentar altos níveis de confiança e suporte interpessoal mútuo, e promover o compartilhamento do conhecimento, habilidades e carga de trabalho. Isso requer habilitar as pessoas a experimentar sem medo ou represália, para refletir em seu trabalho, e para ver os erros como oportunidades de aprendizagem e melhoria.

(conclusão)

Autor(es)	Ano	Objetivo
Ko e Rea	2016	Propor um quadro para desenvolver virtudes de liderança em organizações globais e demonstrar como as sete virtudes de sabedoria, moderação, coragem, esperança, confiança, justiça, e compaixão ajudará a criar uma força de trabalho mais alinhada e clara, orientará comportamentos éticos e gerenciará diferenças culturais.
Maleta	2015	Apresentar o “papel de mãe” nos contextos profissional e de base da defesa ambiental Australiana e o argumento que o “ethos” maternal é transmitido por ideais de compaixão, dedicação e responsabilidade.
Hiles <i>et al.</i>	2015	Investigar as relações entre qualidade de vida profissional, experiências adversas na infância, resiliência e ambiente de trabalho incluindo compaixão, satisfação, esgotamento, e trauma secundário em um grupo de profissionais de bem-estar infantil trabalhando com crianças no sistema de acolhimento.
Du Preez e Van Zyl	2015	Desenvolver um questionário de liderança CSR (o CSRLQ) que possa servir como base para um modelo de competência em liderança no futuro.
Mye e Moracco	2015	Documentar um processo prático de avaliação de processo de uma organização sem fins lucrativos, com ênfase em compaixão, prazer e esperança.
Quinn	2015	Explorar os líderes médicos para entender as características dos médicos líderes eficazes.
McLean	2015	Explorar as qualidades da liderança e os comportamentos requeridos para dar suporte à prática da recuperação da saúde mental.
Tomkins e Simpson	2015	Desenvolver a ideia de liderança solidária baseada na filosofia de Heidegger.
Lenka e Chawla	2015	Refletir um quadro conceitual da aprendizagem organizacional integrando variáveis em níveis individual, de equipe e organizacional.
Conroy	2015	Destacar literatura sobre liderança, resistência, ética e inovação em escândalos na saúde e assistência social.
Karakas e Sarigollu	2013	Explorar o papel e o potencial da liderança benevolente na criação de organizações virtuosas e compassivas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No processo da compaixão definido por Dutton, Workman e Hardin (2014), os líderes são fundamentais em todas as etapas. Na etapa denominada ‘*atenção ao sofrimento*,’ as pessoas geralmente tentam manter seu sofrimento longe dos olhos da autoridade (WORLINE; DUTTON, 2017). Na terceira etapa do processo de compaixão, ‘*sentir preocupação empática*,’ a compaixão do líder inspira os outros à semelhante sentimento. O contrário também pode acontecer: o líder ter dificuldade de percepção do sofrimento dos outros, porque uma das consequências do poder é tornar as pessoas menos sensíveis aos estados dos outros que estão em posição inferior (FISKE, 1993). Se os líderes não são apenas pessoas, são também símbolos (PFEFFER, 1977), a compaixão pode fazer parte desse poder simbólico e, assim, torná-la recorrente dentro da organização. A preocupação empática dos líderes diante do sofrimento dos

liderados torna-se contagiante, influenciando para que os demais também se sensibilizem com a dor do outro, ao ponto de colocar-se no lugar de quem está sofrendo. Na quarta etapa, o agir do líder compassivo para *aliviar o sofrimento* influencia rotinas e práticas regulares de trabalho. Através da solução de problemas e tomada de decisões, os líderes estão agindo no sentido de tratar e extinguir o sofrimento (WORLINE; DUTTON, 2017).

As práticas organizacionais podem tornar-se criativas, quando a compaixão é assumida como parte intrínseca ao ato de liderar, isto é, a compaixão torna-se prioridade na rotina diária da organização, eliminando possíveis emoções negativas como resultado de interações tóxicas com colegas ou gestores (FROST, 2003). Nessa etapa, o sofrimento e a respectiva ação compassiva são interpretados como legítimos e necessários, tendo como responsáveis diretos os próprios líderes. Além da mobilização dos liderados, um dos papéis do líder compassivo é reunir os necessários recursos, de todos os tipos, para que o alívio do sofrimento seja eficaz. Tais ações instrumentais servem até para mudar a política organizacional, implementando e confirmando a compaixão como uma prática de gestão.

Porém, ao analisar os estudos realizados por Karakas e Sarigollu (2012), que desenvolveram um modelo conceitual de liderança benevolente, baseado em quatro pilares - moralidade, espiritualidade, vitalidade e comunidade - para criar o bem comum nas organizações. Para Karakas e Sarigollu (2012), a liderança benevolente pode ser vista como responsável do processo de criação de um ciclo virtuoso de incentivo e iniciar mudanças positivas nas organizações através de: i) tomada de decisões éticas, ii) criando um senso de significado, iii) inspirando esperança e estimulando a coragem para a ação positiva; iv) deixando um impacto positivo para a comunidade maior.

A benevolência é como uma inclinação para fazer atos bons, gentis ou caridosos. Nesse sentido, conforme os autores, o conceito de liderança benevolente é distinto de outros conceitos de liderança, por causa de sua ênfase central na criação de benefícios observáveis, ações ou resultados para o bem comum. O termo 'bem comum' é usado no sentido de benefícios partilhados ou resultados positivos para todos ou a maioria dos membros de uma comunidade.

Como as organizações, que eram vistas como sistemas racionais, estão considerando dar espaço para as emoções, significado, espiritualidade e comunidade, os pesquisadores têm intensificado o trabalho científico para propor caminhos assertivos na busca de organizações mais virtuosas (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013).

O estudo sobre liderança e compaixão ainda está nos seus estágios iniciais (WORLINE; DUTTON, 2017). Porém, com a criação da teoria que especifica as quatro etapas do processo social de compaixão, surgem novas possibilidades de verificação e até de

‘implantação’ da compaixão como parte integrante da ação dos líderes organizacionais. A partir desse pressuposto, foi necessário confirmar um perfil de liderança que pudesse ser o protagonista da compaixão organizacional. Os estudos referentes à liderança benevolente, de Karakas e Sarigollu (2013), dão pistas importantíssimas para a concretização da proposta da existência da compaixão na relação entre líderes e liderados.

Com o resgate do significado e da trajetória do entendimento da liderança, ao longo da história, recebendo maior ou menor intensidade através dos tempos, parece ser possível estabelecer a concatenação do modelo de liderança benevolente de Karakas e Sarigollu com o modelo de compaixão, proposto por Worline e Dutton (2017), ressaltando as quatro dimensões de atuação dos líderes: (i) qual a atenção que os líderes dedicam ao sofrimento; (ii) como os líderes constroem o significado do respectivo sofrimento; (iii) de que forma os líderes impactam sentimentos de preocupação empática como parte de um processo de compaixão; e (iiii) quais as ações encaminhadas pelos líderes para aliviar o sofrimento. Com o modelo pretendem criar “benefícios visíveis, ações ou resultados para o bem comum no contexto organizacional”. Para obter os resultados esperados, Karakas e Sarigollu (2017) propõem o uso dos quatro fatores críticos de liderança benevolente para conduzir à criação do bem comum nas organizações:

- a) paradigma da moralidade, que se baseia na ética nos negócios, valores de liderança e decisões éticas (o foco é nos valores e ética dos líderes);
- b) espiritualidade, que se baseia na espiritualidade no trabalho e liderança espiritual (o foco é no panorama interior e ações espirituais dos líderes);
- c) vitalidade, que se baseia no conhecimento da organização e abordagens baseadas na força (o foco é em como os líderes criam mudanças positivas nas organizações e no mundo);
- d) comunidade, que se baseia na responsabilidade social corporativa e na cidadania corporativa (o foco é na contribuição dos líderes para a sociedade e comunidade).

Na tentativa de visualizar a compreensão e a clareza de Karakas e Sarigollu (2017), quanto à liderança benevolente como paradigmas de ações, foram sintetizados, no quadro que segue, os Fatores Críticos e as respectivas Dimensões de Atuação.

Quadro 12 – Liderança benevolente: fatores críticos e dimensões de atuação

<b>FATORES CRÍTICOS</b>	<b>DIMENSÕES de ATUAÇÃO</b>
<b>Moralidade</b> <u>Foco:</u> Valores e ética dos líderes	<b>Significado do SOFRIMENTO</b> <u>Foco:</u> Os líderes atribuem significância ao sofrimento humano?
<b>Espiritualidade</b> <u>Foco:</u> Panorama interior e ações espirituais dos líderes	
<b>Vitalidade</b> <u>Foco:</u> Criar mudanças positivas e criativas na organização	<b>EMPATIA e COMPAIXÃO</b> <u>Foco:</u> Os líderes se identificam com as pessoas sofredoras e se compadecem?
<b>Comunidade</b> <u>Foco:</u> Contribuição positiva dos líderes para a comunidade externa à organização	<b>AÇÕES COMPASSIVAS</b> <u>Foco:</u> Como os líderes agem para aliviar o sofrimento de seus liderados?

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Por fim, o modelo de liderança benevolente ideado com as quatro dimensões e se confrontando com os quatro fatores críticos na gestão das organizações, reconhecidos na literatura pertinente, possibilita ao autor do estudo aproximá-lo do modelo de liderança servidora de Hunter (2004) pela similaridade das qualidades e atributos descritos por ele na caracterização de seu modelo. Cabe um adendo sobre outros tipos de liderança que caminham para uma lógica abusiva e tóxica, entre tantas outras classificações, as quais não se optou por aprofundar neste estudo.

O entrelaçamento dos estudos sobre liderança benevolente com os estudos de compaixão, revela novas dimensões e perspectivas para o que Wordline e Dutton (2017) definem como florescimento da humanidade no trabalho. A compaixão como um estado permanente sustentado pela liderança benevolente seria então a base de uma organização compassiva. O presente trabalho assume essa linha de investigação e busca no campo empírico os elementos para validar esse pressuposto, conforme descrevemos a seguir.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é do tipo exploratória-descritiva, utilizando o método misto, por meio de um projeto sequencial explanatório (CRESWELL, 2010) que integra pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa de métodos mistos (*Mixed Methods Research*) é uma abordagem que envolve a combinação de estatísticas e histórias para estudar problemas sociais e humanos e gera o desenvolvimento de novas possibilidades de metodologias de pesquisa, e permite aos pesquisadores combinarem estatísticas e histórias para melhorar o entendimento do problema (GOMES, 2016; CRESWELL; CLARK, 2011). As principais atividades são coletar e analisar dados qualitativos e quantitativos em resposta a questões de pesquisa, utilizar métodos qualitativos e quantitativos rigorosos, combinar e integrar dados qualitativos e quantitativos usando tipos específicos de desenhos mistos de pesquisa para responder a(s) questão(ões) de pesquisa de maneira integrada. De acordo com Creswell (2010), método misto pode ser executado a partir da adoção de seis diferentes estratégias de projeto de pesquisa: paralelo convergente, sequencial explanatório, sequencial exploratório, projeto incorporado, transformativo e multifásico. A etapa quantitativa foi viabilizada por meio de uma survey (MALHOTRA, 2006), com o objetivo de realizar um levantamento capaz de embasar a etapa seguinte. A etapa qualitativa foi viabilizada por meio de um estudo qualitativo básico (MERRIAM, 2002), que contém algumas características da pesquisa qualitativa mas o foco maior é resolver um fenômeno.

Mais especificamente, a estratégia de pesquisa teve uma abordagem quantitativa para analisar a possível relação entre liderança benevolente e compaixão, adotando uma escala adaptada referente a compaixão, proposta por Pommier (2010); e da liderança benevolente proposta por Karakas e Sarigollu (2013), que foi aplicada a todos os trabalhadores das empresas estudadas. Os achados exploratórios foram a seguir examinados, por meio do emprego da abordagem qualitativa, com a finalidade de analisar os aspectos essenciais da compaixão e da liderança na visão dos líderes das empresas estudadas.

Dessa forma os métodos mistos combinam os métodos predeterminados das pesquisas quantitativas com os das qualitativas, incluindo análises estatísticas e análises textuais. No método misto, o pesquisador baseia a investigação supondo que a coleta de diversos tipos de dados garanta um entendimento melhor do problema pesquisado (CRESWELL, 2007). O Quadro 13 sintetiza as fases do projeto.

Quadro 13 – Fases do projeto sequencial explanatório

Ordem	Fase	Procedimento
1	Pesquisa Quantitativa	a) estabelecimento das questões da pesquisa quantitativa a partir das escalas adaptadas - Escala da Compaixão (POMMIER, 2010) e Escala da Liderança Benevolente (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013);
		b) construção dos dois instrumentos quantitativos;
		c) coleta dos dados quantitativos: Itália e Brasil;
		d) análise dos dados quantitativos, usando estatísticas descritivas e multivariadas;
		e) determinar quais resultados serão explicados na fase qualitativa (significativos, não significativos, discrepantes, diferenças entre grupos).
2	Pesquisa Qualitativa	f) elaboração das questões da pesquisa qualitativa, a partir da pesquisa quantitativa e os processos da compaixão na organização, segundo Worline e Dutton (2017);
		g) coleta de dados
		i) análise dos dados qualitativos usando análise de conteúdo para responder a questão de pesquisa.
3	Interpretação e associação dos resultados	j) resumo e interpretação dos dados quantitativos;
		k) resumo e interpretação dos dados qualitativos;
		l) discussão em que extensão e de que maneira os resultados qualitativos ajudam a explicar os resultados quantitativos.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Creswell e Clark (2013).

Uma vez os dados coletados e analisados, a pesquisa passa para a fase de interpretação e comparação dos resultados, de acordo com a abordagem de estudos comparativos. Em seus escritos, Bulgacov descreve os estudos comparativos e de caso como metodologias para facilitar a compreensão sobre as empresas, através da investigação empírica. O autor aborda três níveis de análise, com diferentes tipos de variáveis a serem investigadas: o indivíduo em seu papel específico como membro da organização e ocupante de certa posição; a estrutura das relações sociais entre os indivíduos nos vários grupos da organização; e o sistema de componentes inter-relacionados ou análise estruturada da organização (BULGACOV, 1998).

Um estudo comparativo investiga organizações similares em certos aspectos e diferentes em outros, no intuito de identificar fenômenos complexos. Usa-se esse método para comparar sistematicamente um grupo determinado de organizações, com a finalidade de estabelecer relações entre suas variáveis quantitativas ou categorias qualitativas analíticas. As análises, com variáveis contrastantes, permitem a melhor compreensão da organização, através do aprofundamento na identificação das causas e consequências das variáveis, permitindo maior foco em relação ao todo (BULGACOV, 1998).

### 3.1 CAMPO DE ESTUDO

A pesquisa foi realizada no Brasil e na Itália em duas (2) empresas, do segmento da indústria do plástico, de cada país. A escolha por verificar a existência ou não de uma relação entre liderança benevolente e a compaixão em empresas brasileiras e italianas, favorece o estabelecimento de possibilidades quanto às formas de liderança entre os organismos envolvidos, levando em conta as peculiaridades de cada cultura. Gil (2007) sinaliza que adotar um modelo de recorte em “pesquisas sociais com delimitação do *locus* da observação”, pressupõe privilegiar agendas acadêmicas como geradoras de resultados de investigação, que permitem repensar e criar uma sociedade mais humana, na maneira de pensar e agir. Ainda, a análise qualitativa sobre dados colhidos, em locais onde ocorrem os fenômenos em estudo, contribui para compreender as relações entre realidades vividas e, neste caso específico, a importância da compaixão dentro das organizações, a partir de um perfil de liderança que sustente e promova atos compassivos, como resposta diante do sofrimento humano.

As empresas brasileiras, selecionadas para o levantamento de dados, estão situadas na região nordeste do Rio Grande do Sul, onde a descendência italiana marca profundamente a cultura social e, conseqüentemente, organizacional. Além disso, na região da serra gaúcha, o segmento da indústria é predominante, principalmente dividido entre os setores metal mecânico, plásticos e moveleiro. A diversidade de setores que compõem a economia da indústria local, desenvolve as regiões da serra gaúcha, no âmbito econômico e social. Os grandes setores presentes na cidade de Caxias de Sul, segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), são indústria de transformação, construção civil, comércio, serviços e agropecuária, extração vegetal, caça e pesca. (SEBRAE, 2016).

Na indústria de transformação, um dos setores que desenvolve parcerias com empresas similares na Itália é o segmento da indústria do plástico. Essa parceria se caracteriza nas relações comerciais, especificamente no fornecimento de componentes plásticos para o setor metal mecânico brasileiro com tecnologia predominantemente italiana. Ou seja, a indústria plástica de Caxias do Sul adota tecnologia italiana o que contribui para a competitividade do setor em Caxias do Sul. Para fins deste estudo, este campo se mostrou adequado, devido ao crescimento e às constantes interações de negócio, revelando a necessidade de compreender se culturalmente existem diferenças e ou semelhanças nos estilos de liderança e sua relação com a compaixão. A ABIPLAST (Associação Brasileira da Indústria do Plástico), publica relatórios anuais desde 1994 sobre a indústria brasileira de transformados plásticos com informações sobre a estrutura da cadeia produtiva do plástico no Brasil. De acordo com os dados do setor,

os principais produtores mundiais de resinas termoplásticas com destaque para China com 26%, Europa com 20% e Brasil com 2,4% (ABIPLAST, 2015). O setor de transformados plásticos reúne cerca de 11,6 mil empresas distribuídas em todo o Brasil. Tais empresas são, em sua maioria, micro e pequenas (93%). As médias e grandes empresas transformadoras de material plástico representam 7% desse universo. Na distribuição de emprego e empresas do setor de transformados plásticos por Estado, o Rio Grande do Sul (RS) aparece em terceiro lugar com 27.618 empregados, representando 8,5% na participação do Brasil. No RS existem três sindicatos da indústria: o SINPLAST (Sindicato das Indústrias de Material Plástico no Estado do RS), fundado em 1982, o SIMPLÁS (Sindicato das Indústrias de Material Plástico do Nordeste Gaúcho) e o SIMPLAVI (Sindicato das Indústrias de Material Plástico do Vale dos Vinhedos). O SIMPLÁS contribuiu para a presente pesquisa indicando as empresas brasileiras e italianas com parcerias no Brasil. Essas indicações viabilizaram a realização do presente estudo.

As organizações brasileiras foram receptivas, expressaram interesse na temática, envolveram-se para que o estudo chegasse a bom termo. Alguns líderes foram designados pela direção das organizações para serem auxiliares, com o intuito de facilitar a coleta dos dados, tanto da parte quantitativa, quanto da qualitativa. Desde o primeiro contato, ambas empresas deixaram claro que se sentiam privilegiadas por fazerem parte do referido estudo, bem como tinham interesse em conhecer, posteriormente, os resultados.

Quanto à Itália, na condição de estrangeiro, mesmo com a apresentação do Consulado Italiano de Porto Alegre, a dificuldade de aceitação da pesquisa por parte das empresas foi maior do que o imaginado, não levando em conta nem mesmo as relações comerciais existentes entre a Serra Gaúcha e a Itália. Somente depois de muita insistência e com o apoio de empresários locais, foi possível adentrar nas organizações italianas, fazer o teste piloto, aplicar o instrumento e entrevistar os líderes. De fato, alguns meses se passaram até conseguir concretizar o objetivo de buscar dados em duas empresas da Itália, para comparar com os resultados obtidos no Brasil. Por outro lado, o grau de dificuldade e a posterior aceitação proporcionou contatos e relacionamentos que continuam ultrapassando as distâncias entre os dois países. Ressalta-se que os termos de autorização para realização da pesquisa estão em posse do pesquisador, uma vez que as referidas empresas concordaram em participar desde que seus nomes fossem mantidos em sigilo.

Superado o período de aceitação por parte das duas empresas, as etapas seguintes ocorreram dentro da normalidade. Para garantir a confiabilidade e a validade da pesquisa, além de averiguar minuciosamente o segmento das organizações que fariam parte do campo de

estudo, isto é, segmento da indústria do plástico, testes piloto foram aplicados em ambas as culturas – italianas e brasileiras – para eliminar qualquer dúvida de compreensão. Um cuidado especial deu-se na questão da linguagem, tanto na tradução do instrumento do inglês para o português, quanto do português para o italiano. Aspectos técnicos de confiabilidade e validade próprios às abordagens quantitativa e qualitativa serão apresentados na seção relativa aos resultados.

Portanto, o campo de estudo contemplou duas diferentes culturas e a junção dos dois métodos: quantitativo e qualitativo. O cenário foi a indústria do ramo plástico, uma vez que o crescimento desse segmento continua alcançando significativa expressão. Mas o olhar do pesquisador teve um foco, uma meta, uma busca: mensurar a presença da compaixão nos membros das organizações selecionadas, perceber o movimento humano dos respectivos líderes, no intuito de delinear um modelo de liderança capaz de sustentar a compaixão como parte do processo de gestão.

Os critérios estabelecidos para a escolha das empresas brasileiras participantes da pesquisa foram o fato de serem do ramo industrial e do segmento plástico. A localização, serra gaúcha, facilitou a busca pelas empresas e o reconhecimento das mesmas quanto à importância de abrir as portas à pesquisa científica, num momento histórico de muitas mudanças e transformações. Por outro lado, o avanço da tecnologia e o contínuo incremento advindo da inovação, acabam inquietando os pesquisadores humanistas, que voltam o olhar para dentro das organizações, que é um dos locais onde as pessoas acabam ficando a maior parte das horas de um dia, no intuito de contribuir para o surgimento de ambientes saudáveis, através de atitudes e relacionamentos compassivos e, conseqüentemente, humanizados.

Em Caxias do Sul, duas empresas do referido setor aceitaram participar da pesquisa. A Empresa A possui um quadro com 173 funcionários, dois diretores, quatro gerentes, cinco supervisores e três líderes operacionais, perfazendo um total de 187 funcionários. A Empresa B tem 158 funcionários, 13 supervisores e mais nove analistas que exercem a função de encarregados de setores. O total de funcionários da Empresa B é de 180.

No contexto italiano, a economia industrial é diversificada. O norte do país é mais desenvolvido e industrializado, dominado por empresas privadas, e onde está localizado o centro financeiro do país, a cidade de Milão. Já o sul é menos desenvolvido, agrícola, dependente de subsídios públicos. O plástico na Itália representou em 2017, 0,18% do PIL (PIB) italiano. Além disso, a Itália é a segunda fabricante mundial de máquinas para a indústria de plástico.

Em virtude da distância entre Roma, local de residência do pesquisador, e o norte da

Itália, região de concentração industrial, os contatos com as empresas do ramo plástico tiveram um grau elevado de dificuldade. O próprio Consulado Italiano de Porto Alegre tentou intermediar, através da Câmara de Comércio, mas os retornos foram demorados e pouco positivos. No entanto, a insistência acabou por resultar na aceitação de algumas empresas em participar do estudo. O preenchimento de um questionário e as posteriores entrevistas tiveram que ser muito bem explanadas para que houvesse detalhada compreensão e posterior permissão.

A realidade das empresas italianas difere, em determinados aspectos, das empresas brasileiras selecionadas para a presente pesquisa. A questão da qualidade se sobressai pela tecnologia de ponta, fabricada na própria Itália. As empresas italianas, de pequeno, médio e grande porte, têm maior acesso aos lançamentos tecnológicos, sem contar que parece existir uma cultura voltada ao contínuo aperfeiçoamento. Na questão da gestão de pessoas, porém, as duas empresas terceirizam as tarefas do antigo departamento pessoal, contratando escritórios de assessorias. Diante disso, não existe propriamente a função de gestor de pessoas. A percepção, nos contatos e na própria fala dos diretores, deixa transparecer que os funcionários de cada setor devem se reportar diretamente ao líder ou ao superior maior, quando necessitam resolver alguma questão particular ou profissional.

As empresas italianas visitadas já somavam algumas décadas, no entanto era a primeira vez que uma pesquisa científica estava sendo aplicada junto aos seus funcionários. As portas das empresas permitiram, após muitos contatos e explicações, o acesso de uma instituição de ensino superior e, neste caso, uma universidade brasileira. Por ser um momento novo, o detalhamento da pesquisa, os procedimentos e o sigilo das informações que seriam obtidas foram minuciosamente explanados. A construção de um vínculo de confiança exigiu a presença de um interlocutor, uma significativa troca de e-mails e várias visitas. O fato da pesquisa estar sendo feita por um estrangeiro contribuiu para o aumento das exigências e a garantia da confidencialidade. Neste caso, a responsabilidade do pesquisador também recebeu um sensível acréscimo.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DA ETAPA QUANTITATIVA

A abordagem quantitativa relaciona uma gama de objetos e/ou atitudes de observação que são similares uns aos outros. É possível a quantificação de atributos, características, dimensões de fenômenos, o que significa transcrever em números informações e opiniões para que os dados possam ser analisados e classificados.

### 3.2.1 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi composto por dois blocos, o bloco de compaixão e, o bloco de liderança benevolente conforme Apêndices A e B. A escala de compaixão adotada foi a de Pommier (2010). A autora desenvolveu a Escala da Compaixão (EC) para avaliar a compaixão em populações estudantis nos Estados Unidos da América. Pommier (2010) fundamentou seu trabalho nos estudos anteriores de Neff (2003), que propôs três elementos para compor a autocompaixão e a compaixão em geral. Eles incluem bondade, humanidade comum e atenção (NEFF 2003a, 2003b). A bondade é definida como sendo o calor humano e a compreensão para com os outros, em oposição à crítica dura ou julgamentos. A humanidade comum é o reconhecimento da experiência humana compartilhada que gera o senso de conexão com os outros. A atenção é um equilíbrio emocional que impede a identificação excessiva ou o afastamento em relação à dor dos outros (NEFF, 2003a, 2003b). Sob essa base, Pommier (2010) desenvolveu a escala para avaliar a compaixão como construto e assim examinar cientificamente o fenômeno da compaixão. As variáveis do estudo nos blocos de compaixão e liderança benevolente foram operacionalizadas utilizando-se uma escala de concordância de sete pontos do tipo Likert, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Cada item foi apresentado na forma de uma afirmação: “Quando vejo um colega de trabalho se sentindo mal, logo quero oferecer ajuda.” Um texto inicial explicava o contexto e a finalidade da pesquisa além de definir brevemente o conceito de compaixão e de liderança. Além destas questões, o instrumento contemplou um bloco referente à caracterização da empresa e do respondente, com questões sobre gênero, idade, formação, tempo de empresa e área de atuação. O Quadro 14 apresenta as questões que compõem a escala de compaixão.

Quadro 14 – Escala itens de compaixão

(continua)

1 – No meu ambiente de trabalho, quando observo a dor e o sofrimento de colegas, eu me sinto mal.
2 - Quando vejo um colega de trabalho se sentindo mal, logo quero oferecer ajuda.
3 - Quando um colega de trabalho está em necessidade, sofro por ele.
4 - Quando os colegas de trabalho estão tristes, me preocupo com eles.
5 - Se eu encontro um colega angustiado, eu tento acalmá-lo com gestos e palavras gentis.
6 - Eu padeço pelos colegas que estão em estado de sofrimento.
7 - Eu gosto de tranquilizar os colegas quando estão preocupados.
8 - Eu acredito que todas as pessoas se sentem mal de vez em quando.
9 - Fora do contexto do trabalho, quando vejo alguém angustiado, eu sento com essa pessoa, para ela não se sentir abandonada.
10 - Eu reconheço que as pessoas que não são como eu, também sofrem como eu sofro, porque somos humanos.

(continuação)

11 - Eu posso me relacionar com os outros em tempos de dificuldades, porque somos iguais como seres humanos.
12 - Apesar das minhas diferenças com os outros, sei que todos sofrem as dores da vida como eu sou.
13 - Quando um colega me fala sobre um problema e é excessivamente pessimista sobre o fato, eu tento manter uma perspectiva de equilíbrio da situação.
14 - Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amainar seu sofrimento.
15 - Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação.
16 - Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil.
17 - Eu escuto aos outros com carinho, quando me contam seus problemas.
18 - Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas.
19 - Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes.
20 - Eu não evito as pessoas que estão passando por um período de dificuldades e de sofrimentos.
21 - Eu fico calmo(a) ao escutar o relato das dificuldades das outras pessoas.
22 - Quando ouço o relato de alguém sobre a perda de um ente querido, sou receptivo(a) a sua dor e sofrimento.
23 - Eu fico abalado(a) com os sentimentos e emoções dos outros quando eles me contam seus problemas.
24 - Eu me esforço em não condenar as outras pessoas por seus problemas.
25 - Quando vejo uma pessoa da qual eu não gosto, ainda assim me esforço para ser compreensivo(a).
26 - Quando eu vejo uma pessoa se sentindo muito infeliz, mesmo assim eu tento ser amável com ela.
27 - Quando vejo alguém passando por dificuldades, tento confortá-la, explicando-lhe que todas as pessoas têm problemas.
28 - Se eu percebo que alguém se sente constrangido com algo, eu tento ajudá-lo a se sentir melhor, compartilhando uma história constrangedora minha; ou, do meu passado; ou, por mim vivida.
29 - As dores íntimas das pessoas são mais suportáveis, quando compartilhadas com outras pessoas.
30 - Meus sofrimentos são similares às das outras pessoas porque compartilhamos uma experiência humana comum.
31 - Quando outras estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional.
32 - Quando vejo uma passando por alguma perda, tento conectar-me com ela para aliviar sua dor emocional, expressando o meu entendimento a seu respeito.
33 - Quando uma má notícia é anunciada, tento ajudar as outras pessoas se manterem calmas.
34 - Eu sinto profundamente pelos outros, quando eles estão lutando para sair de seus problemas.
35 - Quando outras pessoas estão passando por tempos difíceis, eu tento ajudá-las para manterem uma visão equilibrada daquelas circunstâncias.
36 - Quando as outras pessoas falham, tento não julgá-las.
37 - Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela.
38 - Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela.
39 - Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las.
40 - Quando as outras pessoas passam por uma perda dolorosa, eu me sinto compelido a ajudá-las.
41 - Quando eu vejo uma pessoa em uma situação difícil, eu me identifico com aquela pessoa, porque sei que todos somos humanos.
42 - Quando os tempos estão ruins para as pessoas, eu reconheço seu sofrimento por ser comum ao meu.
43 - Eu valorizo as experiências de sofrimento das outras pessoas, porque eu posso me conectar com elas através das minhas próprias experiências.
44 - Quando as outras pessoas se sentem deprimidas, eu as encorajo a compartilharem comigo seus problemas para que percebam que não estão sozinhas.
45 - Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis.

(conclusão)

46 - Sou aberto(a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis.
47 - Quando escuto os problemas das pessoas, encontro-me em sintonia com elas.
48 - Quando vejo alguém chorando tento me envolver em suas emoções.
49 - Para aliviar o sofrimento das outras pessoas, eu perdoo seus erros.
50 - Quando as outras pessoas precisam de ajuda eu me ofereço.
51 - Em tempos difíceis para as pessoas, gosto de oferecer minha ajuda.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Pommier (2010).

A escala de liderança benevolente foi desenvolvida por Karakas e Sarigollu (2012), a partir de pesquisa realizada com gestores e líderes de empresas com e sem fins lucrativos. Os autores desenvolveram um modelo conceitual de liderança benevolente, baseado em quatro pilares - moralidade, espiritualidade, vitalidade e comunidade - para criar o bem comum nas organizações. Mesmo que na sua origem a escala tenha sido desenvolvida a partir de pesquisa com líderes, no contexto da presente pesquisa o uso dessa escala busca identificar a percepção de todos os trabalhadores sobre os construtos que subjazem o conceito de liderança benevolente. Como contrapartida às empresas participantes deste estudo, foi oferecida uma devolutiva a respeito dos líderes, o que extrapola os objetivos acadêmicos e leva a pesquisa a um patamar de pesquisa com aplicações gerenciais. A intenção é avaliar quais atributos da liderança benevolente são mais bem percebidos pelos respondentes e como isso pode contribuir pra um melhor ambiente de trabalho. O Quadro 15 apresenta os itens que a escala contempla.

Quadro 15 – Escala itens de liderança benevolente

(continua)

1 – As pessoas, em seus ambientes, agem e se sentem como líderes responsáveis.
2 – Em seu meio social, as pessoas estão dispostas a dedicar algum tempo e energia à comunidade.
3 – Em sua comunidade, as pessoas estão envolvidas em projetos de responsabilidade social.
4 – Em seu ambiente de trabalho, você entende que as pessoas avaliam as consequências das decisões gerenciais tomadas para todas as partes interessadas.
5 – Em geral, dedico meu tempo e dinheiro às causas de caridade.
6 - O trabalho que realizo faz a diferença na vida das pessoas.
7 - No meu trabalho, eu me esforço para ajudar as outras pessoas.
8 – Como cidadão (ã), responsabilizo-me pelos erros cometidos.
9 – Como ser humano, dedico algum tempo para uma autorreflexão ou para rezar no trabalho.
10 – Para a minha realização pessoal, procuro buscar um significado mais profundo no trabalho.
11 – Procuro incorporar a espiritualidade ao trabalho realizado e por realizar.
12 - Acredito que estamos interconectados e que fazemos parte de um todo maior que é a humanidade.
13 – Quando coloco a alma no meu trabalho, sinto-me revigorado (a) e mais vivo.
14 – Com a espiritualidade me sinto mais útil e com mais compaixão.
15 - A espiritualidade me faz uma pessoa mais gentil.
16 – No ambiente de trabalho, encorajo os colegas para o crescimento espiritual.
17 – No ambiente de trabalho, quando sou confrontado(a) com uma decisão importante, a espiritualidade desempenha um papel importante.

(conclusão)

18 – Para além do trabalho, busco algo que traga significado e satisfação à minha vida.
19 – No meu trabalho, reflito sobre as consequências éticas das decisões.
20 – Nas minhas relações sociais, posiciono-me moralmente.
21 – Nas minhas relações sociais, levo as regras éticas a sério.
22 – Procuro manter um comportamento congruente entre valores e crenças éticas.
23 – Cumpro as promessas e mantenho os compromissos.
24 – Meu modelo de vida é de integridade e honestidade.
25 – Sempre defendo o que é certo se for justo.
26 - Mesmo quando as pessoas desanimam, procuro uma maneira de resolver o problema.
27 – Sinto-me apaixonado por trazer mudanças positivas.
28 – Encorajo e dou esperança às pessoas para realizarem ações positivas.
29 - Trabalho com os colegas para criar uma visão para mudanças positivas coletivas e compartilhadas.
30 – Quando quero mudar algo positivamente no ambiente de trabalho, tomo a iniciativa para começar a mudança.
31 - Tenho a mente aberta para aceitar novas ideias e gerar mudanças e inovações na organização.
32 – Quando os colegas se afastam dos valores éticos, eu os desafio.
33 - O cuidado para com a minha comunidade direciona minha liderança.
34 - Cuido do legado para as futuras gerações.
35 – Esperançoso(a) sobre o que podemos realizar para a comunidade.
36 - Crença nas habilidades das pessoas para produzir resultados positivos.
37 - Esforço-me para comunicar uma visão clara e positiva para as pessoas com as quais me relaciono.
38 - Encorajo os membros do time a ter sonhos arrojados.
39 - Trabalho guiado por altos padrões éticos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Karakas e Sarigollu (2012).

As escalas utilizadas passaram pelo processo de tradução reversa, uma vez que os originais estavam em inglês, e para tanto, os instrumentos sofreram uma primeira tradução para o português e uma segunda para o inglês, com a finalidade de identificar possíveis alterações de conteúdo. Além disso, quando da tradução para o italiano, dois profissionais, um empresário e um professor universitário, contribuíram garantindo fidelidade ao conteúdo original. Em termos processuais, o instrumento sofreu validação: veio do inglês para o português e para o italiano, e posteriormente, foi validado quanto à semântica (no português e no italiano). Com o intuito de aprimorar os instrumentos e detectar dificuldades de compreensão, tempo de resposta e outras dificuldades, antes de efetivamente aplicar o questionário, foi realizado o pré-teste (FAERSTEIN *et al.*, 1999), isto é, foi aplicado à 30 respondentes antes de realizar a aplicação para os demais. O mesmo foi efetivado com 10% do total dos respondentes italianos e brasileiros.

O pré-teste teve como objetivo principal fornecer subsídios para o aprimoramento das versões dos questionários. Recordar-se, ainda, que o pré-teste é fundamental para garantir a clareza das próprias perguntas, compreensão, possíveis resistências em responder algumas

questões, tempo de resposta, entre outros aspectos relativos à efetiva aplicação do instrumento, antes da distribuição do questionário para os respondentes (FAERSTEIN *et al.*, 1999). Diante do retorno positivo obtido no pré-teste, procedeu-se ao agendamento da aplicação dos questionários, impressos anteriormente. Portanto, para a coleta utilizou-se instrumentos impressos.

A coleta de dados, como já explicitado, aconteceu em quatro empresas do ramo industrial do segmento plástico, sendo que todas as empresas enquadram-se como sendo de médio porte (entre 50 para a Itália e acima de 100 no Brasil), sendo que duas empresas estão situadas no norte da Itália, região do Vêneto e as outras duas no Brasil, na região nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. Os respondentes de ambas as empresas eram líderes e liderados, sendo que todos responderam os dois questionários (compaixão e liderança benevolente).

De acordo com o cronograma estabelecido entre o pesquisador e os diretores das empresas brasileiras e italianas, a coleta dos dados ocorreu de uma forma harmônica, sem nenhum atropelo ou ruído de comunicação. É importante ressaltar que prevaleceu um clima de alegria e de satisfação, da parte dos respondentes, pela oportunidade de estarem participando da referida pesquisa. Ressalta-se que a pesquisa foi realizada nas empresas e os questionários foram aplicados pessoalmente pelo pesquisador.

### **3.2.2 Preparação do banco de dados**

Uma vez coletados os dados, foi realizada a etapa de preparação com vistas a melhorar a qualidade, estabelecer padrões e eliminar inconsistências, medidas imprescindíveis para a conquista de satisfatórios resultados de análise (MALHOTRA, 2005). De posse dos questionários respondidos, iniciou-se a limpeza do banco de dados. Esta etapa garantiu o descarte dos instrumentos inconsistentes evitando, assim, que as análises fossem prejudicadas (GIACOMELLO, 2009).

Para realizar a limpeza dos dados, Hair Jr. *et al.* (2005) define que os dados perdidos abaixo de 10% para observação podem ser ignorados, podendo ser substituídos por um novo caso (quando apresentar 50% ou 77% mais de dados perdidos). Neste estudo, optou-se por realizar a exclusão dos dados que se enquadrassem nestes percentuais. Assim, dos 273 questionários aplicados no Brasil, 3 foram excluídos, e na Itália a análise foi dos 133 questionários coletados e deste modo, procedeu-se a análise com 403 respondentes.

Após esses ajustes, foi feita a análise e a apuração dos resultados. Para a análise

quantitativa, os dados normalizados foram submetidos às técnicas estatísticas. Os procedimentos adotados para a análise estatística dos dados foram a análise descritiva, análise fatorial e correlações. A análise descritiva buscou identificar variáveis manifestadas na população e, ainda, fazer uma comparação entre essas distribuições (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Também foram efetuadas as medidas relacionadas à análise fatorial para identificar fatores subjacentes aos construtos, bem como avaliar sua pertinência: o teste de esfericidade de Bartlett, que analisa a associação entre as variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2005); a medida de adequação da amostra de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO), que analisa se a amostra está adequada à análise (HAIR JR. *et al.*, 2005). Finalmente, através da matriz da correlação, buscou-se compreender a relação entre compaixão e liderança benevolente e suas dimensões.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DA ETAPA QUALITATIVA

Bryman (1988) relata que a pesquisa qualitativa é utilizada por cientistas sociais há décadas, e Stake (2011) complementa que a pesquisa qualitativa se baseia, num primeiro momento, na compreensão humana. Cabe destacar ainda que a pesquisa qualitativa permite que os pesquisadores sociais migrem da ênfase na explicação de causa e efeito ao caminho da interpretação pessoal (STAKE, 2011). Gibbs (2009) define que a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador aprofundar as análises a partir do seu contexto de pesquisa.

Nesta tese, a etapa qualitativa possui também caráter exploratório, o que se mostra aderente à proposta do método sequencial explanatório (CRESWELL; CLARK, 2013). No projeto sequencial explanatório, a etapa qualitativa é considerada como a fase de aprofundamento dos achados quantitativos. No caso desta pesquisa, a etapa qualitativa ocorreu com vistas a aprofundar o esclarecimento acerca dos principais achados quantitativos, sendo aplicada aos líderes das empresas estudadas.

#### 3.3.1 Coleta dos dados qualitativos

Para o aprofundamento da compreensão dos resultados da etapa quantitativa, foram realizadas 32 entrevistas semi-estruturadas, em profundidade com gestores: diretores, supervisores, coordenadores, isto é, líderes de diferentes setores. Segundo Yin (2015), as entrevistas em profundidade podem ser propostas aos entrevistados com o objetivo de obter opiniões sobre certos eventos, bem como, obter de *insights* sobre determinados assuntos. As

perguntas adotadas para orientar as entrevistas em profundidade ter origem nos principais aspectos de compaixão advindos do estudo quantitativo, propostos por Dutton (2017). As questões aplicadas aos entrevistados, estão listadas no Quadro 16.

Quadro 16 – Questões aplicadas aos entrevistados

<b>Questões:</b>
1. Você tem percebido quando alguém da equipe está com algum problema? Como você percebe que a pessoa está sofrendo?
2. Ao perceber que alguém está sofrendo, como você se sente? O que o sofrimento da outra pessoa provoca em você?
3. Você consegue se colocar no lugar de quem está sofrendo e partilhar com os demais as proporções do sofrimento da outra pessoa?
4. O sofrimento de alguém desencadeia em você o desejo de ajudar na superação? Você participa de ações que auxiliam quem está sofrendo?
5. Você se lembra de algum fato que aconteceu na empresa e que a compaixão esteve presente? Você já ajudou um colega numa situação difícil ou num momento de sofrimento? Como você se sentiu ao ajudá-lo?

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### 3.3.2 Análise dos resultados qualitativos

A viabilização da análise dos resultados qualitativos ocorreu por meio da análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2011, p. 37) consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens” (BARDIN, 2011, p. 37).

A análise de conteúdo, enquanto técnica, pode fornecer os indícios necessários para o aprofundamento dos achados quantitativos, e pode ser conduzida em dois níveis: em um primeiro nível, está o conteúdo a ser explorado, o qual pode ser capturado e revelado em uma série de estatísticas e textos. No segundo nível, o pesquisador está interessado no conteúdo latente e o significado mais profundo está incorporado na literatura (DURIAU; REGER; PFARRER, 2007).

A partir destas definições, prosseguiu-se a análise qualitativa. No que tange os procedimentos, cabe destacar que as entrevistas foram gravadas e em posse dos áudios, os mesmos foram transcritos (transcrição literal). Com base na literatura, partiu-se então para a etapa de categorização dos resultados, que ocorreu *a priori* e *a posteriori*, visto que foi a partir do resultado do quantitativo que se elaborou as categorias a serem avaliadas. Os dados foram exportados para o software NVIVO® versão 11, onde criaram-se nós e categorias para viabilizar as análises conforme apresentado na seção a seguir que apresenta os resultados e as

análises de ambas as etapas, quantitativa e qualitativa.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE

### 4.1 FASE 1 – ETAPA QUANTITATIVA

Uma vez coletados os dados, foi realizada a etapa de preparação com vistas a melhorar a qualidade, estabelecer padrões e eliminar inconsistências, medidas imprescindíveis para a conquista de satisfatórios resultados de análise (MALHOTRA, 2005). De posse dos questionários respondidos, iniciou-se a limpeza do banco de dados. Esta etapa garantiu o descarte dos instrumentos inconsistentes evitando, assim, que as análises fossem prejudicadas (GIACOMELLO, 2009).

Inicialmente foram obtidos 406 questionários respondidos. Para a limpeza, foram retirados 3 que apresentaram quantidade de valores omissos (*missing values*) superior a 10% do questionário (ROTH, 1994). Após esta etapa, chegou-se a uma amostra final de 403 questionários válidos.

Após esses ajustes, foi feita a análise e a apuração dos resultados. Para a análise quantitativa, os dados normalizados foram submetidos às técnicas estatísticas de análise descritiva, análise fatorial e correlações.

Nas medidas relacionadas à análise fatorial exploratória a finalidade foi identificar fatores subjacentes aos construtos, bem como avaliar sua pertinência: o teste de esfericidade de Bartlett, que analisa a associação entre as variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2005); a medida de adequação da amostra de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO), que analisa se a amostra está adequada à análise (HAIR JR. *et al.*, 2005) e de normalidade e homoscedasticidade (HAIR JR. *et al.*, 2005). Finalmente, através da matriz da correlação, buscou-se compreender a relação entre compaixão e liderança benevolente e suas dimensões. A apresentação e análise dos resultados apresenta inicialmente a caracterização dos respondentes, seguida das análises univariadas e multivariadas.

### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

O questionário contemplou seis questões sociodemográficas que tinham como objetivo identificar o perfil dos respondentes (líderes e liderados), e posteriormente, realizar os cruzamentos necessários. Para fins de organização, serão apresentados os respondentes das empresas brasileiras e na sequência os respondentes italianos.

#### 4.2.1 Caracterização dos respondentes de empresas brasileiras

Referente ao gênero dos respondentes brasileiros, notou-se que a maior parte dos respondentes é do gênero feminino (61,8% na Empresa Brasil 1 e 67,8% na Empresa Brasil 2). Ainda, observou-se que estas respostas nos questionários válidos do Brasil, sendo 110 respondentes na Empresa Brasil 1 e 143 na Empresa Brasil 2.

No que tange à faixa etária, observou-se que a maior parte dos respondentes de ambas as empresas possuem entre 25 e 35 anos (49,5% na Empresa Brasil 1 e 31,5% na Empresa Brasil 2). Referente à escolaridade, observou-se que na Empresa Brasil 1, a maior parte dos respondentes (40,9%) indicou possuir Ensino Médio, e na Empresa Brasil 2, o percentual de respondentes que possui Ensino Médio é de 54,9%. Salienta-se que na Empresa Brasil 1, 20,9% indicaram possuir Graduação e 24,5% indicaram Especialização. Na Empresa Brasil 2, o percentual para Graduação é de 17,6% e para Especialização o percentual é de 16,9%.

Observou-se que em ambas as empresas o maior percentual de tempo de serviço é entre 1 e 5 anos (52,3% para a Empresa Brasil 1 e 38,2% para a Empresa Brasil 2). Destaca-se que a Empresa Brasil 2 possui um expressivo percentual de funcionários com até 1 ano de empresa (32,6% - enquanto a Empresa Brasil 1 possui 23,4%) e 8,3% dos respondentes indicou possuir mais de 10 anos de casa (enquanto a Empresa Brasil 1 possui 4,5%). Em ambas as empresas a maior parte dos respondentes indicou que atua em funções administrativas (74% na Empresa Brasil 1 e 63% Empresa Brasil 2). A Tabela 1 apresenta as frequências e números absolutos de cada empresa, apresentados na sequência do texto.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes - Brasil

(continua)

Gênero				
	Empresa Brasil 1		Empresa Brasil 2	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Feminino	68	61,8%	97	67,8%
Masculino	42	38,2%	46	32,2%
Não há resposta	0	0%	0	0%
Total	110	100%	143	100%
Faixa etária				
	Empresa Brasil 1		Empresa Brasil 2	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Até 25 anos	19	17,1%	40	28,0%
25 a 35 anos	55	49,5%	45	31,5%
35 a 45 anos	26	23,4%	41	28,7%
45 a 60 anos	8	7,2%	17	11,9%
Mas de 60 anos	3	2,7%	0	0%
Não há resposta	0	0%	0	0%
Total	111	100%	143	100%

(conclusão)

Escolaridade				
	Empresa Brasil 1		Empresa Brasil 2	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Ensino Fundamental	14	12,7%	15	10,6%
Ensino Médio	45	40,9%	78	54,9%
Graduação	23	20,9%	25	17,6%
Especialização	27	24,5%	24	16,9%
Mestrado ou Doutorado	1	0,9%	0	0%
Não há resposta	0	0%	0	0%
Total	110	100%	142	100%

Tempo de empresa				
	Empresa Brasil 1		Empresa Brasil 2	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
1 ano ou menos	26	23,4%	47	32,6%
1 a 5 anos	58	52,3%	55	38,2%
5 a 10 anos	22	19,8%	27	18,8%
Mais de 10 anos	5	4,5%	12	8,3%
Não há resposta	0	0%	0	0%
Total	111	100%	144	100%

Setor				
	Empresa Brasil 1		Empresa Brasil 2	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Produção	28	26%	52	37%
Administrativo	81	74%	89	63%
Não há resposta	0	0%	0	0%
Total	109	100%	141	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.2 Caracterização dos respondentes de empresas italianas

Com o objetivo de caracterizar os italianos respondentes da pesquisa, a primeira questão refere-se ao gênero dos entrevistados. Observa-se que a maior parte dos respondentes da Empresa Itália 1 é do gênero masculino (75,0%) e na Empresa Itália 2, 51,6% dos respondentes indicou ser do gênero feminino.

No questionário italiano havia uma pergunta a respeito da nacionalidade dos respondentes. Na Empresa Itália 1, 20% dos respondentes indicaram ser estrangeiros e na Empresa Itália 2, o percentual é de 10,8%.

A maior parte dos respondentes da Empresa Itália 1 indicaram possuir entre 35 e 45 anos (50%) enquanto na Empresa Itália 2, a maior parte possui entre 25 e 60 anos (23,7% para cada amplitude de idade - 25 a 35 anos, 35 a 45 anos e 45 a 60 anos).

Referente à escolaridade dos respondentes italianos, observa-se que a maior parte dos respondentes da Empresa Itália 1 indicou possuir Ensino Médio (42,5%), enquanto na Empresa Itália 2, a maior parte indicou possuir Ensino Fundamental (40,9%). Os que possuem graduação ou especialização são 10% na Empresa Itália 1 e 6,5% na Empresa Itália 2.

Observa-se que tanto na Empresa Itália 1 quanto na Empresa Itália 2, a maior parte dos

respondentes está na empresa há mais de 10 anos (Empresa Itália 1 - 40% e Empresa Itália 2 - 45,2%) e a maior parte dos respondentes indicou estar vinculado ao setor de produção (Empresa Itália 1 – 47,5% e Empresa Itália 2 – 77,4%). A Tabela 2 apresenta as frequências e números absolutos de cada empresa, apresentados na sequência do texto.

Tabela 2 – Caracterização dos respondentes - Itália

Gênero				
	Empresa Itália 1		Empresa Itália 2	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Feminino	6	15,0%	48	51,6%
Masculino	30	75,0%	34	36,6%
Não há resposta	4	10,0%	11	11,8%
Total	40	100,00	93	100,00
Cidadania				
	Empresa Itália 1		Empresa Itália 2	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Italiana	28	70,0%	83	89,2%
Estrangeira	8	20,0%	10	10,8%
Não há resposta	4	10,0%	0%	0%
Total	40	100,00	93	100,00
Faixa etária				
	Empresa Itália 1		Empresa Itália 2	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Até 25 anos	1	2,5%	14	15,1%
25 a 35 anos	5	12,5%	22	23,7%
35 a 45 anos	20	50,0%	22	23,7%
45 a 60 anos	9	22,5%	22	23,7%
Mas de 60 anos	1	2,5%	2	2,2%
Não há resposta	4	10,0%	11	11,8%
Total	40	100,00	93	100,00
Escolaridade				
	Empresa Itália 1		Empresa Itália 2	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Ensino Fundamental	12	30,0%	38	40,9%
Ensino Médio	17	42,5%	34	36,6%
Graduação ou Especialização	4	10,0%	6	6,5%
Mestrado ou Doutorado	1	2,5%	3	3,2%
Não há resposta	6	15,0%	12	12,9%
Total	40	100,00	93	100,00
Tempo de empresa				
	Empresa Itália 1		Empresa Itália 2	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
1 ano ou menos	3	7,50%	14	15,1%
1 a 5 anos	7	17,5%	15	16,1%
5 a 10 anos	9	22,5%	10	10,8%
Mais de 10 anos	16	40,0%	42	45,2%
Não há resposta	5	12,5%	12	12,9%
Total	40	100,00	93	100,00
Setor				
	Empresa Itália 1		Empresa Itália 2	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Produção	19	47,5%	72	77,4%
Administrativo	16	40,0%	8	8,6%
Não há resposta	5	12,5%	13	14,0%
Total	40	100,00	93	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

### 4.2.3 Análise univariada

A análise univariada teve o objetivo de apresentar as médias atribuídas a cada variável, bem como seu desvio padrão e variância. Para uma melhor visualização as tabelas de compaixão e liderança benevolente são apresentadas separadamente por construto. As tabelas apresentam as médias das respostas obtidas sobre o total de respondentes (empresas italianas e empresas brasileiras)

As variáveis de compaixão tinham como objetivo avaliar a percepção dos respondentes sobre os atributos da compaixão no ambiente de trabalho. Assim, ao observar as questões, nota-se que todas as questões tiveram respostas marcadas em toda a amplitude da escala (de 1 a 7), sendo que as médias ficaram entre  $4,52 \leq \bar{X} \leq 6,27$ , apresentando uma variação de 17,50% entre a mínima e a máxima.

As três maiores médias foram as das questões COM\_8 (Eu acredito que todas as pessoas se sentem mal de vez em quando), com média de  $\bar{X}6,27$  (concordância de 87,85%) e que apresentou o terceiro menor desvio padrão do conjunto ( $s=1,38$  – 23% de dispersão). A segunda maior média foi a da questão COM\_22 (Quando ouço o relato de alguém sobre a perda de um ente querido, sou receptivo(a) a sua dor e sofrimento), que apresentou média de  $\bar{X}6,13$  (85,52% de grau de concordância e desvio padrão de  $s=1,42$  (23,59% de dispersão)). Já a terceira maior média de compaixão foi a da variável COM\_17 (Eu escuto aos outros com carinho, quando me contam seus problemas), com média de  $\bar{X}6,02$  (concordância de 83,68%) e desvio padrão de  $s=1,37$  (22,54% de dispersão).

Referente às três menores médias, a mais baixa foi a variável COM\_49 (Para aliviar o sofrimento das outras pessoas, eu perdoo seus erros), com média  $\bar{X}4,52$  (concordância de 58,67%) e desvio padrão de  $s=1,84$  (30,67% de variação das médias). A segunda menor média é referente à COM\_25 (Quando vejo uma pessoa da qual eu não gosto, ainda assim me esforço para ser compreensivo(a)), com média de  $\bar{X}4,61$  (concordância de 60,25) e desvio padrão de 1,81 (30,12% de dispersão). A terceira menor média refere-se à variável COM\_48 (Quando vejo alguém chorando tento me envolver em suas emoções), que apresentou média de  $\bar{X}4,65$  (grau de concordância de 60,87%) e um desvio padrão de 1,87 (dispersão de 31,15%).

A média geral do bloco de compaixão é de 5,44 (grau de concordância de 74,01%), o desvio padrão médio é de 1,60 (26,67% de dispersão em relação à média). A Tabela 3 apresenta os demais resultados.

Tabela 3 – Análise descritiva integrada – variáveis de compaixão

(continua)

<b>Código</b>	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
COM_1	No meu ambiente de trabalho, quando observo a dor e o sofrimento de colegas, eu me sinto mal.	5,34	1,71
COM_2	Quando vejo um colega de trabalho se sentindo mal, logo quero oferecer ajuda.	5,96	1,44
COM_3	Quando um colega de trabalho está em necessidade, sofro por ele.	4,74	1,78
COM_4	Quando os colegas de trabalho estão tristes, me preocupo com eles.	5,37	1,69
COM_5	Se eu encontro um colega angustiado, eu tento acalmá-lo com gestos e palavras gentis.	5,81	1,52
COM_6	Eu padeço pelos colegas que estão em estado de sofrimento.	4,75	1,77
COM_7	Eu gosto de tranquilizar os colegas quando estão preocupados.	5,75	1,50
COM_8	Eu acredito que todas as pessoas se sentem mal de vez em quando.	6,27	1,38
COM_9	Fora do contexto do trabalho, quando vejo alguém angustiado, eu sento com essa pessoa, para ela não se sentir abandonada.	4,89	1,80
COM_10	Eu reconheço que as pessoas que não são como eu, também sofrem como eu sofro, porque somos humanos.	5,96	1,58
COM_11	Eu posso me relacionar com os outros em tempos de dificuldades, porque somos iguais como seres humanos.	5,88	1,51
COM_12	Apesar das minhas diferenças com os outros, sei que todos sofrem as dores da vida como eu sofro.	5,77	1,71
COM_13	Quando um colega me fala sobre um problema e é excessivamente pessimista sobre o fato, eu tento manter uma perspectiva de equilíbrio da situação.	5,79	1,39
COM_14	Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amainar seu sofrimento.	5,46	1,58
COM_15	Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação.	5,39	1,57
COM_16	Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil.	5,83	1,32
COM_17	Eu escuto aos outros com carinho, quando me contam seus problemas.	6,02	1,37
COM_18	Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas.	5,27	1,59
COM_19	Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes.	5,44	1,56
COM_20	Eu não evito as pessoas que estão passando por um período de dificuldades e de sofrimentos.	5,70	1,50
COM_21	Eu fico calmo(a) ao escutar o relato das dificuldades das outras pessoas.	5,45	1,65
COM_22	Quando ouço o relato de alguém sobre a perda de um ente querido, sou receptivo(a) a sua dor e sofrimento.	6,13	1,42
COM_23	Eu fico abalado(a) com os sentimentos e emoções dos outros quando eles me contam seus problemas.	5,17	1,72
COM_24	Eu me esforço em não condenar as outras pessoas por seus problemas.	5,62	1,56
COM_25	Quando vejo uma pessoa da qual eu não gosto, ainda assim me esforço para ser compreensivo(a).	4,61	1,81
COM_26	Quando eu vejo uma pessoa se sentindo muito infeliz, mesmo assim eu tento ser amável com ela.	5,46	1,47
COM_27	Quando vejo alguém passando por dificuldades, tento confortá-la, explicando-lhe que todas as pessoas têm problemas.	5,61	1,59
COM_28	Se eu percebo que alguém se sente constrangido com algo, eu tento ajudá-lo a se sentir melhor, compartilhando uma história constrangedora minha; ou, do meu passado; ou, por mim vivida.	5,26	1,76
COM_29	As dores íntimas das pessoas são mais suportáveis, quando compartilhadas com outras pessoas.	5,61	1,70
COM_30	Meus sofrimentos são similares às das outras pessoas porque compartilhamos uma experiência humana comum.	5,14	1,81
COM_31	Quando outras estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional.	4,97	1,70
COM_32	Quando vejo uma passando por alguma perda, tento conectar-me com ela para aliviar sua dor emocional, expressando o meu entendimento a seu respeito.	5,41	1,52

		(conclusão)	
<b>Código</b>	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
COM_33	Quando uma má notícia é anunciada, tento ajudar as outras pessoas se manterem calmas.	5,50	1,48
COM_34	Eu sinto profundamente pelos outros, quando eles estão lutando para sair de seus problemas.	5,19	1,65
COM_35	Quando outras pessoas estão passando por tempos difíceis, eu tento ajudá-las para manterem uma visão equilibrada daquelas circunstâncias.	5,42	1,47
COM_36	Quando as outras pessoas falham, tento não julgá-las.	5,22	1,69
COM_37	Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela.	5,47	1,59
COM_38	Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela.	5,74	1,45
COM_39	Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las.	5,76	1,51
COM_40	Quando as outras pessoas passam por uma perda dolorosa, eu me sinto compelido a ajudá-las.	5,42	1,55
COM_41	Quando eu vejo uma pessoa em uma situação difícil, eu me identifico com aquela pessoa, porque sei que todos somos humanos.	5,51	1,57
COM_42	Quando os tempos estão ruins para as pessoas, eu reconheço seu sofrimento por ser comum ao meu.	5,28	1,63
COM_43	Eu valorizo as experiências de sofrimento das outras pessoas, porque eu posso me conectar com elas através das minhas próprias experiências.	5,21	1,63
COM_44	Quando as outras pessoas se sentem deprimidas, eu as encorajo a compartilharem comigo seus problemas para que percebam que não estão sozinhas.	5,24	1,70
COM_45	Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis.	5,36	1,60
COM_46	Sou aberto(a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis.	5,43	1,63
COM_47	Quando escuto os problemas das pessoas, encontro-me em sintonia com elas.	5,00	1,67
COM_48	Quando vejo alguém chorando tento me envolver em suas emoções.	4,65	1,87
COM_49	Para aliviar o sofrimento das outras pessoas, eu perdoo seus erros.	4,52	1,84
COM_50	Quando as outras pessoas precisam de ajuda eu me ofereço.	5,74	1,45
COM_51	Em tempos difíceis para as pessoas, gosto de oferecer minha ajuda.	5,71	1,45

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As variáveis de liderança tinham como objetivo avaliar a percepção dos respondentes sobre os atributos da liderança benevolente no ambiente de trabalho. Assim, ao observar a distribuição das respostas, nota-se que todas as questões tiveram respostas marcadas em toda a amplitude da escala (de 1 a 7), sendo que as médias ficaram entre  $3,21 \leq \bar{X} \leq 6,36$ , apresentando uma variação de 31,50% entre a mínima e a máxima.

As três maiores médias foram as das questões LID\_25 (Sempre defendo o que é certo se for justo), que apresentou uma média de  $\bar{X}6,36$  (concordância de 89,42%) e um desvio padrão de 1,14 (19,04% de dispersão). A segunda maior média foi a da variável LID\_24 (Meu modelo de vida é de integridade e honestidade), o qual apresentou uma média de  $\bar{X}6,35$  (concordância de 89,21%) e desvio padrão de 1,11 (18,46% de variação). A terceira média mais alta foi a da variável LID\_23 (Cumpro as promessas e mantenho os compromissos), com média de  $\bar{X}6,24$  (grau de concordância em 87,35%) e variou 19,78% em relação à média (desvio padrão de 1,19).

Referente às três menores médias, observa-se a variável LID\_5 (Em geral, dedico meu tempo e dinheiro às causas de caridade) que aprestou média de  $\bar{X}$ 3,21 (36,82% de concordância) e desvio padrão de 1,78 (29,65% de variação). A segunda menor média foi a da variável LID\_2 (Em seu meio social, as pessoas estão dispostas a dedicar algum tempo e energia à comunidade), com média de 4,09 (concordância de 51,46%) e dispersão de 28,58% em relação à média (desvio padrão de 1,71). A terceira menor média se refere à questão LID\_3 (Em sua comunidade, as pessoas estão envolvidas em projetos de responsabilidade social) que apresentou média de 4,14 (grau de concordância de 52,30%) e desvio padrão de 1,76 (29,35% de variação).

A média geral do bloco de liderança benevolente é de 5,35 (grau de concordância de 72,51%), o desvio padrão médio é de 1,62 (27,01% de dispersão em relação à média). A Tabela 4 apresenta os demais resultados.

Tabela 4 – Análise descritiva integrada – variáveis de liderança benevolente

(continua)

<b>Código</b>	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
LID_1	As pessoas, em seus ambientes, agem e se sentem como líderes responsáveis.	4,50	1,85
LID_2	Em seu meio social, as pessoas estão dispostas a dedicar algum tempo e energia à comunidade.	4,09	1,71
LID_3	Em sua comunidade, as pessoas estão envolvidas em projetos de responsabilidade social.	4,14	1,76
LID_4	Em seu ambiente de trabalho, você entende que as pessoas avaliam as consequências das decisões gerenciais tomadas para todas as partes interessadas.	4,29	1,90
LID_5	Em geral, dedico meu tempo e dinheiro às causas de caridade.	3,21	1,78
LID_6	O trabalho que realizo faz a diferença na vida das pessoas.	4,72	2,03
LID_7	No meu trabalho, eu me esforço para ajudar as outras pessoas.	5,94	1,37
LID_8	Como cidadão (ã), responsabilizo-me pelos erros cometidos.	5,95	1,58
LID_9	Como ser humano, dedico algum tempo para uma autorreflexão ou para rezar no trabalho.	4,61	2,02
LID_10	Para a minha realização pessoal, procuro buscar um significado mais profundo no trabalho.	5,34	1,79
LID_11	Procuro incorporar a espiritualidade ao trabalho realizado e por realizar.	4,79	1,95
LID_12	Acredito que estamos interconectados e que fazemos parte de um todo maior que é a humanidade.	5,39	1,80
LID_13	Quando coloco a alma no meu trabalho, sinto-me revigorado (a) e mais vivo.	5,54	1,85
LID_14	Com a espiritualidade me sinto mais útil e com mais compaixão.	5,42	1,83
LID_15	A espiritualidade me faz uma pessoa mais gentil.	5,55	1,87
LID_16	No ambiente de trabalho, encorajo os colegas para o crescimento espiritual.	4,26	2,10
LID_17	No ambiente de trabalho, quando sou confrontado(a) com uma decisão importante, a espiritualidade desempenha um papel importante.	4,69	2,10
LID_18	Para além do trabalho, busco algo que traga significado e satisfação à minha vida.	6,15	1,30
LID_19	No meu trabalho, reflito sobre as consequências éticas das decisões.	5,76	1,51
LID_20	Nas minhas relações sociais, posiciono-me moralmente.	5,81	1,45
LID_21	Nas minhas relações sociais, levo as regras éticas a sério.	5,82	1,51
LID_22	Procuro manter um comportamento congruente entre valores e crenças éticas.	5,79	1,41
LID_23	Cumpro as promessas e mantenho os compromissos.	6,24	1,19

		(conclusão)	
<b>Código</b>	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
LID_24	Meu modelo de vida é de integridade e honestidade.	6,35	1,11
LID_25	Sempre defendo o que é certo se for justo.	6,36	1,14
LID_26	Mesmo quando as pessoas desanimam, procuro uma maneira de resolver o problema.	5,99	1,25
LID_27	Sinto-me apaixonado por trazer mudanças positivas.	6,14	1,29
LID_28	Encorajo e dou esperança às pessoas para realizarem ações positivas.	5,97	1,32
LID_29	Trabalho com os colegas para criar uma visão para mudanças positivas coletivas e compartilhadas.	5,66	1,50
LID_30	Quando quero mudar algo positivamente no ambiente de trabalho, tomo a iniciativa para começar a mudança.	5,39	1,59
LID_31	Tenho a mente aberta para aceitar novas ideias e gerar mudanças e inovações na organização.	6,18	1,19
LID_32	Quando os colegas se afastam dos valores éticos, eu os desafio.	4,56	1,86
LID_33	O cuidado para com a minha comunidade direciona minha liderança.	4,61	1,82
LID_34	Cuido do legado para as futuras gerações.	5,74	1,42
LID_35	Esperançoso(a) sobre o que podemos realizar para a comunidade.	5,15	1,70
LID_36	Crença nas habilidades das pessoas para produzir resultados positivos.	5,54	1,55
LID_37	Esforço-me para comunicar uma visão clara e positiva para as pessoas com as quais me relaciono.	5,95	1,34
LID_38	Encorajo os membros do time a ter sonhos arrojados.	5,40	1,64
LID_39	Trabalho guiado por altos padrões éticos	5,57	1,63

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Após visualizar as médias gerais das variáveis, o passo seguinte foi verificar se existem diferenças significativas entre as médias, com vistas a compreender qual a estratégia multivariada se mostra mais adequada em termos de realização da análise fatorial, foi realizado o teste de médias (Teste t de student). Este teste mostra-se adequado quando se está lidando com conjuntos distintos de dados ou comparando amostras distintas, no intuito de saber se as variâncias iguais são assumidas ou não são assumidas (HAIR JR. *et al.*, 2005). A variável de controle foi a nacionalidade dos respondentes.

A Tabela 5 apresenta as médias, desvio padrão e os erros padrão da média das questões, agrupando as empresas brasileiras e as italianas.

Tabela 5 – Teste de médias (Teste t)

Estadísticas de grupo	BRASIL					ITALIA				
	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média		
1 – No meu ambiente de trabalho, quando observo a dor e o sofrimento de colegas, eu me sinto mal.	268	5,84	1,444	,088	127	4,30	1,761	,156		
2 - Quando vejo um colega de trabalho se sentindo mal, logo quero oferecer ajuda.	269	6,21	1,306	,080	129	5,45	1,576	,139		
3 - Quando um colega de trabalho está em necessidade, sofro por ele.	266	5,00	1,727	,106	129	4,21	1,762	,155		
4 - Quando os colegas de trabalho estão tristes, me preocupo com eles.	267	5,82	1,424	,087	129	4,44	1,828	,161		
5 - Se eu encontro um colega angustiado, eu tento acalmá-lo com gestos e palavras gentis.	269	6,09	1,356	,083	129	5,23	1,679	,148		
6 - Eu padeço pelos colegas que estão em estado de sofrimento.	270	4,99	1,720	,105	129	4,25	1,772	,156		
7 - Eu gosto de tranquilizar os colegas quando estão preocupados.	266	6,05	1,311	,080	125	5,11	1,681	,150		
8 - Eu acredito que todas as pessoas se sentem mal de vez em quando.	265	6,37	1,299	,080	127	6,06	1,519	,135		
9 - Fora do contexto do trabalho, quando vejo alguém angustiado, eu sento com essa pessoa, para ela não se sentir abandonada.	269	5,18	1,666	,102	129	4,28	1,916	,169		
10 - Eu reconheço que as pessoas que não são como eu, também sofrem como eu sofro, porque somos humanos.	269	6,13	1,513	,092	128	5,59	1,667	,147		
11 - Eu posso me relacionar com os outros em tempos de dificuldades, porque somos iguais como seres humanos.	267	6,24	1,263	,077	128	5,14	1,696	,150		
12 - Apesar das minhas diferenças com os outros, sei que todos sofrem as dores da vida como eu sofro.	270	5,93	1,621	,099	128	5,44	1,856	,164		
13 - Quando um colega me fala sobre um problema e é excessivamente pessimista sobre o fato, eu tento manter uma perspectiva de equilíbrio da situação.	270	5,91	1,292	,079	125	5,54	1,548	,138		
14 - Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amainar seu sofrimento.	266	5,72	1,422	,087	127	4,91	1,748	,155		
15 - Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação.	269	5,67	1,445	,088	129	4,80	1,674	,147		
16 - Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil.	270	6,05	1,167	,071	129	5,37	1,511	,133		
17 - Eu escuto aos outros com carinho, quando me contam seus problemas.	269	6,25	1,189	,072	129	5,52	1,567	,138		
18 - Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas.	265	5,69	1,355	,083	127	4,38	1,681	,149		

(continua)

Estatísticas de grupo	BRASIL					ITALIA						
	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
<b>Compaixão</b>												
19 - Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes.	266	5,79	1,433	,088	129	4,71	1,553	,137				
20 - Eu não evito as pessoas que estão passando por um período de dificuldades e de sofrimentos.	270	5,91	1,438	,087	129	5,25	1,526	,134				
21 - Eu fico calmo(a) ao escutar o relato das dificuldades das outras pessoas.	263	5,48	1,655	,102	129	5,39	1,655	,146				
22 - Quando ouço o relato de alguém sobre a perda de um ente querido, sou receptivo(a) a sua dor e sofrimento.	270	6,28	1,274	,078	129	5,81	1,633	,144				
23 - Eu fico abalado(a) com os sentimentos e emoções dos outros quando eles me contam seus problemas.	269	5,35	1,698	,104	129	4,81	1,722	,152				
24 - Eu me esforço em não condenar as outras pessoas por seus problemas.	270	5,73	1,491	,091	128	5,41	1,676	,148				
25 - Quando vejo uma pessoa da qual eu não gosto, ainda assim me esforço para ser compreensivo(a).	268	4,92	1,757	,107	126	3,97	1,748	,156				
26 - Quando eu vejo uma pessoa se sentindo muito infeliz, mesmo assim eu tento ser amável com ela.	267	5,88	1,222	,075	126	4,56	1,552	,138				
27 - Quando vejo alguém passando por dificuldades, tento confortá-la, explicando-lhe que todas as pessoas têm problemas.	267	5,99	1,405	,086	126	4,82	1,666	,148				
28 - Se eu percebo que alguém se sente constrangido com algo, eu tento ajudá-lo a se sentir melhor, compartilhando uma história constrangedora minha; ou, do meu passado; ou, por mim vivida.	267	5,49	1,739	,106	126	4,78	1,706	,152				
29 - As dores íntimas das pessoas são mais suportáveis, quando compartilhadas com outras pessoas.	266	5,61	1,754	,108	125	5,60	1,591	,142				
30 - Meus sofrimentos são similares às das outras pessoas porque compartilhamos uma experiência humana comum.	267	5,33	1,761	,108	125	4,74	1,866	,167				
31 - Quando outras estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional.	266	5,23	1,658	,102	126	4,43	1,680	,150				
32 - Quando vejo uma pessoa passando por alguma perda, tento conectar-me com ela para aliviar sua dor emocional, expressando o meu entendimento a seu respeito.	260	5,68	1,412	,088	125	4,85	1,587	,142				
33 - Quando uma má notícia é anunciada, tento ajudar as outras pessoas se manterem calmas.	262	5,85	1,401	,087	125	4,76	1,382	,124				
34 - Eu sinto profundamente pelos outros, quando eles estão lutando para sair de seus problemas.	266	5,38	1,642	,101	125	4,79	1,613	,144				
35 - Quando outras pessoas estão passando por tempos difíceis, eu tento ajudá-las para manterem uma visão equilibrada daquelas circunstâncias.	267	5,69	1,375	,084	124	4,84	1,495	,134				

(continuação)

(continuação)

Estatísticas de grupo	BRASIL					ITALIA				
	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média		
<b>Compaixão</b>										
36 – Quando as outras pessoas falham, tento não julgá-las.	263	5,32	1,663	,103	121	5,00	1,742	,158		
37 - Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela.	266	5,83	1,452	,089	124	4,69	1,610	,145		
38 - Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela.	264	6,06	1,285	,079	124	5,07	1,552	,139		
39 - Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las.	267	6,08	1,327	,081	125	5,08	1,639	,147		
40 - Quando as outras pessoas passam por uma perda dolorosa, eu me sinto compelido a ajudá-las.	265	5,63	1,507	,093	125	4,95	1,549	,139		
41 - Quando eu vejo uma pessoa em uma situação difícil, eu me identifico com aquela pessoa, porque sei que todos somos humanos.	267	5,80	1,465	,090	123	4,89	1,621	,146		
42 - Quando os tempos estão ruins para as pessoas, eu reconheço seu sofrimento por ser comum ao meu.	266	5,54	1,532	,094	123	4,71	1,707	,154		
43 - Eu valorizo as experiências de sofrimento das outras pessoas, porque eu posso me conectar com elas através das minhas próprias experiências.	266	5,58	1,506	,092	122	4,42	1,620	,147		
44 – Quando as outras pessoas se sentem deprimidas, eu as encorajo a compartilharem comigo seus problemas para que percebam que não estão sozinhas.	266	5,58	1,610	,099	120	4,48	1,665	,152		
45 - Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis.	267	5,63	1,546	,095	123	4,78	1,576	,142		
46 - Sou aberto(a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis.	265	5,69	1,573	,097	125	4,90	1,611	,144		
47 – Quando escuto os problemas das pessoas, encontro-me em sintonia com elas.	263	5,28	1,638	,101	121	4,39	1,578	,143		
48 - Quando vejo alguém chorando tento me envolver em suas emoções.	266	4,83	1,935	,119	124	4,26	1,657	,149		
49 - Para aliviar o sofrimento das outras pessoas, eu perdoo seus erros.	267	4,74	1,857	,114	122	4,04	1,712	,155		
50 - Quando as outras pessoas precisam de ajuda eu me ofereço.	265	5,91	1,442	,089	125	5,39	1,396	,125		
51 - Em tempos difíceis para as pessoas, gosto de oferecer minha ajuda.	267	5,90	1,376	,084	125	5,30	1,508	,135		

(continuação)

Estatísticas de grupo	BRASIL				ITALIA			
	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
<b>Liderança</b>								
1 – As pessoas, em seus ambientes, agem e se sentem como líderes responsáveis.	263	4,81	1,790	,110	123	3,85	1,818	,164
2 – Em seu meio social, as pessoas estão dispostas a dedicar algum tempo e energia à comunidade.	264	4,15	1,719	,106	126	3,96	1,704	,152
3 – Em sua comunidade, as pessoas estão envolvidas em projetos de responsabilidade social.	261	4,31	1,823	,113	125	3,77	1,566	,140
4 – Em seu ambiente de trabalho, você entende que as pessoas avaliam as consequências das decisões gerenciais tomadas para todas as partes interessadas.	265	4,59	1,891	,116	126	3,67	1,784	,159
5 – Em geral, dedico meu tempo e dinheiro às causas de caridade.	263	3,23	1,784	,110	125	3,17	1,772	,159
6 – O trabalho que realizo faz a diferença na vida das pessoas.	262	5,17	1,823	,113	125	3,76	2,111	,189
7 – No meu trabalho, eu me esforço para ajudar as outras pessoas.	265	6,22	1,158	,071	127	5,35	1,570	,139
8 – Como cidadão (ã), responsabilizo-me pelos erros cometidos.	266	6,24	1,339	,082	127	5,32	1,838	,163
9 – Como ser humano, dedico algum tempo para uma autorreflexão ou para rezar no trabalho.	267	4,88	1,971	,121	125	4,03	2,016	,180
10 – Para a minha realização pessoal, procuro buscar um significado mais profundo no trabalho.	267	5,75	1,511	,093	127	4,48	2,003	,178
11 – Procuro incorporar a espiritualidade ao trabalho realizado e por realizar.	266	5,42	1,658	,102	125	3,44	1,842	,165
12 – Acredito que estamos interconectados e que fazemos parte de um todo maior que é a humanidade.	265	5,79	1,538	,094	126	4,55	2,018	,180
13 – Quando coloco a alma no meu trabalho, sinto-me revigorado (a) e mais vivo.	267	5,93	1,577	,097	127	4,71	2,109	,187
14 – Com a espiritualidade me sinto mais útil e com mais compaixão.	265	5,98	1,477	,091	126	4,25	1,958	,174
15 – A espiritualidade me faz uma pessoa mais gentil.	265	6,08	1,496	,092	126	4,45	2,100	,187
16 – No ambiente de trabalho, encorajo os colegas para o crescimento espiritual.	267	4,91	1,879	,115	127	2,91	1,894	,168
17 – No ambiente de trabalho, quando sou confrontado(a) com uma decisão importante, a espiritualidade desempenha um papel importante.	267	5,30	1,825	,112	126	3,41	2,083	,186
18 – Para além do trabalho, busco algo que traga significado e satisfação à minha vida.	267	6,24	1,239	,076	125	5,97	1,402	,125
19 – No meu trabalho, reflito sobre as consequências éticas das decisões.	267	6,04	1,294	,079	126	5,17	1,742	,155

(conclusão)

Estatísticas de grupo	BRASIL					ITALIA						
	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
<b>Liderança</b>												
20 – Nas minhas relações sociais, posiciono-me moralmente.	267	6,00	1,291	,079	126	5,40	1,659	,148				
21 – Nas minhas relações sociais, levo as regras éticas a sério.	266	6,06	1,345	,082	125	5,31	1,715	,153				
22 – Procuo manter um comportamento congruente entre valores e crenças éticas.	267	6,02	1,316	,081	127	5,30	1,492	,132				
23 – Cumpro as promessas e mantenho os compromissos.	261	6,32	1,079	,067	127	6,07	1,370	,122				
24 – Meu modelo de vida é de integridade e honestidade.	259	6,44	1,060	,066	125	6,18	1,185	,106				
25 – Sempre defendo o que é certo se for justo.	252	6,51	1,077	,068	124	6,07	1,218	,109				
26 - Mesmo quando as pessoas desanimam, procuro uma maneira de resolver o problema.	260	6,16	1,107	,069	123	5,62	1,457	,131				
27 – Sinto-me apaixonado por trazer mudanças positivas.	260	6,30	1,161	,072	123	5,79	1,484	,134				
28 – Encorajo e dou esperança às pessoas para realizarem ações positivas.	259	6,24	1,127	,070	120	5,39	1,497	,137				
29 - Trabalho com os colegas para criar uma visão para mudanças positivas coletivas e compartilhadas.	259	5,90	1,370	,085	122	5,13	1,616	,146				
30 – Quando quero mudar algo positivamente no ambiente de trabalho, tomo a iniciativa para começar a mudança.	258	5,63	1,455	,091	123	4,89	1,736	,157				
31 - Tenho a mente aberta para aceitar novas ideias e gerar mudanças e inovações na organização.	259	6,34	1,045	,065	122	5,85	1,389	,126				
32 – Quando os colegas se afastam dos valores éticos, eu os desafio.	258	4,65	1,923	,120	123	4,37	1,719	,155				
33 - O cuidado para com a minha comunidade direciona minha liderança.	257	4,83	1,779	,111	122	4,13	1,832	,166				
34 - Cuido do legado para as futuras gerações.	255	5,71	1,428	,089	124	5,81	1,412	,127				
35 – Esperançoso(a) sobre o que podemos realizar para a comunidade.	257	5,35	1,616	,101	121	4,73	1,817	,165				
36 - Crença nas habilidades das pessoas para produzir resultados positivos.	256	5,84	1,335	,083	123	4,92	1,772	,160				
37 - Esforço-me para comunicar uma visão clara e positiva para as pessoas com as quais me relaciono.	259	6,25	1,108	,069	123	5,31	1,553	,140				
38 - Encorajo os membros do time a ter sonhos arrojados.	258	5,82	1,366	,085	122	4,51	1,801	,163				
39 - Trabalho guiado por altos padrões éticos	259	5,88	1,407	,087	123	4,89	1,850	,167				

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na análise das questões individuais, tanto nas questões de liderança como de compaixão, as médias das empresas brasileiras têm valores mais altos do que as empresas italianas. Ao observar predominância de questões com diferença de médias estatisticamente significativas ( $p > 5\%$ ), optou-se por realizar a análise fatorial de cada grupo de empresas (brasileiras e italianas) separadamente. Tal procedimento favorece também a posterior análise comparada.

#### 4.2.4 Análise multivariada

Na análise das comunalidades, percentagem da variância do item restituída pela solução final), Hair et al. (2005) indicam que sejam retirados os itens cuja comunalidade seja inferior a 0,5. As questões 31, do questionário de liderança “Tenho a mente aberta para aceitar novas ideias e gerar mudanças e inovações na organização” e 49 de compaixão “Para aliviar o sofrimento das outras pessoas, eu perdoo seus erros”, ambas dos respondentes brasileiros, apresentaram valor da comunalidade abaixo de 0,5 e por isso foram retiradas da análise.

Foram realizadas análises de validade e confiabilidade das escalas, através da análise fatorial exploratória, avaliação da consistência interna e correlações (item-item e item-total) (FLYNN; PEARCY, 2001).

Em seguida, procedeu-se a realização da análise fatorial exploratória e o agrupamento das questões nos fatores, ou dimensões. Para avaliar a pertinência da análise fatorial foi verificado o teste de esfericidade de Bartlett para testar a hipótese nula de que as variáveis na matriz de correlação da população não são correlacionadas (HAIR et al., 2005), a medida de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) para analisar se a amostra está adequada à análise (HAIR et al., 2005). A determinação do número de fatores se deu através do critério de autovalor maior que 1,0 e da utilização da técnica de componentes principais com Rotação Ortogonal Varimax (HAIR JR. et al., 2005). O critério de carga fatorial mínima adotado foi de 0,4 em cada um dos fatores, por se tratar de uma análise exploratória (HAIR JR. et al., 2005; 2009). A Tabela 6 mostra o resultado do agrupamento das questões nos fatores e os respectivos testes.

Tabela 6 – Testes com os construtos

Construtos	Número de fatores	KMO	Comunalidades	Variabilidade Total	Bartlett
Compaixão Brasil	8	0,931	>0,50	67,24%	$p < 0,001$
Liderança Brasil	7	0,903	>0,50	68,12%	$p < 0,001$
Compaixão Itália	8	0,902	>0,50	73,90%	$p < 0,001$
Liderança Itália	6	0,867	>0,50	73,60%	$p < 0,001$

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Durante a conferência dos dados, foram retiradas as variáveis que possuíam carga fatorial inferior a 0,500 e comunalidades com cargas menores do que a literatura sugere (inferiores a 0,500). Na Tabela 7, são apresentadas as questões retiradas e os motivadores.

Tabela 7 – Variáveis excluídas da análise

<b>Variável</b>		<b>Motivo de exclusão</b>
LID_1 (BR)	As pessoas, em seus ambientes, agem e se sentem como líderes responsáveis	Carga fatorial
LID_2 (BR)	Em seu meio social, as pessoas estão dispostas a dedicar algum tempo e energia à comunidade	
LID_3 (BR)	Em sua comunidade, as pessoas estão envolvidas em projetos de responsabilidade social	
LID_4 (BR)	Em seu ambiente de trabalho, você entende que as pessoas avaliam as consequências das decisões gerenciais tomadas para todas as partes interessadas	
LID_12 (BR)	Acredito que estamos interconectados e que fazemos parte de um todo maior que é a humanidade	
LID_31 (BR)	Tenho a mente aberta para aceitar novas ideias e gerar mudanças e inovações na organização	Comunalidade
LID_1 (IT)	As pessoas, em seus ambientes, agem e se sentem como líderes responsáveis	Carga fatorial
LID_2 (IT)	Em seu meio social, as pessoas estão dispostas a dedicar algum tempo e energia à comunidade	
LID_3 (IT)	Em sua comunidade, as pessoas estão envolvidas em projetos de responsabilidade social	
LID_4 (IT)	Em seu ambiente de trabalho, você entende que as pessoas avaliam as consequências das decisões gerenciais tomadas para todas as partes interessadas	
LID_13 (IT)	Quando coloco a alma no meu trabalho, sinto-me revigorado (a) e mais vivo	
COM_49 (BR)	Para aliviar o sofrimento das outras pessoas, eu perdoo seus erros	Comunalidade
COM_9 (BR)	Como ser humano, dedico algum tempo para uma autorreflexão ou para rezar no trabalho	Carga fatorial
COM_28 (BR)	Encorajo os membros do time a ter sonhos arrojados	
COM_8 (BR)	Como cidadão (ã), responsabilizo-me pelos erros cometidos	
COM_39 (BR)	Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las	Não apresentaram carga em nenhum fator
COM_38 (BR)	Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela	
COM_50 (BR)	Quando as outras pessoas precisam de ajuda eu me ofereço	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com os blocos formados procedeu-se a análise semântica do conteúdo dos itens para dar nome a cada fator. A Tabela 8 a seguir apresenta a formação dos fatores nos blocos e o respectivo alfa de Cronbach.

Tabela 8 – Formação dos fatores nos blocos

	Fatores	Número de itens	Alfa de Cronbach	KMO	Variância total
Compaixão - Brasil	1 – Percepção da dor do outro	10	0,904	0,931	67,24%
	2 – Atitude	11	0,950		
	3 – Identificação do sofrimento do outro	8	0,840		
	4 – Empatia	5	0,852		
	5 - Escuta	3	0,798		
	6- Equilíbrio	2	0,587		
	7- Humanidade	3	0,707		
	8-Racionalidade	2	0,550		
Compaixão - Itália	Fatores	Número de itens	Alfa de Cronbach	KMO	Variância total
	1 – Percepção da dor do outro	15	0,950	0,902	73,90%
	2 – Atitude	10	0,934		
	3 – Identificação do sofrimento do outro	7	0,920		
	4 – Empatia	7	0,907		
	5 - Escuta	3	0,802		
	6- Equilíbrio	4	0,809		
	7- Humanidade	3	0,723		
Liderança - Brasil	Fatores	Número de itens	Alfa de Cronbach		
	1 - Conduta benevolente	7	0,840	0,903	68,12%
	2 - Espiritualidade	3	0,871		
	3 - Predisposição para criar mudanças positivas	5	0,826		
	4 - Comportamento ético	6	0,857		
	5 - Crença nas pessoas	3	0,713		
	6 - Cuidado com a comunidade	4	0,766		
	7 - Oração e caridade	4	0,712		
Liderança - Itália	Fatores	Número de itens	Alfa de Cronbach		
	1 - Predisposição para criar mudanças positivas	9	0,880	0,867	73,60%
	2 - Espiritualidade	8	0,901		
	3 - Comportamento ético	7	0,867		
	4 - Cuidado com a comunidade	5	0,796		
	5 - Crença nas pessoas	3	0,816		
	6 - Sentido do trabalho	2	0,652		

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O critério utilizado para classificação do Alfa de Cronbach é o estabelecido por Pestana e Gageiro, conforme expresso no Quadro 17. Contudo, Hair Jr. *et al.* (2005) definem a aceitabilidade de alfas inferiores à 0,600 no caso de estudos exploratórios.

Quadro 17 – Alfas

Classificação	Métrica
Muito boa	Superior a 0,9
Boa	Entre 0,8 e 0,9
Razoável	Entre 0,7 e 0,8
Fraca	Entre 0,6 e 0,7
Inadmissível	Inferior à 0,6

Fonte: Pestana e Gageiro (2005, p. 526).

A partir destes alinhamentos, serão apresentados os blocos de análise fatorial por construto e por país.

#### 4.2.4.1 Análise fatorial – compaixão – empresas brasileiras

##### 4.2.4.1.1 Fator 1: percepção da dor do outro

Na amostra brasileira, o primeiro fator foi chamado de Percepção da Dor. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que as pessoas se sensibilizam diante do sofrimento dos outros, disponibilizando-se para auxiliar no alívio da dor. O outro não é apenas mais uma pessoa, mas alguém que merece atenção e apoio nas dificuldades. Na compaixão, a percepção da dor é trazida pela literatura como algo que pode fazer parte da gestão de pessoas, pois o ideal seria que a organização não ficasse indiferente à dor, mas incorporasse o cuidado para com o outro que sofre (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013)

Este fator foi formado pelas variáveis COM\_2; COM\_5, COM\_4, COM\_1, COM\_15, COM\_7, COM\_22, COM\_16, COM\_18, COM\_14. As cargas fatoriais variaram entre 0,467 e 0,778, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,904$ , o que indica uma confiabilidade “muito boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005). O Alfa de Cronbach apresenta o grau de covariância dos itens entre si, os valores próximos de 1 indicam uma boa consistência interna, de preferência deve ser maior do que 0,7 (HAIR *et al.*, 2010).

A Tabela 9 apresenta as estatísticas descritivas referentes às variáveis do Fator 1. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. Para se analisar a heterogeneidade das respostas utilizou-se o coeficiente de variação, para o qual adotou-se como critério de interpretação recomendada por Fávero *et al.* (2009) o qual determina que valores de coeficiente de variação (CV) superiores a 30% indicam que as respostas são heterogêneas, enquanto que valores inferiores a 30% demonstram homogeneidade dos resultados. Assim, foi possível perceber que as respostas seguem uma distribuição homogênea.

Tabela 9 – Estatísticas referentes ao fator “percepção da dor do outro”

Variável	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Carga fatorial
COM 2 – Quando vejo um colega de trabalho se sentindo mal, logo quero oferecer ajuda.	6,18	1,328	21,489	,904
COM 5 - Se eu encontro um colega angustiado eu tento acalmá-lo com gestos e palavras gentis.	6,06	1,368	22,574	,778
COM 4 – Quando os colegas de trabalho estão tristes me preocupo com eles.	5,80	1,415	24,397	,727
COM 1 – No meu ambiente de trabalho quando observo a dor e o sofrimento de colegas, eu me sinto mal.	5,82	1,437	24,691	,633
COM 15 – Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação.	5,64	1,462	25,922	,632
COM 7 – Eu gosto de tranquilizar os colegas quando estão preocupados.	6,06	1,265	20,875	,562
COM 22 – Quando ouço o relato de alguém sobre a perda de um ente querido, sou receptivo(a) a sua dor e sofrimento.	6,24	1,300	20,833	,557
COM 16 – Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil.	6,04	1,174	19,437	,514
COM 18 – Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas.	5,67	1,367	24,109	,477
COM 14 - Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amainar seu sofrimento.	5,68	1,435	25,264	,471

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.1.2 Fator 2: atitude

O segundo fator foi chamado de Atitude, e agrupou onze variáveis que em comum, entre si, possuem um fio condutor que traz presente as diferentes ações e gestos que desencadeiam alívio àqueles que estão sofrendo. A atitude, que gera a compaixão, é destacada como a concretização e/ou a transformação da percepção em ação compassiva, que procura proporcionar a superação ou, ao menos, amenizar o sofrimento. As questões que formam esse fator, de um jeito ou de outro, expressam o movimento que impulsiona ações compassivas. A carga fatorial de tais questões variou entre 0,427 e 0,683 e o agrupamento possui um Alfa de 0,950, o que indica uma consistência interna considerada por Pestana e Gageiro (2005) como sendo “muito boa”. A Tabela 10 apresenta os resultados.

Tabela 10 – Estatísticas referentes ao fator “atitude”

(continua)

Variável	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM 51 – Em tempos difíceis para as pessoas, gosto de oferecer minha ajuda.	5,94	1,317	22,172	0,675
COM 26 – Quando eu vejo uma pessoa se sentindo muito infeliz, mesmo assim eu tento ser amável com ela.	5,90	1,189	20,153	0,508
COM 37 – Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela.	5,87	1,404	23,918	0,459

(conclusão)

Variável	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM 33 – Quando uma má notícia é anunciada, tento ajudar as outras pessoas se manterem calmas.	5,86	1,396	23,823	0,497
COM 46 – Sou aberto(a) às pessoas quando os tempos estão difíceis.	5,74	1,526	26,585	0,661
COM 35 – Quando outras pessoas estão passando por tempos difíceis, eu tento ajudá-las para manterem uma visão equilibrada daquelas circunstâncias.	5,70	1,358	23,825	0,501
COM 45 – Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis.	5,67	1,512	26,667	0,668
COM 40 – Quando as outras pessoas passam por uma perda dolorosa, eu me sinto compelido a ajudá-las.	5,67	1,485	26,19	0,443
COM 32 – Quando vejo uma pessoa passando por alguma perda, tento conectar-me com ela para aliviar sua dor emocional, expressando o meu entendimento a seu respeito.	5,67	1,418	25,009	0,427
COM 36 – Quando as outras pessoas falham, tento não julgá-las.	5,33	1,652	30,994	0,683
COM 25 – Quando vejo uma pessoa da qual eu não gosto, ainda assim me esforço para ser compreensivo(a).	4,93	1,735	35,193	0,548

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.1.3 Fator 3: identificação do sofrimento do outro

O terceiro agrupamento reúne as variáveis que versam sobre a identificação com o sofrimento do outro. Deu-se este nome ao fator visto que as variáveis nele agrupadas refletem a sintonia e a preocupação com a dor do outro, ao ponto de sentir ou conseguir colocar-se no lugar da pessoa que está sofrendo. A própria história advinda das experiências pessoais de sofrimento favorecem a aproximação, ao perceber que a existência de sofrimento no outro. A mobilização da compaixão nas organizações requer primeiramente a percepção do sofrimento no ambiente de trabalho. Segundo Dutton, Lilius e Kanov (2007) tal mobilização da compaixão envolve notar, sentir e responder coletivamente à dor do outro, com a intenção de amenizá-la. Este agrupamento reuniu variáveis com carga fatorial entre 0,413 e 0,680 e possui uma confiabilidade interna de 0,920, o que, segundo a literatura, representa uma adequação “muito boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 11 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 3. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação deste fator indica que a maioria das respostas foram heterogêneas.

Tabela 11 – Estatísticas referentes ao fator “identificação do sofrimento do outro”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM 41 – Quando eu vejo uma pessoa em uma situação difícil, eu me identifico com aquela pessoa, porque sei que todos somos humanos.	5,81	1,442	24,819	0,413
COM 29 – As dores íntimas das pessoas são mais suportáveis, quando compartilhadas com outras pessoas.	5,62	1,743	31,014	0,535
COM 44 – Quando as outras pessoas se sentem deprimidas, eu as encorajo a compartilharem comigo seus problemas para que percebam que não estão sozinhas.	5,57	1,608	28,869	0,672
COM 42 – Quando os tempos estão ruins para as pessoas, eu reconheço seu sofrimento por ser comum ao meu.	5,55	1,515	27,297	0,605
COM 30 – Meus sofrimentos são similares aos das outras pessoas porque compartilhamos uma experiência humana comum.	5,31	1,771	33,352	0,680
COM 47 – Quando escuto os problemas das pessoas, encontro-me em sintonia com elas.	5,27	1,64	31,120	0,646
COM 48 – Quando vejo alguém chorando tento me envolver em suas emoções.	4,86	1,917	39,444	0,587

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.1.4 Fator 4: empatia

O quarto fator foi chamado de empatia, pois reúne as variáveis COM\_3, COM\_6, COM\_23, COM\_34 E COM\_31 que em comum, possuem o desejo e a habilidade de colocar-se no lugar do outro, quando esse passa por situações exigentes e doloridas. A empatia, sob a ótica da compaixão, é vista como a capacidade de colocar-se no lugar daquele que está sofrendo, pois a compaixão não implica na eliminação da fronteira entre o eu e o outro (Gray, 2003) mas numa atitude de profunda identificação. As variáveis agrupadas geraram um Alfa de  $\alpha = 0,852$ , o que denota uma adequação boa e as cargas fatoriais variaram entre 0,488 e 0,755, mostrando-se confirmadas pelo que sugere a literatura (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 12 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 4. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação permite a análise de que, neste fator, as respostas foram heterogêneas.

Tabela 12 – Estatísticas referentes ao fator “empatia”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM 34 – Eu sinto profundamente pelos outros, quando eles estão lutando para sair de seus problemas.	5,37	1,651	30,745	0,519
COM 23 – Eu fico abalado(a) com os sentimentos e emoções dos outros quando eles me contam seus problemas.	5,35	1,72	32,150	0,606
COM 31 – Quando outras estão tristes, eu tento ajuda-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional.	5,20	1,662	31,962	0,488
COM 3 – Quando um colega de trabalho está em necessidade, sofro por ele.	5,00	1,726	34,520	0,755
COM 6 – Eu padeço pelos colegas que estão em estado de sofrimento.	4,99	1,718	34,429	0,647

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.1.5 Fator 5: *escuta*

O quinto agrupamento reuniu as variáveis que geraram o fator nomeado *escuta*, isso porque elas possuem em comum a disposição de parar e escutar o sofrimento que está abatendo a outra pessoa. A *escuta*, sob a ótica da *compaixão*, denota a sensibilidade para com as diferentes situações de dor pela qual o outro está passando. As cargas fatoriais para esse agrupamento variaram entre 0,492 e 0,753 e o Alfa de  $\alpha=0,798$ , o que indica, segundo a literatura, uma adequação razoável ao que sugere os estudos existentes (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 13 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 5. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. A heterogeneidade das respostas foi comprovada por meio do coeficiente de variação.

Tabela 13 – Estatísticas referentes ao fator “*escuta*”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM 17 – Eu escuto aos outros com carinho, quando me contam seus problemas.	6,24	1,194	19,135	0,492
COM 20 – Eu não evito as pessoas que estão passando por um período de dificuldade e de sofrimentos.	5,90	1,445	24,492	0,753
COM 19 – Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes.	5,79	1,436	24,801	0,646

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.1.6 Fator 6: *equilíbrio*

O sexto fator é constituído pelas variáveis COM\_21 e COM\_27 e a este agrupamento, deu-se o nome de *equilíbrio*. Em comum, estas variáveis possuem a questão da manutenção do bom senso e da sabedoria para saber lidar com o momento difícil que o outro está passando. Na *compaixão*, o *equilíbrio* é visto como uma postura ideal, pois não se excede nem para mais e nem para menos. Logo, o *equilíbrio* emocional impede a identificação excessiva ou o afastamento em relação à dor dos outros (NEFF, 2003a; 2003b). As cargas fatoriais variaram de 0,514 a 0,720. O alfa gerado para este agrupamento foi de 0,587, que segundo Pestana e Gageiro (2005) é considerado inadmissível, porém, segundo Hair Jr. et al. (2009), valores abaixo de 0,600 são aceitáveis em casos de análises exploratórias.

A Tabela 14 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 6. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média.

Tabela 14 – Estatísticas referentes ao fator “equilíbrio”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM 27 – Quando vejo alguém passando por dificuldades, tento confortá-la, explicando-lhe que todas as pessoas têm problemas.	5,97	1,415	23,702	0,514
COM 21 – Eu fico calmo(a) ao escutar o relato das dificuldades das outras pessoas.	5,48	1,661	30,310	0,720

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.1.7 Fator 7: humanidade

O sétimo fator foi chamado de humanidade. As cargas fatoriais variaram entre 0,467 e 0,779, e as variáveis que compõem o fator são relativas à solidariedade pelo fato dos humanos, cedo ou tarde, terem que se confrontar com o sofrimento. As pessoas estão sujeitas ao sofrimento, mesmo que se este se apresente de diversas maneiras. Na compaixão, a humanidade representa o reconhecimento da experiência humana compartilhada, que gera o senso de conexão com os outros e que Wordline e Dutton (2017) definem como florescimento da humanidade no trabalho. O Alfa de Cronbach ficou em 0,703, o que indica, segundo a literatura, uma adequação razoável (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 15 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 7. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a homogeneidade das respostas.

Tabela 15 – Estatísticas referentes ao fator “humanidade”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM 11 – Eu posso me relacionar com os outros em tempos de dificuldades, porque somos iguais como seres humanos.	6,23	1,264	20,289	0,779
COM 10 – Eu reconheço que as pessoas que não são como eu, também sofrem como eu sofro, porque somos humanos.	6,13	1,518	24,763	0,725
COM 12 – Apesar das minhas diferenças com os outros, sei que todos sofrem as dores da vida como eu sofro.	5,92	1,63	27,534	0,467

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.1.8 Fator 8: racionalidade e realismo

O fator 8 foi nomeado como Racionalidade e Realismo. As cargas fatoriais variaram entre 0,582 e 0,645, e as variáveis que compõem o fator são relativas à postura de quem sabe que os problemas que causam sofrimento podem ser transitórios e que existe uma possibilidade de aprendizado intrínseco à dor. O fato de não emocionar e manter uma determinada isenção para melhor auxiliar, principalmente mostrando que a problemática em questão tem um outro

lado, que nem sempre é percebido por quem está sofrendo, traz presente a importância de ser também racional e, ao mesmo tempo, realista. Na compaixão, a racionalidade e o realismo permitem um agir justo e equilibrado, provocando respeito, tanto com às pessoas afetivamente próximas quanto às sem nenhuma afeição, para fomentar, assim, um ambiente cooperativo (RODRIGUES, 2015). O Alfa de Cronbach ficou em 0,550, o que indica, segundo a literatura, uma adequação, segundo Pestana e Gageiro (2005) inadmissível, porém, segundo Hair Jr. et al. (2009), valores abaixo de 0,600 são aceitáveis em casos de análises exploratórias.

A Tabela 16 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 8. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a homogeneidade das respostas, demonstrando que as mesmas encontram-se adequadas entre si, ou seja, com pouca variação.

Tabela 16 – Estatísticas referentes ao fator “racionalidade e realismo”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM 13 – Quando um colega me fala sobre um problema e é excessivamente pessimista sobre o fato, eu tento manter uma perspectiva de equilíbrio da situação.	5,91	1,292	21,861	0,645
COM 24 – Eu me esforço em não condenar as outras pessoas por seus problemas.	5,73	1,491	26,021	0,582

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.2 Análise fatorial – compaixão – empresas italianas

##### 4.2.4.2.1 Fator 1: percepção da dor do outro

Na amostra italiana, o primeiro fator foi chamado de Percepção da Dor do outro. As variáveis agrupadas referem-se à forma como a dor é visualizada e compreendida, a partir da verbalização da parte de quem está sofrendo mas, também, do olhar atento de quem está próximo. Como nem todos manifestam a dor, é a partir do conhecimento mútuo que os outros percebem o sofrimento alheio. As cargas fatoriais variaram entre 0,464 e 0,803, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,950$ , o que indica uma confiabilidade “muito boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 17 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 1. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. A análise do coeficiente de variação permite

o entendimento de que as respostas deste fator foram, em sua maioria, heterogêneas.

Tabela 17 – Estatísticas referentes ao fator “percepção da dor do outro”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM 29 – As dores íntimas das pessoas são mais suportáveis, quando compartilhadas com outras pessoas.	5,65	1,62	28,673	0,606
COM 2 – Quando vejo um colega de trabalho se sentindo mal, logo quero oferecer ajuda.	5,46	1,604	29,377	0,612
COM 5 – Se eu encontro um colega angustiado, eu tento acalmá-lo com gestos e palavras gentis.	5,32	1,622	30,489	0,754
COM 7 – Eu gosto de tranquilizar os colegas quando estão preocupados.	5,18	1,66	32,046	0,612
COM 39 – Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajuda-las.	5,14	1,546	30,078	0,528
COM – 34 – Eu sinto profundamente pelos outros, quando eles estão lutando para sair dos seus problemas.	4,87	1,623	33,326	0,535
COM 23 – Eu fico abalado(a) com os sentimentos e emoções dos outros quando eles me contam seus problemas.	4,82	1,744	36,183	0,705
COM 19 – Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes.	4,79	1,567	32,714	0,464
COM 31 – Quando as outras pessoas estão tristes, eu tento ajuda-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional.	4,50	1,648	36,622	0,514
COM 4 – Quando os colegas de trabalho estão tristes, me preocupo com eles.	4,49	1,808	40,267	0,766
COM 18 – Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas.	4,43	1,641	37,043	0,538
COM 47 – Quando escuto os problemas das pessoas, encontro-me em sintonia com elas.	4,41	1,613	36,576	0,488
COM 1 – No meu ambiente de trabalho, quando observo a dor e o sofrimento de colegas, eu me sinto mal.	4,35	1,767	40,621	0,700
COM 6 – Eu padeço pelos colegas que estão em estado de sofrimento.	4,22	1,787	42,346	0,733
COM 3 – Quando um colega de trabalho está em necessidade, sofro por ele.	4,19	1,719	41,026	0,803

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.2.2 Fator 2: atitude

As variáveis agrupadas referem-se à forma com que as pessoas reagem diante do sofrimento. Um conjunto de ações acabam desencadeando um processo de superação do sofrimento. As cargas fatoriais variaram entre 0,447 e 0,827, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,934$ , o que indica uma confiabilidade “muito boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 18 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 2. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. Neste fator, no que diz respeito ao coeficiente de variação, foi possível observar que as respostas apresentam alto índice de heterogeneidade.

Tabela 18 – Estatísticas referentes ao fator “atitude”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM 16 – Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil.	5,40	1,486	27,519	0,587
COM 14 – Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amenizar seu sofrimento.	4,92	1,740	35,366	0,767
COM 32 – Quando vejo uma pessoa passando por alguma perda, tento conectar-me com ela para aliviar sua dor emocional, expressando o meu entendimento a seu respeito.	4,86	1,609	33,107	0,485
COM 35 – Quando outras pessoas estão passando por tempos difíceis, eu tento ajudá-las para manterem uma visão equilibrada daquelas circunstâncias.	4,82	1,500	31,120	0,472
COM 15 – Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação.	4,81	1,660	34,511	0,827
COM 27 – Quando vejo alguém passando por dificuldades, tento confortá-la, explicando-lhe que todas as pessoas têm problemas.	4,80	1,686	35,125	0,447
COM 28 – Se eu percebo que alguém se sente constrangido com algo, eu tento ajudá-lo a se sentir melhor, compartilhando uma história constrangedora minha ou do meu passado, ou por mim vivida.	4,76	1,723	36,197	0,505
COM 37 – Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela.	4,66	1,615	34,657	0,499
COM 26 – Quando eu vejo uma pessoa se sentindo muito infeliz, mesmo assim eu tento ser amável com ela.	4,53	1,550	34,216	0,494
COM 9 – Fora do contexto do trabalho, quando vejo alguém angustiado, eu sento com essa pessoa, para ela não se sentir abandonada.	4,30	1,931	44,907	0,694

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.2.3 Fator 3: identificação do sofrimento do outro

O terceiro fator foi chamado de identificação do sofrimento do outro. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que o sofrimento do outro é visto, acolhido e respeitado, pois a condição humana iguala a todos na hora da dor. Identificar-se com o sofrimento do outro é trazer presente, sob a expressão da compreensão, o sofrimento já experienciado. As cargas fatoriais variaram entre 0,490 e 0,645, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,920$ , o que indica uma confiabilidade “muito boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 19 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 3. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média.

Tabela 19 – estatísticas referentes ao fator “identificação com o sofrimento do outro”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM 50 – Quando as outras pessoas precisam de ajuda eu me ofereço.	5,42	1,416	26,125	0,636
COM 51 – Em tempos difíceis para as pessoas, gosto de oferecer minha ajuda.	5,31	1,539	28,983	0,645
COM 38 – Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela.	5,11	1,529	29,922	0,537
COM 46 – Sou aberto(a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis.	4,90	1,625	33,163	0,490
COM 33 – Quando uma má notícia é anunciada, tento ajudar as outras pessoas se manterem calmas.	4,80	1,405	29,271	0,585
COM 45 – Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis.	4,79	1,574	32,860	0,644
COM 44 – Quando as outras pessoas se sentem deprimidas, eu as encorajo a compartilharem comigo seus problemas para que percebam que não estão sozinhas.	4,48	1,647	36,763	0,561

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.2.4 Fator 4: empatia

O quarto agrupamento foi chamado de empatia. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que é possível colocar-se no lugar do outro, permitindo vivenciar o que o outro está experimentando em relação à dor. As cargas fatoriais variaram entre 0,416 e 0,725, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,907$ , o que indica uma confiabilidade “muito boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 20 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 4. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. As respostas deste fator podem ser consideradas como heterogêneas, de acordo com seu coeficiente de variação.

Tabela 20 – Estatísticas referentes ao fator “empatia”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM 40 – Quando as outras pessoas passam por uma perda dolorosa, eu me sinto compelido a ajudá-las.	4,91	1,557	31,711	0,536
COM 41 – Quando eu vejo uma pessoa em uma situação difícil, eu me identifico com aquela pessoa, porque sei que todos somos humanos.	4,87	1,62	33,265	0,725
COM 30 – Meus sofrimentos são similares aos das outras pessoas porque compartilhamos uma experiência humana comum.	4,78	1,823	38,138	0,698
COM 42 – Quando os tempos estão ruins para as pessoas, eu reconheço seu sofrimento por ser comum ao meu.	4,69	1,721	36,695	0,719
COM 43 – Eu valorizo as experiências de sofrimento das outras pessoas, porque eu posso me conectar com elas através das minhas próprias experiências.	4,39	1,616	36,811	0,495
COM 48 – Quando vejo alguém chorando tento me envolverem suas emoções.	4,22	1,668	39,526	0,575
COM 49 – Para aliviar o sofrimento das outras pessoas, eu perdoo os seus erros.	4,02	1,712	42,587	0,416

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.2.5 Fator 5: escuta

O quinto agrupamento foi chamado de escuta. As variáveis agrupadas referem-se à forma como acontece a capacidade de acolher, através da escuta, a situação dolorida do outro. A disponibilidade em ouvir o que se passa com o outro facilita a verbalização e a partilha do sofrimento. As cargas fatoriais variaram entre 0,458 e 0,672, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,802$ , o que indica uma confiabilidade “boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 21 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 5. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a homogeneidade das respostas.

Tabela 21 – Estatísticas referentes ao fator “escuta”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM 22 – Quando ouço o relato de alguém sobre a perda de um ente querido, sou receptivo(a) a sua dor e sofrimento.	5,78	1,645	28,460	0,647
COM 13 – Quando um colega me fala sobre um problema e é excessivamente pessimista sobre o fato, eu tento manter uma perspectiva de equilíbrio da situação.	5,54	1,548	27,942	0,498
COM 17 – Eu escuto aos outros com carinho quando me contam seus problemas.	5,51	1,584	28,748	0,458

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.2.6 Fator 6: equilíbrio

O quarto agrupamento foi chamado de equilíbrio. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que as pessoas reagem perante uma situação exigente de dor. É imprescindível ser capaz de manter-se equilibrado para poder auxiliar na superação da dor. As cargas fatoriais variaram entre 0,416 e 0,725, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,809$ , o que indica uma confiabilidade “boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 22 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 6. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a heterogeneidade das respostas.

Tabela 22 – Estatísticas referentes ao fator “equilíbrio”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM - 24 – Eu me esforço em não condenar as outras pessoas por seus problemas.	5,38	1,696	31,524	0,728
COM 11 – Eu posso me relacionar com os outros em tempos de dificuldades, porque somos iguais como seres humanos.	5,15	1,708	33,165	0,459
COM 36 – Quando as outras pessoas falham, tento não julgá-las.	4,99	1,747	35,010	0,591
COM 25 – Quando vejo uma pessoa da qual eu não gosto, ainda assim me esforço para ser compreensivo(a).	4,04	1,741	43,094	0,771

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.2.7 Fator 7: humanidade

O sétimo fator foi chamado de humanidade. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que surgem os posicionamentos diante daqueles que sofrem, tendo como parâmetro a própria condição humana, pois o sofrimento é inerente à existência. As cargas fatoriais variaram entre 0,335 e 0,843, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,723$ , o que indica uma confiabilidade “razoável” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 23 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 7. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média.

Tabela 23 – Estatísticas referentes ao fator “humanidade”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
COM 8 – Eu acredito que todas as pessoas se sentem mal de vez em quando.	6,05	1,522	25,157	0,843
COM 12 – Apesar das minhas diferenças com os outros, sei que todos sofrem as dores da vida como eu sofro.	5,44	1,853	34,063	0,594
COM 20 – Eu não evito as pessoas que estão passando por um período de dificuldades e de sofrimentos.	5,25	1,532	29,181	0,335

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.3 Análise fatorial – liderança benevolente – empresas brasileiras

##### 4.2.4.3.1 Fator 1: conduta benevolente

Na amostra Brasileira, o primeiro fator referente à Liderança foi chamado de conduta benevolente. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que a bondade se faz ação, tendo em vista a superação do sofrimento. As cargas fatoriais variaram entre 0,508 e 0,721, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,840$ , o que indica uma confiabilidade “boa”

(PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 24 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 1. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a homogeneidade das respostas.

Tabela 24 – Estatísticas referentes ao fator “conduta benevolente”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Cargas fatoriais
LID 18 – Para além do trabalho, busco algo que traga significado e satisfação à minha vida.	6,26	1,197	19,121	0,642
LID 37 – Esforço-me para comunicar uma visão clara e positiva para as pessoas com as quais me relaciono.	6,26	1,065	17,013	0,508
LID 7 – No meu trabalho, eu me esforço para ajudar as outras pessoas.	6,25	1,107	17,712	0,721
LID 8 – Como cidadão(ã) responsabilizo-me pelos erros cometidos.	6,24	1,323	21,202	0,698
LID 19 – No meu trabalho, reflito sobre as consequências éticas das decisões.	6,08	1,242	20,428	0,521
LID 13 – Quando coloco a alma no meu trabalho, sinto-me revigorado(a) e mais vivo.	5,98	1,529	25,569	0,576
LID 10 – Para a minha realização pessoal, procuro buscar um significado mais profundo no trabalho.	5,79	1,464	25,285	0,674

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.3.2 Fator 2: espiritualidade

O segundo fator foi nomeado como espiritualidade. As variáveis agrupadas referem-se à inspiração advinda da espiritualidade, que alcança gentileza e compaixão no relacionamento com os demais, despertando um desejo de harmonia no ambiente de trabalho. As cargas fatoriais variaram entre 0,663 e 0,792, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,871$ , o que indica uma confiabilidade “boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 25 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 2. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média.

Tabela 25 – Estatísticas referentes ao fator “espiritualidade”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Cargas fatoriais
LID 15 – A espiritualidade me faz uma pessoa mais gentil.	6,08	1,488	24,474	0,759
LID 14 – Com a espiritualidade me sinto mais útil e com mais compaixão.	5,98	1,483	24,799	0,663
LID 17 – No ambiente de trabalho, quando sou confrontado(a) com uma decisão importante, a espiritualidade desempenha um papel importante.	5,29	1,835	34,688	0,792

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.3.3 Fator 3: pré-disposição para criar mudanças positivas

O terceiro agrupamento foi nomeado como pré-disposição para criar mudanças positivas. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que as mudanças são encaminhadas, manifestando e transparecendo uma abertura e uma atenção contínua. As cargas fatoriais variaram entre 0,614 e 0,743, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,826$ , o que indica uma confiabilidade “boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 26 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 3. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a homogeneidade das respostas.

Tabela 26 – Estatísticas referentes ao fator “pré-disposição para criar mudanças positivas”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Cargas fatoriais
LID 27 – Sinto-me apaixonado por trazer mudanças positivas.	6,31	1,136	18,003	0,624
LID 28 – Encorajo e dou esperança às pessoas para realizarem ações positivas.	6,25	1,113	17,808	0,743
LID 26 – Mesmo quando as pessoas desanimam, procuro uma maneira de resolver o problema.	6,18	1,088	17,605	0,704
LID 29 – Trabalho com os colegas para criar uma visão para mudanças positivas coletivas e compartilhadas.	5,91	1,374	23,249	0,614
LID 30 – Quando quero mudar algo positivamente no ambiente de trabalho, tomo a iniciativa para começar a mudança.	5,62	1,456	25,907	0,704

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.3.4 Fator 4: comportamento ético

O quarto fator foi nomeado como comportamento ético. As questões que compõem este fator referem-se à forma com que o comportamento ético se manifesta, através do procedimento íntegro, na sustentação da palavra dada, no regramento que favorece a convivência e nos posicionamentos morais. As cargas fatoriais variaram entre 0,443 e 0,707, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,857$ , o que indica uma confiabilidade “boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 27 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 4. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a homogeneidade das respostas.

Tabela 27 – Estatísticas referentes ao fator “comportamento ético”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
LID 24 – Meu modelo de vida é de integridade e honestidade.	6,44	1,057	16,413	0,630
LID 23 – Cumpro as promessas e mantenho os compromissos.	6,33	1,053	16,635	0,675
LID 21 – Nas minhas relações sociais, levo as regras éticas a sério.	6,11	1,301	21,293	0,707
LID 22 – Procuo manter um comportamento congruente entre valores e crenças éticas.	6,07	1,255	20,675	0,625
LID 20 – Nas minhas relações sociais, posiciono-me moralmente.	6,04	1,255	20,778	0,520
LID 39 – Trabalho guiado por altos padrões éticos.	5,88	1,415	24,065	0,443

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.3.5 Fator 5: crença nas pessoas

O quinto agrupamento foi nomeado como crença nas pessoas. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que as pessoas são vistas, tendo como base o valor do ser humano e a sua capacidade de superação. As cargas fatoriais variaram entre 0,573 e 0,714, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,713$ , o que indica uma confiabilidade “razoável” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 28 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 5. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a homogeneidade das respostas.

Tabela 28 – Estatísticas referentes ao fator “crença nas pessoas”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
LID 25 – Sempre defendo o que é certo se for justo.	6,50	1,084	16,677	0,618
LID 36 – Crença nas habilidades das pessoas para produzir resultados positivos.	5,85	1,309	22,376	0,573
LID 38 – Encorajo os membros do time a ter sonhos arrojados.	5,81	1,376	23,683	0,714

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.3.6 Fator 6: cuidado com a comunidade

O sexto fator foi nomeado como cuidado com a comunidade. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que as pessoas olham e se situam-se no espaço maior, que é a comunidade, revelando capacidade de construção do bem comum. As cargas fatoriais variaram entre 0,494 e 0,775, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,766$  o que indica uma confiabilidade “razoável” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 29 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 6. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do

Fator, organizados de acordo com a maior média. Como a maioria dos coeficientes de variação deste fator estão acima de 30%, as respostas podem ser consideradas heterogêneas.

Tabela 29 – Estatísticas referentes ao fator “cuidado com a comunidade”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
LID 34 – Cuido do legado para as futuras gerações.	5,72	1,437	25,122	0,494
LID 35 – Esperançoso(a) sobre o que podemos realizar para a comunidade.	5,33	1,622	30,432	0,523
LID 33 – O cuidado para com a minha comunidade direciona minha liderança.	4,82	1,755	36,411	0,775
LID 32 – Quando os colegas se afastam dos valores éticos, eu os desafio.	4,66	1,897	40,708	0,770

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.3.7 Fator 7: oração e caridade

O sétimo agrupamento foi nomeado como oração e caridade. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que os respondentes cultivam a espiritualidade, permitindo que a mesma inspire ações caritativas. As cargas fatoriais variaram entre 0,524 e 0,665, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,712$  o que indica uma confiabilidade “razoável” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 30 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 7. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a heterogeneidade das respostas.

Tabela 30 – Estatísticas referentes ao fator “oração e caridade”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
LID 11 – Procuo incorporar a espiritualidade ao trabalho realizado e por realizar.	5,39	1,667	30,928	0,524
LID 6 – O trabalho que realizo faz a diferença na vida das pessoas.	5,18	1,8	34,749	0,665
LID 9 – Como ser humano, dedico algum tempo para uma autorreflexão ou para rezar no trabalho.	4,86	1,979	40,720	0,656
LID 5 – Em geral, dedico meu tempo e dinheiro às causas de caridade.	3,19	1,764	55,298	0,593

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.4 Análise fatorial – liderança benevolente – empresas italianas

##### 4.2.4.4.1 Fator 1: predisposição para criar mudanças positivas

Na amostra italiana, o primeiro fator referente à Liderança foi chamado de predisposição para criar mudanças positivas. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que os líderes se posicionam e disponibilizam, na organização e na sociedade, na busca de mudanças positivas. As cargas fatoriais variaram entre 0,494 e 0,820, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,880$ , o que indica uma confiabilidade “boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 31 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 1. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a homogeneidade da maioria das respostas deste fator.

Tabela 31 – Estatísticas referentes ao fator “predisposição para criar mudanças positivas”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Cargas fatoriais
LID 24 – Meu modelo de vida é de integridade e honestidade.	6,18	1,200	19,417	0,820
LID 23 – Cumpro as promessas e mantenho os compromissos.	6,08	1,400	23,026	0,769
LID 25 – Sempre defendo o que é certo se for justo.	6,08	1,231	20,247	0,789
LID 18 – Para além do trabalho, busco algo que traga significado e satisfação à minha vida.	6,02	1,402	23,289	0,643
LID 27 – Sinto-me apaixonado por trazer mudanças positivas.	5,78	1,496	25,882	0,751
LID 26 – Mesmo quando as pessoas desanimam, procuro uma maneira de resolver o problema.	5,62	1,468	26,121	0,567
LID 7 – No meu trabalho, eu me esforço para ajudar as outras pessoas.	5,38	1,567	29,126	0,494
LID 29 – Trabalho com os colegas para criar uma visão para mudanças positivas coletivas e compartilhadas.	5,15	1,623	31,515	0,507
LID 30 – Quando quero mudar algo positivamente no ambiente de trabalho, tomo a iniciativa para começar a mudança.	4,93	1,745	35,396	0,503

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

##### 4.2.4.4.2 Fator 2: espiritualidade

O segundo fator foi chamado de espiritualidade. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que os líderes olham o presente e o futuro, a partir dos sonhos e das posturas de cuidado, na busca de sustentar a esperança. As cargas fatoriais variaram entre 0,480 e 0,817, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,901$ , o que indica uma confiabilidade “muito boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 32 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 2. São

apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a alta heterogeneidade das respostas, onde todos os coeficientes estão acima de 40%.

Tabela 32 – Estatísticas referentes ao fator “espiritualidade”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Cargas fatoriais
LID 12 – Acredito que estamos interconectados e que fazemos parte de um todo maior que é a humanidade.	4,56	2,013	44,145	0,533
LID 15 – A espiritualidade me faz uma pessoa mais gentil.	4,43	2,097	47,336	0,708
LID 14 – Com a espiritualidade me sinto mais útil e com mais compaixão.	4,20	1,958	46,619	0,762
LID 9 – Como ser humano dedico algum tempo para uma autorreflexão ou para rezar no trabalho.	3,97	1,996	50,277	0,480
LID 11 – Procuo incorporar a espiritualidade ao trabalho realizado e por realizar.	3,41	1,849	54,223	0,780
LID 17 – No ambiente de trabalho, quando sou confrontado(a) com uma decisão importante, a espiritualidade desempenha um papel importante.	3,40	2,056	60,471	0,817
LID 5 – Em geral dedico meu tempo e dinheiro às causas de caridade.	3,14	1,741	55,446	0,557
LID 16 – No ambiente de trabalho, encorajo os colegas para o crescimento espiritual.	2,92	1,879	64,349	0,799

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.4.3 Fator 3: comportamento ético

O terceiro agrupamento foi chamado de comportamento ético. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que os líderes olham o presente e o futuro, a partir dos sonhos e das posturas de cuidado, na busca de sustentar a esperança. As cargas fatoriais variaram entre 0,412 e 0,824, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,867$ , o que indica uma confiabilidade “boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 33 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 3. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a homogeneidade da maioria das respostas.

Tabela 33 – Estatísticas referentes ao fator “comportamento ético”

(continua)

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Cargas fatoriais
LID 31 – Tenho a mente aberta para aceitar novas ideias e gerar mudanças e inovações na organização.	5,88	1,349	22,942	0,502
LID 20 – Nas minhas relações sociais, posiciono-me moralmente.	5,43	1,667	30,700	0,755
LID 21 – Nas minhas relações sociais, levo as regras éticas a sério.	5,33	1,724	32,345	0,824

(conclusão)

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
LID 22 – Procuo manter um comportamento congruente entre valores e crenças éticas.	5,33	1,48	27,767	0,739
LID 8 – Como cidadão(ã) responsabilizo-me pelos erros cometidos.	5,30	1,865	35,189	0,412
LID 19 – No meu trabalho, reflito sobre as consequências éticas das decisões.	5,21	1,752	33,628	0,596
LID 39 – Trabalho guiado por altos padrões éticos.	4,89	1,848	37,791	0,412

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.4.4 Fator 4: cuidado com a comunidade

O quarto fator foi chamado de cuidado com a comunidade. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que os líderes olham para o trabalho que realizam e o significado pessoal e comunitário que o mesmo contém. As cargas fatoriais variaram entre 0,227 e 0,694, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,796$ , o que indica uma confiabilidade “razoável” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 34 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 4. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a heterogeneidade da maioria das respostas.

Tabela 34 – Estatísticas referentes ao fator “cuidado com a comunidade”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Cargas fatoriais
LID 34 – Cuido do legado para as futuras gerações.	5,79	1,431	24,715	0,227
LID 28 – Encorajo e dou esperança às pessoas para realizarem ações positivas.	5,38	1,496	27,807	0,544
LID 38 – Encorajo os membros do time a ter sonhos arrojados.	4,55	1,788	39,297	0,491
LID 32 – Quando os colegas se afastam dos valores éticos, eu os desafio.	4,37	1,702	38,947	0,607
LID 33 – O cuidado para com a minha comunidade direciona minha liderança.	4,13	1,83	44,310	0,694

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Referente à variável LID\_34, a qual apresenta uma carga fatorial de 0,227, destaca-se que a mesma, carregou de forma isolada em um fator, mas, devido à sua semântica, optou-se por mantê-la junto a este agrupamento.

#### 4.2.4.4.5 Fator 5: crença nas pessoas

O quinto fator foi chamado de crença nas pessoas. As variáveis agrupadas referem-se à forma com que os líderes olham para seus pares e impulsionam ações transformadoras, possibilitando resultados positivos. As cargas fatoriais variaram entre 0,438 e 0,837, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,816$ , o que indica uma confiabilidade “boa” (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 35 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 5. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a heterogeneidade das respostas.

Tabela 35 – Estatísticas referentes ao fator “crença nas pessoas”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Cargas fatoriais
LID 37 – Esforço-me para comunicar uma visão clara e positiva para as pessoas com as quais me relaciono.	5,33	1,508	28,293	0,438
LID 36 – Crença nas habilidades das pessoas para produzir resultados positivos.	4,89	1,774	36,278	0,837
LID 35 – Esperançoso(a) sobre o que podemos realizar para a comunidade.	4,73	1,817	38,414	0,775

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.4.6 Fator 6: sentido do trabalho

O sexto agrupamento foi chamado de sentido do trabalho e as questões remetem à forma como os entrevistados percebem a importância de seus trabalhos. As cargas fatoriais variaram entre 0,682 e 0,742, e a confiabilidade interna do construto é de  $\alpha=0,652$ , o que indica uma confiabilidade baixa, contudo aceitável (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A Tabela 36 apresenta as estatísticas descritivas referentes as variáveis do Fator 6. São apresentadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das variáveis do Fator, organizados de acordo com a maior média. O Coeficiente de Variação indica a heterogeneidade das respostas.

Tabela 36 – Estatísticas referentes ao fator “cuidado com a comunidade”

Variáveis	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Cargas fatoriais
LID 10 – Para a minha realização pessoal, procuro buscar um significado mais profundo no trabalho.	4,47	2,014	45,056	0,682
LID 6 – O trabalho que realizo faz a diferença na vida das pessoas.	3,76	2,111	56,144	0,742

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.4.5 Correlação

A análise das correlações busca avaliar o grau de relacionamento entre duas ou mais variáveis, ou seja, o quanto uma variável interfere no resultado de outra porque variam conjuntamente.

Foi realizada a análise de correlação, com vistas a identificar as correlações entre as variáveis e dimensões formadas pela análise fatorial. Todas as correlações são significantes ( $p < 0,05$ ). As tabelas de correlações podem ser visualizadas no Apêndice F e seu detalhamento está apresentado no Apêndice G.

A maior correlação encontrada entre as variáveis no Brasil teve carga de 0,824 e ocorreu entre LID\_14 e LID\_15. Os respondentes que concordam com “Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amenizar seu sofrimento” também concordam com “Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação”. Destaca-se que as variáveis do construto compaixão não apresentaram correlações fortes ou moderadas com as variáveis de liderança.

Quanto aos respondentes italianos, a maior correlação (0,882) foi entre as variáveis COM\_15 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação) e a COM\_14 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amenizar seu sofrimento).

Identificou-se ainda correlações fortes de 0,862 entre as variáveis LID\_15 (A espiritualidade me faz uma pessoa mais gentil) e a LID\_14 (Com a espiritualidade me sinto mais útil e com mais compaixão); a variável COM\_38 (Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela) gerou uma correlação de 0,827 com a COM\_37 (Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela); A variável COM\_46 (Sou aberto(a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis) apresentou forte correlação, de 0,820 com a variável COM\_45 (Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis); As variáveis LID21 (Nas minhas relações sociais, levo as regras éticas a sério) e a LID22 (Procuro manter um comportamento congruente entre valores e crenças éticas) geraram uma correlação de 0,814.

Destaca-se que nas respostas do grupo da Itália as variáveis do construto compaixão apresentaram correlações fortes ou moderadas com as variáveis de liderança.

No Apêndice F, a Tabela 46 apresenta as correlações entre variáveis de compaixão e a Tabela 47 apresenta a correlação entre as variáveis de liderança benevolente.

Além disso, neste caso, como houve correlações entre diferentes fatores, faz-se necessário apresentar as correlações identificadas, por meio da Tabela 37:

Tabela 37 – Extrato das correlações entre variáveis com cruzamento de liderança benevolente com compaixão

	LID_21	LID_22	LID_23	LID_24	LID_25	LID_26	LID_27	LID_28	LID_29	LID_30	LID_31
COM_1	,281	,208	,290	,182	,214	,297	,335	,372	,423	,207	,144
COM_2	,350	,418	,457	,316	,405	,371	,514	,472	,480	,345	,386
COM_3	,321	,300	,341	,222	,308	,408	,347	,456	,408	,305	,190
COM_4	,264	,249	,317	,225	,307	,332	,348	,454	,513	,361	,231
COM_5	,325	,384	,307	,276	,369	,372	,394	,493	,447	,348	,321
COM_6	,289	,226	,252	,251	,312	,349	,304	,343	,315	,218	,119
COM_7	,284	,343	,392	,358	,400	,444	,432	,498	,476	,374	,324
COM_8	,220	,193	,265	,277	,284	,218	,293	,268	,223	,166	,258
COM_9	,133	,183	,091	,200	,213	,287	,139	,360	,170	,166	,088
COM_10	,213	,241	,291	,279	,223	,250	,274	,183	,158	,184	,243
COM_11	,227	,343	,365	,243	,257	,268	,447	,486	,392	,363	,318
COM_12	,303	,267	,330	,181	,214	,101	,262	,155	,214	,115	,253
COM_13	,529	,608	,452	,297	,459	,384	,608	,630	,597	,510	,502
COM_14	,245	,269	,314	,303	,291	,419	,360	,399	,323	,281	,139
COM_15	,251	,268	,258	,258	,279	,396	,288	,361	,314	,244	,122

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os respondentes que concordaram com a afirmação COM\_13 (Quando um colega me fala sobre um problema e é excessivamente pessimista sobre o fato, eu tento manter uma perspectiva de equilíbrio da situação) também concordaram com a variável LID\_27 (Sinto-me apaixonado por trazer mudanças positivas) e LID\_28 (Encorajo e dou esperança às pessoas para realizarem ações positivas). Essa correlação evidencia que para os respondentes italianos o equilíbrio no contexto da compaixão está associado ao encorajamento para as mudanças positivas no contexto da liderança.

Já a correlação entre os fatores no Brasil apresentou valores moderados do fator Percepção da dor com Atitude (0,730), empatia (0,712) e escuta (0,717); Escuta com atitude (719); Identificação com o sofrimento com empatia (723) e conduta benevolente com comportamento ético (741). Na análise por fatores também não ocorreu correlação moderada ou forte entre os fatores dos construtos de compaixão e liderança no Brasil, conforme pode ser verificado na Tabela 39.

A Tabela 38 apresenta as correlações entre os fatores gerados pela análise fatorial no Brasil.

Tabela 38 – Correlações entre fatores - Brasil

	COM BR Percepção da dor	COM BR Atitude	COM BR Identificação com o sofrimento	COM BR Empatia	COM BR Escuta	COM BR Equilíbrio	COM BR Humanidade	COM BR Racionalidade	LID BR Conduta benevolente	LID BR Espiritualidade	LID BR Predisposição para criar mudanças positivas	LID BR Comportamento ético	LID BR Crença nas pessoas	LID BR Cuidados com a comunidade	LID BR Oração e caridade
COM BR Percepção da dor	1	,730	,590	,712	,717	,566	,501	,623	,601	,462	,488	,570	,433	,386	,358
COM BR Atitude		1	,669	,683	,719	,625	,483	,578	,601	,493	,560	,578	,564	,449	,450
COM BR Identificação com o sofrimento			1	,723	,543	,461	,458	,410	,498	,421	,417	,457	,468	,400	,340
COM BR Empatia				1	,571	,484	,446	,481	,437	,452	,391	,442	,464	,414	,353
COM BR Escuta					1	,521	,491	,527	,531	,360	,414	,501	,419	,375	,324
COM BR Equilíbrio						1	,427	,445	,333	,203	,272	,380	,375	,242	,275
COM BR Humanidade							1	,394	,462	,289	,258	,420	,376	,290	,233
COM BR Racionalidade								1	,427	,300	,416	,538	,456	,288	,263
LID BR Conduta benevolente									1	,653	,580	,741	,524	,513	,524
LID BR Espiritualidade										1	,444	,569	,387	,463	,571
LID BR Predisposição para criar mudanças positivas											1	,647	,600	,560	,455
LID BR Comportamento ético												1	,635	,485	,488
LID BR Crença nas pessoas													1	,524	,427
LID BR Cuidados com a comunidade														1	,462
LID BR Oração e caridade															1

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Já a correlação entre os fatores na Itália apresentou valores fortes entre o fator Percepção da dor do outro com atitude (0,805) e moderadas com Empatia (0,776) e

Identificação com o sofrimento do outro (0,751); o fator atitude apresentou correlação forte com empatia (0,852) e moderadas com Identificação com o sofrimento do outro (0,761) e equilíbrio (0,742); o fator equilíbrio apresentou valores moderados com Identificação com o sofrimento do outro (0,783) e equilíbrio (0,713).

Tabela 39 – Correlações entre fatores - Itália

	COM IT Percepção da dor do outro	COM IT Atitude	COM IT Empatia	COM IT Identificação com o sofrimento do outro	COM IT Equilíbrio	COM IT Racionalidade / realismo	COM IT Humanidade	LID IT Predisposição para mudanças positivas	LID IT Espiritualidade	LID IT Comportamento ético	LID IT Cuidado com a comunidade	LID IT Crença nas pessoas	LID IT Sentido do trabalho
COM IT Percepção da dor do outro	1	,805	,776	,751	,685	,529	,466	,541	,422	,462	,519	,481	,252
COM IT Atitude		1	,852	,761	,742	,605	,517	,540	,502	,464	,551	,586	,249
COM IT Empatia			1	,783	,713	,620	,537	,482	,412	,411	,560	,537	,202
COM IT Identificação com o sofrimento do outro				1	,577	,608	,526	,355	,521	,380	,439	,452	,153
COM IT Equilíbrio					1	,620	,541	,577	,359	,530	,439	,480	,132
COM IT Racionalidade / realismo						1	,451	,422	,438	,459	,379	,470	,294
COM IT Humanidade							1	,418	,242	,405	,298	,291	,119
LID IT Predisposição para mudanças positivas								1	,385	,636	,590	,496	,403
LID IT Espiritualidade									1	,568	,594	,479	,505
LID IT Comportamento ético										1	,649	,531	,479
LID IT Cuidado com a comunidade											1	,619	,488
LID IT Crença nas pessoas												1	,392
LID IT Sentido do trabalho													1

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na análise de correlação entre os fatores observa-se então que mesmo sendo significativas, as correlações entre os fatores de liderança e de compaixão não são fortes. As correlações mais fortes se situam entre as variáveis dos próprios construtos. Por isso a etapa seguinte da pesquisa, de abordagem qualitativa, adotou como base a estrutura de fatores, já que a análise semântica das variáveis de cada um deles revelou associações que podem ser adotadas como categorias para a análise do conteúdo das entrevistas realizadas com os líderes das empresas.

#### 4.3 FASE 2 – ETAPA QUALITATIVA

Na etapa qualitativa da pesquisa, foram entrevistados os líderes das organizações estudadas, os quais estão ligados diretamente aos respondentes da pesquisa quantitativa. O critério adotado para definir os participantes dessa fase da pesquisa foi ocupar posição de chefia na estrutura hierárquica das empresas. Foram realizadas 32 entrevistas em profundidade. Os respondentes foram estimulados a falar sobre suas experiências em situações de compaixão e suas atuações enquanto líderes. As entrevistas foram conduzidas seguindo a orientação do processo de compaixão proposto por Dutton, Workman e Hardin (2014). A intenção foi a de verificar como os fatores subjacentes aos construtos de compaixão e liderança benevolente identificados na análise da percepção dos funcionários se manifestava na fala dos líderes. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. O procedimento de análise de conteúdo adotado foi a organização dos dados baseada em frequência de palavras e posterior análise de extratos das falas a partir das categorias oriundas da fase quantitativa da pesquisa.

O processo de análise utilizou o software Nvivo 12® versão: 12.3.0.599. Inicialmente ocorreu a importação das 32 entrevistas digitadas, 18 do Brasil e 14 da Itália. Cada arquivo foi registrado no Nvivo como caso de estudo classificados como EB – Brasil e EI – Itália. Em seguida foram criados os nós (categorias principais) de compaixão e liderança e seus respectivos sub-nós formados pelas categorias advindas de todos os fatores gerados na etapa quantitativa. Para a definição dos nós foram consideradas as seguintes categorias:

- a) compaixão – RAC – Racionalidade; PED - Percepção da Dor; IDS - Identificação com sofrimento do outro; HUM – Humanidade; ESC – Escuta; EQU -Equilíbrio; EMP – Empatia; ATI – Atitude
- b) liderança Benevolente – OC - Oração e Caridade; MP - Pré-disposição para criar mudanças positivas; ES – Espiritualidade; CP - Crença nas pessoas; CE - Comportamento ético; CC - Cuidado com a Comunidade; CB - Conduta

benevolente;

Uma vez definidas as categorias, foi realizado um estudo com base na frequência de palavras de todas as entrevistas, classificando as palavras com mais de 6 referências, dentre as 500 mais citadas, com extensão da palavra de mais de 5 letras. Posteriormente estas palavras foram associadas às categorias de análise, tanto para a categoria de Compaixão quanto Liderança. Tal etapa resultou em 88 palavras para compaixão distribuídas em 8 categorias e 54 palavras para liderança benevolente distribuídas em 7 categorias.

Para elaboração dos cruzamentos dos dados foi utilizada a ferramenta Matriz de Codificação (Nvivo), definindo como linhas os casos/entrevistas e como coluna as categorias/nós, resultando as análises Brasil-Compaixão, Brasil-Liderança, Itália-Compaixão e Itália-Liderança, apresentando assim as planilhas com o sombreamento do Verde sendo as palavras com mais frequências e vermelhas com menos frequência. A partir desse primeiro resultado foi elaborada uma planilha geral de análise que cruzou as frequências de palavras com as categorias apresentando as categorias com maior frequência das palavras selecionadas divididas por países.

Na sequência foram geradas as nuvens de palavras oriundas da respectiva frequência encontradas nas entrevistas, primeiramente de uma abordagem geral, seguida por duas nuvens de palavras separando por países. Também foi apresentada uma nuvem de palavras com os dois países e separando as categorias de análise, Compaixão e Liderança.

#### 4.3.1 Apresentação dos entrevistados

O Quadro 18 contempla a codificação dos entrevistados, apresentando pelo cargo que ocupam, a sigla pela qual serão identificados e o país ao qual pertencem.

Quadro 18 – Caracterização dos entrevistados

(continua)

n°	Nome / Empresa	Sigla	País
1	Líder de Produção	EI1	Itália
2	Diretor	EI2	Itália
3	Diretor de Logística	EI3	Itália
4	Gerente de Produção	EI4	Itália
5	Coordenador de Almoxarifado	EI5	Itália
6	Supervisor Comercial	EI6	Itália
7	Líder de Produção	EI7	Itália
8	Líder de Produção	EI8	Itália
9	Líder de Produção	EI9	Itália
10	Diretor	EI10	Itália

(conclusão)

<b>n°</b>	<b>Nome / Empresa</b>	<b>Sigla</b>	<b>País</b>
11	Coordenador de Expedição	EI11	Itália
12	Coordenador Administrativo	EI12	Itália
13	Contador	EI13	Itália
14	Diretor	EI14	Itália
15	Coordenador de Almoxarifado	EB1	Brasil
16	Coordenador Manutenção	EB2	Brasil
17	Líder de Produção	EB3	Brasil
18	Líder de Produção	EB4	Brasil
19	Líder de Produção	EB5	Brasil
20	Líder de Produção	EB6	Brasil
21	Coordenador de Marketing	EB7	Brasil
22	Coordenador de Recursos Humanos	EB8	Brasil
23	Coordenador de Tecnologia da Informação	EB9	Brasil
24	Coordenador de Vendas	EB10	Brasil
25	Supervisor Comercial	EB11	Brasil
26	Coordenador de Recursos Humanos	EB12	Brasil
27	Diretor	EB13	Brasil
28	Diretor de Produção	EB14	Brasil
29	Gerente Financeiro	EB15	Brasil
30	Coordenador de Exportação	EB16	Brasil
31	Supervisor de Produção	EB17	Brasil
32	Supervisor de Almoxarifado	EB18	Brasil

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A apresentação dos resultados está organizada a partir do diagrama que apresenta as menções dos entrevistados em relação a cada categoria. Em sequência, é apresentada a nuvem de palavras de cada categoria, onde se reforçam as principais palavras presentes nas falas.

#### **4.3.2 Categorias de análise – Brasil**

A partir da análise do conteúdo das falas identificou-se que os entrevistados das empresas brasileiras, Figura 2, destacaram, dentro do universo da compaixão, as seguintes categorias: percepção da dor do outro, atitude e racionalidade.

Figura 2 – Compaixão - Brasil

	Racionalidade	Percepção da Dor	Identificação com sofrimento do outro	Humanidade	Escuta	Equilíbrio	Empatia	Atitude
1 : EB1								
2 : EB10								
3 : EB11								
4 : EB12								
5 : EB13								
6 : EB14								
7 : EB15								
8 : EB16								
9 : EB17								
10 : EB18								
11 : EB2								
12 : EB3								
13 : EB4								
14 : EB5								
15 : EB6								
16 : EB7								
17 : EB8								
18 : EB9								

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto à percepção da dor do outro, as manifestações contemplam o olhar atento diante dos sinais da dor, chegando à disponibilidade em ajudar na compreensão e na possível diminuição ou superação da problemática existencial. Os relatos revelaram que não há uma indiferença diante da dor alheia, pelo contrário, a atenção é contínua. Além disso, a percepção da dor do outro não se limita ao espaço laboral, acontece, inclusive, na realidade que está para além do contexto do trabalho, isto é, na comunidade. Na literatura, a percepção da dor do outro é compreendida por Dutton, Lilius e Kanov (2007) como a mobilização da compaixão em notar, sentir e responder coletivamente ao sofrimento, com a intenção de amenizá-lo.

O entrevistado EB2 traz presente a preocupação para com o bem do funcionário:

Eu me preocupo muito com a situação do funcionário porque, como as nossas atividades não são rotineiras, são atividades diferentes no dia a dia, depende do horário, depende do momento e de toda a situação, eles têm que estar bem, tanto espiritualmente, profissionalmente e em particular (EB2).

Já o entrevistado EB1 expressa como percebe o sofrimento e o que ele sente, após ter ajudado o outro:

[...] quando tem algum problema [...] eles falam comigo e tu percebe, tu conhece cada um da tua equipe, então, qualquer modo diferente que a pessoa esteja agindo, tu já percebe e já vai conversar com a pessoa pra ver se tem algum problema. [...] É um

sentimento muito bom, que me deixa em paz, quando eu ajudo alguém. Sentimento de dever cumprido (EB1).

Além da percepção do sofrimento, os entrevistados destacaram a atitude como expressão da compaixão. Além de ser percebida, a dor provoca reações, em forma de atitudes de solidariedade, no intuito de diminuir ou extinguir o sofrimento. A reação positiva diante da dor do outro faz com que os demais se sintam convocados, a partir da sensibilidade, à ação. A expressiva disposição dos entrevistados, em fazer algo para auxiliar quem está passando por um momento difícil, é sustentada pela literatura, que entende que a atitude é provocada pela capacidade de fazer algo por aqueles que sofrem. A atitude se faz visível na sintonia e na atenção, que geram verdadeiras ações de alívio da dor, pois a necessidade de cuidados compassivos está fazendo eco em todas as organizações (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013). O entrevistado EB1 trouxe presente, como atitude, a seguinte situação:

Nós tivemos um caso de uma colega, que ela sofria agressão do companheiro. Começaram por roxos pequenos, até com o rosto deformado. E como eu sempre tive uma relação muito aberta com eles, eles sempre chegam e me falam, né. Bom, chegou num dia... não tinha como não perceber, né. O rosto dela estava todo deformado aqui, o rosto... Aí ela me contou o que tava acontecendo. Que ele era agressivo com ela sempre. Então eu passei pro supervisor perceber, né. O rosto dela estava todo deformado aqui, o rosto... Aí ela me contou o que tava acontecendo. Que ele era agressivo com ela sempre. Então eu passei pro supervisor, a gente conversou com o RH e encaminhou ela pra uma psicóloga, porque ela tava bem abalada, a família dela também não aceitava. [...] Mas aí é uma questão de escolha dela... mas ela tá bem melhor. Pelo menos aparentemente ela não demonstra mais estar sofrendo agressão, né. A gente também tentou fazer ela entender... se amar primeiro (EB1).

Já o entrevistado EB10 destacou: “O que eu consigo fazer é [...] estar à disposição dele pra conversar, ou enfim, se ele precisar sair pra resolver algum problema relacionado a isso, ele tem total liberdade. Eu tento ajudar nesse sentido, mas eu me sinto desconfortável em ver a pessoa se sentindo mal.”

Ainda conforme a Figura 2, a racionalidade também foi destacada pelos entrevistados e trouxe presente a importância da postura equilibrada, diante da situação de sofrimento do outro. O ato de perceber a dor e tomar uma atitude para aliviar o sofrimento é sustentado pelo equilíbrio, isto é, a referida ação será pensada e encaminhada adequadamente, levando em conta a eficácia. A literatura é pertinente quando destaca a importância de uma compreensão mais global do que está se passando. O entendimento das situações, sem o abalo advindo dos acontecimentos que provocam dor, permitem ações de superação, pois o sofrimento é um fato inevitável, ambíguo e geralmente negligenciado no aspecto da vida organizacional (LILIUS *et al.*, 2011). O entrevistado EB13 destacou a importância de avaliar racionalmente cada situação:

Até se tem uma política dentro da empresa, de liberar um valor quando é para doença, se libera algo a mais dependendo a situação. Então, se a situação é com doença é uma praxe nossa. Já se é para construção ou para quitar um financiamento, se tem um critério da empresa, que estabelece os valores, tem um padrão meio fechado. Se a pessoa precisa, a gente não vai negar. Claro que nem tudo se pode conseguir chegar com essa ajuda. [...] Mas também tem que se ter um cuidado com isso para preservar a empresa, não dá para sair ajudando um, ajudando outro, tem que ter uma disciplina na empresa (EB13).

Nesta mesma linha, EB14 acrescentou: “São pessoas que nasceram em um meio onde chove problemas. Então não dá para culpar a pessoa, pois ela nasceu em meio àquela confusão toda”.

Nas categorias relativas à liderança, os entrevistados destacaram a ‘pré-disposição para criar mudanças positivas’, ‘cuidado com a comunidade’ e ‘conduta benevolente’ como as categorias mais importantes, trazendo presente o desejo de transformar a realidade marcada pelo sofrimento em algo novo, propondo a superação como um novo momento de vida.

Figura 3 – Liderança – Brasil

	Oração e Caridade	Predisposição para criar mudanças positivas	Espiritualidade	Crença nas pessoas	Comportamento ético	Cuidado com a Comunidade	Conduta benevolente
1 : EB1							
2 : EB10							
3 : EB11							
4 : EB12							
5 : EB13							
6 : EB14							
7 : EB15							
8 : EB16							
9 : EB17							
10 : EB18							
11 : EB2							
12 : EB3							
13 : EB4							
14 : EB5							
15 : EB6							
16 : EB7							
17 : EB8							
18 : EB9							

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A análise das respostas possibilitou a identificação de que a disponibilidade e a paixão por mudanças positivas podem desencadear um processo de confirmação da importância do bem-estar no ambiente organizacional. O fato de estar disposto a abraçar ações transformadoras confirma a importância da liderança, como capacidade de delinear iniciativas que permitem a circulação da esperança, como combustível para combater o desânimo e, conseqüentemente,

provocar a construção de positividade no ambiente de trabalho. A literatura corrobora quando afirma que quando as pessoas sabem que podem levar a dor ao local de trabalho, não desgastam mais energias tentando ignorar ou disfarçar a própria dor que estão sentindo (DUTTON *et al.*, 2002).

O entrevistado EB17 expressou sua disposição em auxiliar para que as transformações tragam benefícios para todos: “Quando o problema está acima de mim, de eu resolver, eu passo à Gestão de Pessoas. Quando tem pessoas que não têm como pagar o aluguel ou coisa nessa linha, eu levo para a Direção e para a área de Gestão de Pessoas. São as áreas de apoio”. Por sua vez, EB18 também frisou: “Eu não consigo ficar indiferente se alguém está sofrendo”.

A categoria cuidado com a comunidade e conduta benevolente foram, na sequência, salientados pelos entrevistados. É possível verificar que a incidência está praticamente no mesmo patamar, mostrando a existência de uma estreita relação entre o cuidado para com o outro e a conduta alicerçada na benevolência. A liderança, quando sustentada pelo genuíno desejo de ajudar, consegue fazer do cuidado uma postura natural e espontânea. A liderança tem um papel predominante na canalização do bem em forma de atenção e de cuidado para com o outro e, também, para com a comunidade. A literatura confirma que, ao abrir o coração à vulnerabilidade do outro, as organizações ampliam as possibilidades de mudanças significativas e duradouras (DUTTON; WORKMAN, 2011).

À medida que surgem oportunidades de socializar o sofrimento, desencadeia-se a busca da superação do mesmo, pois cria uma comunidade de cuidado entre colegas (WORLINE; DUTTON, 2017). Na fala do entrevistado EB18 é possível compreender a proximidade existente entre o líder benevolente e o cuidado para com os outros: “Há um tempo atrás, isso me causava também sofrimento, hoje já não sofro com a pessoa e me dá uma força tremenda de mostrar para a pessoa que o sofrimento é algo a ser vivido, mas não de forma permanente.” Nesta mesma linha, acrescenta EB13: “Quando a gente passa por isso, não tem limites o que se pode fazer”.

Com menor incidência, aparece também o fator ‘Comportamento ético’, que acresce significado e completa os fatores ‘Cuidado com a comunidade’ e ‘Conduta benevolente’. O comportamento ético soma-se à conduta benevolente para singularizar e efetivar o cuidado para com a comunidade. A literatura reforça a importância dos valores éticos para que o cuidado e a bondade sejam corretamente direcionados. A compaixão promove a equidade entre as pessoas, aumentando a consideração e o respeito pelo outro (LAGO; CODO, 2010). Pois, na compaixão, se dá o encontro de todos. No centro, está a dignidade e a autoridade dos que sofrem, provocando a compaixão ativa (BOFF, 2009).

O entrevistado EB9 ilustra, com sua fala, que a ética é condição para inspirar ações do bem: “Enfim, segui alguns modelos e hoje me tornei essa pessoa que acho que tu tem que conciliar o humano com o profissional e tentar compartilhar isso de alguma forma.” Nesta mesma linha, o entrevistado EB18 reforça o respeito como manifestação da postura ética: “Respeito o sofrimento, mas procuro mostrar o que aquilo pode ensinar, tento mostrar a parte boa do sofrimento, o aprendizado que o sofrimento pode trazer.”

### 4.3.3 Categorias de análise – Itália

Os entrevistados italianos, conforme Figura 4, no que tange à compaixão, evidenciaram o fator ‘Atitude’ e ‘percepção da dor’ como expressão para com os que são visitados pelo sofrimento.

Figura 4 – Compaixão – Itália

	Racionalidade	Percepção da Dor	Identificação com sofrimento do outro	Humanidade	Escuta	Equilíbrio	Empatia	Atitude
1 : EI1	Orange	Yellow	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Yellow
2 : EI10	Green	Yellow	Orange	Orange	Orange	Green	Orange	Green
3 : EI11	Green	Green	Orange	Orange	Yellow	Green	Orange	Green
4 : EI12	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
5 : EI13	Yellow	Green	Green	Green	Orange	Yellow	Green	Green
6 : EI14	Yellow	Green	Orange	Orange	Yellow	Yellow	Orange	Green
7 : EI2	Green	Green	Orange	Orange	Green	Yellow	Orange	Green
8 : EI3	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green
9 : EI4	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Green
10 : EI5	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
11 : EI6	Green	Green	Orange	Orange	Yellow	Yellow	Orange	Green
12 : EI7	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
13 : EI8	Yellow	Green	Orange	Orange	Yellow	Yellow	Orange	Green
14 : EI9	Yellow	Green	Yellow	Green	Orange	Yellow	Yellow	Yellow

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A análise das respostas evidencia que desejo de auxiliar, dentro e fora da organização, atenuam a indiferença e a insensibilidade. Desde a compreensão do sofrimento até a ação solidaria, os entrevistados italianos se mostram dispostos a auxiliar para que o sofrimento seja extinto. A Atitude contempla o humano sofredor, enquanto presença na organização, bem como na comunidade. A literatura corrobora afirmando que a atitude se faz visível na sintonia e na atenção, que geram verdadeiras ações de alívio da dor; a necessidade de cuidados compassivos

está fazendo eco nas organizações (KARAKAS; SARIGOLLU, 2013).

O entrevistado EI3 assim se expressa: “Mas se acontece com quem se tem maior liberdade, onde cada um sabe da vida privada do outro, no caso, que se tenha problemas em comum, então se procura dar uma mão.” Na mesma linha de expressão, manifestando desejo de ajudar, EI10 diz “[...] se procura achar as soluções dos problemas que possam ter.”

O fator 'Percepção da Dor' aparece de forma relevante na fala dos entrevistados das empresas italianas, trazendo presente que o sofrimento não permite que o outro fique alheio. A dor do outro instiga ao ponto de prender a atenção e expressar o desejo de ajudar. O sentir a dor do outro favorece a abertura para a escuta e a construção de alternativas solidárias. O ato de perceber supõe sensibilidade e valorização da outra pessoa. Segundo Dutton, Lilius e Kanov (2007) a mobilização da compaixão envolve notar, sentir e responder coletivamente à dor do outro, com a intenção de amenizá-la.

O entrevistado EI7 afirma ser praticamente instantânea a percepção do que se passa com o outro: “Se vê nos olhos ou nas atitudes da pessoa, portanto, dá para perceber.” O entrevistado EI6 acrescenta a importância de avaliar o grau do sofrimento: “É preciso entender qual o nível. Se alguém tem problemas de caráter pessoal, familiar ou de caráter profissional, entender de onde vem e procurar entender onde está e onde vai posicionado o problema.”

Em relação às categorias de liderança benevolente, os entrevistados italianos evidenciaram a ‘pré-disposição para criar mudanças positivas’, a ‘conduta benevolente’ e a ‘crença nas pessoas’, conforme pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 – Liderança – Itália

	Oração e Caridade	Prédisposição para criar mudanças positivas	Espiritualidade	Crença nas pessoas	Comportamento ético	Cuidado com a Comunidade	Conduta benevolente
1 : EI1							
2 : EI10							
3 : EI11							
4 : EI12							
5 : EI13							
6 : EI14							
7 : EI2							
8 : EI3							
9 : EI4							
10 : EI5							
11 : EI6							
12 : EI7							
13 : EI8							
14 : EI9							

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A liderança no contexto das empresas italianas, trouxe bem presente o fator ‘Pré-disposição para criar mudanças positivas’, permitindo inferir a existência de favorabilidade para construir e implementar as mudanças que poderão alcançar melhorias, tendo em vista a diminuição ou eliminação do sofrimento. A análise das respostas revelou que ter a mente aberta para acolher novas ideias, manter adequada postura ética, assumir os erros cometidos, dar conta das consequências das decisões tomadas formam um conjunto de condições que podem viabilizar positivamente as mudanças, no contexto da organização, mas também das relações sociais. Nesse sentido a literatura confirma que a compaixão torna-se uma orientação e uma disposição para perceber o sofrimento dos outros, experimentar a emoção do cuidado e ter a vontade de agir para solucionar o problema que aflige o outro (YOON, 2017).

A sensibilidade diante da exigente situação da outra pessoa foi assim expressa pelo entrevistado EB16: “Paro o que estou fazendo e procuro ajudar [...] É desde pequeno que faço isso. Isso me toca muito.” Na mesma linha de reflexão, sempre manifestando disposição de transformar a situação, EI2 afirma: “Eu, pessoalmente, sou um observador, então, a atitude das pessoas, o rosto, o olhar, são muitas vezes elementos determinantes para entender o estado de uma pessoa.”

A ‘Conduta benevolente’ foi também destacada pelos entrevistados italianos, possibilitando compreender a postura íntegra e honesta, expressa no cumprimento das promessas, combatendo o desânimo, disponibilizando estender ajuda a quem passa por

situações difíceis. A literatura avaliza tal realidade quando afirma que a compaixão pode se tornar rotineira, isto é, prática recorrente nas organizações, quando a habilidade em perceber a dor estiver desenvolvida entre todos os membros (DUTTON *et al.*, 2006). O entrevistado EI11 corrobora quando afirma: “Se a pessoa consegue falar, dizer qualquer coisa, lhe daria a alma, porque colocar-se no lugar de quem sofre, é uma maneira de viver o sofrimento e poder ajudá-la.” Por sua vez, EI2 contribui através da disponibilidade em ajudar: “Quando me sinto em condições de fazer algo me aproximo”.

Os entrevistados italianos ressaltaram também o valor do outro, através do fator ‘Crenças nas Pessoas’, que confirma o sentimento de credibilidade nas habilidades que cada um carrega consigo, possibilitando resultados positivos e inspirando esperança nas transformações, que poderão ser implementadas na comunidade. A literatura sublinha o sentido existente no referido fator, afirmando que as fontes de sofrimento dentro das organizações são também espaços impregnados de oportunidades para a superação de tal situação (DUTTON *et al.*, 2002). O entrevistado EI4 trouxe presente as diferenças, que precisam ser respeitadas:

Depende porque tem quem talvez externalize e quem mantém para si, então é mais difícil. [...] Se existem problemas delicados preferimos que seja outra pessoa a intervir, se são problemas simples está bem. [...] Em outros casos, digamos que é difícil relacionar-se também porque, ao menos aqui na Itália, existem leis que não se pode fazer tudo, e dizer tudo às pessoas, sobretudo pela privacidade (EI14).

Por sua vez, EI6 trouxe presente a questão do respeito à diversidade das pessoas: “Porque cada um está envolvido com as suas coisas, com seus problemas. E entrar na dimensão de outra pessoa, depende também de quanto a pessoa te abre a sua porta. Eu posso perceber e pedir o que há com você e o outro pode dizer ‘são meus problemas’”.

#### **4.3.4 Categorias de análise – Brasil e Itália**

Uma vez analisadas as respostas por categoria e por país foi possível construir um quadro comparativo, com os percentuais de menções de cada categoria, para aprofundar a análise das diferenças entre as respostas por país. As categorias aparecem por ordem de frequência, seguindo pelas cores, onde o verde representa o maior índice de frequência, o amarelo nível médio e vermelha um nível baixo ou nenhum.

Figura 6 – Diferenças Brasil e Itália

DIFERENÇAS: BRASIL E ITÁLIA				
BRASIL		ITÁLIA		
COMPAIXÃO	J : PED - Percepção da Dor	19,37%	P : ATI - Atitude	21,38%
	P : ATI - Atitude	18,67%	J : PED - Percepção da Dor	17,00%
	I : RAC - Racionalidade	15,45%	I : RAC - Racionalidade	14,62%
	M : ESC - Escuta	13,98%	N : EQU - Equilíbrio	12,65%
	N : EQU - Equilíbrio	12,11%	K : IDS - Identificação com sofrimento do outro	9,17%
	K : IDS - Identificação com sofrimento do outro	7,78%	M : ESC - Escuta	9,06%
L : HUM - Humanidade	6,41%	L : HUM - Humanidade	8,15%	
O : EMP - Empatia	6,23%	O : EMP - Empatia	7,97%	
LIDERANÇA	B : MP - Predisposição para criar mudanças positivas	18,23%	B : MP - Predisposição para criar mudanças positivas	20,61%
	G : CB - Conduta benevolente	17,21%	G : CB - Conduta benevolente	17,28%
	F : CC - Cuidado com a Comunidade	17,21%	D : CP - Crença nas pessoas	17,08%
	E : CE - Comportamento ético	15,55%	E : CE - Comportamento ético	14,13%
	D : CP - Crença nas pessoas	12,80%	F : CC - Cuidado com a Comunidade	13,81%
	A : OC - Oração e Caridade	10,80%	A : OC - Oração e Caridade	12,71%
	C : ES - Espiritualidade	8,20%	C : ES - Espiritualidade	4,37%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A Figura 6 apresenta as diferenças existentes entre os entrevistados do Brasil e da Itália. Quanto à compaixão, no Brasil o fator Percepção da Dor aparece como superior aos demais fatores, trazendo presente a atenção contínua para com a situação que envolve as pessoas, principalmente quando estas, por causa do sofrimento, mudam a aparência do semblante e alteram as próprias atitudes. Nas palavras do entrevistado EB3 está a confirmação de que a dor, por causa do vínculo de pertença mútua, é visualizada imediatamente:

[...] como a gente trabalha com a programação de toda a empresa, percebo muito facilmente, principalmente do grupo com o qual eu trabalho e as pessoas, também mais próximas de mim na empresa, também consigo perceber (EB3).

Os entrevistados da Itália destacam, por primeiro, o fator Atitude, permitindo inferir que a ação, isto é, os gestos de solidariedade se apresentam, quando o sofrimento foi verbalizado. Na fala do entrevistado EI9 é possível entender que a ação só é efetivada com a permissão da parte daquele que está sofrendo, ressaltando o cuidado para não invadir a sua privacidade ou não ser inconveniente: “O problema aqui é que trabalhamos todos juntos, mas com certas pessoas, não tens relações fáceis. Têm gente bastante grosseira, que fazem suas coisas e não te dão tanta confiança”.

Voltando à Figura 6, percebemos que os três principais fatores destacados são os mesmos, no Brasil e na Itália, alterando apenas a ordem dos dois primeiros. A sequência brasileira é: Percepção da Dor, Atitude e Racionalidade. Já na Itália, a ordem dos fatores é a seguinte: Atitude, Percepção da Dor e Racionalidade. Nas diferentes culturas o sofrimento é percebido, desencadeia o desejo de auxiliar solidariamente, mas há uma prudência no modo como é feita a abordagem. Nas falas do entrevistado brasileiro EB1 percebe-se a existência de um desejo de auxiliar na diminuição da dor:

Quando eu vejo alguém sofrendo eu me coloco na situação, eu também fico triste. Porque não é um sofrimento só da pessoa [...] ela compartilha aquele sofrimento com a gente, então no que eu puder ajudar, eu vou ajudar, tanto no profissional, quanto pessoal (EB3).

Na Itália, entre a percepção da dor e a efetivação de uma ação correspondente, há uma preocupação quanto ao respeito pelo momento daquela pessoa, se a mesma quer ou não verbalizar o que se passa com ela. O entrevistado EI5 auxilia na compreensão: “Dentro das minhas possibilidades, se procura dar uma palavra de conforto, aquilo que pode fazer, depois, depende sempre da outra pessoa, se te permite ajudá-la”.

Quanto à liderança, as diferenças entre os dois países se apresentam, observando o ordenamento dos três primeiros fatores, diferentemente na classificação do terceiro fator, pois nos dois primeiros, os entrevistados brasileiros e italianos, possuem semelhanças. Existe, portanto, uma pré-disposição para criar mudanças positivas e cuidado em manter uma conduta benevolente, tanto no Brasil quanto na Itália. O entrevistado brasileiro EB11, referindo-se ao desejo de auxiliar na superação para, conseqüentemente, diminuir a dor, assim se expressa:

Normalmente quando vejo que alguma pessoa está com algum problema, com alguma dificuldade, sempre chamo para uma conversa individual. Tenho uma boa abertura com a minha equipe e normalmente eles me procuram (EB11).

Na Itália, o entrevistado EI9, diferentemente do Brasil, ponderou:

Conhecendo as pessoas, posso ver o seu estado de humor. Se pode notar quando uma pessoa está com um problema, mas o discurso do problema, pode ser que vem da casa, problemas familiares, existem muitos aqui dentro. Muitos! Só que alguém tem problemas familiares e, às vezes, se vê a pessoa sombria, mas eu não me permito de ir perguntar o que há (EI9).

Na classificação (Figura 6), o terceiro fator brasileiro da liderança “Cuidado com a Comunidade” está no mesmo patamar, isto é, recebendo igual destaque que o fator “Conduta Benevolente.” Pode-se inferir que, juntamente com o desejo e a disposição de implementar mudanças positivas, está a inspiração da bondade e da solidariedade, que são capazes de delinear transformações, tendo em vista a superação do sofrimento, quer seja no nível pessoal como também no nível comunitário. Independentemente do local, dentro ou fora da empresa, há um cuidado para com aqueles que sofrem. A disposição em criar mudanças positivas é reforçada pelo entrevistado EB2, a partir da sensibilidade:

Então, diariamente, na primeira hora da manhã, [...] eu cumprimento todos da minha equipe, e como é manutenção, a gente tem que direcionar o pessoal em todas as

atividades. Então eu conheço muito bem todos eles, tanto no profissional, quanto no particular. E eu cumprimento olhando nos olhos (EB2).

O entrevistado EB15 reforça que a conduta benevolente é fundamental para construir positividade e alimentar a espontaneidade: “Primeiro olho ao redor e tento ver o que está acontecendo. Depois converso com um colega, pergunto se está acontecendo alguma coisa lá, e depois chamo a pessoa para conversar”.

Os entrevistados italianos, no universo da liderança, acentuaram, diferentemente do Brasil, o fator Crença nas Pessoas, isto é, a confiança na capacidade do ser humano de encontrar caminhos para a superação do sofrimento. Os três fatores salientados no contexto italiano, porém, estão interligados entre si: a pré-disposição para mudanças positivas supõe a existência de uma conduta benevolente e, para tanto, é necessário que se favoreça um processo de transformação, tendo como referência a crença nas pessoas.

Uma vez analisadas as respostas separadamente, procedeu-se a análise global com a finalidade de verificar as categorias que mais se destacaram no total das entrevistas, tanto as do Brasil como as da Itália. Os resultados podem ser observados na Figura 7.

Figura 7 – Categorias evidenciadas na pesquisa

	A : ENTREVISTAS BRASIL	B : ENTREVISTAS ITALIA	Total
14 : MP - Pré-disposição para criar mudanças positivas			
9 : CB - Conduta benevolente			
10 : CC - Cuidado com a Comunidade			
11 : CE - Comportamento ético			
12 : CP - Crença nas pessoas			
1 : ATI - Atitude			
7 : PED - Percepção da Dor			
15 : OC - Oração e Caridade			
8 : RAC - Racionalidade			
4 : ESC - Escuta			
3 : EQU - Equilíbrio			
13 : ES - Espiritualidade			
6 : IDS - Identificação com sofrimento do outro			
5 : HUM - Humanidade			
2 : EMP - Empatia			

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No intuito de aproximar os resultados das entrevistas realizadas, no Brasil e na Itália, com a teoria da Organização da Compaixão, de Dutton e Worline (2017), que apresentam os quatro momentos do processo de compaixão: (i) Atenção ao sofrimento; (ii) Dar sentido ao

sofrimento; (iii) Sentir preocupação empática e (iv) Ação para aliviar o sofrimento, uma análise conceitual foi realizada e possibilitou a aproximação das categorias com cada fase do processo. Os fatores que subjazem a Compaixão e a Liderança benevolente foram novamente revisitados e a análise semântica de cada item que compõe cada fator foi realizada com a finalidade de confirmar o sentido do conjunto de itens e a sua conexão com as falas dos entrevistados e com o processo de compaixão. A partir dessa análise as categorias foram distribuídas de acordo com o processo de compaixão conforme pode ser verificado na Figura 8.

Figura 8 – Organização da compaixão: Brasil e Itália

ORGANIZAÇÃO DA COMPAIXÃO: BRASIL E ITÁLIA							
Dimensões da Compaixão	Macro-categorias	Categorias de análise	1 : ENTREVISTAS BRASIL	2 : ENTREVISTAS ITÁLIA		MAIOR INCIDÊNCIA	Total das dimensões
ATENÇÃO AO SOFRIMENTO	LIDERANÇA	CE - Comportamento ético	15,55%	14,13%	1,43%	BRASIL	9,26%
		PED - Percepção da Dor	19,37%	17,00%	2,38%	BRASIL	7,26%
		ESC - Escuta	13,98%	9,06%	4,92%	BRASIL	4,84%
		HUM - Humanidade	6,41%	8,15%	-1,74%	ITÁLIA	2,72%
DAR SENTIDO AO SOFRIMENTO	LIDERANÇA	OC - Oração e Caridade	10,80%	12,71%	-1,91%	ITÁLIA	6,89%
		ES - Espiritualidade	8,20%	4,37%	3,83%	BRASIL	4,40%
		MP - Predisposição para criar mudanças positivas	18,23%	20,61%	-2,38%	ITÁLIA	11,49%
		RAC - Racionalidade	15,45%	14,62%	0,83%	BRASIL	5,92%
SENTIR PREOCUPAÇÃO EMPÁTICA	LIDERANÇA	CP - Crença nas pessoas	12,80%	17,08%	-4,28%	ITÁLIA	8,48%
	COMPAIXÃO	DS - Identificação com sofrimento do outro	7,78%	9,17%	-1,39%	ITÁLIA	3,21%
		EMP - Empatia	6,23%	7,97%	-1,73%	ITÁLIA	2,65%
AÇÃO PARA ALIVIAVAR O SOFRIMENTO	LIDERANÇA	CC - Cuidado com a Comunidade	17,21%	13,81%	3,40%	BRASIL	9,96%
		CB - Conduta benevolente	17,21%	17,28%	-0,07%	ITÁLIA	10,51%
	COMPAIXÃO	ATI - Atitude	18,67%	21,38%	-2,71%	ITÁLIA	7,62%
		EQU - Equilíbrio	12,11%	12,65%	-0,54%	ITÁLIA	4,79%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

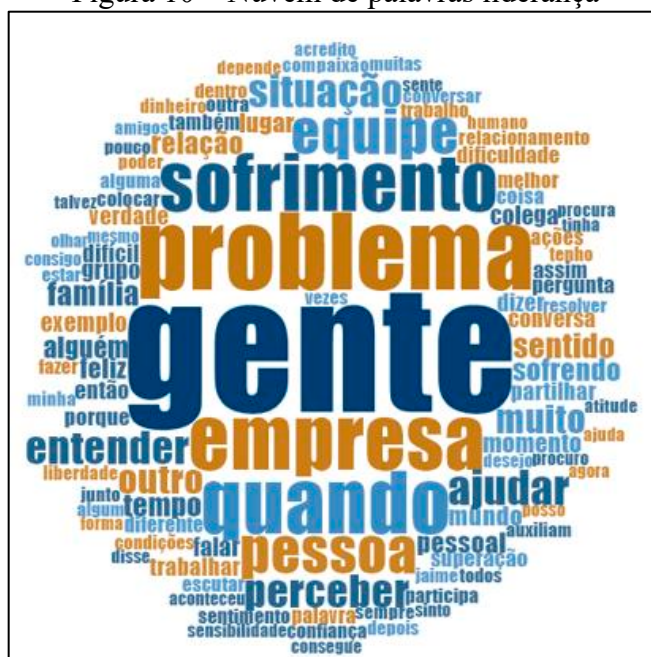
Na figura podem ser observados também os percentuais das menções às categorias nas falas dos entrevistados bem como a incidência por país. Percebe-se que todas as categorias são mencionadas de forma significativa em todas as dimensões propostas por Worline e Dutton (2017). Na sequência procedeu-se a construção da nuvem de palavras com a finalidade de verificar a centralidade dos termos a partir das maiores incidência por país e por construto.

Figura 9 – Nuvens de palavras gerais para Brasil e Itália



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Figura 10 – Nuvem de palavras liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Figura 11 – Nuvem de palavras geral compaixão



Fonte: Dados da pesquisa (2019).



perdão a compaixão se enfraquece. É possível identificar também que há indícios de compaixão seletiva pois as três menores médias do construto de compaixão estão nas questões que tratam da compaixão e do envolvimento em relação às pessoas que não foram perdoadas ou de quem os respondentes não gostam.

Quanto à liderança, a maior média (6,36) pertence à questão: “Sempre defendo o que é certo se for justo”, enquanto que a menor média (3,21) está na questão: “Em geral dedico meu tempo e dinheiro à causa de caridade”. É possível abstrair que o valor da justiça predomina em relação ao valor da caridade. O maior peso está na defesa da justiça, sem necessariamente sentir-se convocado ao exercício da caridade. Ser justo não implica em ter que ser solidário, através da caridade. Essa indicação se reforça ao analisarmos as três maiores médias que dizem respeito a atributos que podem ser manifestados individualmente. De acordo com os respondentes o mais importante em relação à liderança benevolente é defender o que é justo, ter a integridade e a honestidade como modelo de vida e, cumprir promessas e manter compromissos. Por outro lado, a caridade, a atuação na comunidade e a responsabilidade social, são atributos que se manifestam na dimensão coletiva e são percebidos com menor importância pelos respondentes. Esses indícios advindos das respostas dos trabalhadores são parcialmente alinhados com as respostas dos líderes entrevistados. Para eles o cuidado com a comunidade está entre os principais atributos de um líder benevolente, no entanto, caridade e espiritualidade são os menos importantes.

No Teste t, que avalia a diferença das médias entre a Itália e o Brasil, o que se evidencia claramente é que há uma diferença entre os dois países. O que chama a atenção é que todas as médias, do Brasil, tanto da compaixão quanto da liderança, são maiores do que as médias da Itália. Portanto, no Brasil, a avaliação da compaixão e liderança tem percentuais superiores que a Itália. Na etapa qualitativa da pesquisa foi possível identificar alguns aspectos que podem contribuir para a explicação das diferenças nas médias. As entrevistas revelaram que o aspecto legal é o determinante na realidade das empresas italianas. As leis trabalhistas da Itália, conforme relatos dos diretores das duas empresas, é rígida e sobrepõe às questões humanas que acontecem fora do local de trabalho, mas que acabam interferindo no ambiente e no clima organizacional. Além disso, percebeu-se um certo temor quanto às sanções, caso ocorresse um descumprimento da parte legal ou que as questões da privacidade deixassem de serem tratadas adequadamente. A privacidade é muito citada nos diálogos e nos pormenores das questões profissionais.

A diferença das médias foi determinante para o avanço da pesquisa pois demonstrou que a análise dos fatores deveria ocorrer de forma separada. Assim ocorreu e na posterior

análise qualitativa, ao classificar o conteúdo coletado das entrevistas realizadas com os líderes brasileiros e italianos, foram criadas categorias, com os principais temas referentes à compaixão e à liderança benevolente advindos dos resultados quantitativos. Portanto, no aspecto qualitativo chama a atenção que, na compaixão, tanto no Brasil quanto na Itália, as categorias predominantes na fala dos respondentes são: Percepção da Dor, Atitude e Racionalidade. Por outro lado, os entrevistados brasileiros e italianos destacaram as seguintes categorias: Pré-disposição para criar mudanças positivas, Conduta Benevolente e Crença nas Pessoas. É possível perceber que os líderes, de ambas as nacionalidades, estão dispostos a agir na construção de mudanças que favoreçam a todos, mas não agem por impulso. Ao tomar uma atitude seguem a racionalidade, isto é, agem levando em conta a fidelidade à consciência. A pré-disposição para criar mudanças positivas é sustentada e impulsionada pela conduta benevolente, balizadas pela racionalidade. Este é o agir do líder em relação à compaixão. Por outro lado, há também um destaque na manifestação dos líderes em relação à Crença nas pessoas e o Cuidado com a Comunidade. Conforme a manifestação dos respondentes, o líder benevolente acredita nas pessoas e procura cuidar da comunidade.

Ao aproximar a análise quantitativa da qualitativa, fica evidente que na compaixão, na visão dos líderes brasileiros e italianos, a categoria Percepção da dor predomina em todas as falas dos entrevistados. É possível perceber a existência de sinergia em relação à questão de maior média, na resposta dos trabalhadores: “Eu acredito que todas as pessoas se sentem mal de vez em quando”. A percepção da dor tem como sustentação a consciência de que o sofrimento faz parte da condição humana, isto é, está presente, com maior ou menor intensidade, em todos. Da mesma forma, na análise qualitativa, na liderança há uma indicação referente à Pré-disposição para criar mudanças positivas, enquanto na análise quantitativa, a questão de maior média foi “Sempre defendo o que é certo se for justo.” A atenção em criar transformações significativas passa pelo entendimento da justiça. Dessa forma, as mudanças serão implementadas, na medida que forem justas.

Destaca-se que na análise quantitativa, foi necessário recorrer às outras literaturas, que não as que estavam sendo usadas num primeiro momento, objetivando a manutenção de fatores na análise fatorial que haviam se destacado na análise qualitativa (HAIR JR. *et al.*, 2005; 2009).

Assim, a convergência dos resultados e a sua análise mista possibilita o desenho de um esquema conceitual que contempla as dimensões da compaixão e os atributos da liderança benevolente de acordo com as respostas dos participantes do estudo e alinhadas com as teorias que sustentaram a pesquisa.

Figura 13 – Esquema conceitual organização compassiva e liderança benevolente



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Ao associarmos esse esquema com a centralidade da pessoa, identificada na nuvem de palavras, e com uma perspectiva dinâmica do movimento da compaixão proposto por Dutton e Worline (2017), é possível propor um modelo, graficamente representado por um *framework*, para as organizações compassivas.

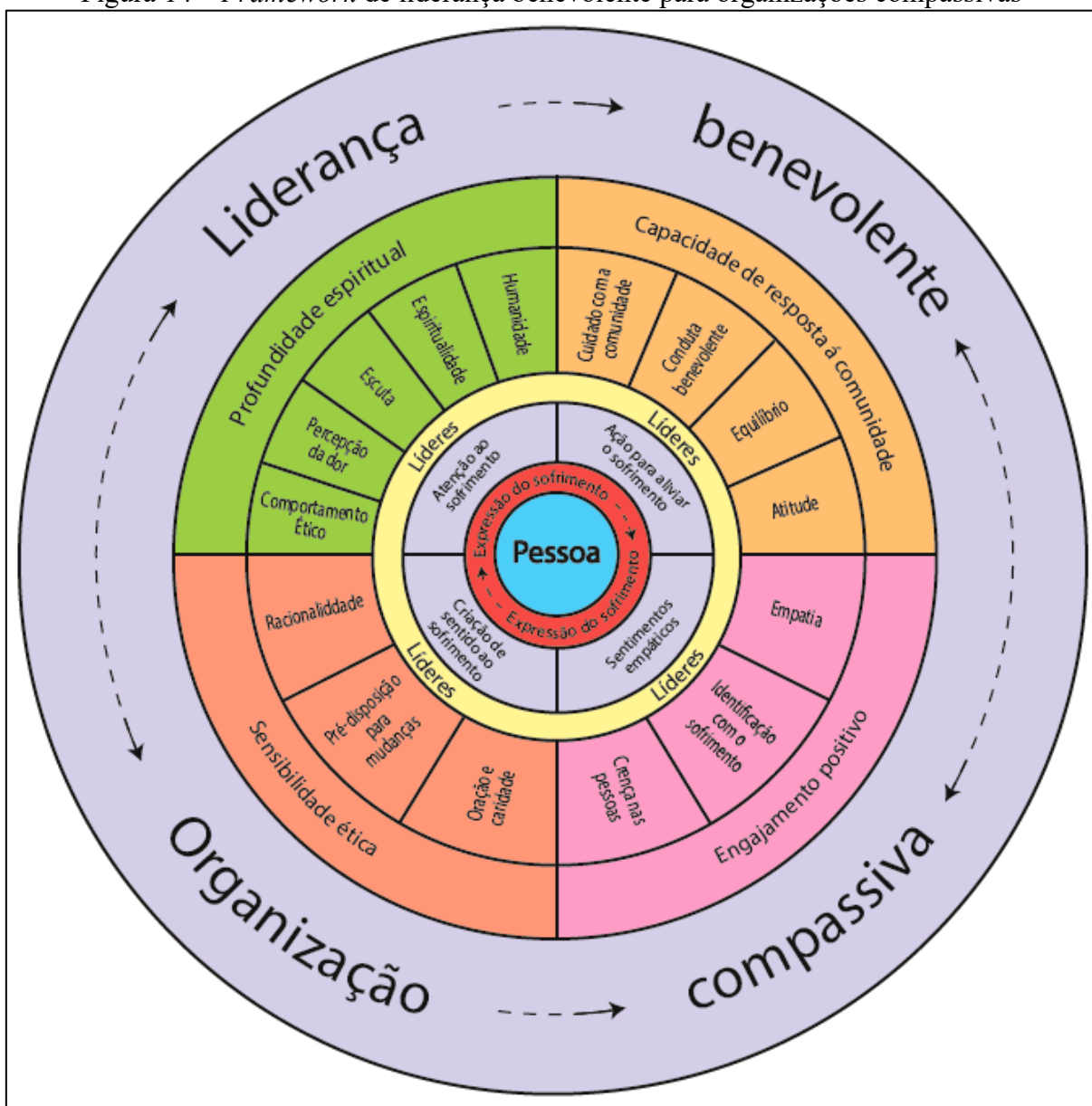
No *framework* (Figura 13) proposto, ao centro está a pessoa humana, causa primeira, princípio gerador de todas as buscas que desencadearam e justificam o presente estudo. O ser humano, no contexto das organizações, é merecedor de um olhar diferenciado, principalmente quando portador de situações existenciais marcadas pelo sofrimento. O local de trabalho pode e deve favorecer, além de condições favoráveis para o desempenho da profissão, bem-estar e realização. Felicidade não é um sentimento abstrato disponível apenas para depois do encerramento das atividades laborais.

A teoria da Organização da Compaixão, Dutton, Workman e Hardin (2014), contempla quatro etapas, tendo em vista o estabelecimento da compaixão, como expressão da transformação dos locais de trabalho. A compaixão é uma necessidade para inspirar ações de cuidado, capazes de minimizar os impactos causados pelo sofrimento. A primeira etapa, onde a dor do outro recebe atenção, desencadeia um processo que reporta ao sentido dado ao

sofrimento, passando pelo sentimento empático até chegar às ações capazes de provocar a superação da dor. Antes disso, porém, é necessária a expressão do sofrimento, dimensão acrescentada ao processo por Wordline e Dutton (2017) a qual em nosso framework desencadeia a dinâmica da compaixão em torno da pessoa.

Por sua vez, a Liderança Benevolente é apresentada por Karakas e Sarigollu (como caminho para criar organizações compassivas, com performance coletiva e bem-estar. Os líderes benevolentes habilitam capacidades coletivas de cuidado e compaixão nas organizações (2012; 2013) e na comunidade. O modelo adotado de liderança benevolente contempla, segundo as autoras, quatro pilares: a Profundidade Espiritual, a Sensibilidade Ética, o Engajamento Positivo e a Capacidade de Resposta à Comunidade. Os líderes benevolentes são imbuídos do poder instrumental e simbólico capaz de formular respostas individuais e organizacionais quando da presença do sofrimento no local de trabalho.

Entre as duas dimensões estão os atributos da liderança benevolente para as organizações compassivas, identificados na presente pesquisa.

Figura 14 – *Framework* de liderança benevolente para organizações compassivas

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na aproximação da teoria da Organização da Compaixão com a Liderança Benevolente é possível constatar, a partir do retorno obtido com os instrumentos aplicados e as entrevistas realizadas, os fatores que subjazem o processo social da compaixão e que constituem os atributos da liderança benevolente nas organizações (DUTTON; WORLINE, 2017).

- a) a atenção ao sofrimento, através dos fatores - Comportamento ético, Percepção da dor, Escuta, Espiritualidade e Humanidade – está contemplada na Profundidade Espiritual dos líderes. Líderes com profundidade espiritual são capazes de visualizar a presença do sofrimento, pois são capazes de perceber, escutar, sustentar atitudes éticas, alimentados pela própria espiritualidade, tendo como

referência o senso de humanidade, que traz à tona a realidade do sofrimento que inerente à pessoa. Esses atributos manifestam a profundidade espiritual necessária para a vivência da liderança benevolente

- b) a criação de sentido ao sofrimento, sustentado nos fatores – Oração e caridade, Pré-disposição para mudanças e Racionalidade – envolve e advém da sensibilidade ética. Diante disso, é possível compreender que líderes benevolentes são portadores de elevada sensibilidade ética. Através da racionalidade conseguem dimensionar o sofrimento, são capazes do cultivo da oração, dispostos à caridade, por isso, carregam consigo uma pré-disposição para implementar mudanças, tendo em vista a extinção do sofrimento. Porém, não agem por impulso e nem por emoção, pois estão preparados racionalmente para compreender o que se passa (KARAKAS; SARIGOLLU, 2012; 2013);
- c) possuir sentimentos empáticos é o terceiro momento da teoria da Organização da Compaixão. Os fatores – Empatia, Identificação com o sofrimento e Crença nas pessoas – são sustentados pelo engajamento positivo. Diante disso, é possível afirmar que os líderes benevolentes são capazes de construir engajamentos positivos, tendo em vista a importância de colocar-se no lugar de quem está sofrendo, para libertar os outros da dor. Para tanto, o líder benevolente precisa ser capaz da empatia, isto é, de permitir, dentro do possível, a mesma experiência de dor pela qual o outro está passando, identificando com o sofrimento, isto é, vivenciando a mesma situação de dificuldade e dor, permitindo uma conexão com o sentimento do outro. O líder benevolente é capaz de sentimentos empáticos por acreditar profundamente no valor das pessoas. A consciência do valor do outro, enquanto ser humano, remete para a mesma experiência de sofrimento;
- d) ação para aliviar o sofrimento, tendo como balizadores os fatores – Cuidado com a comunidade, Conduta benevolente, Equilíbrio e Atitude – o líder benevolente é portador da capacidade de resposta à comunidade. A pró-atividade do líder se faz visível no cuidado para com a comunidade, isto é, a mesma atenção compassiva para com os trabalhadores, ele dispensa à comunidade. Os muros da organização não limitam sua ação benevolente, que independe de lugar e de tempo. Para agir dessa forma, carrega consigo o equilíbrio, que possibilita atitudes adequadas. É possível entender que o líder benevolente é capaz de soluções, levando em conta o momento adequado, sempre atento a ofertar a melhor ajuda, tendo em vista a superação do sofrimento. O cuidado acompanha a liderança benevolente do

interior e no entorno da organização.

Os principais resultados do presente estudo mostram que é possível construir uma passagem da compaixão organizada dentro de uma empresa, para organizações compassivas, isto é, no lugar de estar atuando na compaixão, com um foco determinado, em função de uma situação externa emergente, tornar as empresas compassivas, a partir do papel do líder. Os resultados mostram, portanto, que os atributos de um líder são os qualificativos do líder benevolente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A origem da presente tese está conectada à minha percepção enquanto observador da realidade organizacional vivenciada em anos de apostolado realizado junto ao universo empresarial. Por isso, ao concluí-la assumo a perspectiva da interação sujeito-objeto para construir as considerações finais baseadas na minha visão e interpretação dos achados da pesquisa. Ao retomar a caminhada empreendida na construção da tese, tenho a convicção de ter escancarado as janelas da sede por conhecimento. O processo de maturação é inerente ao estudo doutoral: querendo ou não, o intelecto apreende o essencial, confirma determinadas linhas de pensamento e desestrutura algumas verdades que, até então, pareciam inabaláveis. Percorrer o itinerário é um ato de liberdade e, ao mesmo tempo, um desafio capaz de surpreender pelo alcance e pela transformação.

A construção do conhecimento sempre acompanhou meus dias e serviu de motivação para a tomada de várias decisões. O encontro com a pesquisa científica agregou a possibilidade de alcançar outros horizontes e transformar, ao mesmo tempo, os resultados em possibilidades de ampliação do cuidado para com as pessoas, de modo especial àquelas que se encontram em situação de vulnerabilidade social. Percorrer caminhos acadêmicos é, ao meu ver, muito mais do que receber um certificado ou um título. Estar a serviço da causa da vida nunca foi uma obrigação, mas uma opção que tem como inspiração o carisma franciscano.

A seleção para o doutorado em administração foi como que uma janela que se abriu para oportunizar a assimilação de novos conteúdos e apreender o itinerário científico, como uma teia de metodologias, em contínua comunicação, principalmente com as interfaces do bem comum. Saber mais para servir melhor não é um slogan, mas uma certeza que proporciona sempre novos desafios, sustentados na inquietude por respostas que emergem, tantas vezes, nas entrelinhas como verdades que necessitam de retoques e acabamentos. A frequência às disciplinas, tendo com os colegas incontáveis trocas e com os professores entrelaçamentos para além do conhecimento, permitiu a construção da tese.

Para alcançar a clareza do propósito foram necessárias uma infinidade de horas de estudo, pesquisa e elaboração de sínteses. O tempo, por mais aliado que possa ter sido, sempre foi insuficiente para dar conta das tarefas que eram exigidas, mas também da curiosidade que não deixava vacilar e nem cochilar. Até mesmo os intervalos serviam de espaço para o encontro, o riso solto, a lamentação contínua e a constatação de que o ponto de chegada estava perdido em algum lugar qualquer. Ainda bem que a persistência não se conjuga com a desistência. Mas havia uma determinação, desde o início: a tese poderia traduzir o desejo de ajudar para que o

ambiente de trabalho pudesse ser também um espaço de harmonia, humanismo e bem-estar, traduzidos no afeto e na atenção para com o sofrimento.

O encantamento e a atenção voltada aos trabalhadores, se justifica pela iniciação precoce no mundo do trabalho. Para além do auto sustento, carregava comigo a certeza de que o trabalho poderia ser uma fonte de realização e que a vulnerabilidade social tinha tudo a ver com a exclusão do exercício profissional. Crescer numa família que sempre se ocupou efetivamente, para garantir a obtenção do básico foi, sem dúvida, um facho de luminosidade que não permitiu qualquer desvio da rota proposta. Desvendar a possibilidade de construção da felicidade, tendo como cenário o mundo do trabalho deixou de ser uma inquietação, para tornar-se um problema à espera de respostas.

O ser humano, enquanto trabalhador, carrega consigo, independentemente da situação e do lugar, as suas alegrias, esperanças e sofrimentos. Por permanecer muito tempo em função da profissão, acaba externalizando seus sentimentos, suas vitórias e seus dramas existenciais no local de trabalho. Diante disso, surge a necessidade de olhar para o ser humano e considerar o que o envolve, quer seja positiva ou negativamente. A compaixão é capaz de acolher a totalidade do ser e responder autenticamente ao sofrimento. Mas como exercitar a compaixão numa realidade que determina unicamente resultados? Além disso, quem poderia ser o protagonista da condução dos processos de compaixão no interior das organizações? Os líderes? Quais os atributos necessários para isso?

Não havia mais dúvidas quanto à temática: o ser humano sendo olhado e cuidado, dentro das organizações. A clareza do tema de uma tese é, assim como toda a pesquisa, processual. Avanços e retrocessos foram sendo intercalados, dúvidas e certezas pareciam brincar de gangorra. Durante quatro anos, a sensação diária de ter que dar conta de um compromisso assumido foi balizadora e norteadora, principalmente na hora de distribuir o tempo entre as outras tarefas, que precisavam progredir concomitantemente.

No decorrer do caminho, uma nova oportunidade se apresenta: fazer um estudo comparado na Itália. O horizonte se ampliava, sem ser antecedido por nenhum sonho ou pretensão. Algumas coisas simplesmente acontecem em forma de oportunidades, que aguardam por uma decisão. Numa cultura diferente, é necessário tempo para assimilar novos aspectos e acreditar na possibilidade de alcançar a meta proposta. A dificuldade para ser acolhido por duas empresas italianas, proporcionou uma maior imersão na língua daquele país, por sinal berço da minha família paterna e materna.

As portas das empresas estrangeiras só se abriram, graças ao apoio de amigos dos dois países. De posse do material coletado, iniciou-se o longo caminho que exigiu uma maior

familiarização com métodos estatísticos e ferramentas online, que poderiam dar outros resultados, para além do alcance do corriqueiro olhar de um iniciante pesquisador. Por sua vez, as empresas brasileiras não mediram esforços para auxiliar na aplicação dos questionários e na realização das entrevistas. No final, a riqueza das duas culturas favoreceu dados significativos que possibilitaram inúmeras conjugações, em busca de resultados. Mas foi necessário ser fiel à questão de pesquisa.

O problema de pesquisa - *Quais as dimensões da liderança benevolente e do processo social da compaixão em empresas que podem fundamentar a proposição de um modelo de liderança para as organizações compassivas?* – Inspirou e impulsionou um caminho inusitado, que carregou consigo emoções, incertezas, algumas dores, mas muita satisfação. Abordar a compaixão nas organizações, num cenário onde o lucro se apresenta sem nenhum disfarce, foi e continua sendo um desafio. No palco está o sofrimento, estampado discretamente ou indiscretamente, que chega com os trabalhadores ao local de trabalho ou que é gerado no decorrer exercício da profissão. A compaixão se justifica porque o sofrimento é uma realidade que não pode ser ignorada.

Ao aliviar o sofrimento a justificativa não reside no desejo de que todos estejam bem, que o trabalho tenha fluência e, conseqüentemente, o lucro seja alcançado. Houve uma pertinente preocupação em não instrumentalizar a compaixão colocando-a a serviço dos rendimentos financeiros. O lucro é uma justa consequência quando os atores envolvidos têm garantia da dignidade e, ao mesmo tempo, usufruem da própria felicidade. O cuidado para com aqueles que sofrem advém do conhecimento que o mesmo faz parte da existência humana, pois todos, de um jeito ou de outro, sofrem. Ser compassivo para com aqueles que, num evento que proporcionou perdas, desconfortos e dor, se sentem machucados é um processo que entra em vigor ocasionalmente. Porém, ser compassivo o tempo todo, criando uma cultura da compaixão nas organizações, é algo mais amplo, que supõe a organização da compaixão, através do processo que envolve atenção ao sofrimento, criação de sentido do sofrimento, sentimentos empáticos e a ação para aliviar o sofrimento.

Porém, o desencadear do referido processo da compaixão só acontece na medida em que há a expressão do sofrimento, isto, quando o sofrimento é verbalizado, isto é, verbalização como forma de expressar o sofrimento. O protagonismo do líder é fundamental para que a compaixão se estabeleça e, assim, o sofrimento seja aliviado. Ao expressar a dor, ações compassivas poderão ser pontuais e eficazes. A não manifestação do sofrimento não impede que o líder aja, mas dificulta para que as ações sejam eficazes. O silêncio de quem sofre pode ser um enigma àqueles que gostariam de realizar alguma ação para auxiliar na diminuição ou

na extinção do sofrimento. O cuidado e respeito para não ser evasivo é muito importante, na hora de abordar quem passa por situações delicadas.

Para dar conta do problema de pesquisa, foram seguidos os objetivos traçados, que serviram de norte para a realização do presente trabalho e que, agora, possibilitam expressar o que foi alcançado. Quem sabe onde quer chegar, torna-se mais assertivo, com melhores resultados. Esse é o sentimento que invade meu coração nesse importante momento: satisfação e alegria. O objetivo geral propunha desenvolver um modelo de liderança para organizações compassivas, a partir da análise da relação entre liderança benevolente e compaixão em empresas brasileiras e italianas. O alcance do objetivo ficou evidenciado nos resultados obtidos pela pesquisa quantitativa e qualitativa, corroborando que a liderança benevolente é capaz de sustentar a compaixão nas organizações, pois tem os atributos necessários para perceber o sofrimento, dar sentido, possibilitar a expressão do sofrimento, ter sentimento empático e implementar ações para aliviar o referido sofrimento. Foram utilizados dois instrumentos, um abordando a compaixão e o outro a liderança benevolente, ambos aplicados para os trabalhadores e os líderes. A afirmação se sustenta na compreensão de que liderança benevolente possui profundidade espiritual, sensibilidade ética, é capaz de engajamento positivo e vai além dos muros da organização, por possuir capacidade de dar resposta à comunidade.

Através dos objetivos específicos, em número de cinco, foi possível alcançar os resultados almejados e explicitados no objetivo geral. O primeiro objetivo específico – analisar os aspectos essenciais da compaixão como um processo social que caracteriza as organizações compassivas – foi contemplado na medida que as médias obtidas indicam que, tanto no Brasil quanto na Itália, os respondentes e entrevistados têm percepção da dor, respeitam o que o outro está sentindo e até colocam-se no lugar daquele que sofre, pois possuem consciência clara de que todos, por causa da condição humana, passam por momentos doloridos. E como expressão da sensibilidade diante do sofrimento, estão abertos para auxiliar na superação do sofrimento.

O segundo objetivo específico – examinar a relação entre liderança benevolente e a compaixão nas organizações – permitiu identificar e localizar a relação entre a liderança benevolente e a compaixão. Os resultados obtidos, principalmente na fase qualitativa permitiram verificar a proximidade entre o líder e a compaixão. Implementar e sustentar a compaixão, de forma organizada, é essencial para que o líder seja benevolente.

Para o terceiro objetivo específico – identificar e analisar as variáveis multiorganizacionais comparativas relacionadas à compaixão como processo social e à liderança benevolente – os resultados obtidos permitiram o encontro de variáveis nominadas a

partir dos respondentes e entrevistados, que estão em contínua circulação, produzindo sentimentos de acolhida e de solidariedade, quando da vivência do sofrimento. A abordagem comparativa permeou todo o processo da análise dos dados e conferiu maior consistência ao modelo proposto.

O quarto objetivo específico – examinar as dimensões da liderança benevolente e da compaixão e sua relação com as características do contexto das empresas estudadas – foi alcançado também pela observação feita *in loco*, além dos resultados obtidos pelo método quantitativo e qualitativo. As diferenças culturais influenciam no modo e no tempo em que ações para tratar o sofrimento são implementadas. Porém, em ambos os países, o sofrimento sempre desperta a atenção do líder. O que diferencia é a maior ou menor espontaneidade em expressar o sentimento. No Brasil a relação é menos hierarquizada, favorecendo uma comunicação mais direta e rápida.

O quinto objetivo – desenvolver um esquema conceitual dos atributos da liderança benevolente para organizações compassivas – está plenamente visualizado nas duas matrizes (*framework*), que expressam o encontro entre as etapas do processo social da compaixão com os atributos dos líderes benevolentes, manifestado e entrelaçado pelos fatores resultantes análise quantitativa e qualitativa. O que chama a atenção é que existe uma diferença entre uma e outra matriz, pois o processo social da compaixão é acrescido, por estudos recentes, da expressão do sofrimento. Os líderes benevolentes necessitam que aqueles que se encontram em situação de sofrimento possam expressar, de diferentes formas, o que estão sentindo ou verbalizar a situação dolorida em que se encontram. Como já afirmado anteriormente, os brasileiros são mais abertos, ao ponto de tomarem a iniciativa de perguntar e/ou questionar sobre a situação de sofrimento da outra pessoa. Por outro lado, os líderes italianos aguardam que os trabalhadores se manifestem e peçam ajuda. Não se trata de julgar quem está certo e quem está errado, mas de perceber que são ritmos e atitudes diferentes entre uma cultura e outra. Porém, em ambas a compaixão se faz presente, com intensidades diferenciadas. As ações de líderes benevolentes, no Brasil e na Itália, são essenciais para que a compaixão não seja apenas uma resposta diante de um acontecimento singular, provocador de sofrimento, mas um processo social contínuo.

Olhar para o ser humano, a partir da ótica profissional, é muito mais do que uma simples opção de perspectiva. O mundo do trabalho é o espaço privilegiado para desenvolver os talentos e otimizar os dons, tendo em vista o horizonte da realização pessoal. O exercício da profissão ou a ocupação de um posto de trabalho esteve, por muito tempo, atrelada somente à subsistência. Para ter o necessário era imprescindível estar trabalhando, independentemente de

condições e de opções. A centralidade do trabalho na vida humana continua sendo uma verdade inquestionável, não apenas pelo número de horas diárias, mas pelo dinamismo existencial que o trabalho pode provocar.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO

O advento de diferentes sistemas econômicos, políticos e sociais, tantas vezes permeados pela ideologia embutida no próprio materialismo, pode favorecer uma percepção mais aguçada e crítica da presença humana, no contexto de uma realidade marcada por metas, inovações e busca contínua e sôfrega pelo aumento da margem de lucro. Não resta dúvidas de que o trabalho sempre acompanhará a história da humanidade. A própria dignidade está atrelada ao labor: ter trabalho significa ter pão. Marcado por constantes transformações, a ocupação formal e informal, tem merecido crescente atenção acadêmica.

Para além dos resultados obtidos, está a convicção, enquanto pesquisador, de que as organizações que implementam e cultivam a compaixão são capazes de sustentar um favorável clima organizacional, refletindo na convivência solidária, na entreatajuda e na retenção de talentos. Além disso, as organizações deixarão de ser uma ilha para tornarem-se presentes eficazes na comunidade, interagindo para a construção de melhorias, através da ética e do envolvimento dos trabalhadores e das lideranças na solução de problemas humanitários e sociais. Dessa forma, uma empresa deixa de ser apenas o espaço produtivo, para contemplar qualidade de vida e ganhos imateriais.

A compaixão depende mais de incentivo e de formação contínua dos seus líderes do que de investimentos diretos. Portanto, aderir à compaixão como um processo social dentro das organizações requer cuidado, através da formação e da postura dos líderes, para que não se afastem da benevolência. Trata-se direta ou indiretamente de uma transformação que não envolve custo, mas apenas uma visão renovada do ser humano, não mais visto apenas como mão de obra, mas como um ser humano digno de respeito e portador do ideal da justiça e da felicidade.

Se o ambiente de trabalho está sustentado na compaixão, através da liderança benevolente, os ganhos podem extrapolar os muros que circundam a empresa e chegar às famílias e à comunidade. Um trabalhador, que vive a compaixão no local de trabalho, voltará para casa mais feliz, com maior amor no coração, com mais paciência e com uma especial disposição para criar mudanças positivas. O mesmo reflexo se dará na comunidade, pois a mesma experiência compassiva o tornará sensível diante das situações que envolvem as

comunidades, independentemente da distância geográfica.

Portanto, a compaixão, através da ação do líder benevolente, é uma possibilidade de ganhos e de resposta aos novos tempos, onde os trabalhadores não buscam apenas a justiça, através de salário digno, mas de consideração e respeito por simplesmente ser humano. Quando todos forem tratados com a dignidade que a dimensão humana requer, sem dúvidas, a realização estará estampada em muitos semblantes que não esperam por algo material, mas por reconhecimento e por solidariedade nos momentos de sofrimento.

Na gestão de pessoas, uma das maiores recorrências está na questão dos conflitos, gerados pela incapacidade de lidar com as diferenças, que caracterizam a individualidade. Os muitos meios poderiam e deveriam aumentar a comunicação e, conseqüentemente, através da aproximação eliminar os desnecessários ruídos, causadores de desavenças e de desafetos, que interferem na convivência diária e impactam negativamente no clima organizacional. A compaixão é uma resposta harmonizadora e promotora de bem-estar, pois é capaz de evitar os corriqueiros conflitos, implementado o respeito, a tolerância e o perdão. Os gestores, em uma cultura compassiva, são capazes de trabalhar a prevenção, impedindo, dessa forma, que os desconfortos causados pelos conflitos e desavenças.

Nesta mesma linha de reflexão, o líder benevolente não se envaidecerá pelo cargo que ocupa. Pelo contrário, entenderá que sua liderança é um serviço em prol dos demais e na sustentação dos objetivos organizacionais. Portanto, a compaixão e a liderança benevolente favorecem a criação de ambientes saudáveis e criam possibilidades de respostas pontuais, quando do surgimento de situações que ameaçam prejudicar a boa convivência. Organizações comprometidas, através de seus líderes benevolentes, com a compaixão podem agregar um diferencial na qualidade dos produtos e/ou serviços. Apesar da constante busca por resultados e superação de metas, é recomendável a promoção e a formação de líderes capazes da benevolência. Trabalhadores felizes e harmonizados com seus líderes são capazes de desempenhar autenticamente o que lhes compete.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

As estudiosas da compaixão, Dutton e Worline (2017), acreditam na possibilidade de novos cenários laborais na medida em que as organizações se habilitem a introduzir a ‘Organização da Compaixão’ como um processo de gestão. Tal teoria, no entanto, seria praticamente uma ferramenta a ser acionada quando de algum evento catastrófico ou emergencial. Diante do acontecimento de uma fatalidade, a empresa buscaria na compaixão a

possibilidade de amenizar o sofrimento, levando em conta quatro etapas: (i) atenção ao sofrimento; (ii) criação de sentido do sofrimento; (iii) sentimento de preocupação empática e (iv) ação para aliviar o sofrimento.

O protagonismo da compaixão no ambiente de trabalho, de acordo Karakas e Sarigollu (2012; 2013), estaria sob a égide da liderança benevolente, por ser portadora das habilidades necessárias para criar e sustentar organizações compassivas, isto é, que estejam continuamente atentas à manifestação e superação do sofrimento dos trabalhadores. A pesquisa buscou descobrir a resposta para essa questão: quais as dimensões da liderança benevolente e do processo social da compaixão em empresas que podem fundamentar a proposição de um modelo de liderança para as organizações compassivas? Com a determinação de encontrar respostas para o que está exposto, iniciou-se uma trajetória que, de antemão, carregava consigo agruras e satisfações, obstáculos e facilitadores. Mas como nenhuma tarefa é limitada quando existe ousadia, as adequadas decisões e ações seguiram um processo praticamente natural de constantes ajustes.

De posse de instrumentos, já validados e adaptados para a coleta dos dados, seguiu-se ao passo seguinte: encontrar organizações dispostas a aproximar o estudo acadêmico com a realidade empresarial. O problema norteador inspirou a busca por espaços organizacionais onde fosse possível coletar dados para serem estruturados, no intuito de responder aos objetivos traçados. A opção pelo ramo plástico, como já explanado no decorrer da tese, se deu pela significância econômica do setor, no cenário local nacional e mundial. A possibilidade de coletar dados também em outro país possibilitou que fosse feito um estudo comparado com empresas brasileiras e italianas. Portanto, foram selecionadas duas empresas de cada nacionalidade, com coleta ampla, isto é, envolvendo todos os trabalhadores. De posse dos dados, os mesmos foram processados e analisados estatisticamente, visando identificar os fatores subjacentes aos temas da compaixão e da liderança. Buscou-se verificar se os referidos temas estavam correlacionados.

Além de verificar a correlação, no intuito de aprofundar a pesquisa, foram observados os aspectos identificados com os trabalhadores, de acordo com a visão dos líderes. Para isso foi feita uma pesquisa qualitativa. As entrevistas em profundidade exigiram horas de diálogo, acentuando a escuta dos líderes das quatro empresas. Todo o conteúdo foi detalhado, usando técnicas de análise de conteúdo com a ferramenta NVIVO. A última etapa do processo da pesquisa foi a análise mista dos resultados, contemplando, assim, as fases quantitativa e qualitativa. A partir da referida análise, entende-se que alguns pontos merecem atenção e reflexão.

Os estudos existentes apresentavam a importância e a necessidade da compaixão diante de fatos ou tragédias que fragilizavam os funcionários. A presente tese apresenta a compaixão como um modo diário de gestão, pois as dores maiores causam comoção e inspiram a solidariedade. Não é difícil organizar uma campanha para auxiliar materialmente quem se encontra em situação difícil. Porém, fazer da compaixão um processo social, sustentado pela atuação da liderança benevolente, é estar em constante inovação, pois muitos humanos carregam dores invisíveis, que machucam profundamente e precisam ser ajudados na superação do sofrimento.

A pesquisa empírica associando os construtos Compaixão e Liderança Benevolente revelou fatores subjacentes até então não mencionados pela literatura. Os resultados possibilitaram a proposição do framework da liderança benevolente para organizações compassivas. Aqui reside a principal contribuição teórica dessa tese. Os estudos de compaixão a apresentavam como um processo social organizado e desencadeado por situações pontuais. Ao assumir o sofrimento como uma dimensão presente no dia a dia dos trabalhadores, em maior ou menor grau, a presente tese sugere que a compaixão seja permanente o que é possível pela dinâmica da liderança benevolente, caracterizando a organização compassiva.

É fundamental reconhecer que os estudos da compaixão alcançaram um patamar considerável, graças à persistência de pesquisadores como Dutton e Worline (2017), e tantos outros citados na revisão da literatura. No entanto, convém ressaltar que a compaixão era proposta em situações emergenciais, como por exemplo, numa inundação, um sinistro ou numa experiência de luto. Algumas pesquisas apresentaram, também, estudos referentes aos líderes, como protagonistas da compaixão. Porém, não chegaram à liderança benevolente como sendo a portadora dos atributos necessários para garantir a compaixão nas organizações.

Diante disso, a presente pesquisa faz o encontro do processo social da compaixão com a liderança benevolente, possibilitando um significativo avanço: a compaixão não ocuparia o cenário organizacional somente em situações ocasionais, mas tornar-se-á uma constante, pois além da intensidade de sofrimento advindo de acontecimentos trágicos, há o sofrimento existencial, que se faz presente no coração e no semblante dos trabalhadores, que aguardam por um olhar, uma mão que se estende proporcionando gestos de solidariedade. O florescimento humano nas organizações está na interdependência entre a compaixão e a liderança benevolente. Portanto, o avanço se faz visível na aproximação empírica entre a compaixão e a liderança benevolente, que permitiu o encontro de fatores que justificam a afirmação: a liderança benevolente tem os atributos necessários para garantir que a compaixão seja um processo social permanente na gestão de pessoas. Gestão, através da liderança benevolente,

sustenta a compaixão não apenas em situações extraordinárias, mas como inspiração no cotidiano organizacional.

É possível afirmar que a teoria desenvolvida por Dutton e Worline (2017), o processo social da compaixão e que, mais tarde, contemplou também o papel do líder compassivo, se faz visível e eficaz quando da interação com a proposta de liderança benevolente, apresentada por Karakas e Sarigollu (2012; 2013) e, agora, abordada empiricamente, pela presente tese. O estudo teórico tanto da compaixão quanto da liderança benevolente se consolida, portanto, com o trabalho empírico realizado. Os fatores encontrados pela pesquisa quantitativa e qualitativa, envolvendo duas culturas, brasileira e italiana, permite afirmar que a liderança benevolente é capaz de sustentar o processo social da compaixão. Ou, dito de outra forma, as implicações teóricas abrangem uma transformação na teoria da compaixão, isto é, uma passagem para organizações compassivas e os necessários atributos para qualificar os líderes como benevolentes, para que estes sustentem a existência das organizações compassivas.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÃO DE ESTUDOS FUTUROS

As principais limitações desse estudo decorrem de opções feitas no decorrer do trabalho bem como restrições impostas pela metodologia e contexto.

Em relação às opções feitas, a seleção do campo de estudo está entre as limitações mais importantes. Optamos por trabalhar somente com um setor, o que impede generalizações para outros setores sem uma adaptação contextual dos procedimentos e instrumentos. Além disso, por ser um único setor algumas relações podem ter ficado ocultas e outras podem ter sido ressaltadas o que seria diferente em outro contexto.

Outra limitação pode ter sido também as escalas adotadas. Como as mesmas foram geradas e aplicadas em outro contexto, alguns aspectos podem não ter sido levados em conta na origem. Ainda sobre aspectos relativos aos procedimentos empíricos, as dificuldades advindas da diferença de idioma e cultura, limita a comunicação e portanto alguns aspectos podem não ter sido suficientemente aprofundados nas entrevistas em profundidade, principalmente as realizadas na Itália.

Além da dificuldade de acessar e ser recebido pelas empresas italianas, outra limitação foi, justamente, o desconhecimento da parte dos respondentes italianos da existência de pesquisas acadêmicas. Em ambas as empresas do solo italiano, foi a primeira vez que uma pesquisa científica ganhou espaço e permissão. Diante disso, o tempo demandado nas explicações foi maior do que nas empresas brasileiras. A distância do mundo acadêmico implica

no desconhecimento do trabalho científico que pode beneficiar a dinâmica laboral.

Outra limitação encontrada é uma percepção muito pessoal, a questão da privacidade. Parece fazer parte da cultura italiana uma acentuada atenção para com a privacidade. A própria liberdade na expressão dos sentimentos parece sofrer a influência desta ‘cultura da privacidade’. No desejo de ampliar o conhecimento e adentrar neste ‘fenômeno da privacidade’, foi necessário aprofundar conceitos e buscar literatura referente à privacidade no mundo das organizações. A privacidade nas relações de trabalho é tratada atentamente, através de diferentes órgãos. Revistas e sites especializados abordam minuciosamente o tema, através de um ‘código da privacidade’

Ainda como limitação, posso citar que, na Itália, o espaço para a explicação do instrumento ou até para uma maior motivação inicial. Dessa forma, os respondentes receberam os instrumentos e foram preenchendo, apenas com uma explicação geral. Além disso, após a computação da parte quanti e de uma síntese da parte quali, foi necessário o aval dos dois diretores quanto à permissão de uso dos dados coletados. Isso implicou em uma viagem a mais à Itália.

Por se tratar de um estudo comparado, foi possível verificar a existência de diferenças entre culturas, quando se tratou de abordar amplamente o processo social da compaixão e a atuação da liderança benevolente, tendo em vista a implementação da compaixão no local de trabalho. As diferenças culturais influenciam na liberdade ou não de relatar o que está ocasionando o sofrimento, por exemplo. As questões advindas de tais diferenças permitem inferir que a questão cultural afeta o processo de compaixão e de liderança benevolente. Os estudos futuros poderão contemplar mais intensamente como tais diferenças culturais podem favorecer ou não o processo social da compaixão e a atuação da liderança benevolente.

## REFERÊNCIAS

- ABIPLAST. **Perfil 2015**. 2015. Disponível em:  
[http://file.abiplast.org.br/download/2016/perfil\\_2015.pdf](http://file.abiplast.org.br/download/2016/perfil_2015.pdf) Acesso em: 10/03/2017.
- ADLER, N. J.; HANSEN, H. Daring to care: Scholarship that supports the courage of our convictions. **Journal of Management Inquiry**, v. 21, n. 2, p. 128-139, 2012.
- ANDER-EGG, E. **El trabajo en equipo**. Instituto de Ciencias Aplicadas. N.1, Colección Ideas em Acción. Buenos Aires, 1983.
- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.
- ARAÚJO, P. **Compaixão, expiação e indiferença do Estado**: notas sobre a tragédia de Entre-os Rios. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra//Coimbra University Press, 2016.
- AZEVEDO, Ir. C. **Prates de. Religiões, ética mundial e compaixão**. Publicado em Vida Pastoral, edição nº 307, ano 57. Janeiro/Fevereiro de 2006 (p. 15-19). Disponível em:  
<http://www.vidapastoral.com.br/artigos/ciencias-da-religiao/religioes-etica-mundial-e-compaixao/>. Acesso em: 23 abr. de 2016.
- BADILLO, R. G. Un concepto epistemológico de modelo para la didáctica de las ciencias experimentales. **Revista electrónica de enseñanza de las ciencias**, v. 3, n. 3, p. 301-319, 2004.
- BANKER, D. V.; BHAL, K. T. Understanding Compassion from Practicing Managers' Perspective: Vicious and Virtuous Forces in Business Organizations. **Global Business Review**, v. 20, n. 6, p. 1-17, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2011.
- BAUMAN, Z. **Confiança e medo na cidade**. Lisboa: Relógio D'Água Editores, 2005.
- BERGAMINI, W. C. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGER, S. A.; TALBOT, L.; YAO, L. S. Flow in curved pipes. **Annual review of fluid mechanics**, v. 15, n. 1, p. 461-512, 1983.
- BÍBLIA SAGRADA**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1982.
- BOFF, L. **Espiritualidade, dimensão esquecida e necessária**. 2009. Disponível em:  
<http://www.leonardoboff.com/site/vista/outros/espiritualidade.htm>. Acesso em: 26 set. 2015.
- BOFF, L. **Saber cuidar**: ética do humano – compaixão pela terra. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BOYATZIS, R. E.; MCKEE, A. **Resonant leadership**: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion. Boston: Harvard Business School Press, 2008.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A sociedade estatal e a tecnoburocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

BRITTO, W. V. **O fenômeno da compaixão na ética de Arthur Schopenhauer**. Belo Horizonte, 2011, 94 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – FAJE – Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia, 2011.

BRUMMANS, B. HJM; HWANG, J. M.; CHEONG, P. H. Mindful authoring through invocation: Leaders' constitution of a spiritual organization. **Management Communication Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 346-372, 2013.

BULGACOV, S. Estudos comparativos e de caso em organizações de estratégia. **Organizações & Sociedade**, Salvador: Escola de Administração - UFBA, v. 5, n. 11, p. 53-76, 1998.

CARDOSO, I. C., SILVA, M. M. A. A compaixão na história: atributo antropológico e ocultamento. **Revista Práxis Educacional**, v. 1, n. 2, p. 35-55, 2006.

CASSEL, E. J. Diagnosing suffering: a perspective. **Annals of Internal Medicine**, v. 131, n. 7, p. 531-534, 1999.

CHAN, S. C. H et al. The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 1, p. 108-128, 2013.

CHAN, S. C. H; MAK, W. Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). **Asia Pacific Journal of Management**, v. 29, n. 2, p. 285-301, 2012.

CHENG, B. S. et al. Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 7, n. 1, p. 89-117, 2004.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PTISIS, T. **Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CONROY M. **Leadership, resistance and innovation**. IT: Salute e Societa, 2015.

COSTA, M. C. M. **Liderança na atualidade**. [ppt], 2010. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/mcmoraescosta/liderana-na-atualidade>. Acesso em: 01 abr. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CRESWELL, J.; CLARK, V. L. P. **Designing and Conducting Mixed Research Methods**. USA: Sage Publications, 2011.

DALAI LAMA. A ética da compaixão. In: \_\_\_\_\_. **Uma ética para o novo milênio**. 4. Ed. Tradução de Maria Luiza Newlandes. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

- DALCOL, M. S. **A compaixão como fundamento da moral em Schopenhauer**. 2014. 88 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.
- DE ELVIRA, L. R.; ZINTL, T. The End of the Ba'athist Social Contract in Bashar Al-Asad's Syria: Reading Sociopolitical Transformations through Charities and Broader Benevolent Activism. **International Journal of Middle East Studies**, v. 46, n. 2, p. 329-349, 2014.
- DE ZULUETA, P. C. Developing compassionate leadership in health care: an integrative review. **Journal of healthcare leadership**, v. 8, n. 2, p. 1, 2016.
- DEMO, P. **Introdução à Sociologia: Complexidade, interdisciplinaridade e desigualdade social**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DERUE, D. S. Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. **Research in organizational behavior**, v. 31, n. 1, p. 125-150, 2011.
- DEWAR, B.; COOK, F. Developing compassion through a relationship centred appreciative leadership programme. **Nurse Education Today**, v. 34, n. 9, p. 1258-1264, 2014.
- DONALDSON, S. I.; KO, I. Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. **The Journal of Positive Psychology**, v. 5, n. 3, p. 177-191, 2010.
- DORNELLES, G. S. **Metagestão: a arte do diálogo nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DRIVER, M. Meaning and suffering in organizations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 5, p. 611-632, 2007.
- DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DRUCKER, P. **O Melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.
- DU PREEZ, R., VAN ZYL, L.T. Toward the development of a corporate social responsibility leadership questionnaire: An adaptation of the LBI-2. **Journal of Industrial Psychology**, v. 41, n. 1, p. 1-18, 2015.
- DUSCHL, R. A.; GRANDY, R. Two views about explicitly teaching nature of science. **Science & Education**, v. 22, n. 9, p. 2109-2139, 2013.
- DUTTON, J. E. et al. Explaining Compassion Organization. **Revista Administrative Science Quarterly**, v.1, n. 1, p. 59-96, 2006.
- DUTTON, J. E. et al. Leading in times of trauma. **Harvard business review**, v. 80, n. 1, p. 54-61, 125, 2002.
- DUTTON, J. E.; HEAPHY, E. D. The power of high-quality connections. **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline**, v. 3, p. 263-278, 2003.

DUTTON, J. E.; RAGINS, B. R. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation. NY: Psychology Press, 2017.

DUTTON, J. E.; WORKMAN, K. M. Commentary on 'Why Compassion Counts!' Compassion as a Generative Force. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 4, p. 402-406, 2011.

DUTTON, J. E.; WORKMAN, K. M. Compassion as a generative force. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 4, p. 401-406, 2011.

DUTTON, J. E.; WORKMAN, K. M.; HARDIN, A. E. Compassion at work. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 1, n. 1, p. 277-304, 2014.

DUTTON, J.; LILIUS, J. M.; KANOV, J. M. The transformative potential of compassion at work. *In: \_\_\_\_\_*. **Handbook of transformative cooperation: New designs and dynamics**, v. 1, p. 107-126, 2007.

DUTTON, M. **Fisioterapia ortopédica: exame, avaliação e intervenção**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.

EISLER, R. **The power of partnership**. Novata, CA: New World Library, 2002.

ELLEMERS, N. et al. Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). **Research in Organizational Behavior**, v. 32, n. 1, p. 163-187, 2012.

FAERSTEIN, E. et al. Pré-testes de um questionário multidimensional autopreenchível: a experiência do Estudo Pró-Saúde UERJ. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 9, n. 1, p. 117-130, 1999.

FALAGAS, M. E.; et al. Comparação de PubMed, Scopus, Web of Science e do Google Scholar: Pontos fortes e fracos. **The FASEB Journal**, v. 22, n. 1, p. 338-342, 2008.

FÁVERO, L. P. L. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FEHR, R.; GELFAND, M. J. The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 664-688, 2012.

FELDMAN, M. S. Resources in emerging structures and processes of change. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 295-309, 2004.

FISKE, S. T. Controlling other people: The impact of power on stereotyping. **American psychologist**, v. 48, n. 6, p. 621, 1993.

FREDRICKSON, B. L. Positive emotions and upward spirals in organizations. *In: CAMERON, K.; DUTTON, J. R. QUINN (Eds.)*. **Positive Organizational Scholarship**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

FREDRICKSON, B. L. What good are positive emotions?. **Review of general psychology**, v. 2, n. 3, p. 300-319, 1998.

FROST, P. J. **Toxic emotions at work**: How compassionate managers handle pain and conflict. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.

FROST, P. J. Why Compassion Counts!. **Journal of Management Inquiry**, v. 8, n. 2, p.127-133, 1999.

FRUTOS, F. P. P.; VERCESI, C.; ODA, C. M. Trabalho e Sofrimento: Interfaces entre as Perspectivas Dejoursiana e da Ótica Cristã. In: **XXXI Encontro da Anpad. Anais**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-C2310.pdf>. Acesso em: 2 set. 2017.

GALBRAITH, J. K. **O novo estado industrial**. 2ª ed. Rido de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1969.

GALLEGOS, P. V. The Work of Inclusive Leadership: Fostering Authentic Relationships, Modeling Courage and Humility. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 664-688, 2013.

GHOSH, K. Benevolent leadership in not-for-profit organizations: welfare orientation measures, ethical climate and organizational citizenship behaviour. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 36, n. 5, p. 592-611, 2015.

GIACOMELLO, C. P. **Relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado e seus impactos no desempenho das organizações**. 2009, 234 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

GIBB, C. A. Liderazgo: aspectos psicológicos. In: SILLS, D. L. **Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales**. Madrid: Ed. Aguilar, 1975.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4ª edição, Porto Alegre: ARTMED, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDMAN SCHUYLER, K.; TAYLOR, M. O.; WOLBERGER, O. M. Bringing Mindfulness and Joy to Work: Action Research on Organizational Change. **Handbook of Personal and Organizational Transformation**, p. 1-25, 2018.

GOMES, A. O. **Uso de pesquisa quali e quanti para investigar desempenho na administração pública. Seminário de Pesquisa em Administração**. Disponível em: <<http://aprender.ead.unb.br/mod/resource/view.php?id=49630>>. Acesso em: 06 dez. 2016.

GRANT, A. M.; DUTTON, J. E.; ROSSO, B. D. Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 5, p. 898-918, 2008.

GRAY, B. **Ego and identity as barriers to transformative cooperation**: Lessons from feminism and Buddhism. Paper presented at the conference on New Designs for Transformative Cooperation, Case Western Reserve University, September, 2003.

GRINT, K. **The sociology of work**: introduction. Cambridge: Polity Press, 2005.

GUMUSLUOGLU, L.; KARAKITAPOĞLU-AYGÜN, Z.; SCANDURA, T. A. A multilevel examination of benevolent leadership and innovative behavior in R&D contexts: A social identity approach. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 24, n. 4, p. 479-493, 2017.

HAIR, J. JR. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HE, Q.; QIU, X. Benevolent leadership, psychological capital and civil servants' service performance: Psychological capital as a moderator. In: 2015 **International Conference on Logistics, Informatics and Service Sciences (LISS)**. IEEE, 2015. p. 1-6.

HEINZKILL, M. C. Leadership convergence: The dawn of practical wisdom. In: NEAL J. (eds) **Handbook of Personal and Organizational Transformation**. US: Springer, 2018.

HEWISON, A. et al. Leading with compassion in health care organisations: The development of a compassion recognition scheme-evaluation and analysis. **Journal of health organization and management**, v. 32, n. 2, p. 338-354, 2018.

HILES, M. C. et al. **Medical devices and methods useful for applying bolster material**. U.S. Patent n. 9,186,140, 17 nov. 2015.

HOSKIN, B. D. Contributions to the veterinary benevolent fund. **Veterinary record**, v. 156, n. 18, p. 588-588, 2005.

HOWARD, A. R. H. et al. An examination of the relationships between professional quality of life, adverse childhood experiences, resilience, and work environment in a sample of human service providers. **Children and Youth Services Review**, v. 57, n. 1, p. 141-148, 2015.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. 15ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

ISEN, A. M. Positive affect, cognitive processes and social behavior. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 20. 1987.

JIT, R.; SHARMA, C. S.; KAWATRA, M. Healing a broken spirit: Role of servant leadership. **Vikalpa**, v. 42, n. 2, p. 80-94, 2017.

KAHN, W. A. Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving. **Administrative Science Quarterly**, v. 1, n. 38 p. 539-563, 1993.

KANOV, J. M. et al. Compassion in organizational life. **American Behavioral Scientist**, v. 47, n. 6, p. 808-827, 2004.

KARAKAS, F. Exploring value compasses of leaders in organizations: Introducing nine spiritual anchors. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 1, p. 73-92, 2010.

KARAKAS, F.; SARIGOLLU, E. Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. **Journal of Business Ethics**, v. 108, n. 4, p. 537-553, 2012.

KARAKAS, F.; SARIGOLLU, E. The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of benevolent leadership in an Anatolian tiger. **Journal of Business Ethics**, v. 113, n. 4, p. 663-678, 2013.

KARAKITAPOĞLU-AYGÜN, Z.; GUMUSLUOĞLU, L. The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. **Leadership**, v. 9, n. 1, p. 107-133, 2013.

KAU, A. L. et al. Functional characterization of IgA-targeted bacterial taxa from undernourished Malawian children that produce diet-dependent enteropathy. **Science translational medicine**, v. 7, n. 276, p. 276ra24-276ra24, 2015.

KING, E. B. et al. Benevolent sexism at work: Gender differences in the distribution of challenging developmental experiences. **Journal of Management**, v. 38, n. 6, p. 1835-1866, 2012.

KOPELMAN, S.; WEBER, M. J.; MESSICK, D. M. Factors influencing cooperation in commons dilemmas: A review of experimental psychological research. In: E. Ostrom, T. Dietz, N. Dolsak, P.C. Stern, S. Stonich & E. U. Weber (Eds.), **The drama of the commons**: 113-155. Washington, DC: National Academy Press, 2002.

LAGO, K.; CODO, W. **Fadiga por compaixão: o sofrimento dos profissionais em saúde**. Rio de Janeiro: Editora Vozes 2010.

LENKA, U.; CHAWLA, S. Higher educational institutes as learning organizations for employer branding. **Industrial and Commercial Training**, v. 47, n. 5, p. 265-276, 2015.

LENKA, U.; TIWARI, B. Achieving triple “P” bottom line through resonant leadership: an Indian perspective. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 5, p. 694-703, 2016.

LILIUS, J. M. et al. The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, v. 29, n. 2, p. 193-218, 2008.

LILIUS, J. M. et al. Understanding compassion capability. **Human relations**, v. 64, n. 7, p. 873-899, 2011.

LILIUS, J. M.; et al. The contours and consequences of compassion at work. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 1, p. 193–218, 2008.

LIMA, E. S. Entre compaixão e piedade: a configuração passional. **Estudos Linguísticos**, v. 41, n. 3, p. 1183-1192, 2012.

LIN, W. et al. How is benevolent leadership linked to employee creativity? The mediating role of leader–member exchange and the moderating role of power distance orientation. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 4, p. 1099-1115, 2018.

LINDHOLM, C. T. Liderança. In: OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. **Dicionário do Pensamento Social do Século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Er., 1996; p.426-428.

- LOH, P. R. et al. Contrasting genetic architectures of schizophrenia and other complex diseases using fast variance-components analysis. **Nature genetics**, v. 47, n. 12, p. 1385, 2015.
- MACHADO JUNIOR, C.; et al. As leis da bibliometria em diferentes bases de dados científicos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 111-123, 2016.
- MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo consciente**: como libertar o espírito heróico dos negócios. 1a ed. São Paulo: HSM Editora, 2014.
- MACKEY, J.; SISODIA, R. S. **Capitalismo Consciente**: como libertar o espírito heroico dos negócios. São Paulo: HSM Editora, 2013.
- MADDEN, L. T. et al. Emergent organizational capacity for compassion. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 689-708, 2012.
- MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Earson Prentice Hall, 2005.
- MANZ, C. C. et al. A model of sustainable distributed service delivery in organizations with compassion-based missions. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 21, n. 4, p. 366-375, 2014.
- MARTIN, A. J.; DENCH, S.; PAKU, L. An exploration of Outward Bound New Zealand's organisational culture. **Journal of Adventure Education and Outdoor Learning**, v. 16, n. 3, p. 206-221, 2016.
- MARTINS, P. H.; CATTANI, A. D. Sociologia da dádiva. **Sociologias**, v. 16, n. 36, p. 14-21, 2014.
- MASLOW, A. H. **Motivación y personalidad**. NY: Harper and Row 1954.
- MCALLISTER, D. J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.
- MCLEAN, J. Recovery-focussed leadership in the NHS. **Mental Health and Social Inclusion**, v. 19, n. 2, p. 87-94, 2015.
- MCSHERRY, R. et al. The pivotal role of nurse managers, leaders and educators in enabling excellence in nursing care. **Journal of Nursing Management**, v. 20, n. 1, p. 7-19, 2012.
- MINTZBERG, H. A função do gerente. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001, p. 34-48.
- MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.
- MORIN, E.; KERN, A. B. **Terra-pátria**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- MOSTERÍN HERAS, J. **Conceptos y teorías en la ciencia**. Madrid: Alianza, 1984.

- MYE, S. C.; MORACCO, K. E. Compassion, pleasantries, and hope: A process evaluation of a volunteer-based nonprofit. **Evaluation and Program Planning**, v. 50, n. 1, p. 18-25, 2015.
- NEFF, K. D. The development and validation of a scale to measure self-compassion. **Self and identity**, v. 2, n. 3, p. 223-250, 2003a.
- NEWDICK, C.; DANBURY, C. Culture, compassion and clinical neglect: probity in the NHS after Mid Staffordshire. **Journal of Medical Ethics**, v. 41, n. 12, p. 956-962, 2015.
- NIU, C. P.; WANG, A. C.; CHENG, B. S. Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 12, n. 1, p. 32-39, 2009.
- NOWICKI, M.; SUMMERS, J. The benevolent autocrat: is it the right fit for the times? By now, most managers have hung their autocratic management style in the back of the closet. **Healthcare Financial Management**, v. 57, n. 10, p. 84-86, 2003.
- ORWIN, C.; GOMES, M. P. Rousseau, a compaixão e as crises da modernidade. **Análise Social**, v. 33, n. 146/147, p. 307-321, 1998.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Descobrimos a regressão: com a complementaridade do SPSS**. Portugal: Sílabo, 2005.
- PETERSON, K. D.; DEAL, T. E. How leaders influence the culture of schools. **Educational leadership**, v. 56, n. 1, p. 28-31, 1998.
- PETRY, A. **Reconfiguração organizacional da Unisinos: modelo estratégico x modelo jesuíta de universidade – ambiguidades e desvios**. 2004, 302 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Unisinos, 2004.
- PFEFFER, J. The ambiguity of leadership. **Academy of management review**, v. 2, n. 1, p. 104-112, 1977.
- PINSONNEAULT, A., KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. 1993. The ambiguity of leadership. **Academy of management review**, v. 2, n. 1, p. 104-112, 1977.
- PODGER, D.; et al. Revealing values in a complex environmental program: a scaling up of values-based indicators. **Journal of Cleaner Production**, v. 134, p. 225-238, 2016.
- POMMIER, E. A. **The compassion scale**. 2010, 262 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – The University of Texas at Austin. 2010.
- QUINN, J. F. The affect of vision and compassion upon role factors in physician leadership. **Frontiers in psychology**, v. 6, n. 1, p. 442, 2015.
- RAPP, R. R.; BAROUDI, B. Leadership success within disaster restoration projects. **Journal of emergency management (Weston, Mass.)**, v. 12, n. 1, p. 75-81, 2014.
- RATHERT, C.; FLEMING, D. A. Hospital ethical climate and teamwork in acute care: the moderating role of leaders. **Health Care Management Review**, v. 33, n. 4, p. 323-331, 2008.

- REISS JR, A. J.; ROTH, J. A. **Understanding and preventing violence**, Vol. 4: Consequences and control. National Academy Press, 1994.
- ROBERTS, L. M.; et al. Composing the reflected best-self portrait: building pathways for becoming extraordinary in work organizations. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 4, p. 712-736, 2005.
- RODRIGUES, L. **Liderança Servidora: 6 entendimentos (parte 1)**. Disponível: <http://www.soulidereagora.com/lideranca-servidora-p1-os-6-entendimentos/>. Acesso em: 19 out. 2015.
- RYNES, S. L.; et al. Care and compassion through an organizational lens: opening up new possibilities. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 503–523, 2012.
- SARTI, C. A. A dor, o indivíduo e a cultura. **Revista Saúde e Sociedade**, v. 10, n. 1, p. 3-13, 2001.
- SCHOPENHAUER, A. **Sobre o fundamento da moral**. 2.ed. São Paulo: M. Fontes, 2001.
- SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. Tradução de Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.
- SEBRAE. **Perfil das Cidades Gaúchas. 2016**. Disponível em: [http://ambientedigital.sebrae-rs.com.br/Download/PerfilCidades/Perfil\\_Cidades\\_Gauchas-caxias\\_do\\_sul.pdf](http://ambientedigital.sebrae-rs.com.br/Download/PerfilCidades/Perfil_Cidades_Gauchas-caxias_do_sul.pdf). Acesso em: 12 mar. 2017.
- SELIGMAN, L. G. Liderazgo: aspectos políticos. In: SILLS, D. L. (coord.) **Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales**. V. 6, Madrid: Ed. Aguilar, 1975.
- SENGE, P. M. A Nova Tarefa do Líder: formar organizações de aprendizado. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- SHAHAR, G. et al. Benevolent personification of the MoH increases compliance with an emergency polio vaccination. **Vaccine**, v. 35, n. 37, p. 5006-5010, 2017.
- SILVA, D. **Scopus e Web of Science – Comparação**. (2013). Boletim das bibliotecas da Universidade de Aveiro. Disponível em: <http://blogs.ua.pt/bibliotecainforma/?p=1859>. Acesso em 19.09.2017.
- SILVA, J. C. B. C.; SILVA, A. L. A. S.; NELSON, A. V. M. Sofrimento humano nas organizações: O enfoque na sociedade disciplinar. **Redape: Revista de Carreira Profissional da PUCSP**, v. 5, n. 3, p. 402-412, 2015.
- SIMPSON, A. V.; CLEGG, S.; PITSIS, T.. Normal compassion: A framework for compassionate decision making. **Journal of Business Ethics**, v. 119, n. 4, p. 473-491, 2014.
- SIMPSON, A. V.; CUNHA, M. P.; REGO, A. Compassion in the context of capitalism organization: Brisbane Floods of 2011. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 3, p. 683-703, 2015.

SNELL, R. S. Moral foundations of the learning organization. **Human Relations**, v. 54, n. 3, p. 319-342, 2001.

STEPKE, F. L., DRUMOND, J. G. F. **Fundamentos de uma antropologia bioética: o apropriado, o bom e o justo**. São Paulo: Centro Universitário São Camilo: Edições Loyola, 2007.

SZNELWAR, L. I.; UCHIDA, S.; LANCMAN, S. A subjetividade no trabalho em questão. **Tempo Social - Revista de Sociologia da USP**, v. 23, n. 1., p. 11-30, 2011.

TANNENBAUM, A. S. Liderazgo: aspectos sociológicos. In: SILLS, David L. (coord.) **Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales**. V. 6, Madrid: Ed. Aguilar, 1975, p. 597-602.

TAPPOLET, C. Verbete: Piedade – a piedade e a compaixão. In: CANTO-SPERBER, Monique (Org.). **Dicionário de Ética e Filosofia Moral**. Coleção Ideias. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2003.

TASSELLI, S. Love and Organization Studies: Moving beyond the Perspective of Avoidance. **Organization Studies**, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2018.

TEHAN, M.; ROBINSON, P. Leading the way: Compassion in the workplace. **Illness, Crisis & Loss**, v. 17, n. 2, p. 93-111, 2009.

THOMSON, O. **A assustadora história da maldade humana**. Tradução de Mauro Silva. São Paulo: Ediouro, 2002.

TIAN, Q.; SANCHEZ, J. I. Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 47, n. 5, p. 235-246, 2017.

TOMKINS, L.; SIMPSON, P. Caring leadership: A Heideggerian perspective. **Organization Studies**, v. 36, n. 8, p. 1013-1031, 2015.

TOURAINÉ, A. **Um novo Paradigma: para compreender o mundo de hoje**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

TUAN, L. T. Behind the influence of job crafting on citizen value co-creation with the public organization: joint effects of paternalistic leadership and public service motivation. **Public Management Review**, v. 20, n. 10, p. 1533-1561, 2018.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. Building a leadership brand. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 7/8, p. 92, 2007.

VENCO, S.; BARRETO, M. O sentido social do suicídio no trabalho. **Revista TST**, v. 80, n. 1, p. 294-302, 2014.

VICH, M.; LUKEŠ, M. Development of Mindfulness in Relational Context: Construction and Validation of Relational Mindfulness Training (RMT). **Ceskoslovenska Psychologie**, v. 62, n. 3, p. 244-25, 2018.

- VIEGAS, J. **Neanderthals were compassionate and caring**. NBCNews, 10-06-2010. Disponível em: [http://www.nbcnews.com/id/39536880/ns/technology\\_and\\_science-science/](http://www.nbcnews.com/id/39536880/ns/technology_and_science-science/). Acesso em: 21 fev. 2017.
- VOGUS, T. J.; MCCLELLAND, L. E. When the customer is the patient: Lessons from healthcare research on patient satisfaction and service quality ratings. **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 1, p. 37-49, 2016.
- WANG, A. C. et al. Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 122, n. 2, p. 101-113, 2013.
- WANG, A. C.; CHENG, B. S. When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. **Journal of organizational behavior**, v. 31, n. 1, p. 106-121, 2010.
- WANG, D.; XUE, H.; XU, J. Notice of Retraction The Mechanism of Leadership Styles Affecting Team Innovation in the PRC. In: **International Conference on Management and Service Science**. IEEE, 2009. p. 1-4.
- WANG, Y.; SILVA, V.; LOPEZ-BOTET-ZULUETA, M. Impact of high penetration of variable renewable generation on frequency dynamics in the continental Europe interconnected system. **IET Renewable Power Generation**, v. 10, n. 1, p. 10-16, 2016.
- WEBER, M. **Economia e Sociedade**. 3ª ed. Brasília/DF: Editora UNB, 1994.
- WHOMSLEY, S. Compassion, organisations and leadership. In: \_\_\_\_\_. **Clinical Psychology Forum Special Issue: The Francis Report**. 2014. p. 46-48.
- WORLINE, M.; DUTTON, J. E. **Awakening compassion at work: the quiet power that elevates people and organizations**. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2017.
- WU, T. Y.; HU, C.; JIANG, D. Y. Is subordinate's loyalty a precondition of supervisor's benevolent leadership? The moderating effects of supervisor's altruistic personality and perceived organizational support. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 15, n. 3, p. 145-155, 2012.
- YANG, X. H.; PENG, Y. Q.; LEE, Y. T. The Confucian and Mencian philosophy of benevolent leadership. Leadership and management in China: **Philosophies, theories, and practices**, v. 3150, 2008.
- YI, J. *et al.* When does compassion fatigue hit social workers? Caring for oncology patients in Korea. **Qualitative Social Work**, v. 17, n. 3, p. 337-354, 2018.
- YOON, S. H. et al. Introducing EzBioCloud: a taxonomically united database of 16S rRNA gene sequences and whole-genome assemblies. **International journal of systematic and evolutionary microbiology**, v. 67, n. 5, p. 1613, 2017.
- ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA, P.; VIERAS-ARMAS, M. Does Ethical Leadership Motivate Followers to Participate in Delivering Compassion? **Journal of Business Ethics**, v. 154, n. 1, p. 1-16, 2017.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS



Prezado (a)

Esta pesquisa integra o projeto de tese de doutorado em administração da Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, intitulado "Compaixão e Liderança benevolente nas Organizações: um estudo comparado em empresas familiares e não-familiares brasileiras e italianas." Esta pesquisa quer verificar a relação entre liderança benevolente e compaixão em empresas familiares e não-familiares do Brasil e da Itália. Entende-se por compaixão a capacidade de perceber a dor do outro. (Worline; Dutton, 2017). Desta forma, gostaríamos da sua participação neste estudo ao responder o questionário abaixo.

Desde já agradeço a disponibilidade em participar desta pesquisa.

Jaime Bettiga

### Questionário para Liderança Benevolente<sup>1</sup>

Percebendo o conhecimento adquirido nas experiências passadas na empresa, qual é o seu grau de concordância com as afirmações abaixo.

Considere: 1 - "Discordo Totalmente" e 7 - "Concordo Totalmente"

1 - As pessoas, em seus ambientes, agem e se sentem como líderes responsáveis.	1	2	3	4	5	6	7
2 - Em seu meio social, as pessoas estão dispostas a dedicar algum tempo e energia à comunidade.	1	2	3	4	5	6	7
3 - Em sua comunidade, as pessoas estão envolvidas em projetos de responsabilidade social.	1	2	3	4	5	6	7
4 - Em seu ambiente de trabalho, você entende que as pessoas avaliam as consequências das decisões gerenciais tomadas para todas as partes interessadas.	1	2	3	4	5	6	7
5 - Em geral, dedico meu tempo e dinheiro às causas de caridade.	1	2	3	4	5	6	7
6 - O trabalho que realizo faz a diferença na vida das pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
7 - No meu trabalho, eu me esforço para ajudar as outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
8 - Como cidadão(ã), responsabilizo-me pelos erros cometidos.	1	2	3	4	5	6	7
9 - Como ser humano, dedico algum tempo para uma autorreflexão ou para rezar no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10 - Para a minha realização pessoal, procuro buscar um significado mais profundo no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11 - Procuro incorporar a espiritualidade ao trabalho realizado e por realizar.	1	2	3	4	5	6	7
12 - Acredito que estamos interconectados e que fazemos parte de um todo maior que é a humanidade.	1	2	3	4	5	6	7
13 - Quando coloco a alma no meu trabalho, sinto-me revigorado(a) e mais vivo.	1	2	3	4	5	6	7
14 - Com a espiritualidade me sinto mais útil e com mais compaixão.	1	2	3	4	5	6	7
15 - A espiritualidade me faz uma pessoa mais gentil.	1	2	3	4	5	6	7
16 - No ambiente de trabalho, encorajo os colegas para o crescimento espiritual.	1	2	3	4	5	6	7
17 - No ambiente de trabalho, quando sou confrontado(a) com uma decisão importante, a espiritualidade desempenha um papel importante.	1	2	3	4	5	6	7
18 - Para além do trabalho, busco algo que traga significado e satisfação à minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
19 - No meu trabalho, reflito sobre as consequências éticas das decisões.	1	2	3	4	5	6	7
20 - Nas minhas relações sociais, posiciono-me moralmente.	1	2	3	4	5	6	7
21 - Nas minhas relações sociais, levo as regras éticas a sério.	1	2	3	4	5	6	7
22 - Procuro manter um comportamento congruente entre valores e crenças éticas.	1	2	3	4	5	6	7

<sup>1</sup> Instrumento adaptado a partir dos autores: Karakas e Sarigollu (2013).

23 - Cumpro as promessas e mantenho os compromissos.	1	2	3	4	5	6	7
24 - Meu modelo de vida é de integridade e honestidade.	1	2	3	4	5	6	7
25 - Sempre defendo o que é certo se for justo.	1	2	3	4	5	6	7
26 - Mesmo quando as pessoas desanimam, procuro uma maneira de resolver o problema.	1	2	3	4	5	6	7
27 - Sinto-me apaixonado por trazer mudanças positivas.	1	2	3	4	5	6	7
28 - Encorajo e dou esperança às pessoas para realizarem ações positivas.	1	2	3	4	5	6	7
29 - Trabalho com os colegas para criar uma visão para mudanças positivas coletivas e compartilhadas.	1	2	3	4	5	6	7
30 - Quando quero mudar algo positivamente no ambiente de trabalho, tomo a iniciativa para começar a mudança.	1	2	3	4	5	6	7
31 - Tenho a mente aberta para aceitar novas ideias e gerar mudanças e inovações na organização.	1	2	3	4	5	6	7
32 - Quando os colegas se afastam dos valores éticos, eu os desafio.	1	2	3	4	5	6	7
33 - O cuidado para com a minha comunidade direciona minha liderança.	1	2	3	4	5	6	7
34 - Cuido do legado para as futuras gerações.	1	2	3	4	5	6	7
35 - Esperançoso(a) sobre o que podemos realizar para a comunidade.	1	2	3	4	5	6	7
36 - Crença nas habilidades das pessoas para produzir resultados positivos.	1	2	3	4	5	6	7
37 - Esforço-me para comunicar uma visão clara e positiva para as pessoas com as quais me relaciono.	1	2	3	4	5	6	7
38 - Encorajo os membros do time a ter sonhos arrojados.	1	2	3	4	5	6	7
39 - Trabalho guiado por altos padrões éticos.	1	2	3	4	5	6	7

**Assinale a opção que corresponde a sua realidade**

**40 - Sexo**

Masculino  Feminino

**41 - Faixa de idade**

Até 25 anos  De 25 a 35 anos  De 35 a 45 anos  De 45 a 60 anos  Acima de 60 anos

**42 - Último curso que concluiu**

Doutorado  Mestrado  Especialização  
 Graduação  Ensino Médio  Ensino Fundamental

**43 - Tempo em que você está na empresa**

Um ano ou menos  De um a três anos  De 3 a 5 anos  
 De 5 a 10 anos  Mais de 10 anos

**44 - Sua atuação na empresa pertence a:**

Área administrativa  Área de produção

**45 - Você ocupa alguma função de liderança na empresa?**

Sim  Não



Prezado (a)

Esta pesquisa integra o projeto de tese de doutorado em administração da Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, intitulado "Compaixão e Liderança benevolente nas Organizações: um estudo comparado em empresas familiares e não-familiares brasileiras e italianas." Esta pesquisa quer verificar a relação entre liderança benevolente e compaixão em empresas familiares e não-familiares do Brasil e da Itália. Entende-se por compaixão a capacidade de perceber a dor do outro (Worline; Dutton, 2017). Desta forma, gostaríamos da sua participação neste estudo ao responder o questionário abaixo. Desde já agradeço a disponibilidade em participar desta pesquisa.

Jaime Bettiga

### Questionário para Líderes e Liderados<sup>1</sup>

Percebendo o conhecimento adquirido nas experiências passadas na empresa, qual é o seu grau de concordância com as afirmações abaixo.

Considere: 1 - "Discordo Totalmente" e 7 - "Concordo Totalmente"

1 - No meu ambiente de trabalho, quando observo a dor e o sofrimento de colegas, eu me sinto mal.	1	2	3	4	5	6	7
2 - Quando vejo um colega de trabalho se sentindo mal, logo quero oferecer ajuda.	1	2	3	4	5	6	7
3 - Quando um colega de trabalho está em necessidade, sofro por ele.	1	2	3	4	5	6	7
4 - Quando os colegas de trabalho estão tristes, me preocupo com eles.	1	2	3	4	5	6	7
5 - Se eu encontro um colega angustiado, eu tento acalmá-lo com gestos e palavras gentis.	1	2	3	4	5	6	7
6 - Eu padeço pelos colegas que estão em estado de sofrimento.	1	2	3	4	5	6	7
7 - Eu gosto de tranquilizar os colegas quando estão preocupados.	1	2	3	4	5	6	7
8 - Eu acredito que todas as pessoas se sentem mal de vez em quando.	1	2	3	4	5	6	7
9 - Fora do contexto do trabalho, quando vejo alguém angustiado, eu sento com essa pessoa, para ela não se sentir abandonada.	1	2	3	4	5	6	7
10 - Eu reconheço que as pessoas que não são como eu, também sofrem como eu sofro, porque somos humanos.	1	2	3	4	5	6	7
11 - Eu posso me relacionar com os outros em tempos de dificuldades, porque somos iguais como seres humanos.	1	2	3	4	5	6	7
12 - Apesar das minhas diferenças com os outros, sei que todos sofrem as dores da vida como eu sofro.	1	2	3	4	5	6	7
13 - Quando um colega me fala sobre um problema e é excessivamente pessimista sobre o fato, eu tento manter uma perspectiva de equilíbrio da situação.	1	2	3	4	5	6	7
14 - Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amenizar seu sofrimento.	1	2	3	4	5	6	7
15 - Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação.	1	2	3	4	5	6	7
16 - Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil.	1	2	3	4	5	6	7
17 - Eu escuto aos outros com carinho, quando me contam seus problemas.	1	2	3	4	5	6	7
18 - Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas.	1	2	3	4	5	6	7
19 - Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes.	1	2	3	4	5	6	7
20 - Eu não evito as pessoas que estão passando por um período de dificuldades e de sofrimentos.	1	2	3	4	5	6	7
21 - Eu fico calmo(a) ao escutar o relato das dificuldades das outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
22 - Quando ouço o relato de alguém sobre a perda de um ente querido, sou receptivo(a) a sua dor e sofrimento.	1	2	3	4	5	6	7
23 - Eu fico abalado(a) com os sentimentos e emoções dos outros quando eles me contam seus problemas.	1	2	3	4	5	6	7
24 - Eu me esforço em não condenar as outras pessoas por seus problemas.	1	2	3	4	5	6	7

<sup>1</sup> Instrumento adaptado a partir do autor: Pommler (2010)

25 - Quando vejo uma pessoa da qual eu não gosto, ainda assim me esforço para ser compreensivo(a).	1	2	3	4	5	6	7
26 - Quando eu vejo uma pessoa se sentindo muito infeliz, mesmo assim eu tento ser amável com ela.	1	2	3	4	5	6	7
27 - Quando vejo alguém passando por dificuldades, tento confortá-la, explicando-lhe que todas as pessoas têm problemas.	1	2	3	4	5	6	7
28 - Se eu percebo que alguém se sente constrangido com algo, eu tento ajudá-lo a se sentir melhor, compartilhando uma história constrangedora minha; ou, do meu passado; ou, por mim vivida.	1	2	3	4	5	6	7
29 - As dores íntimas das pessoas são mais suportáveis, quando compartilhadas com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
30 - Meus sofrimentos são similares aos das outras pessoas porque compartilhamos uma experiência humana comum.	1	2	3	4	5	6	7
31 - Quando outras pessoas estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo, para aliviar seu sofrimento e dor emocional.	1	2	3	4	5	6	7
32 - Quando vejo uma pessoa passando por alguma perda, tento conectar-me com ela para aliviar sua dor emocional, expressando o meu entendimento a seu respeito.	1	2	3	4	5	6	7
33 - Quando uma má notícia é anunciada, tento ajudar as outras pessoas se mantiverem calmas.	1	2	3	4	5	6	7
34 - Eu sinto profundamente pelos outros, quando eles estão lutando para sair de seus problemas.	1	2	3	4	5	6	7
35 - Quando outras pessoas estão passando por tempos difíceis, eu tento ajudá-las para manterem uma visão equilibrada daquelas circunstâncias.	1	2	3	4	5	6	7
36 - Quando as outras pessoas falham, tento não julgá-las.	1	2	3	4	5	6	7
37 - Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela.	1	2	3	4	5	6	7
38 - Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela.	1	2	3	4	5	6	7
39 - Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las.	1	2	3	4	5	6	7
40 - Quando as outras pessoas passam por uma perda dolorosa, eu me sinto compelido a ajudá-las.	1	2	3	4	5	6	7
41 - Quando eu vejo uma pessoa em uma situação difícil, eu me identifico com aquela pessoa, porque sei que todos somos humanos.	1	2	3	4	5	6	7
42 - Quando os tempos estão ruins para as pessoas, eu reconheço seu sofrimento por ser comum ao meu.	1	2	3	4	5	6	7
43 - Eu valorizo as experiências de sofrimento das outras pessoas, porque eu posso me conectar com elas através das minhas próprias experiências.	1	2	3	4	5	6	7
44 - Quando as outras pessoas se sentem deprimidas, eu as encorajo a compartilharem comigo seus problemas para que percebam que não estão sozinhas.	1	2	3	4	5	6	7
45 - Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis.	1	2	3	4	5	6	7
46 - Sou aberto(a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis.	1	2	3	4	5	6	7
47 - Quando escuto os problemas das pessoas, encontro-me em sintonia com elas.	1	2	3	4	5	6	7
48 - Quando vejo alguém chorando tento me envolver em suas emoções.	1	2	3	4	5	6	7
49 - Para aliviar o sofrimento das outras pessoas, eu perdoo seus erros.	1	2	3	4	5	6	7
50 - Quando as outras pessoas precisam de ajuda eu me ofereço.	1	2	3	4	5	6	7
51 - Em tempos difíceis para as pessoas, gosto de oferecer minha ajuda.	1	2	3	4	5	6	7

Assinale a opção que corresponde a sua realidade

**52 - Sexo**

Masculino  Feminino

**53 - Faixa de idade**

Até 25 anos  De 25 a 35 anos  De 35 a 45 anos  De 45 a 60 anos  Acima de 60 anos

**54 - Último curso que concluiu**

Doutorado  Mestrado  Especialização  
 Graduação  Ensino Médio  Ensino Fundamental

**55 - Tempo em que você está na empresa**

Um ano ou menos  De um a três anos  De 3 a 5 anos  
 De 5 a 10 anos  Mais de 10 anos

**56 - Sua atuação na empresa pertence a:**

Área administrativa  Área de produção

**57 - Você ocupa alguma função de liderança na empresa?**

Sim  Não

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS ITALIANAS



Gentile Sig./Sig.ra,

Questa indagine fa parte del progetto di tesi dottorale in Gestione amministrativa dell'Università di Caxias do Sul (Brasile), Programma di Specializzazione in Gestione amministrativa, sotto il titolo: "Compassione e leadership benevola nelle aziende: uno studio comparato in aziende familiari e non-familiari brasiliane e italiane". Questa ricerca intende verificare il rapporto tra leadership benevola e compassione in aziende familiari e non-familiari in Brasile e in Italia. Per compassione, s'intende la capacità di sentire il dolore dell'altro (Worline; Dutton, 2017). In questo modo, ci piacerebbe contare sulla Sua partecipazione in questo studio, rispondendo il seguente questionario d'indagine. La ringrazio vivamente per la disponibilità a partecipare a questo sondaggio.

Jaime Bettiga

### Questionario per Leadership Benevola<sup>1</sup>

Valutando le conoscenze acquisite nel tempo passato all'interno dell'Azienda, in quale misura Lei è d'accordo con le seguenti affermazioni.

Da considerare: 1 - "Non sono assolutamente d'accordo" e 7 - "Sono assolutamente d'accordo"

1 - Le persone, nei loro ambienti, agiscono e si sentono come dei leader responsabili.	1	2	3	4	5	6	7
2 - Nella loro vita sociale, le persone sono pronte a impegnare del tempo e delle energie per la comunità.	1	2	3	4	5	6	7
3 - Nella loro comunità, le persone sono coinvolte in progetti di responsabilità sociale.	1	2	3	4	5	6	7
4 - Nel vostro ambiente di lavoro, lei percepisce che le persone valutano le conseguenze delle decisioni gestionali prese, per tutte le parti interessate.	1	2	3	4	5	6	7
5 - In genere, impegno il mio tempo e i miei soldi per le alle cause caritatevoli.	1	2	3	4	5	6	7
6 - Il lavoro che svolgo fa la differenza nella vita delle altre persone.	1	2	3	4	5	6	7
7 - Nel mio lavoro, mi sforzo di aiutare le altre persone.	1	2	3	4	5	6	7
8 - Da cittadino(a), mi sento responsabile degli errori commessi.	1	2	3	4	5	6	7
9 - Da essere umano, dedico del tempo per riflettere su me stesso oppure per pregare nel lavoro.	1	2	3	4	5	6	7
10 - Per la mia realizzazione personale, cerco un significato più profondo nel lavoro.	1	2	3	4	5	6	7
11 - Cerco di integrare la spiritualità al lavoro svolto e da svolgere.	1	2	3	4	5	6	7
12 - Credo che siamo interconnessi e che facciamo parte di un tutto più grande che è l'umanità.	1	2	3	4	5	6	7
13 - Quando do l'anima al mio lavoro, mi sento rinvigorito(a) e più vivo(a).	1	2	3	4	5	6	7
14 - Con la spiritualità, mi sento più utile e più compassionevole.	1	2	3	4	5	6	7
15 - La spiritualità mi rende una persona più gentile.	1	2	3	4	5	6	7
16 - Nell'ambiente di lavoro, incoraggio le persone alla crescita spirituale.	1	2	3	4	5	6	7
17 - Nell'ambiente di lavoro, quando sono di fronte ad una decisione importante, la spiritualità svolge un ruolo fondamentale.	1	2	3	4	5	6	7
18 - Al di là del lavoro, cerco qualcosa che porti significato e soddisfazione nella mia vita.	1	2	3	4	5	6	7
19 - Nel mio lavoro, rifletto sulle conseguenze etiche delle decisioni.	1	2	3	4	5	6	7
20 - Nei miei rapporti sociali, assumo un atteggiamento morale.	1	2	3	4	5	6	7
21 - Nei miei rapporti sociali, prendo sul serio le regole etiche.	1	2	3	4	5	6	7
22 - Cerco di mantenere un atteggiamento coerente tra valori e credenze etiche.	1	2	3	4	5	6	7
23 - Mantengo le mie promesse e rispetto gli impegni.	1	2	3	4	5	6	7

<sup>1</sup> Strumento adattato di Karakas / Sarıngözü (2013).

24 - Il mio modello di vita è basato sull'integrità e l'onestà.	1	2	3	4	5	6	7
25 - Difendo sempre ciò che è previsto dalle regole se sono giuste.	1	2	3	4	5	6	7
26 - Anche quando le persone si scoraggiano, cerco un modo di risolvere il problema.	1	2	3	4	5	6	7
27 - Mi sento appassionato nei cambiamenti positivi.	1	2	3	4	5	6	7
28 - Incoraggio e dono speranza alle persone perché realizzino delle azioni positive.	1	2	3	4	5	6	7
29 - Lavoro con i colleghi per creare una visione favorevole ai cambiamenti positivi collettivi e condivisi.	1	2	3	4	5	6	7
30 - Quando voglio cambiare qualcosa positivamente nell'ambiente di lavoro, prendo l'iniziativa per dare via al cambiamento.	1	2	3	4	5	6	7
31 - Ho la mente aperta per accettare delle nuove idee e generare cambiamenti e innovazioni nell'organizzazione.	1	2	3	4	5	6	7
32 - Quando i colleghi si allontanano dai valori etici, cerco di farli riflettere.	1	2	3	4	5	6	7
33 - L'attenzione che ho per la mia comunità indirizza la mia leadership.	1	2	3	4	5	6	7
34 - Mi sta a cuore l'eredità che lasciamo alle nuove generazioni.	1	2	3	4	5	6	7
35 - Sono pieno di speranza su cosa possiamo fare per la comunità.	1	2	3	4	5	6	7
36 - Ho fede nelle abilità delle persone produrre risultati positivi.	1	2	3	4	5	6	7
37 - Mi sforzo di comunicare una visione chiara e positiva alle persone con le quali mi relaziono.	1	2	3	4	5	6	7
38 - Incoraggio i membri del gruppo ad avere dei sogni audaci.	1	2	3	4	5	6	7
39 - Lavoro guidato da elevati principi etici.	1	2	3	4	5	6	7

## 40 - Sesso

Femmina  Maschio

## 41 - Cittadinanza

Italiana  Straniera

## 42 - Classi di età

Fino a 25 anni  25 a 35 anni  35 a 45 anni  45 a 60 anni  Più di 60 anni

## 43 - Studio

Licenza media  Diploma di Istruzione Secondaria  
 Diploma Universitario o di Laurea  Oltre - Master e Dottorati

## 44 - Settori di attività:

Produzione  Amministrativo

## 45 - Tempo di permanenza in azienda:

Fino a 1 anno  1 a 5 anni  5 a 10 anni  Più di 10 anni

## 46 - Lei svolge qualche ruolo di responsabilità nell'azienda?

Sì  No



Gentile Sig./Sig.ra,

Questa indagine fa parte del progetto di tesi dottorale in Gestione amministrativa dell'Università di Caxias do Sul (Brasile), Programma di Specializzazione in Gestione amministrativa, con titolo: "Compassione e leadership benevola nelle aziende: studio comparato in aziende familiari e non-familiari brasiliane e italiane". Questa ricerca ha l'obiettivo di verificare il rapporto tra leadership benevola e compassione in aziende familiari e non-familiari in Brasile e in Italia. Per compassione, s'intende la capacità di sentire il dolore dell'altro (Worline; Dutton, 2017). In questo modo, ci piacerebbe contare sulla Sua partecipazione in questo studio, rispondendo il seguente questionario d'indagine. La ringraziamo vivamente per la disponibilità.

Jaime Bettiga

### Questionario per Leader e Dipendenti<sup>1</sup>

Valutando la sua conoscenza acquisita nelle esperienze trascorse nell'Azienda, qual'è il grado con cui Lei si sente d'accordo con le seguenti affermazioni.

Da considerare: 1 - "Non sono assolutamente d'accordo" e 7 - "Sono assolutamente d'accordo"

1 - Nel mio ambiente di lavoro, quando osservo il dolore e la sofferenza dei colleghi, mi sento male.	1	2	3	4	5	6	7
2 - Quando vedo un collega di lavoro che si sente male, voglio subito offrire aiuto.	1	2	3	4	5	6	7
3 - Quando un collega di lavoro si trova in difficoltà, soffro per lui.	1	2	3	4	5	6	7
4 - Quando i colleghi di lavoro sono tristi, mi preoccupa per loro.	1	2	3	4	5	6	7
5 - Se vedo un collega angosciato, cerco di calmarlo con dei gesti e delle parole gentili.	1	2	3	4	5	6	7
6 - Io soffro per i colleghi che si trovano in stato di sofferenza.	1	2	3	4	5	6	7
7 - Mi piace tranquillizzare i colleghi quando sono preoccupati.	1	2	3	4	5	6	7
8 - Io credo che tutte le persone si sentano male ogni tanto.	1	2	3	4	5	6	7
9 - Al di fuori dell'ambito di lavoro, quando vedo qualcuno angosciato, mi siedo accanto a questa persona, affinché non si senta abbandonata.	1	2	3	4	5	6	7
10 - Riconosco che le persone differenti da me soffrono, come soffro io, perché siamo tutti esseri umani.	1	2	3	4	5	6	7
11 - Sono in grado di stabilire rapporti con gli altri nei momenti difficili, perché siamo uguali, come essere umani.	1	2	3	4	5	6	7
12 - Nonostante le mie differenze rispetto agli altri, io so che tutti soffrono i dolori della vita come li soffro io.	1	2	3	4	5	6	7
13 - Quando un collega mi parla di qualche problema ed è eccessivamente pessimista cerco di mantenere un atteggiamento d'equilibrio di fronte alla situazione.	1	2	3	4	5	6	7
14 - Al di fuori dell'ambiente di lavoro, quando vedo una persona che si commuove per la propria sofferenza, io sono pronto ad accoglierla per alleviare il suo dolore.	1	2	3	4	5	6	7
15 - Al di fuori dell'ambito di lavoro, quando vedo una persona che soffre, provo subito ad aiutarla affinché non si preoccupi della situazione.	1	2	3	4	5	6	7
16 - Io sono comprensivo verso gli altri quando essi passano un periodo difficile.	1	2	3	4	5	6	7
17 - Io ascolto gli altri con attenzione, quando essi mi raccontano i loro problemi.	1	2	3	4	5	6	7
18 - Io soffro quando le altre persone sono preoccupate per i loro problemi.	1	2	3	4	5	6	7
19 - Io sono pronto(a) a fare attenzione agli altri quando sono tristi.	1	2	3	4	5	6	7
20 - Io non evito le persone che passano un periodo di difficoltà e di sofferenza.	1	2	3	4	5	6	7
21 - Io rimango calmo(a) nell'ascoltare le altre persone quando raccontano le proprie difficoltà.	1	2	3	4	5	6	7
22 - Quando ascolto il racconto di qualcuno sulla perdita di una persona cara, sono sensibile al suo dolore e sofferenza.	1	2	3	4	5	6	7
23 - Rimango scosso davanti ai sentimenti ed alle emozioni degli altri quando mi raccontano i loro problemi.	1	2	3	4	5	6	7
24 - Mi sforzo di non giudicare le altre persone sui loro problemi.	1	2	3	4	5	6	7

<sup>1</sup> Strumento adattato da Pommier (2010).

25 - Quando vedo una persona che non mi piace, mi sforzo di essere comprensivo.	1	2	3	4	5	6	7
26 - Quando vedo una persona che si sente molto infelice, provo ad essere amorevole nei suoi confronti.	1	2	3	4	5	6	7
27 - Quando vedo qualcuno affrontare delle difficoltà, provo a confortarlo, spiegandogli che tutte le persone hanno dei problemi.	1	2	3	4	5	6	7
28 - Se percepisco che qualcuno si sente sconvolto da qualcosa, cerco di aiutarlo a sentirsi meglio, condividendo una mia storia difficile; oppure da me vissuta.	1	2	3	4	5	6	7
29 - I dolori delle persone sono più sopportabili quando condivisi con altre persone.	1	2	3	4	5	6	7
30 - Le mie sofferenze sono simili a quelle delle altre persone, perché condividiamo un'esperienza umana comune.	1	2	3	4	5	6	7
31 - Quando le altre persone sono rattristate, io cerco di aiutarle a stabilire una connessione con me per sollevare le loro sofferenze e il dolore emozionale.	1	2	3	4	5	6	7
32 - Quando vedo una persona affrontare una perdita, cerco di stabilire una connessione con essa per sollevare il suo dolore emozionale, cercando di comprenderla.	1	2	3	4	5	6	7
33 - Quando qualcuno è informato di una notizia negativa, cerco di aiutare le altre persone a mantenersi calme.	1	2	3	4	5	6	7
34 - Sono molto sensibile alle altre persone, quando stanno combattendo per risolvere i loro problemi.	1	2	3	4	5	6	7
35 - Quando le altre persone affrontano tempi difficili, io cerco di aiutarle a mantenere un punto di vista equilibrato su quelle circostanze.	1	2	3	4	5	6	7
36 - Quando altre persone sbagliano, cerco di non giudicarle.	1	2	3	4	5	6	7
37 - Quando vedo una persona che affronta un periodo difficile, cerco di essere affettuoso(a) nei suoi confronti.	1	2	3	4	5	6	7
38 - Se vedo una persona lottare con i suoi problemi, cerco di essere gentile nei suoi confronti.	1	2	3	4	5	6	7
39 - Quando le altre persone si sentono tristi, mi piacerebbe risolvere la loro tristezza e se posso le aiuto.	1	2	3	4	5	6	7
40 - Quando le altre persone affrontano una perdita, mi sento spinto ad aiutarle.	1	2	3	4	5	6	7
41 - Quando vedo una persona in una situazione difficile, mi identifico con questa persona, perché so che siamo tutti umani.	1	2	3	4	5	6	7
42 - Quando i tempi sono difficili per le persone, riconosco che la loro sofferenza è simile alla mia.	1	2	3	4	5	6	7
43 - Valorizzo le esperienze di sofferenza delle altre persone, perché posso stabilire delle connessioni con esse attraverso le mie stesse esperienze.	1	2	3	4	5	6	7
44 - Quando le altre persone si sentono depresse, io le incoraggio a condividere con me i loro problemi, perché percepisco che esse non sono da sole.	1	2	3	4	5	6	7
45 - Io cerco di restare accanto alle persone quando i tempi sono difficili.	1	2	3	4	5	6	7
46 - Sono aperto(a) alle persone, quando attraversano tempi difficili.	1	2	3	4	5	6	7
47 - Quando ascolto i problemi delle persone, mi trovo in sintonia con esse.	1	2	3	4	5	6	7
48 - Quando vedo qualcuno piangere, cerco di condividere le sue emozioni.	1	2	3	4	5	6	7
49 - Per sollevare la sofferenza delle altre persone, perdono i loro errori.	1	2	3	4	5	6	7
50 - Quando le altre persone hanno bisogno di aiuto, io sono disponibile ad offrirlo.	1	2	3	4	5	6	7
51 - In tempi difficili per le persone, mi piace offrire il mio aiuto.	1	2	3	4	5	6	7

52 - Sesso

 Femmina Maschio

53 - Cittadinanza

 Italiana Straniera

54 - Classi di età

 Fino a 25 anni 25 a 35 anni 35 a 45 anni 45 a 60 anni Più di 60 anni

55 - Studio

 Licenza media Diploma di Istruzione Secondaria Diploma Universitario o di Laurea Oltre - Master e Dottorati

56 - Settori di attività:

 Produzione Amministrativo

57 - Tempo di permanenza in azienda:

 Fino a 1 anno 1 a 5 anni 5 a 10 anni Più di 10 anni

58 - Lei svolge qualche ruolo di responsabilità nell'azienda?

 Sì No

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS



### Entrevista: Tese de Doutorado

**Jaime Bettega**

**Tema:** *“Compaixão e Liderança Benevolente nas Organizações: um estudo comparativo entre empresas brasileiras e italianas.”*

1. Você tem percebido quando alguém da equipe está com algum problema? Como você percebe que a pessoa está sofrendo?
2. Ao perceber que alguém está sofrendo, como você se sente? O que o sofrimento da outra pessoa provoca em você?
3. Você consegue se colocar no lugar de quem está sofrendo e partilhar com os demais as proporções do sofrimento da outra pessoa?
4. O sofrimento de alguém desencadeia em você o desejo de ajudar na superação? Você participa de ações que auxiliam quem está sofrendo?
5. Você se lembra de algum fato que aconteceu na empresa e que a compaixão esteve presente? Você já ajudou um colega numa situação difícil ou num momento de sofrimento? Como você se sentiu ao ajuda-lo?

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADO NAS EMPRESAS ITALIANAS



### Ricerca: Tesi di Dottorato

Jaime Bettega

**Tema:** *“Compassione e Leadership benevole nelle organizzazioni: uno studio comparativo tra le imprese brasiliane e italiane.”*

#### Domande:

1. Lei ha mai notato quando qualcuno dei dipendenti ha un qualche problema? In che modo percepisce che la persona sta soffrendo?
2. Al percepire che qualcuno sta soffrendo, come si sente? La sofferenza dell'altra persona che cosa provoca in lei?
3. Lei riesce a mettersi nei panni di chi sta soffrendo e a condividere con gli altri le dimensioni della sofferenza dell'altra persona?
4. La sofferenza di qualcuno scatena in lei il desiderio di aiutare a superarla? Lei partecipa ad azioni che aiutano chi sta soffrendo?
5. **Parola finale:** Ricordi qualche fatto che è successo nell'azienda dove la compassione è stata presente? Hai aiutato un collega in una situazione difficile o in un momento di sofferenza? Come ti sei sentito nell'aiutare?

## APÊNDICE E – ANÁLISES FATORIAIS

Tabela 40 – Análise fatorial – compaixão - Brasil

	Percepção da dor	Atitude	Identificação com sofrimento do outro	Empatia	Escuta	Equilíbrio	Humanidade	Racionalidade / realismo
COM_2	Quando vejo um colega de trabalho se sentindo mal logo	,778						
COM_5	Se eu encontro um colega angustiado e tento acalmá-lo	,727						
COM_4	Quando os colegas de trabalho estão tristes me preocupo	,633		,476				
COM_1	Nomeu ambiente de trabalho quando observo adoreso	,632						
COM_15	Forado contexto de trabalho quando vejo umapessoa	,562						
COM_7	Eugosto de tranquilizar o colega quando estão preocup	,557						
COM_22	Quando ouço o relato de alguém sobre a perda de ument	,514						
COM_16	Eusou compreensível com os outros quando eles estão op	,477						
COM_18	E percebo quando os outros se preocupam com a dor de out	,471				,417		
COM_14	Forado contexto de trabalho quando vejo umapessoa	,467		,406				
COM_36	Quando os outros se preocupam com a dor de out	,683						
COM_51	Em tempo difícil para as pessoas, gosto de oferecer m	,675						
COM_45	E tento ficar ao lado das pessoas quando o tempo se est	,668						
COM_46	Sou aberto às pessoas quando o tempo se está difícil	,661						
COM_25	Quando vejo umapessoa da qual não gosto ainda as	,548						
COM_26	Quando eu vejo umapessoa sentindo muito infeliz	,508						
COM_35	Quando os outros se preocupam com a dor de out	,501						
COM_33	Quando uma notícia é anunciada, tento ajudar as out	,497						
COM_37	Quando vejo umapessoa passando por um período difícil	,434						
COM_40	Quando os outros se preocupam com a dor de out	,409					,400	
COM_32	Quando vejo umapessoa passando por um período de t	,427						
COM_39	Quando os outros se preocupam com a dor de out	,467						

(continua)

	Percepção da dor	Atitude	Identificação com sofrimento do outro	Empatia	Escuta	Equilíbrio	Humanidade	Racionalidade / realismo (conclusão)
COM_38Seeuvejoumpessoalutandocomseuproblemaentão COM_50Quandooutraspessoasprecisamdeajudacomeofereço		,488 ,427			,503			
COM_30Meussofrimentosãosimilaresàsdasoutraspessoas COM_44Quandooutraspessoasestãemdepriçãodeseu COM_47Quandooescutooproblemasdaspessoasentromem COM_42Quandoostemposestãoruiñsparaaspessoasentromem COM_48Quandovejoalguémchorandotentomeenvolverme COM_43Euvolorizoasexperiênciasdesofrimento dasoutras COM_29Asdoresintimadaspessoasãomais suportáveis COM_41Quandoeuvejoumpessoaaemumaisituaçãodifícileu			,680 ,672 ,646 ,605 ,587 ,536 ,535 ,413	,544	,469			
COM_3Quandoumcolegadetrabalhoestáemnecessidadedesofro COM_6Eupadeço pelos colegas que estão em estado de sofrimento COM_23Euficoabaladoacomossentimentoseemoções dos outros COM_34Eusinto profundamente pelos outros quando eles estão COM_31Quandooutras estão tristes entendo a ajuda delas				,755 ,647 ,606 ,519 ,488	,579	,426		
COM_20Eunãoevitoaspessoasqueestãopassandoporumpereí COM_19Euestoudispotoaaprestaratençãoaosoutrosquando COM_17Euescutoaosoutroscomearinhoquandoomecontamseus COM_21Euficocalmoaescutarrelatodasdificuldades COM_27Quandovejoalguém passandopordificuldade estentoco COM_11Euposso relacionar com outros em tempos difíceis COM_10Eureconheço as pessoas que não são como eu também COM_12Apesardas minhas diferenças como os outros sei que COM_13Quando um colega fala sobre um problema é excessivo	,438					,753 ,646 ,492	,720 ,514	,779 ,725 ,467

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 41 – Análise fatorial – compaixão - Itália

(continua)

	Percepção da dor do outro	Atitude	Identificação com sofrimento do outro	Empatia	Escuta	Equilíbrio	Humanidade
	1	2	3	4	5	6	7
COM_3 Quando o colega de trabalho está em necessidade e sofre	,803						
COM_4 Quando o colega de trabalho está triste e me preocupa	,766						
COM_5 Se eu encontro um colega angustiado e tento acalmá-lo	,754						
COM_6 Eu padeço pelos colegas que estão em estado de sofrimento	,733			,404			
COM_23 Eu fico abalado com o sentimento e me sinto desolado	,705						
COM_1 Nome ambiente de trabalho quando observo o colega	,700						
COM_2 Quando o colega de trabalho está triste e me preocupa	,612						
COM_7 Eu gosto de tranquilizar o colega quando ele está preocupado	,612		,428				
COM_29 As dores íntimas das pessoas são mais suportáveis para mim	,606						
COM_18 Eu percebo quando o outro está triste e me preocupa	,538	,434					
COM_34 Eu sinto profundamente pelos outros quando eles estão	,535						
COM_39 Quando o outro está triste e me preocupa	,528						
COM_31 Quando o outro está triste e tento ajudá-lo a se	,514	,469					
COM_47 Quando o outro tem problemas e me preocupa	,488						
COM_19 Eu estou disposto a prestar atenção aos outros quando	,464	,431		,457			
COM_15 Fora do contexto do trabalho quando vejo um colega	,827						
COM_14 Fora do contexto do trabalho quando vejo um colega	,767						
COM_9 Fora do contexto do trabalho quando vejo alguém angustiado	,694						
COM_16 Eu sou compreensivo com os outros quando eles estão	,587						
COM_28 Se eu percebo que alguém sente constrangimento e me	,505	,401					
COM_37 Quando vejo um colega passando por um período difícil	,499						
COM_26 Quando vejo um colega sentindo muito infelicidade	,494						
COM_32 Quando vejo um colega passando por algum período de	,485						
COM_35 Quando o outro está passando por um período de	,472		,470				
COM_27 Quando vejo alguém passando por um período de	,447						

								(conclusão)
COM_51	Em tempos difíceis para as pessoas gostou de oferecer							
COM_45	Então ficou o lado das pessoas quando o tempo se							
COM_50	Quando outras pessoas precisam de ajuda eu me ofereço							,415
COM_33	Quando alguém me anunciou que tentou ajudar a out							,414
COM_44	Quando outras pessoas se sentem deprimidas eu se							,408
COM_38	Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas tent							,429
COM_46	Sou aberto a as pessoas quando o tempo se torna difíci							,490
COM_41	Quando eu vejo uma pessoa em uma situação difícil eu							,725
COM_42	Quando o tempo se torna ruim para as pessoas eu con							,719
COM_30	Meus sofrimentos são similares às das outras pessoas							,698
COM_48	Quando vejo alguém chorando tentei me envolver em sua							,575
COM_40	Quando outras pessoas passam por uma perda dolorosa							,536
COM_43	Eu valorizo as experiências de sofrimento das outras							,495
COM_49	Para aliviar o sofrimento das outras pessoas eu perdo							,416
COM_21	Eu fico calmo ao escutar o relato das dificuldades							,672
COM_22	Quando ouço o relato de alguém sobre a perda de um							,647
COM_13	Quando um colega me fala sobre um problema eu exco							,498
COM_17	Eu escuto as outras pessoas com carinho quando me conta							,458
COM_25	Quando eu vejo uma pessoa a qual eu não gosto indo							,771
COM_24	Eu me esforço em não condenar as outras pessoas por							,728
COM_36	Quando outras pessoas falham tentonão julgo							,591
COM_11	Eu posso me relacionar com os outros sem ter de							,459
COM_8	Eu acredito que todas as pessoas se sentem mal de							,843
COM_10	Eu reconheço que as pessoas que não são como eu tam							,705
COM_12	A pesada minha diferença com os outros se quieto							,594
COM_20	Eu não evito as pessoas que estão passando por um							,335

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 42 – Análise fatorial – liderança benevolente - Brasil

	Conduita Benevolente 1	Espiritualidade 2	Predisposição para criar mudanças positivas 3	Comportamento ético 4	Crença nas pessoas 5	Cuidado com a comunidade 6	Oração e caridade 7
LID_7	,721						
LID_8	,698						
LID_10	,674						
LID_18	,642						
LID_13	,576						
LID_19	,521						
LID_37	,508						
LID_17	,403	,792					
LID_15	,403	,759					
LID_16	,403	,742					
LID_14	,527	,663					
LID_28			,743				
LID_30			,704				
LID_26			,704				
LID_27			,624				
LID_29			,614				
LID_21				,707			
LID_23				,675			
LID_24				,630			
LID_22	,404			,625			
LID_20	,456			,520			
LID_39				,443	0,458195		
LID_38					,714		
LID_25					,618		
LID_36					,573		
LID_33						,775	
LID_32						,770	
LID_35		,419				,523	
LID_34						,494	
LID_60					,410		,665
LID_9							,656
LID_5							,593
LID_11		,507					,524

Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 8 iterações.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 43 – Análise fatorial – liderança benevolente - Itália

	1	2	3	4	5	6	7	8
	Predisposição para criar mudanças positivas	Espiritualidade	Comportamento ético	Cuidado com a comunidade	Crenças nas pessoas	Sentido do Trabalho		
LID_24	,820							
LID_25	,789							
LID_23	,769							
LID_27	,751							
LID_18	,643							
LID_26	,567			,404				
LID_29	,507			,430				
LID_7	,494					,416		
LID_30	,503			0,57				
LID_17		,817						
LID_16		,799						
LID_11		,780						
LID_14	,403	,762						
LID_15	,439	,708						
LID_5		,557						
LID_12		,533						
LID_9		,480					0,56	
LID_21		,824						
LID_20		,755						
LID_22		,739						
LID_19		,596					,549	
LID_31		,502						
LID_8	,469	,412						
LID_39		,412			0,57			
LID_33		,694						
LID_32		,607						
LID_28		,544						
LID_38	,496	,491						
LID_34		,227						
LID_36					,837			
LID_35					,775			
LID_37					,438			
LID_13					,414			0,74
LID_6								
LID_10								
						,742		
						,682		

Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser. a. Rotação convergida em 12 iterações.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).



Tabela 45 – Correlação entre variáveis – Iiterança benevolente – Brasil

LID_1	LID_1	LID_2	LID_3	LID_4	LID_5	LID_6	LID_7	LID_8	LID_9	LID_10	LID_11	LID_12	LID_13	LID_14	LID_15	LID_16	LID_17	LID_18	LID_19	LID_20	LID_21	LID_22	LID_23	LID_24	LID_25	LID_26	LID_27	LID_28	LID_29	LID_30	LID_31	LID_32	LID_33	LID_34	LID_35	LID_36	LID_37	LID_38	LID_39
	1	,235	,173	,529	,139	,165	,292	,199	,079	,194	,178	,176	,331	,197	,176	,087	,169	,238	,202	,150	,152	,164	,142	,183	,248	,194	,263	,135	,127	,097	,191	,144	,211	,132	,191	,212	,178	,226	,263
LID_2		1	,569	,306	,392	,248	,175	,123	,157	,204	,152	,188	,120	,197	,244	,270	,208	,132	,151	,201	,175	,224	,246	,192	,247	,230	,248	,235	,241	,109	,121	,233	,253	,209	,296	,321	,203	,236	,204
LID_3			1	,252	,403	,249	,214	,099	,171	,265	,204	,248	,235	,309	,229	,279	,243	,246	,239	,284	,249	,290	,278	,306	,226	,205	,330	,233	,237	,117	,189	,157	,405	,229	,492	,303	,329	,292	,271
LID_4				1	,283	,225	,237	,123	,120	,217	,173	,079	,280	,162	,204	,153	,229	,173	,183	,107	,090	,063	,082	,145	,148	,227	,126	,075	,124	,117	,113	,136	,105	,153	,152	,170	,176	,221	,221
LID_5					1	,410	,163	,038	,309	,208	,309	,241	,254	,234	,230	,337	,324	,100	,146	,216	,176	,173	,244	,244	,189	,185	,239	,238	,286	,307	,154	,166	,372	,252	,367	,308	,201	,201	,137
LID_6						1	,401	,253	,259	,222	,376	,281	,369	,241	,275	,253	,241	,221	,184	,270	,287	,282	,329	,326	,292	,268	,269	,268	,233	,273	,183	,105	,219	,281	,272	,325	,316	,360	,205
LID_7							1	,610	,245	,464	,333	,390	,437	,488	,441	,351	,374	,585	,560	,500	,489	,497	,373	,502	,376	,402	,409	,416	,368	,226	,397	,119	,193	,305	,348	,381	,599	,400	,339
LID_8								1	,282	,405	,283	,282	,323	,382	,346	,252	,243	,416	,375	,399	,387	,428	,352	,432	,267	,298	,265	,332	,227	,177	,284	,138	,066	,257	,244	,288	,379	,272	,261
LID_9									1	,400	,585	,144	,343	,418	,332	,374	,436	,223	,210	,285	,221	,308	,245	,251	,108	,121	,270	,250	,163	,193	,123	,168	,268	,273	,320	,233	,263	,177	,148
LID_10										1	,426	,323	,456	,423	,381	,259	,303	,463	,423	,436	,375	,371	,238	,343	,223	,247	,437	,290	,199	,087	,322	,259	,231	,291	,339	,237	,418	,189	,204
LID_11											1	,319	,547	,603	,530	,503	,591	,426	,368	,421	,410	,460	,317	,334	,131	,307	,394	,380	,241	,187	,241	,126	,217	,361	,390	,342	,396	,224	,242
LID_12												1	,398	,413	,416	,254	,287	,407	,390	,407	,398	,429	,272	,367	,161	,247	,330	,362	,301	,247	,294	,267	,196	,392	,399	,263	,421	,299	,189
LID_13													1	,614	,548	,413	,478	,501	,431	,440	,375	,428	,295	,350	,133	,322	,505	,401	,265	,330	,337	,305	,331	,341	,377	,343	,393	,271	,268
LID_14														1	,824	,592	,646	,552	,455	,472	,471	,609	,332	,414	,196	,337	,388	,472	,247	,168	,223	,174	,281	,325	,471	,405	,440	,291	,214
LID_15															1	,620	,658	,494	,409	,364	,393	,508	,321	,387	,192	,354	,329	,482	,284	,215	,203	,195	,211	,413	,425	,336	,355	,276	,168
LID_16																1	,714	,386	,354	,400	,343	,484	,366	,403	,171	,329	,269	,380	,375	,174	,188	,231	,357	,462	,476	,365	,340	,349	,171
LID_17																	1	,455	,450	,397	,377	,502	,331	,392	,162	,295	,322	,379	,263	,129	,207	,158	,351	,411	,477	,339	,391	,250	,185
LID_18																		1	,596	,550	,489	,541	,342	,399	,197	,352	,364	,401	,270	,175	,334	,200	,295	,407	,341	,383	,480	,324	,267
LID_19																			1	,581	,553	,498	,341	,484	,252	,331	,388	,391	,326	,248	,359	,326	,257	,423	,381	,372	,442	,358	,399
LID_20																				1	,651	,644	,400	,471	,324	,427	,523	,444	,422	,230	,415	,240	,248	,384	,374	,400	,583	,312	,404
LID_21																					1	,738	,520	,624	,359	,440	,476	,460	,360	,266	,311	,126	,183	,336	,312	,379	,446	,294	,364
LID_22																						1	,520	,609	,405	,457	,443	,529	,371	,179	,321	,178	,277	,445	,436	,462	,518	,332	,379
LID_23																							1	,692	,425	,353	,340	,425	,394	,150	,329	,125	,270	,396	,380	,448	,395	,347	,283
LID_24																								1	,501	,487	,481	,531	,383	,262	,360	,178	,282	,442	,424	,383	,523	,445	,391
LID_25																									1	,328	,430	,366	,316	,196	,321	,111	,153	,286	,199	,450	,330	,417	,387
LID_26																										1	,488	,629	,486	,381	,362	,207	,231	,366	,332	,407	,375	,307	,315
LID_27																											1	,627	,437	,385	,424	,314	,378	,339	,408	,529	,522	,363	,432
LID_28																											1	,588	,444	,397	,273	,287	,493	,459	,456	,475	,401	,351	
LID_29																												1	,506	,379	,274	,303	,422	,391	,444	,449	,422	,393	
LID_30																													1	,278	,311	,303	,424	,190	,297	,230	,314	,296	
LID_31																														1	,221	,173	,314	,384	,338	,513	,339	,317	
LID_32																														1	,487	,344	,338	,269	,139	,265	,273		
LID_33																															1	,396	,555	,368	,211	,272	,232		
LID_34																															1	,532	,430	,390	,445	,242			
LID_35																																1	,546	,471	,447	,310			
LID_36																																1	,404	,496	,386				
LID_37																																	1	,453	,424				
LID_38																																		1	,476				
LID_39																																				1			

Fonte: Dados da pesquisa (2019).





## APÊNDICE G – ANÁLISE DETALHADA DAS CORRELAÇÕES

Para auxiliar na visualização das correlações, foi estabelecido um padrão de cores, baseado na classificação proposta por Pestana e Gageiro (2005), com vistas a diferenciar a apresentação das correlações. O azul representa uma correlação forte (acima de 0,800), o amarelo representa uma correlação moderada 2 (entre 0,700 e 0,799), a cor rosa representa uma correlação moderada 1 (valores entre 0,600 e 0,699) e as correlações “fracas” não estão coloridas (menor que 0,599).

Tabela 48 – Valores baseados na correlação

CORRELAÇÃO FORTE (0,800 OU MAIS)
CORRELAÇÃO MODERADA NÍVEL 2 (0,700 A 0,799)
CORRELAÇÃO MODERADA NÍVEL 1 (0,600 A 0,699)
CORRELAÇÃO FRACA (0,599 ou menos)

Fonte: Adaptado a partir de Pestana e Gageiro (2005).

A segunda maior correlação possui carga de 0,789 e remete à variável COM\_45 (Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis) e COM46 (Sou aberto (a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis). Ainda, a COM\_45 correlacionou-se com a COM\_40 (Quando as outras pessoas passam por uma perda dolorosa, eu me sinto compelido a ajudá-las), gerando uma correlação de 0,634).

A variável COM\_38 (Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela) gerou uma correlação de 0,786 com a COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las), uma correlação de 0,618 com a COM\_33 (Quando uma má notícia é anunciada, tento ajudar as outras pessoas se manterem calmas) e de 0,742 com a COM\_37 (Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela). Ainda, a COM\_37 correlacionou-se com a COM\_32 (Quando vejo uma pessoa passando por alguma perda, tento conectar-me com ela para aliviar sua dor emocional, expressando o meu entendimento a seu respeito), gerando uma correlação de 0,611. Essas correlações permitem inferir que a dor alheia não passa despercebida, pelo contrário, o desejo de ajudar, fazendo algo para diminuir o sofrimento, se faz bem presente.

As variáveis LID\_21 (Nas minhas relações sociais, levo as regras éticas a sério) e LID\_22 (Procuro manter um comportamento congruente entre valores e crenças éticas) geraram uma correlação de 0,738. Isso pode indicar que determinados valores humanos extrapolam os

ambientes e sustentam uma postura social ética.

A correlação gerada pelas variáveis LID\_17 (No ambiente de trabalho, quando sou confrontado (a) com uma decisão importante, a espiritualidade desempenha um papel importante) e LID\_16 (No ambiente de trabalho, encorajo os colegas para o crescimento espiritual) foi de 0,714. Isso indica que a presença da espiritualidade pode desencadear um sentimento de favorabilidade na postura pessoal, nas decisões a serem tomadas e na convivência com os demais.

As variáveis COM\_41 (Quando eu vejo uma pessoa em uma situação difícil, eu me identifico com aquela pessoa, porque sei que todos somos humanos) e COM\_42 (Quando os tempos estão ruins para as pessoas, eu reconheço seu sofrimento por ser comum ao meu) geraram uma correlação de 0,707, o que permite inferir que o fato da pessoa saber que o sofrimento é inerente à existência, torna-a mais compreensiva e solidária diante do sofrimento do outro.

A variável COM\_38 (Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela) gerou quatro correlações, sendo que com a COM\_40 (Quando as outras pessoas passam por uma perda dolorosa, eu me sinto compelido a ajudá-las) a correlação foi de 0,634, com a COM\_17 (Eu escuto aos outros com carinho, quando me contam seus problemas), a carga foi de 0,647, com a COM\_26 (Quando eu vejo uma pessoa se sentindo muito infeliz, mesmo assim eu tento ser amável com ela) a carga foi de 0,619 e com a COM\_35 (Quando outras pessoas estão passando por tempos difíceis, eu tento ajudá-las para manterem uma visão equilibrada daquelas circunstâncias) a correlação foi de 0,625. Isso indica que a dor alheia provoca um desconforto que acaba gerando solidariedade e sintonia nos momentos de sofrimento. Por sua vez, a variável COM\_35 correlacionou-se ainda, com a COM\_37 (Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela), gerando uma correlação de 0,620. Essa correlação indica que há uma sensível disposição de auxiliar quem sofre, na busca de alívio e solução dos problemas. A correlação gerada entre as variáveis COM\_40 (Quando as outras pessoas passam por uma perda dolorosa, eu me sinto compelido a ajudá-las) e COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las) foi de 0,617. Isso permite inferir que há um desejo explícito de fazer algo àqueles que estão passando por momentos exigentes, no intuito de proporcionar alívio e superação da dor.

A variável COM\_31 (Quando outras pessoas estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional) correlacionou-se com a variável COM\_32 (Quando vejo uma pessoa passando por alguma perda, tento conectar-me

com ela para aliviar sua dor emocional, expressando o meu entendimento a seu respeito), com uma carga de 0,633. Ainda, com a variável COM\_31 (Quando outras pessoas estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional), a correlação foi de 0,617. Tais correlações permitem inferir que existe uma pré-disposição para ir além do simples ato de saber que o outro está sofrendo: há um desejo explícito de auxiliar, de amenizar a dor.

A variável COM\_51 (Em tempos difíceis para as pessoas, gosto de oferecer minha ajuda) gerou correlação com outras 3, sendo que com a COM\_45 (Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis), gerou uma correlação de 0,651, com a variável COM\_50 (Quando as outras pessoas precisam de ajuda eu me ofereço) a carga de correlação foi de 0,655 e com a variável COM\_46 (Sou aberto (a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis) a correlação foi de 0,601. Essa correlação aponta que o desejo de ajudar permeia as relações cotidianas. Ao invés do individualismo, a sintonia com a realidade do outro gera solidariedade.

A variável LID\_7 (No meu trabalho, eu me esforço para ajudar as outras pessoas) e a LID\_8 (Como cidadão(ã), responsabilizo-me pelos erros cometidos) geraram uma correlação de 0,610. Essa correlação indica que existe uma preocupação para com os outros, mas demonstra também uma atitude de autenticidade, quanto aos erros cometidos.

A correlação gerada pelas variáveis LID\_14 (Com a espiritualidade me sinto mais útil e com mais compaixão) com LID\_13 (Quando coloco a alma no meu trabalho, sinto-me revigorado(a) e mais vivo), possui uma correlação de 0,614 e ainda, a LID\_14 e a LID\_11 (Procuró incorporar a espiritualidade ao trabalho realizado e por realizar) geraram uma correlação de 0,603. Isso indica que a espiritualidade é capaz de inspirar atitudes de bondade e generosidade para com aqueles que estão necessitando de ajuda.

A variável LID\_17 (No ambiente de trabalho, quando sou confrontado(a) com uma decisão importante, a espiritualidade desempenha um papel importante) gerou uma correlação de 0,646 com a LID\_14 (Com a espiritualidade me sinto mais útil e com mais compaixão) e de 0,658 com a LID\_15 (A espiritualidade me faz uma pessoa mais gentil). A LID\_15, por sua vez, apresentou uma correlação de 0,620 com a LID\_16 (No ambiente de trabalho, encorajo os colegas para o crescimento espiritual). Estas correlações indicam que a dimensão espiritual pode favorecer sintonia com a dor alheia e, ao mesmo tempo, desencadear ações de generosidade.

A variável LID\_22 (Procuró manter um comportamento congruente entre valores e crenças éticas) gerou correlação de 0,609 com a LID\_14 (Com a espiritualidade me sinto mais

útil e com mais compaixão). Ainda, a LID\_22 correlacionou-se com a LID\_20 (Nas minhas relações sociais, posiciono-me moralmente), com uma carga de 0,644. Isso indica que os valores humanos, como ética e espiritualidade, geram posturas e comportamentos que podem contribuir para a convivência fraterna e para amenizar a dor daqueles que sofrem.

A variável LID\_24 (Meu modelo de vida é de integridade e honestidade) correlacionou-se com outras três. A correlação gerada com a variável LID\_21 (Nas minhas relações sociais, levo as regras éticas a sério) foi de 0,624, enquanto com a LID\_22 (Procuro manter um comportamento congruente entre valores e crenças éticas) foi de 0,609 e com a LID\_23 (Cumpro as promessas e mantenho os compromissos) foi de 0,692. Tais correlações indicam a existência de uma preocupação quanto às atitudes e o procedimento nas relações humanas. A integridade e a honestidade podem gerar um sentimento de confiança e proporcionar as condições necessárias para um diálogo franco e aberto, permitindo que as situações mais difíceis sejam compartilhadas e amenizadas.

A variável LID\_28 (Encorajo e dou esperança às pessoas para realizarem ações positivas) possui duas correlações, sendo a mais alta com a LID\_26 (Mesmo quando as pessoas desanimam, procuro uma maneira de resolver o problema), com carga de 0,629 e com a variável LID\_27 (Sinto-me apaixonado por trazer mudanças positivas) a carga foi de 0,627. Estas correlações permitem compreender que há um desejo explícito de transformação do negativo em positivo e, conseqüentemente, de erradicação de tudo o que impede a disposição diante da necessidade de construir algo novo e humanizado.

A variável COM\_5 (Se eu encontro um colega angustiado, eu tento acalmá-lo com gestos e palavras gentis) apresentou correlação com as variáveis COM\_2 (Quando vejo um colega de trabalho se sentindo mal, logo quero oferecer ajuda), com carga de 0,648, com a COM\_4 (Quando os colegas de trabalho estão tristes, me preocupo com eles) a carga foi de 0,640 e com a COM\_7 (Eu gosto de tranquilizar os colegas quando estão preocupados) a carga foi de 0,631. Essas correlações permitem inferir que a sensibilidade diante do estado emocional dos outros pode provocar o desejo de auxiliar e amenizar o sofrimento. Dessa forma, o individualismo abre espaço para a solidariedade.

As variáveis COM\_6 (Eu padeço pelos colegas que estão em estado de sofrimento) e COM\_3 (Quando um colega de trabalho está em necessidade, sofro por ele) geraram uma correlação de 0,663. Isso permite inferir que há uma sintonia diante do estado emocional do outro, desencadeando um sentimento profundo de comoção e desejo de realizar algo para amenizar o seu sofrimento.

A variável COM\_15 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo,

logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação) gerou correlação com duas variáveis, sendo que com a COM\_9 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo alguém angustiado, eu sento com essa pessoa, para ela não se sentir abandonada) a carga foi de 0,632 e com a COM\_14 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amenizar seu sofrimento) a carga foi de 0,640. Tais correlações permitem compreender que a preocupação para com o outro traz presente um sentimento de solidariedade, que pode desencadear uma série de gestos e ações capazes de diminuir a dor do outro ou de encontrar uma solução para os problemas.

A variável COM\_19 (Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes) correlacionou-se com a COM\_17 (Eu escuto aos outros com carinho, quando me contam seus problemas), com carga de 0,629. Essa correlação indica que o outro não é apenas mais uma pessoa, mas alguém que merece atenção, respeito e ajuda. A percepção do sofrimento alheio pode ser interpretada como expressão de fraternidade.

A correlação gerada pelas variáveis COM\_33 (Quando uma má notícia é anunciada, tento ajudar as outras pessoas se manterem calmas) e COM\_27 (Quando vejo alguém passando por dificuldades, tento confortá-la, explicando-lhe que todas as pessoas têm problemas) foi de 0,602, enquanto, a COM\_33, correlacionada com a COM\_32 (Quando vejo uma pessoa passando por alguma perda, tento conectar-me com ela para aliviar sua dor emocional, expressando o meu entendimento a seu respeito) gerou uma correlação de 0,657. Tais correlações indicam que existe uma disposição em auxiliar quem está passando por situações difíceis, principalmente quando se trata de uma perda que gera um profundo sentimento de luto.

Identificou-se uma correlação de 0,786 entre as variáveis COM\_38 (Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela) e COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las), isso permite inferir que ... existe uma pré-disposição e um desejo em ajudar na solução dos problemas que provocam tristeza e dor no outro.

A correlação entre COM\_37 (Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela) e COM\_38 (Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela) foi de 0,742. Isso indica que a solidariedade se faz expressão de atenção e afeto, provocando gestos de escuta e de presença amorosa.

A variável LID\_21 (Nas minhas relações sociais, levo as regras éticas a sério) e LID\_22 (Procuro manter um comportamento congruente entre valores e crenças éticas) apresentaram uma correlação de 0,738. A partir disso, pode-se inferir que a ética inspira atitudes de transparência e de comprometimento com a verdade, permitindo que a confiança circule e

estreite os laços de pertença mútua.

Identificou-se uma correlação de 0,714 entre LID\_17 (No ambiente de trabalho, quando sou confrontado(a) com uma decisão importante, a espiritualidade desempenha um papel importante) e LID\_16 (No ambiente de trabalho, encorajo os colegas para o crescimento espiritual). Tal correlação permite inferir que a espiritualidade, como uma das dimensões humanas, é levada em conta na tomada de decisões e na busca de ser assertivo nos procedimentos.

A correlação com carga de 0,707 foi identificada entre COM\_41 (Quando eu vejo uma pessoa em uma situação difícil, eu me identifico com aquela pessoa, porque sei que todos somos humanos) e COM\_42 (Quando os tempos estão ruins para as pessoas, eu reconheço seu sofrimento por ser comum ao meu). Tal correlação permite inferir que a sensibilidade é capaz de proporcionar sintonia e empatia, quando o outro está sofrendo. O fato de reconhecer que todos são humanos e, conseqüentemente, passíveis de sofrimentos inerentes à própria condição, pode desencadear gestos e ações solidárias, em vista da diminuição da dor.

Observou-se uma correlação de 0,634 entre COM\_40 (Quando as outras pessoas passam por uma perda dolorosa, eu me sinto compelido a ajudá-las) e COM\_38 (Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela). Essa correlação permite inferir que a existência do outro vai muito além do que pessoas justapostas ou simples colegas de profissão. O que se passa com a outra pessoa pode ser dividido, buscando diminuir a dor inerente às perdas ou diante de problemas aparentemente insolúveis.

A correlação entre COM\_38 (Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela) e COM\_35 (Quando outras pessoas estão passando por tempos difíceis, eu tento ajudá-las para manterem uma visão equilibrada daquelas circunstâncias) foi de 0,625. Isso permite compreender que a solidariedade pode aproximar os que sofrem e provocar alívio, uma vez que determinados problemas e situações tendem a provocar desequilíbrio emocional. O auxílio, através da presença, das palavras e da escuta, bem como por meio de ações concretas, pode proporcionar serenidade para dar continuidade à vida.

A correlação com carga de 0,620 foi identificada entre as variáveis COM\_37 (Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela) e COM\_35 (Quando outras pessoas estão passando por tempos difíceis, eu tento ajudá-las para manterem uma visão equilibrada daquelas circunstâncias). Isso permite inferir que a proximidade afetiva é capaz de proporcionar autoconfiança e garantir normalidade aos dias, apesar das exigências advindas de situações difíceis, presentes no cotidiano humano.

As variáveis COM\_40 (Quando as outras pessoas passam por uma perda dolorosa, eu

me sinto compelido a ajudá-las) e COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las) geraram uma correlação de 0,617. Isso permite inferir que existe uma solidariedade natural entre as pessoas, ao ponto de provocar o desejo de fazer algo para aliviar a dor advinda das perdas ou oriunda da própria tristeza, que surge, por vezes, sem que tenha acontecido algo expressivo.

Ainda, a LID\_21 formou uma correlação de 0,665 com a LID\_19 (No meu trabalho, reflito sobre as consequências éticas das decisões) e de 0,784 com a LID\_20 (Nas minhas relações sociais, posiciono-me moralmente). A LID\_20, por sua vez, formou uma correlação de 0,706 com a LID\_22 (Procuro manter um comportamento congruente entre valores e crenças éticas). Estes agrupamentos permitem inferir que a ética sustenta atitudes e posturas que garantem a transparência e manifestam convicção, a partir de valores que humanizam e favorecem relações humanas de pertencimento mútuo.

Observou-se uma correlação da variável LID\_17 (No ambiente de trabalho, quando sou confrontado(a) com uma decisão importante, a espiritualidade desempenha um papel importante) com a LID\_16 (No ambiente de trabalho, encorajo os colegas para o crescimento espiritual) de 0,754, bem como, a LID\_17 gerou uma correlação de 0,664 com a LID\_14 (Com a espiritualidade me sinto mais útil e com mais compaixão). Tais correlações permitem inferir que a espiritualidade inspira e harmoniza os relacionamentos e aproxima as pessoas, principalmente nas situações mais exigentes, que provocam sofrimento. A espiritualidade pode provocar compreensão, atenção e solidariedade para com aqueles que vivenciam momentos doloridos.

As variáveis LID\_25 (Sempre defendo o que é certo se for justo) e a LID\_24 (Meu modelo de vida é de integridade e honestidade) formaram uma correlação de 0,762. Tal correlação permite compreender que valores como justiça, integridade e honestidade permeiam a vida, as relações e as ações no cotidiano das organizações. Tais qualificativos podem sustentar a solidariedade nas diferentes situações da vida, mas principalmente quando o sofrimento se faz presente.

A variável COM\_3 (Quando um colega de trabalho está em necessidade, sofro por ele) apresentou uma correlação de 0,725 com a COM\_1 (No meu ambiente de trabalho, quando observo a dor e o sofrimento de colegas, eu me sinto mal), e de 0,652 com a COM\_2 (Quando vejo um colega de trabalho se sentindo mal, logo quero oferecer ajuda). A COM\_2, por sua vez, apresentou uma correlação de 0,640 com a COM\_1. A COM\_1 (No meu ambiente de trabalho, quando observo a dor e o sofrimento de colegas, eu me sinto mal) ainda apresentou correlação de 0,706 com a COM\_6 (Eu padeço pelos colegas que estão em estado de sofrimento), de 0,665

com a COM\_4. Tais correlações permitem inferir que o que se passa com os colegas não é ignorado. Pelo contrário, o sofrimento ou desconforto do outro desencadeia um sentir profundo e um desejo de prestar auxílio.

A COM\_3 (Quando um colega de trabalho está em necessidade, sofro por ele) apresenta correlação de 0,711 com a COM\_4 (Quando os colegas de trabalho estão tristes, me preocupo com eles), de 0,659 com a COM\_5 (Se eu encontro um colega angustiado, eu tento acalmá-lo com gestos e palavras gentis) e de 0,799 com a COM\_6 (Eu padeço pelos colegas que estão em estado de sofrimento). Ainda, a COM\_6 apresentou uma correlação de 0,600 com a COM\_2 (Quando vejo um colega de trabalho se sentindo mal, logo quero oferecer ajuda), de 0,658 com a COM\_4 (Quando os colegas de trabalho estão tristes, me preocupo com eles) e de 0,642 com a COM\_5 (Se eu encontro um colega angustiado, eu tento acalmá-lo com gestos e palavras gentis). A COM\_5, por sua vez, apresentou correlações de 0,651 com a COM\_4 (Quando os colegas de trabalho estão tristes, me preocupo com eles), de 0,739 com a COM\_2 (Quando vejo um colega de trabalho se sentindo mal, logo quero oferecer ajuda). Isso indica que existe uma atenção contínua entre colegas de trabalho e uma pré-disposição para auxiliar aqueles que estão passando por momentos delicados de sofrimento e dor.

As correlações geradas com a variável COM\_7 (Eu gosto de tranquilizar os colegas quando estão preocupados) foram de 0,697 com a COM\_5 (Se eu encontro um colega angustiado, eu tento acalmá-lo com gestos e palavras gentis), de 0,632 com a COM\_2 (Quando vejo um colega de trabalho se sentindo mal, logo quero oferecer ajuda), 0,631 com a COM\_4 (Quando os colegas de trabalho estão tristes, me preocupo com eles) e de 0,608 com a COM\_6 (Eu padeço pelos colegas que estão em estado de sofrimento). Tais correlações permitem inferir que a solidariedade pode ser expressa através da escuta, da palavra, da disponibilidade de ajudar, conforme a situação em que a pessoa se encontra. Percebe-se que o outro não é visto apenas como mais uma pessoa, mas alguém que merece o respeito e devida atenção, principalmente quando o sofrimento se faz presente.

As correlações geradas pela variável COM\_18 (Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas) com a COM\_6 (Eu padeço pelos colegas que estão em estado de sofrimento) teve carga de 0,617. Com a COM\_3 (Quando um colega de trabalho está em necessidade, sofro por ele) e a COM\_18 teve uma correlação de 0,634. Tais correlações permitem inferir que existe uma atenção para com a situação emocional da outra pessoa. O sofrimento do outro ressoa e provoca sintonia e desencadeia ações no intuito de superar a dor.

A COM\_15 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação) e a COM\_9 (Fora do contexto do trabalho,

quando vejo alguém angustiado, eu sento com essa pessoa, para ela não se sentir abandonada) apresentaram uma correlação de 0,663. A partir destas correlações é possível compreender que a atenção para com o sofrimento vai além dos espaços organizacionais. O exercício da compaixão independe do lugar, pois onde está um humano sofrendo, a solidariedade se faz presente.

A variável COM\_10 (Eu reconheço que as pessoas que não são como eu, também sofrem como eu sofro, porque somos humanos) apresentou uma correlação de 0,633 com a COM\_12 (Apesar das minhas diferenças com os outros, sei que todos sofrem as dores da vida como eu sofro). Tais correlações permitem inferir que há uma consciência em relação à presença do sofrimento na vida das outras pessoas. A dor é entendida como inerente ao ato de existir.

A correlação gerada pelas variáveis COM\_16 (Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil) e a COM\_11 (Eu posso me relacionar com os outros em tempos de dificuldades, porque somos iguais como seres humanos) foi de 0,608. Enquanto, a COM16 apresentou correlação ainda com a COM\_13 (Quando um colega me fala sobre um problema e é excessivamente pessimista sobre o fato, eu tento manter uma perspectiva de equilíbrio da situação) (correlação de 0,618), com a COM\_14 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amenizar seu sofrimento) (de 0,622), com a COM\_15 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação) (de 0,601), e com a COM\_17 (Eu escuto aos outros com carinho, quando me contam seus problemas) (de 0,769). A partir destas correlações é possível compreender que a condição humana coloca todos no mesmo nível de igualdade. O fato de ser humano une a todos na vulnerabilidade própria do sofrimento. O fato de já ter sofrido ou estar propenso ao sofrimento permite solidariedade, independente se a situação é dentro ou fora do trabalho.

Já a COM\_18 (Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas) apresentou correlação de 0,721 com a COM\_19 (Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes) e de 0,671 com a COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las). Tais correlações permitem inferir que a sensibilidade diante da dor do outro deixa de ser apenas um sentimento para tornar-se ação, na busca do alívio do sofrimento.

A variável COM\_26 (Quando eu vejo uma pessoa se sentindo muito infeliz, mesmo assim eu tento ser amável com ela) apresentou correlação de 0,725 com a COM\_19 (Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes). Com as demais, as correlações

foram na casa dos 0,600: 0,603 com a COM\_14 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amenizar seu sofrimento), de 0,629 com a COM\_16 (Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil), de 0,615 com a COM\_18 (Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas), de 0,690 com a COM\_27 (Quando vejo alguém passando por dificuldades, tento confortá-la, explicando-lhe que todas as pessoas têm problemas), de 0,628 com a COM\_31 (Quando outras pessoas estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional), de 0,675 com a COM\_34 (Eu sinto profundamente pelos outros, quando eles estão lutando para sair de seus problemas), de 0,667 com a COM\_35 (Quando outras pessoas estão passando por tempos difíceis, eu tento ajudá-las para manterem uma visão equilibrada daquelas circunstâncias), de 0,685 com a COM\_37 (Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela), de 0,611 com a COM\_38 (Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela), de 0,643 com a COM\_45 (Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis), de 0,624 com a COM\_48 (Quando vejo alguém chorando tento me envolver em suas emoções). A partir destas correlações é possível compreender que a sensibilidade diante das diferentes situações que envolvem problemas, momentos difíceis, dificuldades em todos sentidos, desencadeia o desejo de ajudar aqueles que se encontram em um momento difícil. O que machuca a vida dos outros não passa despercebido. Pelo contrário, há uma atenção contínua e um desejo profundo de auxiliar.

As variáveis COM\_32 (Quando vejo uma pessoa passando por alguma perda, tento conectar-me com ela para aliviar sua dor emocional, expressando o meu entendimento a seu respeito) e a COM\_31 (Quando outras pessoas estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional) apresentam uma correlação de 0,742. Ainda, a COM\_32 apresenta uma correlação de 0,639 com a COM\_14 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amenizar seu sofrimento), de 0,641 com a COM\_15 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação), de 0,616 com a COM\_16 (Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil), de 0,602 com a COM\_34 (Eu sinto profundamente pelos outros, quando eles estão lutando para sair de seus problemas), de 0,619 com a COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las), de 0,635 com a COM\_40 (Quando as outras pessoas passam por uma perda dolorosa, eu me sinto compelido a ajudá-las), de 0,641 com a COM\_43 (Eu valorizo as experiências de sofrimento

das outras pessoas, porque eu posso me conectar com elas através das minhas próprias experiências), de 0,643 com a COM\_44 (Quando as outras pessoas se sentem deprimidas, eu as encorajo a compartilharem comigo seus problemas para que percebam que não estão sozinhas), de 0,604 com a COM\_51 (Em tempos difíceis para as pessoas, gosto de oferecer minha ajuda). Tais correlações permitem inferir que tanto as dores advindas das perdas como as outras situações de sofrimento são percebidas e, mais do que isso, há uma disposição em prestar auxílio, no intuito de provocar a superação. O senso de humanidade, independentemente do local, fora ou dentro da empresa, inspira ações solidárias.

Observou-se uma correlação de 0,709 entre a variável COM\_35 (Quando outras pessoas estão passando por tempos difíceis, eu tento ajudá-las para manterem uma visão equilibrada daquelas circunstâncias) e a COM\_34 (Eu sinto profundamente pelos outros, quando eles estão lutando para sair de seus problemas). Ainda, a variável COM\_35 apresentou correlações de 0,619 com a COM\_31 (Quando outras pessoas estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional), de 0,644 com a COM\_28 (Se eu percebo que alguém se sente constrangido com algo, eu tento ajudá-lo a se sentir melhor, compartilhando uma história constrangedora minha; ou, do meu passado; ou, por mim vivida), de 0,677 com a COM\_27 (Quando vejo alguém passando por dificuldades, tento confortá-la, explicando-lhe que todas as pessoas têm problemas), de 0,609 com a COM\_17 (Eu escuto aos outros com carinho, quando me contam seus problemas), de 0,647 com a COM\_16 (Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil), de 0,651 com a COM\_15 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação), 0,654 com a COM\_14. A COM35 apresentou ainda, correlações na casa de 0,700 com a COM\_37 (Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela) (correlação de 0,735), com a COM\_38 (Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela) a correlação foi de 0,745 e de 0,639 com a COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las), de 0,627 com a COM\_44 (Quando as outras pessoas se sentem deprimidas, eu as encorajo a compartilharem comigo seus problemas para que percebam que não estão sozinhas), de 0,689 com a COM\_45 (Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis), de 0,652 com a COM\_46 (Sou aberto(a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis), de 0,623 com a COM\_51 (Em tempos difíceis para as pessoas, gosto de oferecer minha ajuda). A partir destas correlações é possível compreender que a disponibilidade em ficar próximo, escutar, tentar aliviar e dirigir uma palavra de conforto se faz

recorrente expressão de ajuda humanitária, sempre no intuito de amenizar o sofrimento. A presença junto ao que sofre é expressão de valorização da vida do outro.

A variável COM\_40 (Quando as outras pessoas passam por uma perda dolorosa, eu me sinto compelido a ajudá-las) apresentou correlação de 0,713 com a COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las). Ainda, apresentou correlação de 0,608 com a COM\_37 (Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela), de 0,651 com a COM\_34 (Eu sinto profundamente pelos outros, quando eles estão lutando para sair de seus problemas), de 0,603 com a COM\_18 (Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas), de 0,696 com a COM\_46 (Sou aberto(a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis) e de 0,686 com a COM\_48 (Quando vejo alguém chorando tento me envolver em suas emoções). Tais correlações permitem inferir que as diversas situações que provocam sofrimento nos outros não são negadas, pelo contrário, fazem surgir sintonia e disponibilidade para auxiliar na superação.

A correlação gerada pelas variáveis COM\_44 (Quando as outras pessoas se sentem deprimidas, eu as encorajo a compartilharem comigo seus problemas para que percebam que não estão sozinhas) e a COM\_43 (Eu valorizo as experiências de sofrimento das outras pessoas, porque eu posso me conectar com elas através das minhas próprias experiências) foi de 0,709. Já com a COM\_31 (Quando outras pessoas estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional), a correlação foi de 0,614, com a COM\_28 (Se eu percebo que alguém se sente constrangido com algo, eu tento ajudá-lo a se sentir melhor, compartilhando uma história constrangedora minha; ou, do meu passado; ou, por mim vivida) a correlação foi de 0,643, com a COM\_45 (Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis) a correlação foi de 0,711, com a COM\_46 (Sou aberto(a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis) foi de 0,658, com a COM\_47 (Quando escuto os problemas das pessoas, encontro-me em sintonia com elas) foi de 0,678, com a COM\_48 (Quando vejo alguém chorando tento me envolver em suas emoções) foi de 0,613. A partir destas correlações é possível compreender que há uma conexão com o sofrimento do outro que gera proximidade e vontade de auxiliar para que os problemas encontrem solução e a dor se afaste. Ao sentir-se humano e por ter passado por situações semelhantes, o desejo de auxiliar se intensifica.

A COM\_51 (Em tempos difíceis para as pessoas, gosto de oferecer minha ajuda) apresenta uma correlação de 0,712 com a COM\_45 (Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis). Já com a variável COM\_50 (Quando as outras pessoas precisam de ajuda eu me ofereço), a correlação é de 0,791. Com a COM\_46 (Sou aberto(a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis) a carga é de 0,647, com a COM\_43 (Eu valorizo as

experiências de sofrimento das outras pessoas, porque eu posso me conectar com elas através das minhas próprias experiências) a carga é de 0,603, com a COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las) a carga é de 0,620, com a COM\_38 (Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela) a carga é de 0,636, com a COM\_31 (Quando outras pessoas estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional) a carga é de 0,629, com a COM\_16 (Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil) a carga é de 0,645 e com a COM\_15 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação) a carga é de 0,692. Tais correlações permitem inferir que há uma abertura e uma inclinação solidária, ao perceber que o outro está passando por momentos difíceis. A presença e a atenção podem favorecer um auxílio adequado no momento oportuno, sempre respeitando o tempo da outra pessoa. A percepção do sofrimento do outro transparece desejo de ajudar na solução dos problemas.

A COM\_48 (Quando vejo alguém chorando tento me envolver em suas emoções) apresenta correlação de 0,741 com a COM\_47 (Quando escuto os problemas das pessoas, encontro-me em sintonia com elas). Com a COM\_46 (Sou aberto(a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis) a carga é de 0,663, com a COM\_45 (Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis) a correlação é de 0,613, com a COM\_43 (Eu valorizo as experiências de sofrimento das outras pessoas, porque eu posso me conectar com elas através das minhas próprias experiências) a carga é de 0,647, com a COM\_41 (Quando eu vejo uma pessoa em uma situação difícil, eu me identifico com aquela pessoa, porque sei que todos somos humanos) a carga é de 0,644, com a COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las) a correlação é de 0,614, com a COM\_37 (Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela) a carga é de 0,623, com a COM\_34 (Eu sinto profundamente pelos outros, quando eles estão lutando para sair de seus problemas) a correlação é de 0,610, com a COM\_33 (Quando uma má notícia é anunciada, tento ajudar as outras pessoas se manterem calmas) é de 0,618, com a COM\_27 (Quando vejo alguém passando por dificuldades, tento confortá-la, explicando-lhe que todas as pessoas têm problemas) é de 0,645, com a COM\_26 (Quando eu vejo uma pessoa se sentindo muito infeliz, mesmo assim eu tento ser amável com ela) a carga de correlação é de 0,624 e com a COM\_49 (Para aliviar o sofrimento das outras pessoas, eu perdoo seus erros) a carga é de 0,697. A partir destas correlações é possível compreender que

diante de diferentes situações doloridas, há um desejo de prestar ajuda, sempre no intuito de amenizar a dor e auxiliar na solução do problema.

A LID\_3 (Em sua comunidade, as pessoas estão envolvidas em projetos de responsabilidade social) e a LID\_2 (Em seu meio social, as pessoas estão dispostas a dedicar algum tempo e energia à comunidade) apresentaram uma correlação de 0,707. Tais correlações permitem inferir que há uma preocupação e uma responsabilidade social, para além do ambiente organizacional. A solidariedade não está fechada apenas no mundo da organização.

A LID\_11 (Procuro incorporar a espiritualidade ao trabalho realizado e por realizar) e a LID\_16 (No ambiente de trabalho, encorajo os colegas para o crescimento espiritual) apresentam uma correlação de 0,724, enquanto a LID\_11 apresenta ainda uma correlação de 0,769 com a LID\_17 (No ambiente de trabalho, quando sou confrontado(a) com uma decisão importante, a espiritualidade desempenha um papel importante) e de 0,611 com a LID9 (Como ser humano, dedico algum tempo para uma autorreflexão ou para rezar no trabalho). A partir destas correlações é possível compreender que a espiritualidade se faz presente inclusive nos momentos de maior sofrimento. Através a espiritualidade a solidariedade busca a superação da dor.

As variáveis COM\_26 (Quando eu vejo uma pessoa se sentindo muito infeliz, mesmo assim eu tento ser amável com ela) e a COM\_5 (Se eu encontro um colega angustiado, eu tento acalmá-lo com gestos e palavras gentis) apresentam uma correlação de 0,605, de 0,604 com a COM\_2 (Quando vejo um colega de trabalho se sentindo mal, logo quero oferecer ajuda), e de 0,618 com a COM\_3 (Quando um colega de trabalho está em necessidade, sofro por ele). Tais correlações permitem inferir que há uma atenção para com a outra pessoa que se encontra em situação de dor, independentemente se esta pessoa é amiga ou não. A condição humana demonstrar ser superior aos laços de fraternidade e/ou de amizade.

A COM\_34 (Eu sinto profundamente pelos outros, quando eles estão lutando para sair de seus problemas) e a COM6 (Eu padeço pelos colegas que estão em estado de sofrimento) apresentam correlação de 0,634. Ainda, a COM\_34 apresenta uma correlação de 0,612 com a COM\_16 (Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil), de 0,650 com a COM\_18 (Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas), de 0,622 com a COM\_19 (Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes), de 0,608 com a COM\_22 (Quando ouço o relato de alguém sobre a perda de um ente querido, sou receptivo(a) a sua dor e sofrimento), de 0,642 com a COM\_27 (Quando vejo alguém passando por dificuldades, tento confortá-la, explicando-lhe que todas as pessoas têm problemas), de 0,625 com a COM\_33 (Quando uma má notícia é anunciada, tento ajudar

as outras pessoas se manterem calmas), de 0,692 com a COM\_37 (Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela), de 0,695 com a COM\_38 (Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela), de 0,692 com a COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las), de 0,623 com a COM\_45 (Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis), e de 0,610 com a COM\_46 (Sou aberto(a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis). A partir destas correlações é possível compreender que a percepção da dor do outro não se restringe à mudança de comportamento ou de expressões faciais, mas de uma verdadeira disponibilidade em ajudar para que a transformação aconteça.

A variável COM\_37 (Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela) apresentou correlação com a COM\_31 (Quando outras pessoas estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional) (carga de 0,626), de 0,672 com a COM\_27 (Quando vejo alguém passando por dificuldades, tento confortá-la, explicando-lhe que todas as pessoas têm problemas), de 0,613 com a COM\_22 (Quando ouço o relato de alguém sobre a perda de um ente querido, sou receptivo(a) a sua dor e sofrimento), de 0,652 com a COM\_19 (Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes), de 0,646 com a COM\_18 (Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas), de 0,616 com a COM\_15 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação), de 0,618 com a COM\_14 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amenizar seu sofrimento) e de 0,691 com a COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las). Tais correlações permitem inferir que a solidariedade extrapola a questão da proximidade, do ambiente laboral e chega à comunidade. A indiferença não encontra espaço, pelo contrário, se faz atenção, escuta, sensibilidade e ação transformadora.

A variável COM\_13 (Quando um colega me fala sobre um problema e é excessivamente pessimista sobre o fato, eu tento manter uma perspectiva de equilíbrio da situação) apresentou correlações com as de Liderança, sendo que com a LID\_22 (Procuro manter um comportamento congruente entre valores e crenças éticas) a correlação foi de 0,608, com a LID\_27 (Sinto-me apaixonado por trazer mudanças positivas) a correlação foi de 0,608, e com a LID\_28 (Encorajo e dou esperança às pessoas para realizarem ações positivas) foi de 0,630. A partir destas correlações é possível compreender que a sintonia com a dor do outro vai muito além da percepção e da escuta, para chegar ao ponto de mostrar a realidade tal como ela se apresenta, sem os exageros que podem advir do emocionalíssimo. O papel do líder, nos

momentos de sofrimento dos demais, é evidenciado pelo encorajamento e por atitudes esperançosas.

As correlações geradas pela variável COM\_27 (Quando vejo alguém passando por dificuldades, tento confortá-la, explicando-lhe que todas as pessoas têm problemas) foram de 0,669 com a COM\_14 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amenizar seu sofrimento), de 0,676 com a COM\_15 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação), de 0,624 com a COM\_16 (Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil), de 0,655 com a COM\_19 (Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes), de 0,689 com a COM\_28 (Se eu percebo que alguém se sente constrangido com algo, eu tento ajudá-lo a se sentir melhor, compartilhando uma história constrangedora minha; ou, do meu passado; ou, por mim vivida). Tais correlações permitem inferir que independentemente do local, a dor do outro é percebida. O desejo de ajudar, inclui algo mais do que a escuta, a partilha das próprias situações de sofrimento já enfrentadas.

A COM\_28 (Se eu percebo que alguém se sente constrangido com algo, eu tento ajudá-lo a se sentir melhor, compartilhando uma história constrangedora minha; ou, do meu passado; ou, por mim vivida) apresentou correlações com a COM\_19 (Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes) (de 0,602), de 0,639 com a COM\_31 (Quando outras pessoas estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional), de 0,631 com a COM\_43 (Eu valorizo as experiências de sofrimento das outras pessoas, porque eu posso me conectar com elas através das minhas próprias experiências). A partir destas correlações é possível compreender que o fato de já ter experimentado situações difíceis inspira a ajudar com mais eficácia aqueles que se encontram diante de problemas semelhantes.

Observa-se uma correlação de 0,624 entre as variáveis COM\_27 (Quando vejo alguém passando por dificuldades, tento confortá-la, explicando-lhe que todas as pessoas têm problemas) e COM\_33 (Quando uma má notícia é anunciada, tento ajudar as outras pessoas se manterem calmas), de 0,679 entre a COM\_27 e a COM\_38 (Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela), de 0,647 com a COM\_45 (Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis), e de 0,616 com a COM\_47 (Quando escuto os problemas das pessoas, encontro-me em sintonia com elas). Tais correlações permitem inferir que a solidariedade é uma atitude praticamente corriqueira, quando o humanismo se faz

presente na relação entre colegas, no local de trabalho ou fora dele. A sensibilidade para com o outro inspira gestos de ajuda.

A variável COM\_42 (Quando os tempos estão ruins para as pessoas, eu reconheço seu sofrimento por ser comum ao meu) apresentou correlação com as COM\_30 (Meus sofrimentos são similares aos das outras pessoas porque compartilhamos uma experiência humana comum) (correlação de 0,694), de 0,611 com a COM\_41 (Quando eu vejo uma pessoa em uma situação difícil, eu me identifico com aquela pessoa, porque sei que todos somos humanos), e de 0,674 com a COM\_4 (Quando os colegas de trabalho estão tristes, me preocupo com eles). Ao analisar estas correlações, é possível inferir que a experiência de sofrimento habilita para que o sofrimento do outro seja compreendido e, assim, a ajuda possa ser mais pontual.

Identificou-se correlação da variável COM\_47 (Quando escuto os problemas das pessoas, encontro-me em sintonia com elas) com a COM\_43 (Eu valorizo as experiências de sofrimento das outras pessoas, porque eu posso me conectar com elas através das minhas próprias experiências) (de 0,695), de 0,632 com a COM\_45 (Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis), de 0,624 com a COM\_37 (Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela), de 0,603 com a COM\_33 (Quando uma má notícia é anunciada, tento ajudar as outras pessoas se manterem calmas), com a COM\_31 (Quando outras pessoas estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional), de 0,621 com a COM\_23 (Eu fico abalado(a) com os sentimentos e emoções dos outros quando eles me contam seus problemas), de 0,623 com a COM\_18 (Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas), e de 0,694 com a COM\_49 (Para aliviar o sofrimento das outras pessoas, eu perdoo seus erros). Tais correlações permitem inferir que o sofrimento do outro não é um evento qualquer, mas algo que merece consideração, atenção e ações que possam diminuir ou extinguir o sofrimento.

A LID\_23 (Cumpro as promessas e mantenho os compromissos) e a LID\_24 (Meu modelo de vida é de integridade e honestidade) apresentam correlação de 0,650. A partir destas correlações é possível compreender que a postura ética favorece para que o relacionamento seja transparente e que as ações correspondentes não fiquem apenas no discurso. Há um comprometimento moral para com a outra pessoa.

As variáveis LID\_25 (Sempre defendo o que é certo se for justo) e LID\_27 (Sinto-me apaixonado por trazer mudanças positivas) apresentaram correlação de 0,614. Ainda, a LID\_27 apresenta correlação de 0,608 com a LID\_26 (Mesmo quando as pessoas desanimam, procuro uma maneira de resolver o problema), de 0,604 com a LID\_30 (Quando quero mudar algo positivamente no ambiente de trabalho, tomo a iniciativa para começar a mudança). Tais

correlações permitem inferir que existe um prazer e um entusiasmo nos encaminhamentos, diante dos problemas e sofrimentos dos outros. A disposição em ajudar acaba sendo uma força para a solução das situações causadoras de sofrimento.

A LID\_29 (Trabalho com os colegas para criar uma visão para mudanças positivas coletivas e compartilhadas) e a LID\_28 (Encorajo e dou esperança às pessoas para realizarem ações positivas) possuem correlação de 0,600. A partir destas correlações é possível compreender que o positivismo diante de problemas pontuais é capaz de reunir energias para o enfrentamento do sofrimento.

A LID\_33 (O cuidado para com a minha comunidade direciona minha liderança) e a LID\_32 (Quando os colegas se afastam dos valores éticos, eu os desafio) apresentam uma correlação de 0,661. Tais correlações permitem inferir que existe uma postura ética que norteia as adequadas ações, em vista da superação das dificuldades.

As variáveis LID\_36 (Crença nas habilidades das pessoas para produzir resultados positivos) e LID\_35 (Esperançoso(a) sobre o que podemos realizar para a comunidade) apresentam uma correlação de 0,697. Ainda, a LID\_36 tem uma correlação de 0,613 com a LID\_39 (Trabalho guiado por altos padrões éticos). A partir destas correlações é possível compreender que há um desejo intrínseco, quando se trata de buscar o que bom para todos. O otimismo parece contagiar e reunir forças transformadoras.

Observou-se uma correlação de 0,626 entre a LID\_38 (Encorajo os membros do time a ter sonhos arrojados) e a LID\_37 (Esforço-me para comunicar uma visão clara e positiva para as pessoas com as quais me relaciono). Tais correlações permitem inferir que o papel da liderança é imprescindível, quando se trata de manter o foco e de ser assertivo.

As variáveis COM\_38 (Se eu vejo uma pessoa lutando com seus problemas, tento ser gentil com ela) e COM\_14 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amenizar seu sofrimento) apresentam correlação de 0,641, e a COM\_38 apresenta correlação de 0,654 com a COM\_15 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação), de 0,650 com a COM\_16 (Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil), 0,622 com a COM\_17 (Eu escuto aos outros com carinho, quando me contam seus problemas), 0,606 com a COM\_18 (Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas), de 0,604 com a COM\_19 (Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes), de 0,626 com a COM\_33 (Quando uma má notícia é anunciada, tento ajudar as outras pessoas se manterem calmas), de 0,647 com a COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas,

se eu pudesse ajudá-las), de 0,679 com a COM\_45 (Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis), de 0,659 com a COM\_46 (Sou aberto(a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis), e de 0,602 com a COM\_50 (Quando as outras pessoas precisam de ajuda eu me ofereço). A partir destas correlações é possível compreender que a disponibilidade em estar presente e auxiliar pode diminuir o sofrimento e facilitar o encontro de soluções adequadas.

Com a variável COM\_14 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amenizar seu sofrimento), a variável COM\_43 (Eu valorizo as experiências de sofrimento das outras pessoas, porque eu posso me conectar com elas através das minhas próprias experiências) apresentou correlação de 0,601. Já com a COM\_23 (Eu fico abalado(a) com os sentimentos e emoções dos outros quando eles me contam seus problemas), a correlação gerada foi de 0,619, e com a COM\_31 (Quando outras pessoas estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional) a correlação foi de 0,630. Tais correlações permitem inferir que a presença solidária pode proporcionar um novo olhar diante das dificuldades, bem como sentir um encorajamento para continuar a busca pela superação do sofrimento.

A correlação encontrada entre a COM\_45 (Eu tento ficar ao lado das pessoas quando os tempos estão difíceis) com a COM\_14 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amenizar seu sofrimento) foi de 0,637. Com a COM\_15 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação) foi de 0,629, com a COM\_18 (Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas) foi de 0,626, com a COM\_19 (Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes) foi de 0,625, com a COM\_32 (Quando vejo uma pessoa passando por alguma perda, tento conectar-me com ela para aliviar sua dor emocional, expressando o meu entendimento a seu respeito) foi de 0,607, com a COM\_37 (Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela) foi de 0,663, com a COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las) foi de 0,640, com a COM\_49 (Para aliviar o sofrimento das outras pessoas, eu perdoo seus erros) foi de 0,603, com a COM\_50 (Quando as outras pessoas precisam de ajuda eu me ofereço) foi de 0,642. A partir destas correlações é possível compreender que se há alguém sofrendo, é possível estar presente, dar forças, auxiliar e permitir o restabelecimento da esperança, no intuito de achar uma saída para a solução dos problemas.

As correlações geradas pela COM\_46 (Sou aberto(a) às pessoas, quando os tempos estão difíceis) foram com as variáveis COM\_14 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo

uma pessoa se emocionando pela dor que sofre, estou disposto a acolhê-la para amenizar seu sofrimento) (carga de 0,658), com a COM\_15 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação) (carga de 0,614), com a COM\_17 (Eu escuto aos outros com carinho, quando me contam seus problemas) (carga de 0,602), com a COM\_21 (Eu fico calmo(a) ao escutar o relato das dificuldades das outras pessoas) (carga de 0,617), com a COM\_37 (Quando vejo uma pessoa passando por um período difícil, tento ser carinhoso(a) para com ela) (carga de 0,604), e com a COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas, se eu pudesse ajudá-las) (carga de 0,629). Tais correlações permitem inferir que a atenção contínua para com o outro, que está numa situação difícil, pode desencadear a construção de caminhos que favoreçam a solução dos problemas, que estão causando sofrimento.

A COM\_15 (Fora do contexto do trabalho, quando vejo uma pessoa sofrendo, logo tento ajudá-la a não se preocupar com a situação) e a COM\_19 (Eu estou disposto(a) a prestar atenção aos outros quando estão tristes) geraram uma correlação de 0,638. Com a COM\_31 (Quando outras pessoas estão tristes, eu tento ajudá-las a se conectarem comigo para aliviar seu sofrimento e dor emocional), a COM\_15 gerou uma correlação de 0,629. A partir destas correlações é possível compreender que a disponibilidade em auxiliar pode gerar uma confiança mútua, proporcionando alívio e possibilidade de construção de soluções.

A COM\_22 (Quando ouço o relato de alguém sobre a perda de um ente querido, sou receptivo(a) a sua dor e sofrimento) gerou uma correlação de 0,661 com a COM\_16 (Eu sou compreensível com os outros quando eles estão passando por um período difícil) e de 0,615 com a COM\_17. Tais correlações permitem inferir que as dores, quando verbalizadas, deixam de ser somente de quem está sofrendo e passam a fazer parte de quem as escutou. As perdas, de um modo especial, causam dores profundas.

A variável COM\_23 (Eu fico abalado(a) com os sentimentos e emoções dos outros quando eles me contam seus problemas) apresentou correlação de 0,632 com a COM\_18 (Eu percebo quando as outras pessoas estão preocupadas com seus problemas) e de 0,613 com a COM\_22 (Quando ouço o relato de alguém sobre a perda de um ente querido, sou receptivo(a) a sua dor e sofrimento). A partir destas correlações é possível compreender que a sensibilidade diante dos relatos de dor, proporcionando um desejo de ajudar na diminuição do sofrimento, aproxima as pessoas e cria um vínculo de pertencimento mútuo.

Observou-se correlação entre a COM\_41 (Quando eu vejo uma pessoa em uma situação difícil, eu me identifico com aquela pessoa, porque sei que todos somos humanos) e a COM\_39 (Quando as outras pessoas se sentem tristes, eu gostaria de diminuir a tristeza delas,

se eu pudesse ajudá-las) (carga de 0,601). Tais correlações permitem inferir que o fato do outro ser humano favorece para que haja uma sintonia e um desejo de auxiliar na superação da dor.

Ainda, há correlação de 0,655 entre as variáveis COM\_49 (Para aliviar o sofrimento das outras pessoas, eu perdoo seus erros) e COM\_43 (Eu valorizo as experiências de sofrimento das outras pessoas, porque eu posso me conectar com elas através das minhas próprias experiências). A partir desta correlação é possível compreender que a acolhida do sofrimento ajuda inclusive no perdão dos erros da outra pessoa. Diante do sofrimento até os erros do outro são perdoados.

Também foram calculadas as correlações entre os fatores. O agrupamento de Percepção da Dor apresentou correlação de 0,623 com o bloco de Racionalidade. O fator Racionalidade refere-se a forma como a pessoa que escuta um relato de sofrimento e interpreta, sem abrir espaço para o julgamento ou condenação. Tal correlação indica que para além da capacidade de perceber o sofrimento do outro é importante evitar julgamentos ou desconsiderar realmente de que dor se trata.

Observa-se ainda uma correlação de 0,601 com o construto Conduta Benevolente. Este agrupamento representa que a intenção de ajudar quem está passando por uma situação difícil vai para além de um ato isolado para tornar-se um jeito particular de ser para os outros, através da bondade e da gentileza. Deste modo, esta correlação indica que existe uma postura natural de solidariedade e de atenção para com aqueles que sofrem, além de manifestar a bondade para com os outros, como algo intrínseco ao jeito de ser. Perceber a dor confirma-se como uma prática espontânea, para além de momentos específicos.

Ainda, Percepção da Dor gerou uma correlação de 0,717 com o construto Escuta. Tal construto refere-se à capacidade de disponibilizar tempo para que o outro possa verbalizar a sua situação de sofrimento. Assim, esta correlação indica que, para perceber de fato o sofrimento do outro, é necessário reservar tempo e direcionar uma atenção especial, pois muitas dores são feitas de detalhes nem sempre perceptíveis.

O fator Escuta correlacionou-se também com o fator Atitude. Essa correlação aponta que as atitudes assertivas são antecedidas pelo ato de ouvir o relato do sofrimento pelo qual o outro está passando.

O agrupamento Empatia gerou uma correlação de 0,723 com o agrupamento Identificação com o Sofrimento do outro, que reflete que o ato de colocar-se no lugar de quem está sofrendo supõe ter tido uma experiência próxima ou semelhante de dor. Assim, tal correlação aponta que a empatia e a identificação com o sofrimento do outro estão no mesmo patamar de compreensão, ao ponto de uma completar a outra.

O bloco de Comportamento Ético gerou uma correlação de 0,741 com o de Conduta Benevolente. Tais fatores versam sobre a bondade que se expressa em atitudes, que beneficiam os que estão sofrendo, além de serem ações sustentadas pela ética e inspiradas pela espiritualidade. Deste modo, esta correlação aponta que a conduta de uma pessoa está alicerçada nos valores que pautam o seu jeito peculiar de ser.

Notou-se uma correlação de 0,601 entre os fatores Conduta Benevolente e Atitude. A partir da explanação dos fatores, anteriormente citada, tal correlação indica que a atitude resulta dos valores que pautam a vida e inspiram uma conduta de bondade e respeito para com o outro, numa situação de sofrimento ou no exercício diário da cidadania.

O fator Atitude apresenta ainda, uma correlação de 0,699 com o fator Identificação com o Sofrimento do Outro. Isso permite inferir que o ato de perceber ou identificar a situação difícil em que o outro se encontra, provoca um desejo de auxiliar para transformar tal realidade dolorida. O sofrimento do outro não permite a indiferença, mas uma ação solidária, amenizando ou solucionando o problema gerador de sofrimento.

O agrupamento Empatia apresentou uma correlação de 0,683 com o agrupamento Atitude. Tais fatores, correlacionados, indicam que a capacidade de colocar-se no lugar do outro, inspira atitudes de solidariedade para com os que se encontram numa situação difícil.

O fator Atitude apresenta uma correlação de 0,625 com o fator Equilíbrio. O fator Equilíbrio reporta à forma de portar-se diante da situação de sofrimento do outro, isento de julgamentos ou condenações. Assim, tal correlação indica que as atitudes solidárias não levam em conta desafetos: se o outro está sofrendo é imprescindível tratá-lo como ser humano.

O agrupamento Espiritualidade correlacionou-se com o Conduta Benevolente, com uma carga de 0,653. O fator Espiritualidade versava sobre o modo íntegro de ser, permitindo transcender do aspecto puramente humano, enquanto o de Conduta Benevolente relata sobre a postura baseada na bondade, a partir da visão humanitária. Deste modo, esta correlação sugere que a espiritualidade é capaz de sustentar e inspirar uma conduta justa, bondosa e prestativa.

O fator Comportamento Ético apresentou uma correlação de 0,647 com o de Predisposição para criar Mudanças Positivas. O primeiro fator refere-se a forma como a pessoa se coloca diante dos fatos e acontecimentos, tendo por base a postura ética, enquanto o segundo, retrata como as mudanças positivas se sucedem quando há uma disposição para tal. Assim, esta correlação permite inferir que a conduta pautada pela ética e pela transcendência pode provocar e acentuar mudanças positivas, gerando um bem maior para todos.

A Predisposição para criar Mudanças Positivas apresentou correlação de 0,600 com o fator Crença nas Pessoas. Este fator refere à forma como o ato de acreditar nas pessoas e no

valor da vida pode gerar e inspirar acentuadas mudanças, otimizando o bem para os envolvidos em determinada situação. Esta correlação indica que o crédito direcionado ao ser humano, tendo como destaque o sentido do viver e o valor inviolável da existência, pode gerar mudanças positivas individualmente e coletivamente.

Ainda, Crença nas Pessoas está correlacionado com o fator Comportamento ético, com uma carga de 0,635. Esta correlação indica que o valor da vida e o significado da mesma, podem inspirar e justificar um comportamento adequado e, conseqüentemente, ético.

Para os construtos italianos, realizou-se a análise de correlação entre os fatores formados na fatorial, com o objetivo de compreender quais as relações estabelecidas entre eles. Observa-se uma correlação de 0,852 entre os construtos Empatia e Atitude. Neste contexto italiano, a Empatia refere-se ao esforço, por já ter experimentado situação de sofrimento igual ou semelhante, em colocar-se no lugar do outro, quando este é visitado pela dor, enquanto a Atitude representa a disposição em auxiliar, através de palavras e gestos, para que o sofrimento seja superado, tanto dentro quanto fora da organização. Deste modo, a correlação formada indica que existe uma sensibilidade diante do sofrimento, ao ponto da pessoa sentir-se convocada a vivenciar a do outro e, ao mesmo, mobilizar-se para afastar o sofrimento. A solidariedade se faz presente desde o ato de adentrar no sofrimento da outra pessoa até a superação do mesmo.

O fator Atitude também se correlacionou com o fator Percepção da Dor, gerando uma carga de 0,805. Tal fator refere-se à forma como a atenção para com o sofrimento do outro não é relativizada, mas, pelo contrário, transformada em atitude, em vista da diminuição ou eliminação do sofrimento. Esta correlação indica que a dor não é apenas percebida, não é um fato que diz respeito somente ao outro, mas há uma disposição em fazer algo para que a outra pessoa volte a ficar bem. Entre a visualização e ação parece não haver distância.

O fator Percepção da dor apresentou correlação de 0,776 com o fator Empatia. A Empatia, neste contexto, representa o esforço em ir além da escuta do relato, da parte de quem está sofrendo, mas de colocar-se no lugar do outro, a partir das próprias experiências já vivenciadas. Esta correlação indica que a própria experiência de sofrimento pode ajudar na percepção da dor, bem como na identificação com os sentimentos daquele que está sofrendo. Ao colocar-se no lugar do outro, a dor deixa de ser uma constatação para tornar-se uma experiência vivencial.

O fator Identificação com o Sofrimento do Outro apresentou correlação de 0,751 com o fator Percepção da dor do Outro. Estes fatores referem-se à forma como o sofrimento é manifestado pois, para além de percepção está a identificação com a dor do outro, por já ter

experimentado uma dor semelhante. Deste modo, a correlação indica que percepção e identificação do sofrimento podem surgir ao mesmo tempo e completarem-se, justamente pelo fato de que não se trata de qualquer dor, pois o outro também fez experiência semelhante.

A segunda correlação gerada com o fator foi de 0,761, com o agrupamento Atitude. Nesta perspectiva, o entendimento é no sentido de que a solidariedade inspira ações concretas quando se trata da superação da dor. Assim, esta correlação permite inferir que após a percepção da dor e a identificação com a mesma desencadeiam-se atitudes geradoras de superação do sofrimento.

A terceira correlação tem carga de 0,783 e foi com o fator Identificação com o fator empatia. Neste sentido, é possível compreender que a experiência de sofrimento já vivenciada permite e provoca uma compreensão da dor do outro.

Racionalidade/ realismo se correlacionou com outros três fatores, sendo que com o fator Equilíbrio, gerou uma carga de 0,620. O Equilíbrio, para o contexto de análise italiano, reflete a forma como a pessoa mantém sua integridade, respeito e solidariedade diante dos que se encontram em situação de sofrimento, sem emitir julgamentos, inclusive mantendo cordialidade até com aqueles com os quais existe um desafio.

Com o fator Identificação com a dor do outro, a carga de correlação foi de 0,608. Pode-se compreender que a Identificação com a dor do outro reflete a sintonia e a solidariedade diante do sofrimento dos demais, por não se tratar de qualquer dor, mas de algo intenso e difícil de ser superado.

O fator Equilíbrio apresenta três correlações, sendo que a primeira é com o fator Atitude tem uma carga de 0,742. O Equilíbrio refere-se à postura adequada diante de acontecimentos que podem abalar emocionalmente. O sofrimento do outro é tratado com respeito, pela dignidade inerente à pessoa. Assim, esta correlação indica que uma conduta equilibrada pode inspirar atitudes capazes de amenizar e/ou superar a situação de sofrimento.

Ainda, o Equilíbrio mostrou-se correlacionado com o construto Percepção da dor, com carga de 0,685. Tal correlação indica que há uma estreita ligação entre a percepção da dor e a postura necessária para contribuir na solução da problemática que está provocando sofrimento.

O fator Comportamento Ético mostrou-se correlacionado com a Pré-disposição para criar Mudanças Positivas, com carga de 0,636. O fator Comportamento Ético refere-se à capacidade de conjugar o agir com os valores que norteiam a dignidade humana, auxilia na coesão do grupo e na inspiração que provocam ações positivas, enquanto o fator Predisposição para criar Mudanças Positivas tem como cerne a fidelidade para com os valores éticos e as posturas decorrentes da vivência da verdade. Assim, essa correlação indica que quanto mais a

ética se fizer presente, maior será a pré-disposição para edificar mudanças que podem beneficiar a todos.

Ainda, o Comportamento Ético correlacionou-se com Cuidado com a Comunidade, com carga de 0,649. O Cuidado com a Comunidade refere-se ao significado do trabalho, que pode alcançar um maior entendimento da própria vida, indo além do ambiente laboral para alcançar a comunidade. Deste modo, esta correlação indica que o comportamento ético, além de beneficiar as pessoas no âmbito do trabalho, pode refletir e inspirar boa atuação na comunidade.

Cuidado com a Comunidade também apresentou correlação com Crença nas Pessoas, com uma carga de 0,619. A crença nas pessoas, no contexto italiano, reflete o reconhecimento da capacidade humana de produzir resultados positivos e, assim, impulsionar a esperança. Deste modo, tal correlação nos permite inferir que a valorização das pessoas e o respeito diante potencial de cada um pode auxiliar no ambiente interno e, ainda, refletir positivamente na comunidade.