



## **Compaixão, Comprometimento e sua Influência na Vantagem Competitiva das Organizações**

**Jaime João Bettge**  
**Jaime@ofmcaprs.org.br**

**Ana Cristina Fachinelli**  
**afachinelli@gmail.com**

**Universidade de Caxias do Sul – UCS**

**Projetos de Tese de Doutorado**

### **RESUMO EXPANDIDO**

O ser humano passa praticamente a maior parte de sua vida em função do trabalho. O exercício da profissão não pode ser resumido apenas na árdua busca pelo sustento. As organizações são também espaços de realização humana. A compaixão é uma virtude capaz de minimizar a dor que, dificilmente, ficará à margem dos espaços laborais. De que forma as organizações poderão perceber a dor de seus funcionários e, conseqüentemente, desencadear ações de superação? O líder tem papel preponderante quanto à implantação e sustentação da compaixão nas organizações? Organizações compassivas tornam-se mais competitivas, uma vez que seus funcionários criam laços mais consistentes de pertença? Empresas familiares seriam naturalmente mais propensas à compaixão? A busca por resposta justifica a presente pesquisa que resultará na tese de doutorado em administração.

### **1 PROPÓSITO CENTRAL DO TRABALHO**

Adotar a perspectiva da compaixão para compreender as dinâmicas organizacionais, implica em admitir que pequenas ações interpessoais podem gerar grandes efeitos sobre o sistema como um todo. Conforme Kanov, Dutton, Lilius (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. A compaixão revela-se como um forte elemento humano de transformação organizacional.

As organizações tornam-se um dos significativos espaços onde as relações humanas podem acontecer de forma intensa. Para alcançar o comprometimento poderia, então, ser introduzida e exercitada a compaixão que é, entre as virtudes, a mais humana de todas, pois aproxima do outro numa abertura de acolhida e de solidariedade. 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 universo organizacional e uma vez ativa, a compaixão pode estar associada ao comprometimento e influenciar a competitividade das organizações. Nessa perspectiva, o problema que norteará a presente pesquisa diz respeito à qual a relação entre a compaixão e o comprometimento afetivo e sua influência na vantagem competitiva das organizações?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Investigar a relação entre a compaixão e o comprometimento afetivo e sua influência na vantagem competitiva das organizações.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as diversas expressões de compaixão nas organizações estudadas;
- Verificar a percepção da compaixão e sua relação com os níveis de comprometimento dos trabalhadores nas organizações estudadas;
- Propor um modelo de análise da relação entre compaixão e comprometimento como fator de vantagem competitiva;
- Verificar se empresas familiares são mais favoráveis à compaixão.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 COMPAIXÃO

Partindo da noção de que as organizações são espaços privilegiados para o desenvolvimento humano, uma das abordagens refere-se aos benefícios que podem advir da compaixão nas organizações. Autores como Kanov, Dutton e Lilius (2004) revelam a importância da compreensão das dinâmicas por meio das quais a compaixão entre os integrantes de uma organização podem gerar recursos, valores, crenças e competências que favorecem o desenvolvimento da organização.

Mais que isso, os autores defendem o potencial transformador da compaixão no trabalho, uma vez que ela desempenha um importante papel na capacidade de diminuir a dor. Desse modo, a compaixão é entendida como um processo relacional que envolve perceber a dor de outra pessoa, experimentando uma reação emocional à sua dor, e de alguma forma para ajudar a aliviar essa dor (KANOV, MAITILIS, WORLINE, DUTTON, FROST & LILIUS, 2004). Organizações habilitam ou desabilitam a compaixão, facilitando ou dificultando a percepção, a empatia e a resposta à dor de seus membros (Dutton, Worline, Frost & Lilius, 2005).

### 2.2 COMPROMETIMENTO

O comprometimento tem ocupado a literatura como um dos modos de expressar a importância à vida das organizações. A busca por diferenciais competitivos (DESSLER, 1997) tem se defrontado com certa lacuna nos diversos segmentos organizacionais. O vínculo emocional para com a organização traz presente o pertencimento, ao ponto de assumir os objetivos e valores da organização como seus (FACHINELLI, *et al*, 2013).

Portanto, o comprometimento afetivo é constatado quando o trabalhador se envolve e reconhece o valor da organização. Os objetivos pessoais se identificam com os da organização, os valores e a postura dos líderes e gestores suscitam humanismo e respeito, provocando a queda das barreiras do poder.

### 3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

O campo de estudos será o setor vitivinícola do Rio Grande do Sul e de Caxias do Sul. A área vitivinícola no Brasil soma 83,7 mil hectares e abrange mais de 1.100 vinícolas, a maioria instalada em pequenas propriedades, com destaque para a região da Serra Gaúcha, do Rio Grande do Sul. Essa região responde por cerca de 85% da produção nacional de vinhos e sedia as três áreas de produção enológica certificada do país (IBRAVIN, 2014).

À abordagem a pesquisa é de configuração mista. No método misto o pesquisador coleta e analisa persuasivamente e rigorosamente ambos dados quantitativos e qualitativos; - Mistura, integra e relaciona os dados - concorrentemente quando os combina, sequencialmente quando um constrói o outro, ou integralmente quando um está dentro do outro; usa os procedimentos em um estudo único ou em múltiplas fases de um programa de estudos (CRESWELL & CLARK, 2011).

Ao planejar uma pesquisa de métodos mistos, seis estratégias podem ser selecionadas: (i) explanatória sequencial; (ii) exploratória sequencial; (iii) transformacional sequencial; (iv) triangulação concomitante; (v) incorporada concomitante; e (vi) transformativa concomitante. A pesquisa adotará a estratégia de triangulação concomitante, em que os dados quantitativos e qualitativos são coletados ao mesmo tempo, e depois são comparados para observar convergências, divergências ou combinações (CRESWELL, CLARK, 2011).

Na fase qualitativa adotaremos a análise de discurso com o fim de descrever e caracterizar o discurso corporativo sobre a competitividade das organizações estudadas e identificar no discurso corporativo elementos de compaixão e de comprometimento. De acordo com Cabral (2005), a análise do discurso ocupa um espaço cada vez mais significativo nos estudos organizacionais, especialmente na administração, uma vez que "enquanto 'ciência', a administração se faz através de discursos, com significados explícitos e latentes marcados por ideologias e, [...] através de posições comprometidas" (CABRAL, 2005, p. 20). Na fase quantitativa, se verificará a percepção da compaixão e sua relação com os níveis de comprometimento dos trabalhadores nas organizações estudadas, por isso nesta fase a pesquisa será de natureza descritiva, utilizando o levantamento do tipo *survey*, com base em corte transversal, com variáveis quantitativas. (CERVO; BERVIAN, 1996; MARCONI; LAKATOS, 1996).

### 4 RESULTADOS, CONCLUSÕES E SUAS IMPLICAÇÕES

Uma pesquisa, por si só, é uma tarefa exigente e desafiadora. Abordar a compaixão tendo como contexto as organizações é, sem dúvida, abraçar um itinerário de grande complexidade. A centralidade no trabalho na vida humana não é conclusão recente. Há vasta literatura e estudos que sustentam que a maior parte das horas de um dia, por exemplo, é dedicada à ação laboral. Diante disso, ambientes que qualifiquem as relações e favoreçam a dignidade humana podem implicar num melhor desempenho dos funcionários.

Empresas familiares são mais propensas à solidariedade, à compreensão e aos gestos de altruísmo. A compaixão poderia chegar ao grau de estruturação em ambientes onde os valores humanos já existem. Os próprios líderes das referidas organizações estariam, talvez, mais preparados para abordar e tratar o sofrimento de seus liderados. Os espaços ocupados pelas organizações que almejam unicamente o lucro deixaram de existir. Não se tratam de

uma afirmação inconsequente. O surgimento de institutos que estudam especificamente a compaixão dentro das organizações mostram que o humano ainda tem importância e que gestão se faz com pessoas.

A compaixão pode ser uma resposta de humanização, em tempos de tantos desgastes no exercício profissional. Para além do material há outras necessidades que são manifestadas nos ambientes de trabalho. O papel do líder é imprescindível. Para além da execução das tarefas e alcance das metas, a convivência é da competência daquele que coordena os demais. Líderes sensíveis poderão reunir o melhor de uma equipe, favorecendo ganhos que vão além da questão financeira. Empresas com funcionários felizes podem reter mais facilmente seus talentos e obterem maior reconhecimento de seus produtos e serviços.

Os resultados esperados vão além da expectativa de exaustivo trabalho desta tese. O desejo de contribuir com a vida dos funcionários, isto é, com a própria felicidade inspira e motiva a leitura de tudo o que já foi e será dito sobre a compaixão, entendida com o sentir a dor do outro, dentro do ambiente de trabalho. Além disso, mesclando o método quantitativo e qualitativo, tendo como cenário as empresas familiares, busca-se mensurar amplamente a presença da compaixão naquelas organizações que pertencem às pessoas que estão unidas por laços de afeto e amor. Não se trata de eliminar os muros que distinguem os espaços existenciais. Porém, é impossível continuar a maior parte das horas de um dia distante afetivamente do humano que cada um carrega dentro de si mesmo. Talvez a dor mais presente nos ambientes de trabalho é a proibição de amar. Assim sendo, a compaixão se justifica: em qualquer lugar é impossível viver plenamente sem ser totalmente humano.

A inexistência de estudos especificamente relacionados com a compaixão nas organizações no Brasil, torna a presente pesquisa ainda mais desafiadora. Por outro lado, as contribuições poderão amenizar a ruptura afetiva que parece existir entre vida pessoal e vida profissional. Ao ingressar no espaço laboral já não será mais necessário deixar do lado de fora da empresa o próprio coração, isto é, a afetividade. Não deixa de ser uma utopia. Mas as utopias sempre moveram multidões e eliminam a distância que parecia existir entre o possível e o impossível. Há uma profunda convicção: a tarefa será compensadora.

## REFERÊNCIAS

DUTTON, J.; LILIUS, J.; KANOV, J. Handbook of transformative cooperation: New designs and dynamics. 2007.

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

FENSTERSEIFER, J. E. The emerging Brazilian wine industry Challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. **International Journal of Wine Business Research**, v. 19, n. 3, p. 187-206, 2007.

KANOV, J. M.; MAITLIS, S.; WORLINE, M. C.; DUTTON, J. E.; FROST, P. J.; LILIUS, J. M. Compassion in organizational life. **American Behavioral Scientist**, n. 47, p. 808-827, 2004.

MCALLISTER, D. J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 24-59, 1995.