

# O papel da liderança ressonante, da amizade no local de trabalho e da cultura de atendimento na previsão do comprometimento organizacional: o papel mediador da compaixão no trabalho

**Riaz Ali<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>The Savvy School, Gujranwala, Paquistão*

**Muhammad Kashif<sup>2,3</sup>**

*<sup>2</sup>GIFT University, Gujranwala, Paquistão*

*<sup>3</sup>Pesquisador, FGS, University of Colombo, Sri Lanka*

**Recebimento:**

24/07/2019

**Aprovação:**

16/04/2020

**Editor responsável:**

Prof. Dr. Pattanee Susomrith

**Avaliado pelo sistema:**

Double Blind Review

## Resumo

**Objetivo** – Este estudo tem como objetivo mostrar empiricamente os efeitos positivos da liderança ressonante, da amizade no local de trabalho e da cultura de atendimento, prevendo o comprometimento organizacional em um papel mediador da compaixão no trabalho.

**Metodologia** – Os dados foram coletados de 442 funcionários de linha de frente que trabalham em organizações de saúde do Paquistão, empregando uma pesquisa transversal. Os dados coletados foram analisados pela técnica de modelagem de equações estruturais (MEE), usando o SmartPLS 3.0.

**Resultados** – Todas as relações propostas foram estatisticamente fundamentadas. Constatamos que a liderança ressonante, a cultura de atendimento e a amizade no local de trabalho predizem um comprometimento normativo entre os profissionais de saúde em um papel mediador da compaixão no trabalho. Os resultados mostram uma excelente adequação do modelo, no qual todas as hipóteses diretas e indiretas são sustentadas pelos dados.

**Contribuições** – Os efeitos positivos da liderança ressonante, da amizade no local de trabalho e da cultura de atendimento como uma estrutura unificada para prever o comprometimento organizacional por meio do papel mediador da compaixão em um ambiente de trabalho na área da saúde são exclusivos deste estudo.

**Palavras-chave** – Compaixão no trabalho, liderança ressonante, amizade no local de trabalho, cultura de atendimento, comprometimento organizacional.



**Revista Brasileira de Gestão de Negócios**

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4085>

## I Introdução

Comprometimento organizacional é a atitude e a lealdade dos funcionários em relação ao empregador (Kumasey, Bawole & Hossain, 2017; Lee & Reade, 2018). Os funcionários comprometidos atendem aos clientes da melhor maneira possível, o que resulta no estabelecimento de relacionamentos mais fortes entre funcionários e clientes (Ansari & Kashif, 2019; Mawritz, Folger & Latham, 2014). O contexto de funcionários de linha de frente é importante, pois se espera que demonstrem emoções socialmente desejáveis durante o atendimento, o que é uma tarefa desafiadora, pois as organizações até agora não conseguiram proporcionar um ambiente que desperte positivamente comportamentos pró-sociais (van Gelderen, Konijn & Bakker, 2017). Na linha de base, há evidências de níveis mais baixos de comprometimento dos funcionários com a organização, resultando em uma fraca demonstração emocional durante a realização do serviço (Kashif, Zarkada & Thurasamy, 2017a; Krannitz, Grandey, Liu & Almeida, 2015). No entanto, quando os funcionários decidem permanecer comprometidos com uma organização, é assegurada a tendência de demonstrar uma exibição positiva no trabalho (Schwepker, Dimitriou & McClure, 2019).

Para fortalecer o comprometimento dos funcionários, Lilius e seus colegas (Lilius, Worline, Dutton, Kanov & Maitlis, 2011) propuseram um ambiente baseado na compaixão. A compaixão foi discutida na literatura de relações humanas ao longo dos anos e envolve elementos de sentimentos internos em relação aos outros, simpatizando e se relacionando com a dor de outra pessoa (Kanov et al., 2004). Em um ambiente organizacional, a compaixão tem sido discutida como um sentimento no qual alguém tem preocupações profundas em combater o sofrimento de outras pessoas, a fim de garantir seu bem-estar (Dutton, Worline, Frost & Lilius, 2006; Ge, Wu, Li & Zheng, 2019). Assim, a compaixão é uma resposta empática para com os outros e é diferente de outros construtos, como comportamentos voluntários. Os indivíduos, enquanto praticam comportamentos voluntários, agem para ajudar os outros (ou seja, trabalhar para os outros, conversando e ouvindo), enquanto a compaixão compreende uma emoção que leva a comportamentos centrados na organização e os impede de se envolver em comportamentos não gentis no trabalho (Rhee, Hur & Kim, 2017). Os indivíduos compassivos não apenas sentem a dor nos outros, mas também estão prontos para prestar apoio material

(Dutton et al., 2006). A compaixão no trabalho envolve vários estágios: (a) perceber a dor de outra pessoa; (b) induzir uma reação emocional em relação à sua dor; e (c) responder de maneira a ajudar e reduzir ou erradicar a dor (Kanov et al., 2004). Esses sentimentos são um produto de uma cultura de local de trabalho confortável e inspirador (Lilius et al., 2011). Esse sentimento (ou seja, a compaixão) pode levar a vários resultados positivos, ou seja, o comprometimento dos funcionários. Verifica-se, por exemplo, que o sentimento de compaixão desperta comportamentos proativos e positivos entre os funcionários (Hur, Moon & Ko, 2018; Rhee et al., 2017). Replicando o mesmo argumento, a compaixão também pode levar ao comprometimento organizacional entre os funcionários, o que pode resolver um problema crucial das organizações de serviço (Kumasey et al., 2017).

Em uma época em que os funcionários que trabalham em organizações de serviço se sentem deprimidos enquanto enfrentam comportamentos agressivos no trabalho (Kashif et al., 2017a), a existência de compaixão tem sua importância para minimizar os efeitos sombrios de ambientes tóxicos (Rhee et al., 2017). Nesse sentido, considerar a compaixão como resultado de comportamentos organizacionais positivos é fundamental. Os antecedentes organizacionais da compaixão (ou seja, os fatores organizacionais que podem despertar a compaixão no trabalho) são esquecidos e sugeridos como uma área potencial de investigação (Madden, Duchon, Madden & Plowman, 2012). Desde a sua criação, no início de 2000, a compaixão organizacional foi examinada extensivamente, mas ainda há escassez de estudos que informam os gerentes a transmitir um sentimento de compaixão entre os funcionários no trabalho (Shahzad & Muller, 2016). É necessário que exista liderança positiva, relações amigáveis no local de trabalho e uma cultura de apoio para provocar sentimentos de compaixão entre os funcionários (Kanov et al., 2004). Em consonância com essas diretrizes, apresentamos a liderança ressonante, a amizade no local de trabalho e a cultura de atendimento como três novos antecedentes da compaixão no trabalho.

Os estilos de liderança orientados ao relacionamento despertam emoções positivas entre os funcionários. Nesse sentido, a liderança ressonante, um estilo de liderança orientado a relacionamentos, provoca positividade entre os funcionários (Boyatzis & McKee, 2013; Cummings et al., 2010). Os líderes ressonantes estabelecem vínculos emocionais mais fortes com os funcionários (Koman & Wolff, 2008), são positivos, atenciosos e espalham esperança, o que lhes

permite estabelecer vínculos emocionais mais fortes com seus seguidores (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013). Os líderes ressonantes são capazes de estabelecer uma cultura de apoio e positividade no trabalho (Bawafaa, Wong & Laschinger, 2015) que pode estimular os funcionários a apresentar comportamentos proativos (Schwepker et al., 2019). O comportamento de liderança ressonante traz resultados positivos ao trabalho, mas sua associação com a compaixão no trabalho para impulsionar o comprometimento entre os funcionários é perdida (Zulueta, 2016). Poderia ter havido outros comportamentos de liderança, no entanto, os comportamentos de liderança ressonante impulsionam a atenção e a empatia entre seus seguidores (Singh, Sengupta & Sharma, 2018). A liderança ressonante é mais como uma abordagem orientada a relacionamentos para liderar seguidores. A relação entre liderança e comportamentos proativos é apresentada, mas a importância da liderança ressonante para provocar sentimentos de compaixão no trabalho é perdida (Hur et al., 2018). Essa é uma lacuna importante na pesquisa e pode informar os gerentes a praticar um certo tipo de estilo de liderança, a fim de incutir compaixão entre os funcionários, que é considerada essencial para garantir o sucesso (Hur et al., 2018).

A amizade no trabalho é outro elemento importante para fortalecer comportamentos positivos no trabalho. Os funcionários, enquanto trabalham uns com os outros, se socializam, o que pode levar a uma atitude de carinho, mas isso foi esquecido em estudos publicados recentemente (Methot, Lepine, Podsakoff & Christian, 2016). A amizade no trabalho é um elemento importante para combater o *bullying* e a agressão no local de trabalho, ajudando os indivíduos a combater o estresse e a depressão relacionados ao trabalho (Rai & Agarwal, 2018b). Além disso, a amizade no local de trabalho não é muito natural e requer alguma racionalização e estratégias para injetar esse espírito entre os funcionários (Chang, Chou, Liou & Tu, 2016). Quando os funcionários se tornam amigos, sua amizade pode combater o assédio moral e a agressão no trabalho e também fortalece seu comprometimento com a empresa (Chao, 2018). No entanto, se amizade no trabalho resulta em compaixão pelo outro é um importante tópico de pesquisa não abordado por pesquisadores contemporâneos (Rai & Agarwal, 2018a). Como episódios de abuso no trabalho são comuns (Kashif et al., 2017a), os laços emocionais mais fortes entre os colegas têm o potencial de eliminar os efeitos negativos do comportamento cruel no trabalho (Chiaburu & Harrison, 2008). É aqui que acreditamos

que a amizade no local de trabalho tem o potencial de gerar compaixão no trabalho.

Finalmente, a cultura de atendimento é outro elemento organizacional que pode despertar compaixão e, em última instância, comprometimento organizacional. A cultura de atendimento é definida como uma cultura de apoio, cuidado e confiabilidade, em que todos os membros de uma organização estão envolvidos em comportamentos de servir (Liden, Wayne, Liao & Meuser, 2014). Isso não se limita a atender aos clientes, mas também ajudar os colegas. Na teoria, a cultura de atendimento é classificada como uma faceta importante de um ambiente de trabalho no qual todos os membros priorizam e tentam atender às necessidades e interesses dos outros, apoiando e ajudando uns aos outros (Nowak, 2019). Quando os funcionários percebem os elementos relacionados à organização como positivos para seu bem-estar e desempenho, isso resulta em resultados positivos no trabalho e tem o potencial de despertar comprometimento com a organização. Apesar da presença de ambientes de trabalho tão positivos, contudo, observa-se uma falta de comprometimento organizacional (Jang & Kandampully, 2018). Dessa forma, a relação entre uma percepção positiva do local de trabalho e o comprometimento precisa de alguma intervenção. Mantendo essa importante lacuna em mente, apresentamos a compaixão como resultado da cultura de atendimento percebida como fortalecedora de sua relação com o comprometimento organizacional entre os funcionários. A compaixão no trabalho é um sentimento entre os funcionários que desencadeia desempenhos e comportamentos positivos no trabalho (Hur et al., 2018).

Existem três tipos de comprometimento, isto é, comprometimento afetivo, de continuidade e normativo (Allen & Meyer, 1990). O comprometimento afetivo é uma resposta emocional aos esforços organizacionais, enquanto o comprometimento de continuidade é muito racional, no qual os funcionários realizam uma análise de custo-benefício entre permanecer ou sair da empresa. O comprometimento normativo são as percepções dos funcionários sobre a “*obrigação de permanecer*” na organização (Meyer & Allen, 1997). O comprometimento normativo é uma abordagem equilibrada adotada pelos funcionários para permanecer na empresa e é uma consequência do estímulo de alguns sentimentos internos. Isso acontece quando eles sentem que permanecer na empresa é um dever moral e que a missão da organização é convincente, motivando-os a cuidar e ajudar os membros (McCormick & Donohue, 2019). O comprometimento normativo

entre os funcionários é um verdadeiro desafio para as organizações de serviço e os gestores estão encontrando algumas maneiras de fortalecer o relacionamento entre funcionários e organizações (Sharma, Kong & Kingshott, 2016). O comprometimento normativo, apesar de ser uma atitude racional e importante, é negligenciado, enquanto o comprometimento afetivo é amplamente estudado (McCormick & Donohue, 2019). Por exemplo, o comprometimento organizacional afetivo como consequência do comportamento de liderança ressonante (Laschinger, Wong, Cummings & Grau, 2014), da amizade no local de trabalho (Morrison, 2009), e da cultura de atendimento (Liden et al., 2014) é estudado, mas essas importantes variáveis organizacionais são pouco posicionadas para investigar seu impacto no comprometimento organizacional normativo. Os pesquisadores contemporâneos recomendaram a investigação do comprometimento normativo para detalhar seus antecedentes organizacionais, o que pode contribuir para o avanço do conhecimento no campo do comportamento organizacional (McCormick & Donohue, 2019). Nosso estudo tem o potencial de oferecer diretrizes valiosas para as organizações que buscam fortalecer o comprometimento normativo dos funcionários e para aquelas que desejam desenvolver compaixão durante o atendimento. Isso é importante, pois há pouco comprometimento dos funcionários com as organizações (Jang & Kandampully, 2018; McCormick & Donohue, 2019) e existe uma justificativa para a compaixão durante o atendimento (Hur et al., 2018; Rhee et al., 2017).

## 2 Desenvolvimento do conceito e das hipóteses

A estrutura é baseada na teoria da aprendizagem social (TAS). A teoria pressupõe que as pessoas aprendem umas com as outras por meio de interações sociais e que o ambiente as impacta (Bandura, 1977, 1986). Da mesma forma, quando há positividade no trabalho, a experiência de interações positivas pode despertar comportamentos positivos entre os funcionários (Chiaburu & Harrison, 2008). Os funcionários das organizações aprendem a se respeitar enquanto observam o comportamento de colegas e supervisores (Chen, Zhu & Zhou, 2015). É assim que eles aprendem a priorizar as necessidades um do outro (Liden et al., 2014) – permitindo que o membros coletivamente percebam, sintam e respondam de forma ativa, para induzir comportamentos positivos no trabalho (Wagner, Warren, Cummings, Smith &

Olson, 2013), sendo que a compaixão não é exceção. Com base nessas premissas, colocamos três antecedentes organizacionais como elementos aos quais os funcionários são submetidos e com os quais aprendem a ter compaixão, resultando em comprometimento normativo. A compaixão como consequência de fatores ambientais foi estudada recentemente por meio da teoria da aprendizagem social, o que corrobora a nossa escolha dessa teoria para explicar os relacionamentos propostos (Zoghbi-Manrique-de-Lara & Viera-Armas, 2019).

### 2.1 Liderança ressonante e compaixão no trabalho

Liderança ressonante é um estilo de liderança no qual os líderes agem de forma atenta e otimista e demonstram empatia, concentrando-se nas necessidades sociais e emocionais de seus subordinados, obtendo resultados positivos no trabalho (Boyatzis & McKee, 2013). Os líderes ressonantes apoiam e capacitam seus subordinados, podendo despertar a positividade entre eles (Cummings, 2004) e resultar na conquista de objetivos pessoais e organizacionais (Marques, 2010). Como estilos de liderança positivos provocam compaixão no trabalho (Zulueta, 2016), a relação entre liderança ressonante e compaixão é importante, mas raramente proposta. Os funcionários observam os estilos de liderança e agem conforme o estilo. Como os líderes ressonantes têm altas competências emocionais, eles são capazes de desenvolver empatia entre seus subordinados (Goleman et al., 2013). Além disso, em virtude de sua capacidade de se socializar e facilmente lidar com situações difíceis no trabalho, os líderes ressonantes são capazes de construir fortes laços sociais com as pessoas no trabalho, o que pode resultar em um sentimento de compaixão no trabalho (Laschinger et al., 2014). Os subordinados aprendem e respondem a esse estilo, o que está de acordo com as premissas da teoria da aprendizagem social. A relação entre liderança ressonante e compaixão no trabalho foi apontada por pesquisadores anos atrás (Boyatzis & McKee, 2013), mas ainda falta um exame empírico. O estilo de liderança ressonante é importante e necessário nos serviços de saúde para despertar positividade entre os funcionários no trabalho (Laschinger et al., 2014). Os líderes ressonantes são capazes de transmitir confiança e podem fortalecer os laços sociais entre seus subordinados, o que lhes dá força para atender aos difíceis requisitos emocionais dos trabalhos da área médica (ou seja, cuidar) (Bawafaa et al., 2015). Por outro

lado, a compaixão durante a execução dos serviços de saúde também é importante, pois os funcionários não conseguem atender os pacientes de maneira eficiente, a não ser que sintam sua dor e respondam adequadamente, oferecendo algum apoio tangível, que está além de simplesmente querer ajudar os outros (Younas & Maddigan, 2019). No contexto dos trabalhos da área médica, onde há muita pressão, os líderes ressonantes têm essa capacidade de curar emocionalmente seus subordinados, podendo facilmente ocasionar sentimentos positivos, e a compaixão não é exceção. Dada a importância do estilo de liderança ressonante e a necessidade de despertar sentimentos de compaixão entre os funcionários da área da saúde, propomos o seguinte:

H1: A liderança ressonante percebida desperta positivamente o sentimento de compaixão entre funcionários da área da saúde.

## **2.2 Amizade e compaixão no local de trabalho**

A amizade no trabalho tem o potencial de aumentar o envolvimento no trabalho e a empolgação em relação ao trabalho entre os funcionários (Song & Olshfski, 2008). Isso ocorre porque uma forte conexão emocional entre colegas de trabalho tem o potencial de combater efeitos negativos, como o esgotamento, resultantes de trabalhos nos quais há muita pressão (Chang et al., 2016). Os resultados positivos da amizade no trabalho são importantes para os funcionários que trabalham em organizações de saúde, nas quais o trabalho é estressante e os funcionários são sempre obrigados a demonstrar comportamentos socialmente desejáveis (Mawritz et al., 2014). Os indivíduos que são amigos íntimos têm maior probabilidade de trocar ideias com confiança (Sias, 2005), o que também reduz o estresse e a ansiedade, especialmente quando os amigos se reúnem regularmente (formal e informalmente) – levando a resultados positivos no trabalho (Chan & Mak, 2014). A amizade no local de trabalho ajuda a desenvolver compaixão em diferentes estágios. Encontros regulares, por exemplo, aumentam a percepção e a compreensão (ou seja, perceber, como um primeiro passo para a compaixão) entre si (Lilius, et al., 2011), permitindo que as pessoas trabalhem como uma unidade colaborativa e unificada para agregar valor durante o trabalho (Kashif et al., 2017a). Quando os funcionários sentem confiança, eles aprendem uns com os outros, principalmente por meio

de interações sociais que podem levar a comportamentos proativos (Dutton, Roberts & Bednar, 2010). Isso está de acordo com os pressupostos da teoria da aprendizagem social. No entanto, isso é possível em situações em que os indivíduos percebem que os outros também se importam com eles (Zulueta, 2016) – promovendo o compartilhamento de conhecimento e o trabalho em equipe de maneira confiável (Sias, 2005). A amizade no local de trabalho entre colegas que trabalham em organizações de saúde é importante, tendo sido observado que ela contribui para resultados positivos (Coetzee, Ferreira & Potgieter, 2019). A importância da amizade no local de trabalho nas organizações de saúde é, portanto, um fator crítico para seu sucesso, podendo também levar a outras atitudes positivas no trabalho. Assim, levantamos a seguinte hipótese:

H2: A amizade percebida no local de trabalho desperta positivamente o sentimento de compaixão entre funcionários da área de saúde.

## **2.3 Cultura de atendimento e compaixão no trabalho**

Uma cultura de cuidado e confiança desperta positividade no trabalho (Simpson, Clegg & Pina e Cunha, 2013). Os pesquisadores da compaixão enfatizaram a necessidade de estabelecer uma cultura de cuidado no local de trabalho para garantir que isso resulte em um clima de compaixão no local de trabalho (Lilius, Kanov, Dutton, Worline & Maitlis, 2011). A existência de um clima assim motiva as pessoas a trocarem ideias e até preocupações entre si. Uma cultura tão positiva é considerada um pré-requisito para a compaixão no trabalho, mas foi pouco examinada até agora (Dutton, Workman & Hardin, 2014). Nosso argumento se baseia, mais especificamente, na cultura de atendimento, que é um sistema de propagação e práticas legítimas de crenças e normas compartilhadas e que tem o potencial de obter resultados positivos no trabalho (Liden et al., 2014). Um sistema organizacional funciona de cima para baixo, na qual os indivíduos se comportam da maneira como são tratados pelas autoridades – o tratamento justo traz percepções de justiça, enquanto o abuso no trabalho convida a comportamentos abusivos (Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne & Marinova, 2012). Essa é exatamente a principal suposição da teoria da aprendizagem social (Bandura & Walters, 1977), segundo a qual se acredita que as pessoas percebem e aprendem por meio de

comportamentos alheios, resultando na produção de comportamentos semelhantes. Esse aprendizado e a replicação do comportamento entre os funcionários podem resultar em uma cultura na qual as pessoas cuidam umas das outras, percebem as necessidades umas das outras, inclusive o sofrimento, demonstram empatia e se ajudam em momentos de necessidade para garantir a compaixão (Dutton et al., 2014). A cultura de atendimento é de suma importância para os sistemas das organizações de saúde. Há evidências de que a cultura de atendimento desperta uma filosofia orientada ao cuidado, ou seja, atender primeiro às necessidades dos outros (Nowak, 2019), que tem o potencial de estabelecer sentimentos de compaixão entre os funcionários da área de saúde. O cuidado com os outros é importante para as organizações de saúde, pois essa é a principal responsabilidade de um funcionário em um sistema desse tipo (Younas & Maddigan, 2019). Assim, propomos a seguinte hipótese: H3: A percepção da cultura de atendimento desperta positivamente o sentimento de compaixão entre funcionários da área da saúde.

#### **2.4 Compaixão no trabalho e comprometimento normativo organizacional**

O comprometimento organizacional refere-se à “força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo em uma organização específica” (Porter & Smith, 1970, citado em Mowday, Steers & Porter, 1978, p. 4). Possui três tipos: afetivo, normativo e de continuação. O comprometimento organizacional normativo traz resultados altamente positivos no trabalho, como atuação dos funcionários em suas funções e também em outras funções, e se correlaciona negativamente com a rotatividade da mão de obra (Gatling, Kang & Kim, 2016). O comprometimento normativo é um fenômeno obrigatório no trabalho e é traduzido como uma “obrigação de permanecer” junto à organização (Meyer & Allen, 1997). É um desafio, entretanto, fazê-lo acontecer porque uma organização precisa de algumas razões convincentes que possam despertar um senso de obrigação entre os funcionários (McCormick & Donohue, 2019). Como as organizações são incapazes de encontrar meios e maneiras que possam despertar tais atitudes obrigatórias, justifica-se uma investigação aprofundada da importância do comprometimento normativo (Sharma et al., 2016). De uma maneira mais teórica, o comprometimento normativo

é negligenciado pelos pesquisadores, apesar de ser tão importante para as organizações de serviço (McCormick & Donohue, 2019), particularmente para as da área da saúde (Tekingündüz, Top, Tengilimoğlu & Karabulut, 2017). As experiências compassivas no trabalho conduzem ao comprometimento organizacional afetivo (Lilius et al., 2008) – uma crença que ampliamos para estabelecer uma relação entre compaixão e comprometimento organizacional normativo. Isso ocorre porque um sentimento de compaixão tem o potencial de trazer vários resultados positivos para os que dão e recebem a compaixão e também para a organização que intermedeia os processos de compaixão (Dutton et al., 2014). Isso pode resultar em funcionários que se orgulham de cuidar e ajudar os outros voluntariamente (Grant, Dutton & Rosso, 2008) e em um sentimento de ser reconhecido como um líder (Melwani, Mueller & Overbeck, 2012) que aprenderam enquanto observavam os outros em um sistema organizacional. Dessa forma, o argumento se baseia na teoria da aprendizagem social – assumindo o fato de que as pessoas aprendem e praticam comportamentos positivos e/ou negativos, compaixão e comprometimento normativo como um exemplo. Assim, levantamos a hipótese:

H4: A experiência de compaixão no trabalho está positivamente relacionada ao comprometimento normativo organizacional.

#### **2.5 O papel mediador da compaixão no trabalho**

Foi demonstrado empiricamente que práticas de liderança, cultura e relacionamento com os funcionários podem trazer resultados positivos no trabalho, mas ainda assim falta comprometimento aos funcionários que trabalham em organizações de serviço (Glazer & Kruse, 2008; Schwepker et al., 2019). Isso implica que um ambiente de trabalho positivo não é o determinante proximal do comprometimento organizacional, pois existem poucas variáveis para intervir nesses relacionamentos (Bernerth, Walker & Harris, 2016). O comprometimento organizacional é uma consequência do comportamento de liderança ressonante, porque os líderes ressonantes são capazes de despertar sentimentos positivos entre os funcionários, o que os motiva a permanecer comprometidos com a organização (Laschinger et al., 2014; Wagner, Warren, Cummings, Smith & Olson, 2014). Wagner et al., 2013). Nota-se, no entanto, que o comprometimento organizacional leva tempo para se desenvolver e é uma consequência

de emoções positivas entre os funcionários em relação a uma organização – uma questão pouco examinada no estudo sobre comportamentos e comprometimento de líderes (Borhani, Jalali, Abbaszadeh & Haghdoost, 2014). A compaixão como um sentimento de cuidado e ajuda tangível pode muito bem intervir nesse relacionamento. Por outro lado, os pares propagam ações de seus colegas para resultar no desenvolvimento de emoções afetivas para com as organizações. Nesses estudos, porém, a discussão sobre compaixão é limitada e requer atenção para estabelecer uma ponte entre a cultura de atendimento e o comprometimento organizacional (Liden et al., 2014). Finalmente, a amizade no trabalho é outro fator organizacional que pode garantir a existência de uma experiência compassiva no trabalho (Song & Olshfski, 2008). A relação entre os elementos organizacionais que impulsionam o comprometimento normativo não é nova, mas a ligação dos elementos organizacionais ao comprometimento por meio de comportamentos compassivos entre os funcionários não foi incluída em estudos recentes (McCormick & Donohue, 2016, 2019).

O estudo da compaixão para intervir nos elementos organizacionais e no comprometimento é importante para empresas de serviço, nas quais o trabalho é desafiador, a ansiedade é uma norma e os funcionários continuam mudando de organização (Spanuth & Wald, 2017). Apesar de os comportamentos de liderança serem positivos e os funcionários terem relações amigáveis entre si, ainda é comum o esgotamento entre os funcionários (Chang et al., 2016), o que impede o comprometimento no trabalho. Os níveis baixos de comprometimento impedem a demonstração positiva de emoções socialmente desejáveis no trabalho (Kashif et al., 2017a; Krannitz et al., 2015). Além disso, os pesquisadores se esforçaram para posicionar algumas emoções de cuidado (ou seja, compaixão) para fortalecer um vínculo mais fraco entre comportamentos positivos no trabalho e comprometimento organizacional (Lee & Reade, 2018; Reader, Mearns, Lopes & Kuha, 2017). Logicamente, fatores organizacionais não conseguem despertar uma atitude de obrigação (ou seja, um comprometimento normativo) se um sentimento de cuidado e ajuda aos outros (ou seja, compaixão) não for despertado entre os indivíduos (Hur et al., 2018). Assim, levantamos a seguinte hipótese:

H5: A relação entre a liderança ressonante percebida e o comprometimento normativo organizacional é mediada pela compaixão no trabalho.

H6: A relação entre a amizade percebida no local de trabalho e o comprometimento normativo organizacional é mediada pela compaixão no trabalho.

H7: A relação entre a cultura de atendimento percebida e o comprometimento normativo organizacional é mediada pela compaixão no trabalho.

### 3 Métodos da pesquisa

#### 3.1 Amostra e procedimentos de coleta de dados

O projeto da pesquisa é baseado em um horizonte temporal transversal amplamente adotado em estudos baseados em pesquisas e considerado uma maneira econômica e eficiente de coletar dados (Bryman, 2015). A população da amostra incluiu funcionários da linha de frente que trabalham com organizações de serviços de saúde. Abordamos enfermeiros e funcionários da linha de frente envolvidos na recepção e atendimento de pacientes, que trabalham em hospitais particulares localizados na cidade de Lahore. Nesse sentido, como eles são extremamente ocupados no atendimento de pacientes, optamos por uma técnica de amostragem conveniente para coletar dados. Essa é uma técnica recomendada pelos pesquisadores em circunstâncias nas quais a coleta de dados é desafiadora (Saunders, 2011). A agenda lotada dos enfermeiros e da equipe de apoio da linha de frente justifica a abordagem de amostragem. Os entrevistados-alvo deste estudo incluíram funcionários dos hospitais, porque a compaixão é uma tarefa importante em seus trabalhos, pois eles têm que demonstrar emoções socialmente desejáveis para os pacientes e suas famílias (Zulueta, 2016).

O pesquisador principal visitou vários hospitais do setor privado em Lahore para coletar dados. Também foram solicitadas aprovações éticas formais da administração dos hospitais. Tendo em vista a importância do estudo explicado pelo pesquisador envolvido na coleta de dados, foram aprovadas as autorizações para a coleta de dados. Isso levou à distribuição de 600 questionários a enfermeiros e funcionários da linha de frente envolvidos no atendimento e recepção de pacientes. Por uma questão de cortesia e também para garantir uma taxa de resposta razoável, lanches foram oferecidos a todos os entrevistados.

A fim de fortalecer ainda mais a validade criteriológica deste estudo, os entrevistados foram qualificados com base em sua experiência profissional de cinco anos na linha de frente de qualquer hospital. Isso foi feito para garantir

que os entrevistados sejam bem versados em problemas do setor de hospitalidade enfrentados pelos funcionários da linha de frente. No total, 442 questionários preenchidos foram recebidos de volta com uma boa taxa de resposta de 73,6%. Concluímos a coleta de dados em um período de cinco meses em hospitais localizados em Lahore. A proporção sujeita a item de (10:1), conforme recomendado pelos pesquisadores (Randall & Gibson, 2013), é seguida para decidir o tamanho da amostra (por exemplo, deve ser 320, pois havia 32 itens de pesquisa).

A Tabela 1 mostra os dados demográficos dos entrevistados:

Quase 13% dos entrevistados têm formação superior (por exemplo, FCPS e outros), 50% possuem pós-graduação (por exemplo, MBBS, BBA e BS IT), 27% têm formação técnica (por exemplo, cursos de enfermagem) e 10% concluíram o ensino médio. Os dados foram coletados de unidades administrativas (30%) e médicas (70%). No contexto paquistanês, a grande maioria dos enfermeiros é composta por jovens do sexo feminino. Portanto, a predominância de jovens entrevistadas é exatamente um reflexo do contexto da área da saúde no Paquistão. (O questionário de pesquisa empregado neste estudo para coletar dados é mostrado no Anexo A).

### 3.2 Medições

As variáveis deste estudo são medidas por meio de itens autodeclarados em uma escala Likert de 5 pontos. A escolha das medidas adotadas neste estudo é baseada nos fortes valores de alfa, relatados em estudos realizados

anteriormente. Além disso, para medir esses itens, usamos uma escala Likert que varia de discordo totalmente = 1 a concordo totalmente = 5 para todos os construtos, exceto a compaixão no trabalho, que é medida como nunca = 1 a quase sempre = 5.

#### 3.2.1 Liderança ressonante

O estilo de liderança ressonante do supervisor atual foi medido usando uma Escala de Liderança Ressonante de 10 itens ( $\alpha = 0,95$ ) (Estabrooks, Squires, Cummings, Birdsell & Norton, 2009; Estabrooks, Squires, Hayduk, Cummings & Norton, 2011). É uma subescala da Alberta Context Tool (Estabrooks et al., 2011) e é empregada extensivamente (Wagner et al., 2014). Itens como “*Meu líder pede feedback mesmo que seja difícil de ouvir*” e “*Meu líder me dá liberdade para tomar decisões importantes em meu trabalho*” foram perguntados.

#### 3.2.2 Amizade no local de trabalho

A amizade no local de trabalho é medida adotando uma escala de 6 itens ( $\alpha = 0,85$ ) empregada por Nielsen, Jex e Adams (2000). A escala original mede a oportunidade de amizade e a prevalência de amizade com 6 itens cada, enquanto usamos apenas 6 itens para a prevalência da amizade para medir a força e a qualidade do relacionamento. Isso foi decidido tendo em vista as condições necessárias para promover a compaixão no trabalho. Itens como “*Formei um forte relacionamento no trabalho*” e “*Sinto que a pessoa com quem eu trabalho é um verdadeiro amigo*” foram perguntados.

Tabela 1.  
Dados demográficos dos entrevistados

Variáveis		Frequência	Porcentagem (%)
Gênero	Feminino	323	73,1
	Masculino	119	26,9
Total		442	100
Idade	21 a 30	275	62,2
	31 a 40	89	20,1
	41 a 50	70	15,8
	Mais de 50	08	1,80
Total		442	100
Tempo de serviço	Menos de 1 ano	118	26,7
	1 a 5 anos	203	45,9
	6 a 10 anos	53	12,0
	Mais de 10 anos	68	15,4
Total		442	100

### 3.2.3 Cultura de atendimento

A cultura de atendimento é medida através de uma escala de 7 itens ( $\alpha = 0,82$ ) desenvolvida e usada por Liden e colegas (Liden et al., 2014). Os itens de amostra incluem: “O desenvolvimento da carreira dos funcionários é uma prioridade na minha organização”; “Os funcionários da minha organização colocam os interesses dos outros antes dos deles”.

### 3.2.4 Compaixão no trabalho

A compaixão no trabalho é medida pela escala de três itens ( $\alpha = 0,79$ ) desenvolvida e usada por Lilius e colegas (Lilius et al., 2008). Foi solicitado aos entrevistados que avaliassem a compaixão que sentiam ao trabalhar com colegas e supervisores. Foram perguntados os itens que medem as experiências pessoais de compaixão dos entrevistados (por exemplo: “Com que frequência você sentiu compaixão por parte de seu supervisor”; “Com que frequência você sentiu compaixão por parte de seus colegas de trabalho”).

### 3.2.5 Comprometimento normativo organizacional

Por fim, o compromisso normativo organizacional ( $\alpha = 0,83$ ) (Meyer, Allen & Smith, 1993) foi medido usando a escala de 6 itens. Foram medidos itens como “A organização merece minha lealdade”, e “Eu me sentiria culpado se abandonasse minha organização agora”.

## 4 Análise de dados e resultados

Utilizamos a técnica de modelagem de equações estruturais (MEE) para analisar os dados coletados. Embora a análise de regressão sirva ao objetivo de previsibilidade do modelo, a MEE é usada por pesquisadores contemporâneos devido à sua força na medição explícita das relações entre variáveis latentes (Lim, Kim & Shin, 2019). No estágio inicial, o teste de fator único de Harm é apresentado para abordar vieses comuns de método, levando à apresentação do modelo de medição, modelo estrutural e teste de hipóteses.

### 4.1 Viés de método comum

Os dados são autodeclarados, o que exige a medição de vieses de método comum, conforme sugerido por especialistas (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012). Nesse sentido, o teste de fator único de Harman (Schriesheim, 1979) é usado para resolver estatisticamente

os problemas comuns de variação do método. Esse teste foi amplamente aceito e usado para avaliar vieses de método comum pelos pesquisadores de saúde contemporâneos ao conduzir estudos em enfermagem e saúde (Huyghebaert, Gillet, Audusseau & Fouquereau, 2019; Nguyen, Teo, Pick & Jemai, 2018), apesar das críticas (Min, Park & Kim, 2016). Utilizamos a análise fatorial exploratória (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). O fator latente comum deve ser menor que 50% da variação. Nossa análise mostra que foram 28,26%, o que mostra que o viés de método comum não é um problema neste estudo.

### 4.2 Modelo de medição

É demonstrado empiricamente que um valor maior que 0,7 deve ser usado para avaliar os dados para cargas de indicadores (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2016). Acompanhando essas sugestões, a análise revelou que poucas cargas são inferiores ao valor de 0,7 (ou seja, RL1, WF1, SC5, SC6 e NC6). No entanto, esses indicadores não são descartados porque itens com cargas externas superiores a 0,60 também são aceitáveis em estudos conduzidos anteriormente (Kashif, Zarkada & Thurasamy, 2017b).

Em seguida, medimos a consistência interna. A confiabilidade composta (CC) como uma medida de consistência interna deve representar uma faixa de valor de 0,7 a 0,9 (Hair et al., 2016). Os valores de CC de acordo com a Tabela 2 estão dentro da faixa recomendada por especialistas. Isso garante consistência interna para todos os construtos. Além disso, a validade do construto é alcançada estimando-se a validade convergente (VC) e a validade discriminante (VD). A validade convergente pode ser assegurada através da variância média extraída (VME), que é um valor coletivo para representar a tendência central de todas as cargas quadradas dos indicadores e a convergência em direção a um único construto (Neuman & Robson, 2012). O valor deve ser igual ou superior a 0,5 (Hair et al., 2016). A análise demonstra que o valor varia entre 0,50 e 0,62, o que confirma a validade convergente para todos os construtos, apresentada na Tabela 2:

A validade discriminante é geralmente medida quando a validade convergente é confirmada (Hair et al., 2016). Existem dois métodos para avaliar a validade discriminante, ou seja, as cargas cruzadas de cada item e o critério Fornell-Larcker, com base nas raízes quadradas dos valores da VME de cada construto. Utilizamos o critério

Tabela 2.  
**Confiabilidade de consistência interna e validade convergente**

Construtos	Alfa	CC	Itens	Carga	VME				
Liderança ressonante (RL)	0,80	0,86	RL1	0,68	0,50				
			RL4	0,71					
			RL5	0,72					
			RL6	0,72					
			RL7	0,70					
			RL8	0,73					
			Amizade no local de trabalho (WF)	0,80		0,86	WF1	0,64	0,56
							WF3	0,78	
WF4	0,76								
WF5	0,81								
WF6	0,74								
Cultura de atendimento (SC)	0,80	0,86			SC1		0,74	0,50	
			SC2	0,71					
			SC4	0,72					
			SC5	0,69					
			SC6	0,69					
			SC7	0,71					
			Compaixão no trabalho (CAW)	0,70	0,83	CAW1	0,73		0,62
CAW2	0,82								
CAW3	0,81								
Comprometimento normativo (NC)	0,82	0,87	NC1	0,71	0,53				
			NC2	0,78					
			NC3	0,72					
			NC4	0,74					
			NC5	0,75					

de Fornell-Larcker para avaliar a validade discriminante. As raízes quadradas do valor da VME de cada construto devem ser maiores que sua correlação máxima com outros construtos latentes (Hair et al., 2016). Conforme mostrado na Tabela 3, a validade discriminante (VD) é confirmada quando os valores da VME de cada construto são maiores do que suas correlações com outros construtos.

### 4.3 Modelo estrutural

Depois de estabelecer a confiabilidade e a validade para o modelo de medição, avaliamos o modelo estrutural conforme recomendado por especialistas (Hair et al., 2016). O modelo estrutural pode ser avaliado seguindo várias etapas. Para avaliar como se não há colinearidade entre os constructos, o valor da tolerância deve ser maior que 0,20 e o VIF deve ser menor que 5 para evitar o viés empírico (Hair, Sarstedt, Hopkins & G. Kuppelwieser, 2014). Os resultados revelaram que nossos dados estão livres de qualquer problema de colinearidade, pois os valores do teste VIF variaram de 1,157 a 1,833 ( $> 0,20$  e  $< 5$ ) para todos os construtos.

### 4.4 Teste de hipóteses

#### 4.5 Efeitos diretos e indiretos

Empregamos a técnica Bootstrapping para avaliar os relacionamentos (diretos e mediadores) entre os construtos, formando 5.000 subamostras. Essa técnica é perfeitamente adequada para os métodos PLS-MEE (Hair et al., 2016).

O valor beta, erro padrão; as estatísticas  $t$  e os valores  $p$  são usados para avaliar a significância dos efeitos diretos de construtos exógenos nos construtos endógenos. De acordo com Hair, Ringle e Sarstedt (2011), os valores  $t$  críticos para um teste bicaudal são: 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%) e 2,58 (nível de significância = 1%). Todas as hipóteses propostas de caminhos diretos são aceitas com base nos valores  $t$  ( $t > 2,58$ , valor crítico) no nível de significância de 1%, apresentados na Tabela 4. Isso implica que a liderança ressonante está positivamente relacionada à compaixão no trabalho

Tabela 3.  
Validade discriminante (critério de Fornell-Larcker)

Construtos	CAW	NC	RL	SC	WF
CAW	<b>0,79</b>				
NC	0,51	<b>0,73</b>			
RL	0,43	0,40	<b>0,71</b>		
SC	0,47	0,46	0,62	<b>0,71</b>	
WF	0,45	0,47	0,28	0,39	<b>0,75</b>

Tabela 4.  
Coeficientes de caminho

Hipóteses	Relacionamentos	$\beta$	Desvio padrão	valores t	valores p	Decisão
Efeitos diretos						
H1	RL $\longrightarrow$ CAW	0,20	0,05	3,84	0,00**	Sustentada
H2	WF $\longrightarrow$ CAW	0,30	0,04	7,27	0,00**	Sustentada
H3	SC $\longrightarrow$ CAW	0,23	0,05	4,47	0,00**	Sustentada
H4	CAW $\longrightarrow$ NC	0,27	0,05	5,84	0,00**	Sustentada
Efeitos indiretos						
H5	RL $\rightarrow$ CAW $\rightarrow$ NC	0,05	0,02	3,31	0,00**	Sustentada
H6	WF $\rightarrow$ CAW $\rightarrow$ NC	0,08	0,02	4,55	0,00**	Sustentada
H7	SC $\rightarrow$ CAW $\rightarrow$ NC	0,06	0,02	3,31	0,00**	Sustentada

Nota: \*\* Significância a 1%

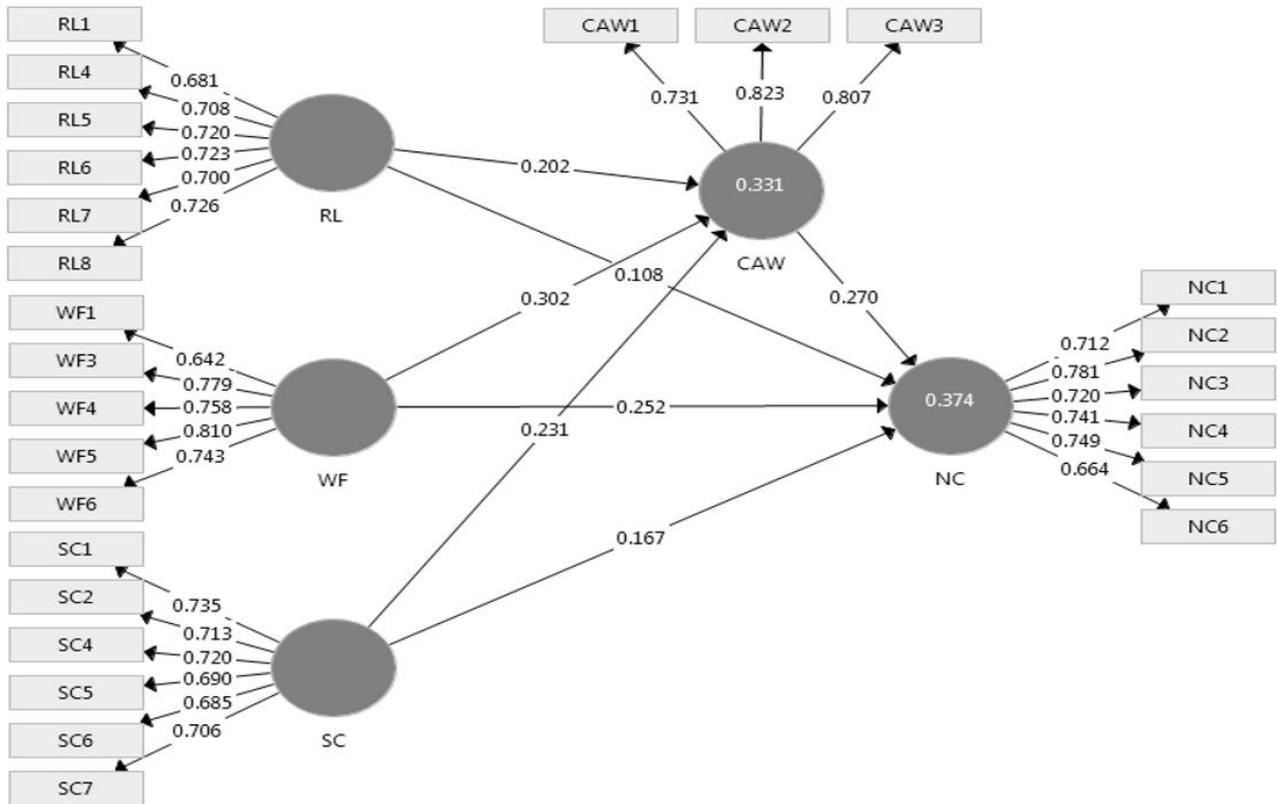
( $\beta = 0,20$ ,  $t = 3,84$ ,  $p < 0,01$ ) para sustentar a H1. A H2 também é sustentada, o que implica que a amizade no local de trabalho está positivamente relacionada à compaixão no trabalho ( $\beta = 0,30$ ,  $t = 7,27$ ,  $p < 0,01$ ). Da mesma forma, cultura de atendimento relaciona-se positivamente à compaixão no trabalho ( $\beta = 0,23$ ,  $t = 4,47$ ,  $p < 0,01$ ) para sustentar a H3. Finalmente, a compaixão no trabalho está positivamente relacionada ao comprometimento normativo ( $\beta = 0,27$ ,  $t = 5,84$ ,  $p < 0,01$ ) para sustentar a H4. Esses resultados são apresentados na Tabela 4:

A Tabela 4 destaca que o relacionamento entre liderança ressonante e comprometimento normativo é mediado pela compaixão no trabalho ( $\beta = 0,05$ ,  $t = 3,31$ ,  $p < 0,01$ ) que sustenta a H5. Da mesma forma, a relação entre amizade no trabalho e comprometimento normativo é mediada pela compaixão no trabalho ( $\beta = 0,08$ ,  $t = 4,55$ ,  $p < 0,01$ ) para sustentar a H6. Finalmente, a relação entre a cultura de atendimento e o comprometimento normativo é mediada pela compaixão no trabalho ( $\beta = 0,06$ ,  $t = 3,31$ ,  $p < 0,01$ ), que sustenta a H7.

#### 4.6 Adequação do modelo

Uma parte importante da avaliação do modelo estrutural é a avaliação do coeficiente de determinação ( $R^2$ ). Os valores limiares de 0,25, 0,5 e 0,7 são frequentemente usados para descrever um coeficiente de determinação fraco, moderado e forte (Hair et al., 2016). A Figura 1 mostra que três construtos, isto é, liderança ressonante, amizade no local de trabalho e cultura de atendimento, explicam coletivamente 33,10% da variação do construto endógeno compaixão no trabalho. O valor total do  $R^2$  é 0,331. Da mesma forma, a liderança ressonante, a amizade no local de trabalho e a cultura de atendimento, juntamente com a compaixão no trabalho, explicam em conjunto 37,4% da variação do construto endógeno comprometimento normativo. O valor geral do  $R^2$  é 0,374. Esses valores representam a adequação geral do modelo. A adequação geral do modelo é avaliada e apresentada como Figura 1:

O tamanho do efeito ( $f^2$ ) de cada variável independente em relação ao valor  $R^2$  de sua variável dependente também foi calculado. O tamanho do efeito geralmente é apresentado como tamanho pequeno, médio ou grande, com base nos valores limite de 0,02, 0,15 e 0,35, respectivamente (Hair et al., 2016). Finalmente, o valor



**Figura 1.** Modelo de medição

$Q^2$  de Stone-Geisser é avaliado para garantir a relevância preditiva do modelo estrutural, projetado para avaliar os pontos de dados dos itens em um modelo de medição reflexivo (Hair et al., 2016). O limite para a relevância preditiva deve ser  $Q^2 > 0$ . Os valores de  $Q^2$  iguais a 0,02, 0,15 e 0,35 preveem graus fracos, moderados e mais fortes de relevância preditiva de cada efeito. Os valores do  $Q^2$  para compaixão no trabalho e comprometimento normativo são 0,19 e 0,18, respectivamente. Esses valores confirmam a relevância preditiva do nosso modelo.

## 5 Discussão

Este estudo examinou exclusivamente o papel da liderança ressonante, da cultura de atendimento e da amizade no local de trabalho para prever coletivamente o comprometimento organizacional em um papel mediador da compaixão no trabalho. A compaixão no trabalho é importante, mas seus preditores organizacionais são pouco examinados em estudos publicados recentemente (Zulueta, 2016). Existem poucos estudos nos quais o estilo de liderança como preditor da compaixão no trabalho é discutido, mas seu efeito combinado com outras variáveis organizacionais foi negligenciado pelos estudos contemporâneos

(Zoghbi-Manrique-de-Lara & Viera-Armas, 2019). O comprometimento afetivo é extensivamente estudado (Jang & Kandampully, 2018), enquanto o comprometimento normativo é esquecido e relativamente ignorado (McCormick & Donohue, 2019). Isso é especialmente verdadeiro no caso do contexto dos serviços de saúde, em que uma obrigação de permanecer pode resultar em comportamentos proativos entre os funcionários (Zulueta, 2016). Em uma época em que os gerentes de serviço esperam seriamente canalizar o comprometimento organizacional (Sharma et al., 2016), o estudo tem um valor pragmático para os prestadores de serviços de saúde.

Todas as relações diretas e indiretas são apoiadas estatisticamente por dados que têm implicações teóricas e práticas. A relação entre liderança ressonante e compaixão no trabalho é sustentada por dados, pelo fato de os líderes ressonantes sempre perceberem a dor de seus seguidores e responderem de acordo (Spandler & Stickley, 2011). Os funcionários experimentam compaixão no trabalho nos casos em que os líderes demonstram comportamentos positivos no trabalho (Koman & Wolff, 2008). Os líderes ressonantes são emocionalmente fortes e tomam medidas práticas para lidar com as preocupações de seus seguidores, o que pode despertar o sentimento de compaixão no

trabalho. Os resultados estão alinhados com os estudos realizados anteriormente, nos quais as percepções de liderança ética resultam em compaixão entre os funcionários (Zoghbi-Manrique-de-Lara & Viera-Armas, 2019). É assim que os funcionários seguem e aprendem com seus supervisores como líderes.

A relação positiva entre amizade no local de trabalho e compaixão no trabalho é sustentada estatisticamente. Logicamente, isso é atribuído ao papel das relações amigáveis no trabalho, que formam a base de um sistema de apoio instrumental e emocional para os membros da equipe (Herman, Dasborough & Ashkanasy, 2008). Os amigos próximos socializam, aprendem um com o outro durante as interações sociais e tentam entender as preocupações, sentir empatia e amar um ao outro, o que pode facilmente levar à compaixão no trabalho. Os resultados estão alinhados com estudos realizados anteriormente, nos quais a amizade no trabalho contribui para resultados positivos no trabalho (Chao, 2018), considerando a compaixão como um resultado positivo para a amizade.

A relação entre a cultura de atendimento e a compaixão é sustentada estatisticamente e pode ser entendida de forma lógica, pois nosso estudo é o primeiro a vincular esses elementos organizacionais ao comprometimento normativo por meio da compaixão no trabalho. Em uma cultura de trabalho de cuidado e apoio, as pessoas expressam seus sentimentos internos abertamente (Frost et al., 2006). Dessa forma, facilita perceber, sentir e responder aos sofrimentos dos outros. É assim que a cultura de atendimento preenche a condição necessária para transmitir experiências de trabalho compassivas (Kanov et al., 2004). A cultura tem um efeito de cima para baixo, em que a justiça traz justiça, enquanto a agressão e o abuso atraem comportamentos negativos.

De acordo com Mawritz et al., 2012, tudo é aprendido e praticado de acordo. É assim que acreditamos que a relação entre a cultura de atendimento e a compaixão no trabalho pode ser entendida através da teoria da aprendizagem social (Bandura, 1977). Os resultados estão alinhados com estudos realizados anteriormente, nos quais se descobriu que a cultura de atendimento ajuda as organizações a estabelecer uma filosofia de trabalho orientada para o cuidado (Nowak, 2019). É aqui que acreditamos que a compaixão, como consequência da cultura de atendimento, reproduz a filosofia orientada para o cuidado nos ambientes da área de saúde.

Como uma das principais conclusões deste estudo, a mediação da compaixão é estatisticamente sustentada.

A mediação da compaixão pode ser justificada por meio da teoria da aprendizagem social (Bandura, 1977). As pessoas aprendem com seus líderes e amigos e sentem o cuidado na cultura predominante do local de trabalho, que pode facilmente despertar sentimentos de compaixão entre elas. Os resultados da mediação do nosso estudo estão alinhados com a pesquisa recentemente publicada, na qual a compaixão no trabalho se posiciona como um mediador para enriquecer e unir a relação entre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e criatividade dos funcionários (Hur et al., 2018). No entanto, como a mediação da compaixão está posicionada exclusivamente entre elementos organizacionais e comprometimento, justificamos isso através de argumentos lógicos. Como estilos de liderança, amizade no local de trabalho e cultura de atendimento estão positivamente associados a resultados positivos no trabalho (Coetsee et al., 2019; Liden et al., 2014; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Viera-Armas, 2019), replicamos esses resultados positivos com compaixão no trabalho. Considerando a compaixão como um sentimento entre os funcionários, há estudos que indicam que os estilos de liderança (Hu et al., 2018) e os relacionamentos mais fortes no trabalho (Methot et al., 2016) despertam positividade no trabalho. Nossas descobertas estão, portanto, alinhadas com esses estudos publicados anteriormente e é compreensível a relação entre variáveis organizacionais e comprometimento por meio da compaixão.

## 6 Implicações gerenciais

Os resultados revelam que a liderança ressonante, a cultura de atendimento e a amizade no local de trabalho evocam sentimentos de compaixão, resultando em comprometimento normativo entre os profissionais da saúde. Com base nesses resultados, há implicações gerenciais que podem ser úteis para os gestores de serviços em organizações de saúde. Primeiro, os gestores de serviços de saúde devem monitorar um ambiente em que se segue um estilo de liderança consciente para gerenciar os funcionários. Isso ocorre porque os líderes ressonantes são emocionalmente fortes e podem instilar um espírito semelhante entre os seguidores (Boyatzis & McKee, 2013). Dessa forma, podem ajudar a equipe da linha de frente a administrar suas emoções enquanto executa serviços em um ambiente de serviços médicos de alto contexto. Segundo, os gestores precisam garantir que sua organização, ou pelo menos sua unidade, tenha uma cultura de atendimento que possa resultar em alguma atitude positiva no trabalho (Mawritz et al., 2012). Do ponto de vista da Aprendizagem Social, quando os funcionários notam

seus colegas e gerentes cuidando e ajudando os outros, isso também os estimula a demonstrar comportamentos socialmente desejáveis que, de outra forma, são uma tarefa desafiadora (Zulueta, 2016). Em um ambiente da área da saúde, quando os funcionários percebem que seus colegas estão cuidando dos outros (Laschinger et al., 2014), seu desempenho pode melhorar, garantindo assim a existência de uma cultura de cuidado e amor para gerar compaixão no trabalho. Terceiro, para garantir o comprometimento normativo, os gestores devem trabalhar para despertar sentimentos de compaixão entre os funcionários. Eles podem procurar ajuda nos resultados deste estudo para inculcar esses sentimentos entre os funcionários da linha de frente. Isso pode ser feito por meio de uma combinação de estilo de liderança, relações amigáveis e também por meio do estabelecimento de uma cultura de cuidado e de atendimento.

## 7 Limitações e pesquisas futuras

O estudo tem várias limitações que oferecem caminhos para pesquisas futuras. Primeiro, teoricamente, consideramos apenas a liderança ressonante como o único estilo de liderança para estudar a compaixão no trabalho. Futuros pesquisadores podem adotar outras formas de liderança para examinar como os comportamentos de liderança podem ajudar os formuladores de políticas de gestão a garantir a compaixão no trabalho. Segundo, consideramos o papel positivo da amizade no trabalho neste estudo. De uma perspectiva crítica, entretanto, a amizade no trabalho também pode afetar o desempenho dos serviços de saúde, distraindo a atenção dos enfermeiros e de outros funcionários da linha de frente, enquanto atendem aos pacientes. Estudos futuros podem examinar essa interessante área de investigação, posicionando o lado sombrio da amizade na prestação de serviços de saúde. Terceiro, metodologicamente, os dados são de natureza transversal e coletados apenas dos funcionários da linha de frente, embora tenhamos realizado algumas soluções estatísticas para garantir que métodos comuns não sejam um problema neste estudo. No entanto, ainda recomendamos que futuros pesquisadores considerem a coleta de dados em diferentes intervalos de tempo e de várias fontes, como funcionários e supervisores. Finalmente, o contexto deste estudo se limita aos serviços de saúde, o que é em si um ponto forte, mas futuros pesquisadores poderão coletar dados de outros setores para fortalecer a generalização das constatações. O sentimento de compaixão é importante entre outros prestadores de serviço que trabalham em creches e organizações de caridade.

## Referências

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Ansari, A. R., & Kashif, M. (2019). Few glitters are original gold. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(3), 747-767.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social-cognitive view*. Englewood Universidad de Michigan, Michigan: Prentice Hall.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory*. Universidade de Michigan: Prentice Hall.
- Bawafaa, E., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2015). The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *Journal of Research in Nursing*, 20(7), 610-622.
- Bernerth, J. B., Walker, H. J., & Harris, S. G. (2016). Rethinking the benefits and pitfalls of leader-member exchange: A reciprocity versus self-protection perspective. *Human relations*, 69(3), 661-684.
- Borhani, F., Jalali, T., Abbaszadeh, A., & Haghdoost, A. (2014). Nurses' perception of ethical climate and organizational commitment. *Nursing ethics*, 21(3), 278-288.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Resonant Leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope and compassion*. Universidad Harvard, Cambridge: Harvard Business Press.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods* (5th ed.). New York: Oxford university press.
- Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 674-690.
- Chang, H.-T., Chou, Y.-J., Liou, J.-W., & Tu, Y. -T. (2016). The effects of perfectionism on innovative behavior and job burnout: Team workplace friendship as a moderator. *Personality and Individual Differences*, 96, 260-265.

- Chao, C. (2018, December). Does it work? Research on the relationship between workplace friendship and job performance—the organizational commitment as mediator. *Proceedings of the International Conference on Education, E-learning and Management Technology (EEMT)*, Zhaoqing University, Guangdong, China, 3. Retrieved from <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iceemt-18/55907719>
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology, 100*(2), 511.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1082.
- Coetzee, M., Ferreira, N., & Potgieter, I. (2019). Perceptions of sacrifice, workplace friendship and career concerns as explanatory mechanisms of employees' organisational commitment. *SA Journal of Human Resource Management, 17*(1), 1-9.
- Cummings, G. (2004). Investing relational energy: The hallmark of resonant leadership. *Nursing Leadership (Toronto, Ont.), 17*(4), 76-87.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., . . . Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International journal of nursing studies, 47*(3), 363-385.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review, 35*(2), 265-293.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 277-304
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. (2006). *Explaining compassion organizing. Administrative Science Quarterly, 51*(1), 59-96.
- Estabrooks, C. A., Squires, J. E., Cummings, G. G., Birdsell, J. M., & Norton, P. G. (2009). Development and assessment of the Alberta Context Tool. *BMC health services research, 9*(1), 234.
- Estabrooks, C. A., Squires, J. E., Hayduk, L. A., Cummings, G. G., & Norton, P. G. (2011). Advancing the argument for validity of the Alberta Context Tool with healthcare aides in residential long-term care. *BMC medical research methodology, 11*(1), 107.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Maitlis, S., Lilius, J. M., Kanov, J. M., & Worline, M. C. (2006). Seeing organizations differently: Three lenses on compassion. *The Sage handbook of organization studies, 2*, 843-866.
- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal, 37*(2), 181-199.
- Ge, J., Wu, J., Li, K., & Zheng, Y. (2019). Self-compassion and Subjective well-being mediates the impact of mindfulness on balanced time perspective in Chinese College Students. *Frontiers in psychology, 10*, 367.
- Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of Stress Management, 15*(4), 329.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal, 51*(5), 898-918.
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice, 19*(2), 139-152.
- Hair, J. Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review, 26*(2), 106-121
- Herman, H., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal

exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211.

Hur, W.-M., Moon, T.-W., & Ko, S. -H. (2018). How employees' perceptions of CSR increase employee creativity: Mediating mechanisms of compassion at work and intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 629-644.

Huyghebaert, T., Gillet, N., Audusseau, O., & Fouquereau, E. (2019). Perceived career opportunities, commitment to the supervisor, social isolation: Their effects on nurses' well-being and turnover. *Journal of nursing management*, 27(1), 207-214.

Jang, J., & Kandampully, J. (2018). Reducing employee turnover intention through servant leadership in the restaurant context: A mediation study of affective organizational commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(2), 125-141.

Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827.

Kashif, M., Zarkada, A., & Thurasamy, R. (2017a). Customer aggression and organizational turnover among service employees: The moderating role of distributive justice and organizational pride. *Personnel Review*, 46(8), 1672-1688.

Kashif, M., Zarkada, A., & Thurasamy, R. (2017b). The moderating effect of religiosity on ethical behavioural intentions: An application of the extended theory of planned behaviour to Pakistani bank employees. *Personnel Review*, 46(2), 429-448.

Koman, E. S., & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75.

Krannitz, M. A., Grandey, A. A., Liu, S., & Almeida, D. A. (2015). Workplace surface acting and marital partner discontent: Anxiety and exhaustion spillover mechanisms. *Journal of occupational health psychology*, 20(3), 314.

Kumasey, A. S., Bawole, J. N., & Hossain, F. (2017). Organizational commitment of public service employees in Ghana: Do codes of ethics matter? *International Review of Administrative Sciences*, 83(Suppl), 59-77.

Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Cummings, G. G., & Grau, A. L. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economics*, 32(1), 5.

Lee, H. -J., & Reade, C. (2018). The role of Yin-Yang leadership and cosmopolitan followership in fostering employee commitment in China: a paradox perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(2), 276-298.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.

Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J., Worline, M. C., & Maitlis, S. (2011). Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more). *Ann Arbor*, 1001, 48109.

Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., & Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human relations*, 64(7), 873-899.

Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193-218.

Lim, D. H., Kim, W., & Shin, H. Y. (2019). Career adaptability and active job search behavior of Korean older workers. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1239-1253.

Madden, L. T., Duchon, D., Madden, T. M., & Plowman, D. A. (2012). Emergent organizational capacity for compassion. *Academy of Management Review*, 37(4), 689-708.

Marques, J. F. (2010). Awakened leaders: Born or made? *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 307-323.

Mawritz, M. B., Folger, R., & Latham, G. P. (2014). Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 358-372.

Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325-357.

McCormick, L., & Donohue, R. (2016). Antecedents of affective and normative commitment of organisational

- volunteers. *The International Journal of Human Resource Management*, 2581-2604
- McCormick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2581-2604.
- Melwani, S., Mueller, J. S., & Overbeck, J. R. (2012). Looking down: The influence of contempt and compassion on emergent leadership categorizations. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1171.
- Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2016). Are workplace friendships a mixed blessing? Exploring tradeoffs of multiplex relationships and their associations with job performance. *Personnel Psychology*, 69(2), 311-355.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage publications, Inc.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Min, H., Park, J., & Kim, H. J. (2016). Common method bias in hospitality research: A critical review of literature and an empirical study. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 126-135.
- Morrison, R. L. (2009). Are women tending and befriending in the workplace? Gender differences in the relationship between workplace friendships and organizational outcomes. *Sex Roles*, 60(1-2), 1.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1978). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Neuman, W., & Robson, K. (2012). *Basics of social research: Qualitative and quantitative approaches* (2nd ed.). Canada: Pearson.
- Nguyen, D. T., Teo, S. T., Pick, D., & Jemai, M. (2018). Cynicism about change, work engagement, and job satisfaction of public sector nurses. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 172-186.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
- Nowak, R. (2019). Developing serving culture: Focus on workplace empowerment. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1312-1329.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018a). Examining workplace bullying-outcomes relationships among Indian managers: Psychological contract violation as mediator and workplace friendship as moderator. *Employee Relations*, 40(6), 1015-1035.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018b). Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, 47(1), 226-256.
- Randall, D. M., & Gibson, A. M. (2013). Methodology in business ethics research: A review and critical assessment. *Citation Classics from the Journal of Business Ethics*, 191-211.
- Reader, T. W., Mearns, K., Lopes, C., & Kuha, J. (2017). Organizational support for the workforce and employee safety citizenship behaviors: A social exchange relationship. *Human relations*, 70(3), 362-385.
- Rhee, S.-Y., Hur, W.-M., & Kim, M. (2017). The relationship of coworker incivility to job performance and the moderating role of self-efficacy and compassion at work: The Job Demands-Resources (JD-R) approach. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 711-726.
- Saunders, M. N. (2011). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow, England: Pearson Education India.
- Schriesheim, C. A. (1979). The similarity of individual directed and group directed leader behavior descriptions. *Academy of Management Journal*, 22(2), 345-355.

- Schwepeker, C. H., Jr., Dimitriou, C. K., & McClure, T. (2019). Reducing service sabotage and improving employee commitment to service quality. *Journal of Services Marketing*, 33(5), 615–625
- Shahzad, K., & Muller, A. R. (2016). An integrative conceptualization of organizational compassion and organizational justice: A sensemaking perspective. *Business Ethics: A European Review*, 25(2), 144-158.
- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Service Management*, 27(5), 773-797.
- Sias, P. M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication studies*, 56(4), 375-395.
- Simpson, A. V., Clegg, S., & Pina e Cunha, M. (2013). Expressing compassion in the face of crisis: Organizational practices in the aftermath of the Brisbane floods of 2011. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 115-124.
- Singh, A., Sengupta, S., & Sharma, S. (2018). Empathy and mindfulness: Exploring the possible predictors of authentic leadership. In V. Ahuja & S. Rathore (Ed.). *Multidisciplinary perspectives on human capital and Information Technology Professionals* (Cap. 15, pp. 290-307). Hersey PA, USA: IGI Global.
- Song, S.-H., & Olshfski, D. (2008). Friends at work: A comparative study of work attitudes in Seoul city government and New Jersey state government. *Administration & Society*, 40(2), 147-169.
- Spandler, H., & Stickley, T. (2011). No hope without compassion: the importance of compassion in recovery-focused mental health services. *Journal of Mental Health*, 20(6), 555-566.
- Spanuth, T., & Wald, A. (2017). Understanding the antecedents of organizational commitment in the context of temporary organizations: An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 33(3), 129-138.
- Tekingündüz, S., Top, M., Tengilimoğlu, D., & Karabulut, E. (2017). Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5-6), 522-541.
- van Gelderen, B. R., Konijn, E. A., & Bakker, A. B. (2017). Emotional labor among police officers: A diary study relating strain, emotional labor, and service performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 852-879.
- Wagner, J., Warren, S., Cummings, G., L. Smith, D., & K. Olson, J. (2014). Workplace model for physical therapists and occupational therapists. *Journal of health organization and management*, 28(3), 290-314.
- Wagner, J., Warren, S., Cummings, G., Smith, D. L., & Olson, J. K. (2013). Resonant leadership, workplace empowerment, and “Spirit at Work”: Impact on RN job satisfaction and organizational commitment. *Canadian Journal of Nursing Research*, 45(4), 108-128.
- Younas, A., & Maddigan, J. (2019). Proposing a policy framework for nursing education for fostering compassion in nursing students: A critical review. *Journal of advanced nursing*, 75, 1621-1636.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Viera-Armas, M. (2019). Does ethical leadership motivate followers to participate in delivering compassion? *Journal of Business Ethics*, 154, 195-210.
- Zulueta, P. C. (2016). Developing compassionate leadership in health care: An integrative review. *Journal of Healthcare Leadership*, 8, 1.

## Anexo A - Questionário da pesquisa

Gênero		Idade		Tempo de serviço		Em que setor/segmento você trabalha?
<input type="radio"/>	Masculino	<input type="radio"/>	21 a 30	<input type="radio"/>	Menos de 1 ano	<b>Qual é o seu cargo/função?</b>
		<input type="radio"/>	31 a 40	<input type="radio"/>	1 a 5 anos	
<input type="radio"/>	Feminino	<input type="radio"/>	41 a 50	<input type="radio"/>	6 a 10 anos	
		<input type="radio"/>	Mais de 50	<input type="radio"/>	Mais de 10 anos	

Indique até que ponto você concorda ou discorda com cada declaração.

Comportamento da liderança:

RL	Meu supervisor...	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	Pede feedback mesmo quando é difícil de ouvir.	1	2	3	4	5
2	Atua com base em valores, mesmo que isso tenha um custo pessoal.	1	2	3	4	5
3	Concentra-se em sucessos, em vez de em fracassos.	1	2	3	4	5
4	Apoia o trabalho em equipe para alcançar metas/ resultados.	1	2	3	4	5
5	Lida calmamente com situações estressantes.	1	2	3	4	5
6	Escuta ativamente, reconhece e responde a solicitações e preocupações.	1	2	3	4	5
7	Orienta ativamente o desempenho de outras pessoas.	1	2	3	4	5
8	Resolve efetivamente os conflitos que surgem.	1	2	3	4	5
9	Incentiva-me a trabalhar para atingir uma visão compartilhada.	1	2	3	4	5
10	Dá a liberdade de tomar decisões importantes no meu trabalho.	1	2	3	4	5

Cultura de atendimento:

SC	Gerentes e funcionários no meu local de trabalho...	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
11	Conseguem perceber que algo relacionado ao trabalho está dando errado.	1	2	3	4	5
12	Fazem do desenvolvimento de carreira dos funcionários uma prioridade.	1	2	3	4	5
13	Procurariam ajuda de outras pessoas se tivessem um problema pessoal.	1	2	3	4	5
14	Enfatizam a importância de retribuir à comunidade.	1	2	3	4	5
15	Colocam os interesses dos outros antes dos interesses deles.	1	2	3	4	5
16	Dão aos outros a liberdade de lidar com situações difíceis da maneira que acharem melhor.	1	2	3	4	5
17	NÃO comprometeriam princípios éticos para alcançar o sucesso.	1	2	3	4	5

## Amizade no local de trabalho:

WF	Na minha organização...	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
18	Formei fortes laços de amizade no trabalho.	1	2	3	4	5
19	Socializo com colegas fora do local de trabalho.	1	2	3	4	5
20	Posso me abrir com as pessoas no trabalho.	1	2	3	4	5
21	Sinto que posso confiar muito em meus colegas de trabalho.					
22	Poder ver meus colegas de trabalho é o motivo pelo qual gosto de ir ao trabalho.	1	2	3	4	5
23	Sinto que as pessoas com quem eu trabalho são verdadeiros amigos.	1	2	3	4	5

## Compaixão no trabalho:

CAW	Quando você está em circunstâncias dolorosas...	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Quase sempre
24	Com que frequência você recebeu compaixão no trabalho?	1	2	3	4	5
25	Com que frequência você recebeu compaixão de seu supervisor?	1	2	3	4	5
26	Com que frequência você recebeu compaixão de seus colegas?	1	2	3	4	5

## Comprometimento normativo:

NC	Comprometimento Normativo	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
27	Sinto a obrigação de permanecer com meu empregador atual.	1	2	3	4	5
28	Mesmo que fosse para minha vantagem, não acho que seria certo deixar minha organização agora.	1	2	3	4	5
29	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	1	2	3	4	5
30	Esta organização merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
31	Eu não deixaria minha organização agora porque tenho um senso de obrigação para com as pessoas nela.	1	2	3	4	5
32	Devo muito à minha organização.	1	2	3	4	5

## Autores:

1. Riaz Ali, Mestrado, GIFT University, Gujranwala, Paquistão.

E-mail: Riazali0347@gmail.com

ORCID

 0000-0002-715-1210

2. Muhammad Kashif, Mestrado, GIFT University, Gujranwala, Paquistão.

E-mail: kashif@gift.edu.pk

ORCID

 0000-0003-1274-6742

## Contribuição dos autores:

Contribuição	Riaz Ali	Muhammad Kashif
1. Definição do problema de pesquisa	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√
6. Coleta de dados	√	
7. Análise estatística	√	
8. Análise e interpretação dos dados	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito		√
10. Redação do manuscrito		√
11. Outros (Correspondência de periódicos e aprimoramentos de acordo com os comentários dos revisores)		√