

## EXPRESSÕES DE COMPAIXÃO: PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NO RESCALDO DE UMA CRISE

Ace Volkmann Simpson<sup>1</sup>

Stewart Clegg<sup>2</sup>

Miguel Pina e Cunha<sup>3</sup>

Ana Regina Marcelino<sup>4</sup>

### Resumo

A compaixão é quase universalmente considerada um tema importante na literatura sobre gestão de crises. Contudo, a perspectiva dominante aborda a compaixão de um modo instrumental, como se se tratasse de uma ferramenta prática para veicular mensagens destinadas a alcançar objectivos de proteção dos ativos organizacionais. Os resultados revelados por este estudo sobre a compaixão proporcionada (ou não proporcionada) a funcionários durante e após a crise das cheias de Brisbane em Janeiro de 2011, aprofundam a noção da gestão de crises como processo contínuo, e não como resposta reativa face ao desastre no momento em que este ocorre. Três implicações principais foram extraídas do estudo: (1) os discursos compassivos e os esquemas de categorização devem ser articulados de forma clara na organização *antes* da crise (i.e. as organizações compassivas devem expressar compaixão como prática quotidiana); (2) é necessário que as políticas e práticas de compaixão estejam presentes nas rotinas e políticas do dia-a-dia; (3) finalmente, as iniciativas tomadas pela organização como respostas compassivas não conduzem necessariamente a resultados positivos. Os resultados devem, na verdade, ser avaliados e corrigidos à medida que as ações vão sendo desenroladas.

**Palavras-chave:** Compaixão; Crise; Estudos Organizacionais; Teoria Prática; Teoria Social

## EXPRESSIONS OF COMPASSION: ORGANIZATIONAL PRACTICES IN THE AFTERMATH OF A CRISIS

---

<sup>1</sup> UTS Business School, Centre for Management and Organization Studies, University of Technology, Sydney, Austrália.

<sup>2</sup> UTS Business School, Centre for Management and Organization Studies, University of Technology, Sydney (UTS), Austrália. Nova School of Business and Economics Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal.

<sup>3</sup> Nova School of Business and Economics e Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal.

<sup>4</sup> Consultora independente

## Abstract

Compassion is almost universally acknowledged as an important issue in the crisis management literature. The dominant perspective, however, approaches compassion instrumentally as a practical tool for conveying messages to achieve goals of protecting organizational assets. The findings of this study on the compassionate support offered (or not) to employees during and after the Brisbane flood crisis of January 2011 provide insight into crisis management as continuous process rather than a reactionary response to disaster when it arises. Three significant policy implications are generated in relation to organizational response and processes of compassion in times of crisis: First, compassionate discourses and categorization schemas should be clearly articulated within the organization before crisis (i.e. compassionate organizations express compassion as quotidian practice). Second, compassionate policies and practices need to be embedded in ongoing organizational routines and policies. Third, initiatives framed as compassion responses should not be assumed to necessarily create positive outcomes; rather, outcomes should be assessed on an ongoing basis.

**Keywords:** Compassion; Crisis; Organization Studies; Practice Theory; Social Theory.

## EXPRESIONES COMPASIÓN: PRÁCTICAS DE ORGANIZACIÓN EN LAS CONSECUENCIAS DE UNA CRISIS

### Resumen

La compasión es considerada casi universalmente un tema importante en la literatura sobre la gestión de crisis. Sin embargo, la perspectiva dominante aborda la compasión de una manera instrumental, como si fuera un instrumento práctico para transmitir mensajes diseñados para lograr los objetivos de protección de activos de la organización. Los resultados revelados por este estudio que proporcionó la compasión (o no incluido) a los empleados durante y después de la crisis de las inundaciones en Brisbane en enero de 2011, profundizan el sentido de la gestión de crisis como un proceso continuo, en lugar de la respuesta reactiva contra el desastre cuando esto ocurre. Tres implicaciones importantes se extraen del estudio: (1) los discursos compasivos y esquemas de categorización deben articularse claramente en la organización antes de la crisis (es decir, las organizaciones humanitarias deben expresar la compasión como la práctica diaria); (2) requiere que las políticas y prácticas de la compasión están

presentes en las rutinas y políticas del día a día; (3) Por último, las iniciativas adoptadas por la organización de las respuestas compasivas no necesariamente conducen a resultados positivos. Los resultados de hecho deben ser evaluados y corregidos a medida que se desenrolla el cepo.

**Palabras-clave:** Compasión; Crisis; Estudios Organizacionales; Teoría Práctica; Teoría Social.

## Introdução

A compaixão é um princípio amplo subjacente a todas as estratégias de comunicação em gestão de crise (COOMBS, 1999). As crises organizacionais podem ser agrupadas em três grupos, com graus de responsabilidade organizacional variáveis: *a abordagem focada nas vítimas*, que envolve crises tais como desastres naturais; *a abordagem focada nos acidentes*, que inclui eventos como colapsos tecnológicos, e *a abordagem focada nas crises evitáveis*, que inclui eventos como más práticas e prejuízos organizacionais (COOMBS, 2006). São várias as estratégias de gestão recomendadas para os diferentes tipos de crise (COOMBS, 1995). Autores como Siomkos and Shrivastava (1993), Benoit (1997) e Coombs (1998; 2006) listaram estas estratégias como constituindo um *continuum*, da acomodação à defesa. De acordo com este leque de estratégias, “a acomodação reflete a compaixão e a preocupação em relação às vítimas, enquanto [a estratégia] defensiva carece de compaixão ao negar as necessidades das vítimas” (COOMBS, 1999, p. 129).

A compaixão deve ser contingencialmente contextualizada, já que a acomodação compassiva encontra expressão em pedidos de desculpa e na apresentação de compensações, podendo ser passível de desenvolver ramificações sob a forma de responsabilidades legais decorrentes da admissão de más práticas (TYLER, 1997). No caso de más práticas organizacionais graves, Coombs (2006) recomenda que, apesar de tudo, a organização adote uma abordagem compassiva e que assuma as suas responsabilidades, de modo a minimizar os danos legais, já que um pedido de desculpas possui o potencial de diminuir os danos causados.

Coombs (2006) expõe uma importante limitação na literatura da gestão de crises: a compaixão é vista como uma ferramenta prática para veicular mensagens e alcançar objetivos de gestão de crises, protegendo assim os lucros organizacionais e assegurando uma situação legal favorável e o valor da empresa.

Os resultados empíricos revelados por este artigo baseiam-se em dados provenientes de casos coligidos junto de funcionários organizacionais afetados pelas cheias de Brisbane em 2011. Os resultados desafiam a eficácia das perspectivas instrumentais. Conceitualizamos a compaixão não apenas

como um estado ou traço psicológico mas também como prática social complexa, na qual a compaixão é (re) constituída através de modos de saber, relações dinâmicas de poder e processos emergentes. A nossa perspetiva é informada pela teoria da prática, que considera os fenómenos sociais como socialmente construídos, mutualmente constituídos e dinamicamente não dualistas (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

O artigo encontra-se organizado em quatro seções. Começamos com uma revisão da literatura sobre a compaixão como resposta à crise, tanto no âmbito da teoria da gestão de crises como no da teoria das organizações. Seguidamente apresentamos os nossos métodos de investigação, o contexto do trabalho de campo e a questão central da investigação: o que caracteriza as práticas sociais relacionais envolvidas na organização de resposta compassiva em situações de crise?

A questão é tratada através da análise de respostas organizacionais de apoio (ou falta dele), durante as cheias de Brisbane de 2011. Os resultados consistem em três descobertas principais de interesse para os gestores e investigadores empenhados em criar um ambiente organizacional compassivo, e que desejem preparar as suas organizações para situações de crise. Concluimos que a compaixão não pode ser produzida no momento da crise; necessita de ser *cultivada*. Queremos com isto dizer que se trata de uma dimensão da prática de todos os dias, um processo que se vai continuamente colocando em ação, mesmo em tempos normais.

### **A Construção da Compaixão em Gestão de Crises e nos Estudos Organizacionais**

Os estudiosos da gestão de crises que trabalham a partir da perspetiva das relações públicas, defendem as vantagens instrumentais da comunicação de compaixão (COOMBS 1999; SIOMKOS; SHRIVASTAVA 1993). O reconhecimento das necessidades das vítimas durante uma crise é revelador de uma organização digna de confiança, o que aumenta a credibilidade e facilita o desenvolvimento favorável de uma reputação organizacional positiva (COOMBS, 1999). A abordagem instrumental da compaixão, constituindo um bom guia para a criação de melhores ações, encontra-se em alguma medida limitada pelas seguintes razões. Em primeiro lugar porque se trata de uma perspetiva unívoca – a perspetiva do representante organizacional que emite compaixão, ignorando a perspetiva de quem a recebe; por conseguinte a sua “definição da situação” (MCHUGH; 1968) é demasiado limitada. Em segundo lugar, ignora em grande medida a dinâmica social inerente à resposta face à compaixão – esta resposta é mutuamente constituída através das ações de quem a emite e de quem a recebe. Ou seja, a definição da situação é negociada, não é imposta. Em terceiro lugar, a perspetiva instrumental parte geralmente do princípio de que as relações de compaixão resultam em consequências positivas. A

realidade é todavia mais matizada, já que as situações nem sempre se desenrolam segundo as definições dos emissores organizacionais de compaixão.

Nesta última década, a tomada de consciência do significado e da importância da compaixão têm vindo a crescer, tanto nas teorias de gestão de crises como no âmbito dos estudos organizacionais em geral (CAMERON; CAZA 2004; CAMERON; SPREITZER 2012). Nos estudos organizacionais, o desenvolvimento no domínio das organizações positivas (CUNHA; REGO; CUNHA, 2007; CUNHA; REGO; LOPES, 2013) tem contribuído para fazer da compaixão um tema central de investigação e teorização. A compaixão é representada como uma dimensão de importância crítica para as organizações, especialmente para aquelas que têm a noção da sempre presente possibilidade da ocorrência de crises e desastres (DEVITT; BORODZICZ 2008; 2002; DUTTON ET AL. 2006; GOLDBERG; HARZOG 1996; VEIL; BUEHNER; PALENCHAR, 2011). A definição de compaixão mais comum na literatura organizacional descreve-a como um processo tripartido de reconhecer, sentir e responder coletivamente ao sofrimento de outros (DUTTON; GLYNN; SPREITZER 2006; 2007; FROST ET AL., 2006; 2012; 2011; LILIUS ET AL., 2008). Esta definição apenas considera a perspectiva de quem dá compaixão, ignorando assim a compaixão como um processo mutuamente constituído nas relações sociais. Adicionalmente, assenta na crença dos resultados positivos das relações de compaixão. Por conseguinte, esta definição possui muitas afinidades com outras que se podem encontrar na literatura da gestão de crises.

A literatura sobre a compaixão organizacional destaca os inúmeros benefícios do tratamento compassivo dos funcionários, sobretudo em tempos de crise. Por exemplo, diversos estudos demonstram que uma liderança compassiva facilita a recuperação e o crescimento após situações de trauma, ao passo que um tratamento negligente poderá evocar emoções negativas de zanga e ressentimento (DUTTON ET AL., 2002). Consequentemente, a compaixão organizacional não apenas facilita uma recuperação mais célere (LILIUS ET AL., 2011), como também alimenta emoções positivas e incrementa os níveis de empenho para com os colegas de trabalho e com a organização em geral. Os estudos indicam ainda que a compaixão organizacional reforça os valores de dignidade, respeito e bem comum. Além disso, fomenta e cultiva capacidades relacionais ao aumentar a sensibilidade emocional e ao criar recursos organizacionais como o orgulho, confiança, motivação e ligação interpessoal (DUTTON, LILIUS; KANOV, 2007). Em suma, a investigação sobre compaixão organizacional sugere que ela origina resultados importantes, tanto para os membros individualmente como para a organização como um todo (LILIUS ET AL., 2012).

A investigação tem-se centrado nos mecanismos envolvidos na resposta à compaixão organizacional, que incluem o estabelecimento de uma rede de notificação dos danos (DUTTON ET AL., 2002; DUTTON ET AL., 2006). Uma rede desta natureza sistematiza a tomada de consciência, por parte da organização, sobre as necessidades do funcionário e do fornecimento de apoio que, dependendo da natureza e das causas do sofrimento, variam no âmbito, escala, rapidez e especialização. As respostas de compaixão organizacional são legitimadas, propagadas e coordenadas mediante o fomento de políticas e rotinas de compaixão (KANOV ET AL., 2004) e através de valores que refletem respeito pela humanidade e pela personalidade de cada indivíduo (DUTTON; LILIUS; KANOV 2007; DUTTON ET AL., 2006). Exemplos destas práticas incluem a definição de programas formais de assistência ao funcionário, tais como a doação de tempo de férias não gozado para auxílio de colegas em necessidade (LILIUS ET AL., 2008) ou a criação do papel formal do provedor do funcionário (LILIUS ET AL., 2012).

Os resultados dos estudos acima referidos são de natureza sociológica, mais focados em práticas do que nos aspetos psicológicos individuais. Partindo da “viragem para a prática” (SCHATZKI, 2001) dos estudos organizacionais, questionamos até que ponto a construção da compaixão é feita *a priori*, quando comparada com dados mais empiricamente fundamentados sobre a forma como os membros de uma organização habitualmente praticam (ou deixam de praticar) a compaixão em tempos de crise. A perspetiva da prática decorre da ideia de que fenómenos tais como o conhecimento e o significado, o poder e a atividade organizada são construídos nas práticas sociais de todos os dias (NICOLINI, 2012). As interações sociais constituem, negociam e legitimam mutuamente as ordens sociais. As interações têm sido concetualizadas como estando em fluxo permanente, uma vez que constroem capacidades coletivas dinâmicas destinadas a atividades tão diversas como a gestão (FELDMAN, 2010), aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2006, 2009), conhecimento (ORLIKOWSKI, 2002), colaboração (BJØRKENG; CLEGG; PITSIS, 2009) e a ética nos negócios (CLEGG; KORNBERGER; RHODES 2007). Sugere-se aqui que a concepção da compaixão como prática complexa de relacionamento social poderá contribuir para aumentar o conhecimento sobre o modo como organizações compassivas respondem perante situações de crise. Consequentemente, nas secções seguintes recorreremos à teoria da prática para fundamentar a nossa investigação empírica sobre a compaixão enquanto processo organizacional.

## Contexto e método de investigação

Quando uma crise irrompe, culmina ou termina, ela contém um elemento de experiência intersubjectiva, mesmo quando o próprio evento que a espoleta é objetivamente verificável (PEARSON; CLAIR, 1998; ROSENTHAL; BOIN; COMFORT, 2001). O que nos interessa são as respostas perante a situação de crise; ou seja, adotamos uma abordagem qualitativa interpretativa. Tentamos perceber o modo como o apoio organizacional compassivo ou de qualquer outro tipo é uma questão de percepções e experiências individuais coletivamente negociadas. Entre as influências externas que recaem sobre as percepções dos respondentes, contam-se a história da empresa, a sua dimensão e a escala da devastação sofrida. Mediante o uso de metodologia qualitativa, torna-se mais fácil observar a compaixão organizacional como processo social e não como um traço psicológico ou disposição, tal como é muitas vezes estudado em abordagens quantitativas em que se utilizam escalas psicológicas. Pelo contrário, o nosso foco incide neste caso sobre práticas empíricas específicas, situadas, imediatas e contextualizadas quanto à sua intervenção no apoio compassivo em tempo de crise. Enquanto investigadores interpretativos, procuramos “descrever e compreender os significados dos membros de uma organização e as implicações que os significados divergentes trazem à interação social” (GEPHART, 2004: 457).

O contexto do estudo foram as contingências da crise gerada pelas cheias de Brisbane em 2011, as quais constituem um ambiente experimental de ocorrência natural, no qual foi possível observar respostas organizacionais divergentes (GARFINKEL, 1967). Regiões da Austrália foram devastadas por cheias de Verão, em Dezembro de 2010, sendo a área mais afetada o estado subtropical de Queensland. Tendo o rio Brisbane galgado as suas margens às 14:30h, devido à libertação de grande volume de água que ameaçava a integridade da barragem de Wivenhoe, a montante, a municipalidade ordenou a evacuação de funcionários e residentes em 2100 ruas do *Central Business District* e de outras zonas. Dos 150 subúrbios de Brisbane, 67 sofreram danos significativos.

Os dados incluídos neste estudo foram recolhidos nove meses após o recuo das cheias. Utilizando um método de amostragem do tipo “bola de neve”, acedemos às nossas redes sociais para contactar pessoas cujo trabalho tivesse sido de algum modo afectado pelas cheias. Os potenciais participantes foram abordados via entrevista sobre a forma como a sua organização empregadora lidou com as relações de trabalho durante as circunstâncias extraordinárias desta grande inundação. Contactámos uma amostra de 25 pessoas que trabalhavam em 18 organizações diferentes, incluindo duas agências de viagens, um banco, dois departamentos universitários, um armazém de vendas ligado à moda, um restaurante, um escritório de negócios de distribuição de mercadorias e uma empresa de tecnologias de informação. Todas as pessoas entrevistadas trabalhavam na baixa de Brisbane (o chamado *central business district*), que foi afectada pelas

cheias. A maior parte recebeu ordem para evacuar rapidamente o seu local de trabalho no dia 11 de Janeiro de 2011.

As entrevistas duraram entre vinte minutos e uma hora. Foi assegurado o anonimato aos entrevistados, tanto no plano individual como no organizacional. O processo de entrevista envolvia a recolha de histórias ou narrativas das experiências dos entrevistados no que respeita ao cuidado ou negligência das empresas onde trabalhavam, durante as cheias de Brisbane. Um guião semiestruturado foi usado para solicitar aos participantes que relatassem a sua experiência no dia da cheia. Os informantes foram questionados sobre o modo como o seu trabalho foi afetado, qual o apoio fornecido pela organização onde trabalhavam, se esse tipo de resposta por parte da empresa podia ser considerado normal, e se podiam enumerar outros exemplos desse tipo de resposta.

A comparação entre as narrativas sobre a expressão prática da compaixão em diferentes organizações de indústrias distintas, permitiu-nos analisar a dinâmica da compaixão como prática organizacional. As descrições dos entrevistados sobre pessoas e processos organizacionais deram acesso aos sistemas de apoio organizacional existentes, e aos respetivos valores e crenças (CZARNIAWSKA, 2000; CZARNIAWSKA-JOERGES, 2004), os quais se foram tornando manifestos à medida que as diferentes respostas organizacionais à cheia iam tomando forma. Foram efectuadas transcrições integrais de cada entrevista, tendo as mesmas sido importadas para o *software* NVivo 9, usado especificamente para análise do tipo qualitativo. Diferentes nódulos conceptuais, compreendendo temas e subtemas-chave foram salientados e categorizados recorrendo ao referido *software*. No processo de codificação, a expressão de sentimentos (mais do que os respondentes propriamente ditos) foi utilizada como a unidade de análise. Daí que tenham sido codificadas mais dessas expressões do que o número real de respondentes.

O processo de codificação envolveu cerca de 350 horas de deliberação, discussão e tomada de decisão. A codificação foi inicialmente utilizada para identificar temas e subtemas recorrentes nas narrativas. Após mais interrogação e re-examinação dos dados, as categorias e os temas foram progressivamente refinados à medida que a codificação progredia (Strauss & Corbin, 1998). Confrontando diferentes narrativas, foram identificados padrões e contingências, os quais foram cotejados de acordo com dimensões teóricas extraídas das teorias de prática. O conhecimento assim obtido constitui uma combinação de análise interpretativa com os quadros conceituais já estabelecidos de análise da prática. Seguimos o método fenomenológico mediante a construção teórica indutiva (GEPHART, 2004). Os testemunhos foram consolidados em narrativas demonstrativas de diferentes temas emergentes, por sua vez agrupados no âmbito do enquadramento da prática (LANGLEY, 1999), pressão da construção social, constituição mútua e resultados dualísticos. O efeito geral obtido foi o de



recontar e interpretar as narrativas individuais, transformando-as numa grande narrativa das práticas de compaixão organizacional. Os temas emergentes das entrevistas demonstram que as cheias constituíram um evento extremo, o que permitiu tornar as relações de compaixão visíveis de uma forma mais transparente do que situações mais triviais (EISENHARDT, 1989). O caso permitiu desse modo aceder a uma janela privilegiada sobre o tópico de interesse.

### Resultados: A complexidade da compaixão

Os resultados podem resumir-se a três descobertas centrais, conforme Quadro 1 e que serão explicitadas a seguir.

Quadro 1 - Relações de compaixão durante as cheias de Brisbane:

Relações de ausência de apoio (Número de comentários)	Relações ambíguas (Número de comentários)	Relações de compaixão (Número de comentários)
<b>Esquemas de categorização</b>		
<i>Definições do funcionário</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como um “recurso”, um funcionário a fazer um trabalho(8)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se fosse família (3)</li> <li>• Como uma pessoa mais importante que o dinheiro (7)</li> </ul>
<i>Definição da situação de cheia</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se fosse uma situação normal – a expectativa de o negócio estar a funcionar como todos os dias (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como uma situação ambígua – resposta tardia, mensagens confusas (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como sendo excepcional – as relações normais são colocadas em espera sendo estabelecidas relações excepcionais (10)</li> </ul>
<b>Práticas organizacionais diárias intrínsecas</b>		
<i>Práticas de funcionamento diário</i>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização de lucro e produtividade(9)</li> <li>• Controlo organizacional (3)</li> <li>• Combinações rígidas de trabalho (6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioridades ambíguas (2)</li> <li>• Empoderamento limitado (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização das pessoas acima dos lucros (31)</li> <li>• Elevado empoderamento, autonomia, respeito e confiança(21)</li> <li>• Opções de trabalho flexível e adequado às necessidades individuais (21)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são contratadas para desempenhar uma função (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas devem trabalhar intensamente e ganhar comissões e bónus (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são contratadas para realizar as suas paixões</li> <li>• (recompensas intrínsecas) (2)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar muito e receber um salário baixo (5)</li> <li>• Não há rotinas de apoio em situação de crise(5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande volume de trabalho bem pago (3)</li> <li>• Combinações corretamente pensadas para evitar responsabilidades organizacionais em situações de crise(2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase no equilíbrio trabalho/vida pessoal (5)</li> <li>• Disposições especiais para apoio de funcionários em situações de crise (14)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores exigentes (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores dando instruções conflitantes de cuidado e de controlo(2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes emocionalmente inteligentes (30)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores distantes (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos modelos de atuação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de actuação próximos e cuidadores (15)</li> <li>• Planos e sistemas de contingência já existentes <i>a priori</i> (3)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhuma preocupação com questões ligadas à comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade social com valor para as relações públicas da empresa(5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte compromisso para com a comunidade (9)</li> </ul>

#### Resultados duais

*Respostas emocionais face ao apoio recebido*

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pânico (4), ansiedade (10), fúria (9), distanciamento (7), nenhuma expectativa ou desapontamento (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinismo (4), fúria (1), apreciação (3), gratidão (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiva – compromisso (3), lealdade (8), altruísmo (4), confiança (4), gratidão (8), paz (4), orgulho na organização (2)</li> <li>• Confusão, cinismo (4 – ver coluna central)</li> <li>• Negativa – desapontamento – cuidado insuficiente (6), houve pessoas que se aproveitaram da situação (5), “o governo atirava dinheiro”</li> </ul>
--	--	--

---

### **Descoberta 1: Discursos de compaixão articulados e esquemas de categorização**

A primeira observação está relacionada com a importância do papel desempenhado pelo discurso para o enquadramento das práticas organizacionais. Parte da gestão de crises passa pela gestão do conhecimento por via de estratégias comunicacionais (COOMBS, 1999). A construção do conhecimento é um poderoso mecanismo de criação de ordem. O conhecimento socialmente construído fornece guilhões que permitem a construção de sentido e ação sob a forma, por exemplo, de compaixão (BOURDIEU; WACQUANT 1992). As elites poderosas definem categorizações dominantes de superioridade e inferioridade, discriminando e distinguindo, estratificando, elencando e avaliando as pessoas (BOURDIEU, 1984; CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006). Uma das formas de categorização passa pela definição de círculos de compaixão. Ao procederem a esta definição, a sua capacidade de se identificarem com o sofrimento e a dor alheia torna-se mais ou menos restritiva (NUSSBAUM, 2003). Por conseguinte, de um modo geral, o conhecimento mistura-se com o poder na constituição e ordenamento das estruturas políticas da organização e da sociedade. Neste estudo, a influência do conhecimento organizacional sobre as respostas organizacionais face à situação das cheias, ocorreu de duas formas.

Em primeiro lugar, as diferenças no modo de resposta organizacional refletiram-se nos diferentes modos de definição do modo como a organização se relaciona com os seus funcionários. Segundo, as respostas organizacionais de compaixão resultaram dos diversos modos que a organização adotou para classificar o evento, isto é, se o considera *normal*, *excepcional* ou se o classificou de forma *ambígua*. Esta classificação, tal como adiante se discutirá, resulta não apenas das reações perante crise mas

também de interpretações que prevaleciam *antes* de a crise ocorrer: as organizações tomaram conhecimento da crise munindo-se das ferramentas de apreciação de situações que lhe pré-existiam (WEICK, 2003; 2013; WEICK; SUTCLIFFE, 2007). Nas secções que se seguem, analisaremos os dois tipos de classificação, começando pela classificação do funcionário.

#### *Classificação dos funcionários*

As organizações que revelaram elevadas capacidades compassivas nas suas respostas à situação foram, na sua maioria, pequenas organizações que representavam os seus funcionários como uma “família”, ou organizações de maior dimensão que haviam articulado uma filosofia codificada de preocupação, comunicando deste modo o valor segundo o qual as pessoas eram mais importantes que o dinheiro. As declarações de prioridade das pessoas sobre o negócio são um lugar-comum, frequentemente abordado com suspeição. Em algumas organizações, porém, os funcionários confirmaram que essa filosofia foi realmente colocada em prática.

Nas organizações em que foi manifestada menor compaixão nas respostas face às cheias, os funcionários foram considerados trabalhadores pagos para desempenharem uma função, caso a empresa continuasse a funcionar, e isso independentemente das situações que estivessem a ocorrer com as suas casas e as suas famílias. Se os funcionários tivessem situações pessoais a resolver, responsabilidades e deveres que os afastassem do seu posto de trabalho, a organização aplicaria as sanções normais para os casos de falta, tais como penalizações, deduções salariais ou redução nos dias de férias. Mesmo que as cheias impedissem os funcionários de chegar ao local de trabalho, estas sanções seriam igualmente aplicadas.

#### *Classificação da situação de cheia*

Consideremos agora a relação entre as respostas de compaixão organizacional e o modo como as organizações classificam o evento “cheias” (normal, excecional ou de forma ambígua). Nas organizações em que as cheias foram classificadas como um evento excecional, a organização “saiu do caminho”, de modo a que o evento causasse o mínimo possível de problemas. Foram tomadas medidas para que as pessoas tivessem férias pagas durante e após o evento e suspendidas as regras habituais. A tendência geral das organizações que optaram por esta classificação foi a de demonstrarem uma capacidade coletiva de compaixão.

A resposta à crise por uma empresa de tecnologia ligada à Internet, constitui um exemplo de expressão de uma elevada capacidade de compaixão. A empresa antecipou as preocupações dos funcionários perante a cheia eminente, antes mesmo das ordens de evacuação das autoridades. Todos os funcionários receberam um telefonema do supervisor direto, com

a instrução de não comparecerem no trabalho e de “cuidarem das suas famílias como a sua primeira prioridade”, dando-lhes a opção de trabalharem a partir de casa o mais que pudessem, dadas as circunstâncias. Foi-lhes igualmente assegurado que o seu vencimento seria pago integralmente, independentemente daquilo que conseguissem produzir durante as cheias. No decorrer da semana das cheias, a empresa preocupou-se em ir sabendo se os funcionários estavam bem ou se precisavam de ajuda, fornecendo-lhes atualizações sobre a evolução da situação no seu local de trabalho.

Nas organizações em que as cheias foram classificadas como *normais*, não se verificou qualquer alteração em relação ao dia-a-dia habitual. Neste caso, a preocupação da organização com o potencial sofrimento individual e coletivo, bem como a avaliação da legitimidade, a tomada de decisão e a capacidade de resposta, foram mínimas. Caso os funcionários não conseguissem chegar ao seu local de trabalho ou as suas responsabilidades e deveres pessoais os impedissem de comparecer no emprego, a organização aplicava as sanções normais aos casos de impedimento.

Entre as respostas *normais* e as *excepcionais*, encontram-se organizações nas quais o evento foi acolhido de forma ambígua, se bem que primeiramente numa perspetiva organizacional e não tanto como uma preocupação compassiva face aos funcionários que se debatiam com o desastre. De um modo geral, a tendência nestas organizações ambíguas foi a de uma falta de consistência generalizada na prestação de assistência.

---

### **Descoberta 2: *Práticas de compaixão nas rotinas e políticas organizacionais***

A segunda implicação refere-se à relação entre a resposta organizacional em tempo de crise e as práticas diárias da organização. O fulcro da teoria da prática reside na interconexão mútua, interdependência e constituição de artefactos fenomenológicos, tecnologias, corpos e combinações materiais (BRADBURY; LICHTENSTEIN, 2000; GIDDENS, 1984), uma concetualização reveladora da importância das interconexões dentro e entre organizações (FELDMAN, 2010). No contexto das várias práticas de compaixão expressas pelas organizações durante as cheias de Brisbane, verificou-se que as organizações que deram melhores respostas foram aquelas que já possuíam políticas e rotinas de compaixão como prática de funcionamento corrente. Saliente-se que as organizações preparadas para as crises minimizam danos através de um plano formal de gestão de crises e de uma política de implementação, os quais envolvem informação flexível, partilha de recursos e afetação de papéis ocupacionais (MITROFF; SHRIVASTAVA; UDWADIA, 1987; PEARSON; MITROFF, 1993). Mais adiante, consideraremos cada uma das práticas de apoio numa

organização em que se encontram habitualmente presentes práticas continuadas de compaixão.

#### *Uma filosofia de cuidado*

As organizações mais expeditas na comunicação de cuidado e segurança aos seus funcionários no período das cheias, tinham estabelecidas uma filosofia e uma cultura de cuidado, as quais se encontravam codificadas nas práticas diárias. Em contraste, a principal resposta das organizações que não possuíam essa filosofia e cultura foi a negligência. Em alguns casos, estas organizações acrescentaram peso às preocupações dos seus funcionários durante o período de crise.

#### *Empoderamento e confiança*

Um modo através do qual a filosofia de cuidado se manifesta no dia-a-dia organizacional é através do empoderamento dos funcionários, dotando-os de ferramentas e de confiança para executarem corretamente as suas funções, recompensando-os por conseguirem cumprir o seu trabalho e atribuindo-lhes responsabilidade não com base na idade ou no género, mas no mérito. Nestas organizações, o investimento em empoderamento e confiança foi realizado de forma aberta e abundante, tornando-se parte do tecido organizacional.

#### *Apoio em tempo de necessidade*

Não foi inesperado que as organizações que proporcionaram os exemplos mais notórios de cuidado coletivo em relação aos seus funcionários antes, durante e após as cheias, fossem organizações dotadas de uma cultura de cuidado - elas proporcionavam esse cuidado mesmo em tempo de dificuldades pessoais das vidas particulares dos seus funcionários. Essas circunstâncias especiais incluíam a doença, o aumento de responsabilidades enquanto cuidadores, e licenças de paternidade.

Uma pequena empresa fornecedora de material de escritório na região de Brisbane, constitui um exemplo de uma organização que fez o seu melhor para apoiar o pessoal em tempos de necessidade. Quando uma das suas funcionárias passara recentemente por um período de depressão, foi-lhe dito para tomar conta de si como prioridade número um, e que viesse trabalhar quando pudesse. O seu salário normal foi mantido.

#### *Liderança pelo exemplo*

O recrutamento e promoção de gestores que constituem exemplos de liderança baseada no cuidado e que se revelam emocionalmente sensíveis,

são fatores-chave para a sustentação de um ambiente organizacional compassivo. As características importantes destes líderes são a integridade, a capacidade de lidar com as pessoas, a preparação para ultrapassar os limites funcionais e a empatia face às preocupações dos subordinados, mesmo que não expressamente manifestadas mas em todo o caso visíveis através de sintomas físicos de perturbação. Estes líderes exemplares têm tempo para as pessoas, apoiam-nas através de mentoria e *coaching*, e de programas de desenvolvimento para que eles próprios e outros possam tornar-se líderes e gestores melhor equipados (CUNHA; AFANADOR; REGO, 2015). Quando os funcionários são apoiados por líderes deste calibre, é provável que modelem os comportamentos e que forneçam mentoria e cuidado similares às equipas que, por sua vez, irão liderar. Os líderes exemplares em tempos normais, são considerados credíveis e confiáveis em tempos de crise.

#### *Equilíbrio trabalho/vida pessoal*

O apoio fornecido aos funcionários no que respeita ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal constitui outra característica de um ambiente organizacional compassivo. As organizações podem fazê-lo investindo na saúde dos funcionários, nos seus tempos livres e na sua família, possibilitando opções de trabalho flexível. As combinações de flexibilidade de horário de trabalho também tomam a forma de “semana compacta de trabalho”, em que os funcionários trabalham menos dias mas mais horas por semana, de modo a poderem obter dias de folga. Também pode passar pelo teletrabalho, regime em que podem realizar parte do seu trabalho a partir de casa. Em algumas organizações, as combinações de trabalho flexível são “cegas”, o que significa que os funcionários não necessitam de explicar porque preferem este tipo de sistema. A razão pode consistir em dar mais assistência à família, ter mais tempo para escolhas pessoais de tempos livres, ou outras. As empresas que se preocupam com as famílias em tempos normais são mais credíveis quando manifestam cuidado em ocasiões excepcionais.

#### *Planos e sistemas de contingência prévios*

A existência de planos de contingência para apoiar os funcionários em situações de crise é outra característica das organizações com elevada capacidade compassiva. Durante as cheias, as organizações que melhor exemplificaram uma preocupação compassiva foram colocando em prática os planos de contingência à medida que as cheias foram avançando. Este tipo de providência permite garantir que a organização não está dependente de que os seus funcionários tenham de estar a trabalhar durante uma

situação de crise. Em vez disso, pode enviar as pessoas para casa, para que cuidem das suas famílias.

Os nossos dados incluem o exemplo de um plano de contingência para tempos de crise transmitido por um dos entrevistados, o qual trabalha numa das mais importantes universidades australianas, localizada na região de Brisbane. Os representantes da universidade viajam frequentemente para destinos internacionais, incluindo pontos “quentes”, i.é. afetados por crises. Para proteção dos funcionários contra perigos no estrangeiro, a universidade subscreve um serviço que oferece apoio de emergência a funcionários que se encontrem em situações de crise em qualquer parte do mundo. Nesta organização, a preparação para a crise fazia parte do tecido cultural, não sendo uma mera reação perante episódios críticos.

### *Responsabilidade social empresarial*

Outra característica das organizações que melhor apoiaram os seus funcionários durante as inundações de Brisbane foi o seu compromisso com a responsabilidade social. Os funcionários com os quais falamos sentiam-se orgulhosos tanto pela forma como as suas organizações os apoiaram durante as cheias, como pelo facto de demonstrarem grande empenhamento perante as necessidades da comunidade. Estes funcionários sentiam que faziam aquilo que era certo em relação ao cliente e à sociedade em geral. Adicionalmente, acrescentaram que quando os funcionários são mais entusiásticos e confiantes na promoção de produtos junto dos clientes, mais estes confiam que o produto possui um valor justo. Algumas das práticas a que as organizações recorrem para envolver os funcionários com a sua filosofia de responsabilidade social incluem a aplicação de uma lógica de *matching donations* (a empresa dobra as doações dos funcionários), apoio a negócios locais e microfinanciamento.

Como conclusão desta seção, a descoberta mais significativa foi a relação entre o apoio proporcionado durante a crise e as práticas organizacionais de funcionamento quotidiano. O estudo sugere que as práticas e políticas de compaixão já existentes no funcionamento habitual da organização conduzem a uma resposta mais compassiva perante a situação de crise. Outro fator possível, que poderá constituir uma variável interveniente entre políticas e práticas, é a da escala organizacional – quanto maior a dimensão, maior a formalização. Empresas com maior disponibilidade de recursos poderão ter maior oportunidade de ativar políticas formais orientadas para as pessoas, que indicam em que medida uma organização institui rotinas de compaixão, especialmente as que se caracterizam por serem burocracias centradas nas pessoas, tal como uma universidade.



**Descoberta 3: Considerar as várias experiências nas relações de compaixão e avaliar os resultados à medida que vão sendo conhecidos**

A terceira constatação é que os resultados obtidos em termos das relações de compaixão serão sempre mistos, em revisão constante e por isso, indeterminados. A teoria da prática diverge do tratamento dicotômico de conceitos aparentemente antitéticos tais como mente/corpo, comportamento/cognição, subjectivo/objetivo, positivo/negativo (RECKWITZ, 2002). A teoria da prática teoriza construtos tais como a compaixão, como processos sociais emergentes dinamicamente duais e necessariamente emergentes (TAYLOR, 1993). Os processos sociais são constantemente revistos tendo por base as contingências do tempo, local e circunstância. Situações que podem surgir como negativas em determinado momento, podem parecer positivas se forem consideradas numa perspectiva diferente ou num momento temporal distinto (CARROLL, 1998). Porém, e mesmo perante motivações genuinamente compassivas, os resultados podem ser experienciados de forma negativa. Por conseguinte, é prudente cultivar pressupostos multifacetados e temporários, e não tomar como garantidos pressupostos sobre as experiências de quem dá e de quem recebe numa relação de compaixão. Ao prestar atenção aos vários tipos de resultados obtidos em relações de compaixão, os investigadores e os profissionais apenas podem assegurar que os efeitos nefastos serão rapidamente mitigados à medida que vão surgindo – mas não podem assegurar que eles não irão surgir.

Nem todas as relações de compaixão são positivas. Exemplos de resultados negativos em relações de compaixão encontram-se documentados na investigação sobre a neutralização da toxicidade (FROST; ROBINSON, 1999) e sobre *trabalho compassivo* (ASHFORTH; HUMPHREYS, 1993; MORRIS; FELDMAN, 1996). Esses resultados revelam que a prática da compaixão pode gerar exaustão devido à *fadiga de compaixão* (CORDES; DOUGHERTY, 1993). Profissionais como assistentes de bordo, treinados para revelarem facilidade em sorrir e em manter um comportamento agradável, sofrem muitas vezes de fadiga de compaixão, já que o seu trabalho os expõe ao sofrimento dos outros.

Líderes e gestores em organizações que absorvem de modo “contagioso” as emoções nefastas de colegas e funcionários (ANANDAKUMAR; PITSIS; CLEGG, 2007; FROST, 2003; HATFIELD; CACIOPPO; RAPSON, 1993) partilham aquilo que incomoda as pessoas com quem interagem (MENGES, KILDUFF, 2015). Os dados deste estudo mostram que as relações de compaixão não são apenas positivas ou negativas, mas que revelam relações dinâmicas, com implicações recursivas ao longo do progresso.

*Resultados positivos*

Resultados *positivos* da compaixão, como maior compromisso organizacional, lealdade e compaixão em relação a outros colegas, foram discutidos neste trabalho. Eles proporcionam oportunidades de cura, de ligação e de tomada de consciência (percepção, compreensão). Um dos entrevistados declarou que o fato de ter recebido apoio excepcional da sua organização em tempo de necessidade, fê-lo sentir-se “mais próximo do negócio” e “ferozmente leal” à empresa. Também o fez querer “pagar no futuro” e “sentir-se predisposto a dar mais pelo empregador quando este precisasse de ajuda” (citando o respondente), um sinal de cidadania organizacional (REGO, 2002). Assim, a compaixão pode auxiliar as empresas a transformar “veneno” em “remédio” (CLAIR; DUFRESNE 2004).

#### *Resultados negativos*

Além dos benefícios positivos da prestação de apoio compassivo antes descritos, também ocorreram resultados negativos relatados pelos funcionários, que não devem ser ignorados. Entre eles encontra-se a percepção de que a organização apenas cumpria obrigações, a percepção do apoio como algo paternalista, e o aproveitamento das posições dos colaboradores como vítimas, exigindo mais apoio do que aquele que provavelmente seria legítimo.

Por vezes, os funcionários experienciam a compaixão organizacional como insincera. Neste caso, as práticas de “cuidado” organizacional são por eles vistas não como compassivas mas como uma rotina ou uma obrigação, legal ou outra. Este “cuidado” é recebido como “apoio impessoal geral” e não como “apoio pessoal de acordo com as necessidades individuais”. O fornecimento de “compaixão” é assim tomado como algo que a organização faz para sua própria proteção face ao escrutínio público negativos ou para proteção legal ante o risco de algum processo por negligência apresentado pelos funcionários, e não como ação de proteção efetiva e genuína dos colaboradores.

É sabido que os benefícios de práticas de compaixão se alargam daquele que os recebe até àquele que o fornece. Por exemplo, Boyatzis et al. (2006) defendem que ao oferecer compaixão aos seus funcionários, os gestores se sentem revigorados do ponto de vista hormonal e neurológico, melhorando os efeitos do stress crónico. Em todo o caso, não obstante, os funcionários podem acolher com cinismo as práticas organizacionais de compaixão, quando a organização prevê beneficiar instrumentalmente com essas mesmas práticas.

Um exemplo de cinismo foi oferecido pelo caso do funcionário de uma empresa de TI que conduz teleconferências mensais para manter a unidade entre os seus funcionários de manutenção de sistemas de informática

espalhados por vários departamentos governamentais e organizações internacionais em vários locais da cidade. Quando a frequência desses encontros passou a ser diária no decurso das cheias, este funcionário ficou grato à empresa. No entanto, também desenvolveu uma atitude de cinismo – não conseguia deixar de pensar que a empresa não era movida por um genuíno cuidado para com os seus funcionários, mas pela preocupação de manter as relações com uma força de trabalho valiosa durante um período em que não podia fornecer trabalho. Fundamentando a suspeita, este funcionário e os seus colegas não foram remunerados durante o período das inundações.

Uma tradicional objeção face à compaixão enquanto fenómeno organizacional e noutros contextos sociais, é a de que ela pode parecer *paternalista*, pondo em causa a humanidade de quem recebe, tratando o recetor como vítima passiva ou como subordinado, e não como um agente humano digno e independente (BERLANT, 2004; NUSSBAUM, 2003). A compaixão organizacional pode paternalizar os funcionários, uma preocupação revelada por uma das entrevistadas que recebeu um apoio excecional por parte da sua organização durante as cheias, com férias-extra pagas e doações de dinheiro para limpar e remodelar a sua casa inundada. A entrevistada sabia que o seu chefe era genuinamente apoiante mas não sabia muito bem como reagiriam os seus colegas face ao volume extra de trabalho que lhes caberia enquanto ela estivesse ausente.

Os resultados negativos da compaixão foram apenas considerados na perspetiva dos funcionários. Existem igualmente resultados negativos das relações de compaixão para as organizações. Vários funcionários que elogiaram o elevado nível de práticas de confiança e de compaixão das suas organizações, referiram que por vezes essas práticas não se justificavam, dado que os funcionários se aproveitavam delas.

Um entrevistado referiu o episódio em que foram feitas diligências extraordinárias para ajudar um colega com uma situação pessoal difícil, criando uma combinação extremamente flexível em termos de trabalho. No entanto, e de acordo com este entrevistado, a pessoa em causa aproveitou-se dessa situação e nem sequer procurou cumprir os seus compromissos para com a organização, tendo mais tarde levado a questão a tribunal, com a alegação de que não havia recebido o apoio que a organização lhe havia prometido. Apesar do potencial para o abuso, estas organizações adotam uma política geral de confiança nos seus colaboradores, apenas a limitando quando necessário.

A literatura sobre gestão de crises poderá beneficiar de uma maior aceitação de que as relações de compaixão não são intrinsecamente positivas. Mesmo em organizações que parecem fornecer o melhor apoio aos seus funcionários, alguns experienciam esse apoio como negativo e não como positivo, por vários motivos.

Através da aplicação da teoria da prática, com as suas reservas face ao dualismo, e com base em dados empíricos, podemos enfim afirmar que as organizações que desejam cultivar práticas de compaixão, não devem partir do princípio de que os resultados positivos decorrem de processos iniciados com base em boas intenções. Daí que os resultados de uma resposta compassiva devam ser avaliados à medida em que vão surgindo e não de forma apriorística.

## Conclusão

Em vez de conceber a resposta compassiva à crise como uma ação episódica instrumental, unívoca e direcionada a algum resultado positivo, esta investigação indica que se trata de um processo social relacional que será melhor cultivado em tempo de normalidade do que em momentos de desastre. Mais especificamente, a investigação produziu três descobertas significativas que se esperam úteis para investigadores e gestores interessados em responder às crises de forma eficaz.

Em primeiro lugar, as organizações que desejam fomentar a compaixão devem articular discursos ou esquemas de categorização organizacionais compassivos. Em segundo lugar, não é possível simular práticas de compaixão em momentos de crise. A compaixão tem de estar entranhada nas rotinas e políticas organizacionais e no seu funcionamento habitual.

Terceiro: as organizações devem envidar esforços para extraírem resultados positivos das relações de compaixão, tanto em tempos normais como de crise, mas esses resultados não devem de forma alguma ser tomados como garantidos. Em vez disso, podem emergir resultados duais, que carecem de avaliação e validação à medida que vão emergindo.

As descobertas sugeridas por este estudo são valiosas para investigadores e gestores interessados em gerir crises organizacionais de forma efetiva. Não se trata de prescrições infalíveis e aplicáveis a todos os contextos, mas de princípios de orientação aos quais os investigadores e os gestores podem aderir de forma reflexiva, extraíndo as suas próprias conclusões em termos de aplicabilidade a outros contextos específicos. A compaixão é mais do que bons sentimentos.

## Referências

ANANDAKUMAR, A.; PITSIS, T.S.; CLEGG, S. R. 'Everybody hurts sometimes: The language of emotionality and the dysfunctional organization'. In: J. LANGAN-FOX, C.L. COOPER; R.J. KLIMOSKI (eds), **Research Companion To The Dysfunctional Workplace Management Challenges and Symptoms**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007, p. 187-215.

- ANTONACOPOULOU, E.P. 'The relationship between individual and organizational learning: New evidence from managerial learning practices'. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 455-73, 2006.
- ANTONACOPOULOU, E.P. 'Impact and scholarship: unlearning and practising to co-create actionable knowledge'. **Management Learning**, v. 40, n. 4, p. 421-30, 2009.
- ASHFORTH, B.E.; HUMPHREYS, M. 'Emotional labor in service roles: The influence of identity'. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 1, p. 88-115, 1993.
- BENOIT, W.L. 'Image repair discourse and crisis communication'. **Public Relations Review**, v. 23, n. 2, p. 177-86, 1997.
- BERLANT, L. 'Introduction: compassion (and withholding)', in L. BERLANT (ed.), **Compassion: The culture and politics of an emotion**. New York: Routledge, 2004, p. 1-13.
- BJØRKENG, K.; CLEGG, S.; PITTSIS, T. 'Becoming (a) practice'. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 145-59, 2009.
- BOURDIEU, P. **Distinction: A social critique of the judgement of taste**. Cambridge: Harvard University Press, MA, 1984.
- BOURDIEU, P.; WACQUANT, L.J.D. **An invitation to reflexive sociology**. Chicago: University of Chicago Press, 1992.
- BRADBURY, H.; LICHTENSTEIN, B.M.B. 'Relationality in organizational research: Exploring the space between'. **Organization Science**, v. 11, n. 5, p. 551-64, 2000.
- CAMERON, K.S.; CAZA, A. 'Introduction: Contributions to the discipline of positive organizational scholarship'. **American Behavioral Scientist**, v. 47, n. 6, p. 731-9, 2004.
- CAMERON, K.S.; SPREITZER, G.M. **The Oxford handbook of positive organizational scholarship**. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- CARROLL, J.S. 'Organizational learning activities in high-hazard industries: The logics underlying self-analysis'. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 6, p. 699-717, 1998.
- CLAIR, J.A.; DUFRESNE, R.L. 'Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing'. **Human Relations**, v. 57, n. 12, p. 597-625, 2004.
- CLEGG, S.R.; COURPASSON, D.; PHILLIPS, N. **Power and organizations**. London: Sage 2006.
- CLEGG, S.R.; KORNBERGER, M.; RHODES, C. 'Business ethics as practice', **British Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 107-22, 2007.

- COOMBS, W. 'Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies'. **Management Communication Quarterly**, v. 8, n. 4, p. 447-76, 1995.
- COOMBS, W.T. 'An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation'. **Journal of Public Relations Research**, v. 10, n. 3, p. 177-91, 1998.
- COOMBS, W.T. 'Information and compassion in crisis responses: A test of their effects', **Journal of Public Relations Research**, v. 11, n. 2, p. 125-42, 1999.
- COOMBS, W.T. 'The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis'. **Journal of Promotion Management**, v. 12, n. 3/4, p. 241-60, 2006.
- CORDES, C.L.; DOUGHERTY, T.W. 'A review and an integration of research on job burnout'. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 621-56, 1993.
- CUNHA, M.P.; AFANADOR, M.M.; REGO, A. 'O poder micro-transformacional dos líderes normais'. **HR Portugal**, Abril, p. 46-50, 2015.
- CUNHA, M.P.; REGO, A.; CUNHA, R.C. **Organizações positivas**. Lisboa: Dom Quixote, 2007.
- CUNHA, M.P.; REGO, A.; LOPES, M.P. Comportamento organizacional positivo. **Análise Psicológica**, v. 31, n. 4, p. 313-328, 2013.
- CZARNIAWSKA, B. **The uses of narrative in organization research**. Gothenburg, Sweden: Gothenburg Research Institute, 2000.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. **Narratives in social science research**. London: Sage, 2004.
- DEVITT, K.R.; BORODZICZ, E.P. 'Interwoven leadership: the missing link in multi-agency major incident response'. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 16, n. 4, p. 208-16, 2008.
- DUTTON, J.E.; FROST, P.; WORLINE, M.C.; LILIUS, J.M.; KANOV, J.M. 'Leading in times of trauma'. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 1, p. 54-61, 2002.
- DUTTON, J.E.; GLYNN, M.A.; SPREITZER, G.M. 'Positive organizational scholarship'. In: J. GREENHAUS; G. CALLANAN (eds), **Encyclopedia of Career Development**. Thousand Oaks: Sage, 2006, p. 641-4.
- DUTTON, J.E.; LILIUS, J.M.; KANOV, J.M. 'The transformative potential of compassion at work'. In: S.K. PIDERIT, R.E. FRY; D.L. COOPERRIDER (eds), **Handbook of transformative cooperation: New designs and dynamics**, Stanford University Press, Stanford, 2007, p. 107-24.

DUTTON, J.E.; WORLINE, M.C.; FROST, P.J.; LILIUS, J. 'Explaining compassion organizing'. **Administrative Science Quarterly**, v. 51, n. 1, p. 59-96, 2006.

EISENHARDT, K.M. 'Building theories from case study research', **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.

FELDMAN, M.S.. 'Managing the organization of the future', **Public Administration Review**, v. 70, Issue Supplement s1, p. 159-63, 2010.

FELDMAN, M.S.; ORLIKOWSKI, W.J. 'Theorizing practice and practicing theory'. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 1240-53, 2011.

FROST, P.J. **Toxic emotions at work**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

FROST, P.J.; DUTTON, J.E.; MAITLIS, S.; LILIUS, J.M.; KANOV, J.M.; WORLINE, M.C. 'Seeing organizations differently: Three lenses on compassion'. In: S.R. CLEGG, C. HARDY, T.B. LAWRENCE; W.R. NORD (eds), **The Sage handbook of organization studies**, London: Sage, 2006, p. 843-66.

FROST, P.J. & ROBINSON, S. 'The toxic handler: organizational hero--and casualty'. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 4, p. 96-106, 1999.

GARFINKEL, H. **Studies in ethnomethodology**. Cambridge: Polity Press, 1967.

GEPHART, R.P. 'Qualitative research and the Academy of Management Journal'. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-62, 2004.

GIDDENS, A. **The constitution of society: Outline of the theory of structuration**. Berkeley: University of California Press, 1984.

GOLDBERG, S.D.; HARZOG, B.B. 'Oil spill: Management crisis or crisis management?'. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 4, n. 1, p. 1-9, 1996.

HATFIELD, E.; CACIOPPO, J.T.; RAPSON, R.L. 'Emotional contagion', **Current Directions in Psychological Science**, v. 2, n. 3, p. 96-100, 1993.

KANOV, J.M.; MAITLIS, S.; WORLINE, M.C.; DUTTON, J.E.; FROST, P.J.; LILIUS, J.M. 'Compassion in organizational life'. **American Behavioral Scientist**, v. 47, n. 6, p. 808-27, 2004.

LANGLEY, A. 'Strategies for theorizing from process data'. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LILIUS, J.M; KANOV, J.; DUTTON, J.E.; WORLINE, M.C.; MAITLIS, S. 'Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more)'. In: K.S. CAMERON; G. SPREITZER (eds), **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**, Oxford University Press: Oxford, 2012, p. 273-87.

LILIUS, J.M.; WORLINE, M.C.; DUTTON, J.E.; KANOV, J.M.; MAITLIS, S. 'Understanding compassion capability', **Human Relations**, v. 67, n. 4, p. 873-99, 2011.

LILIUS, J.M.; WORLINE, M.C.; MAITLIS, S.; KANOV, J.M.; DUTTON, J.E.; FROST, P.J. 'The contours and consequences of compassion at work', **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 2, p. 193-218, 2008.

MCHUGH, P. **Defining the situation: The organization of meaning in social interaction**, Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1968.

MITROFF, I.I.; SHRIVASTAVA, P.; UDWADIA, F.E. 'Effective crisis management', **The Academy of Management Executive**, v. 1, n. 4, p. 283-92, 1987.

MENGES, J.I.; KILDUFF, M. 'Group emotions: Cutting the Gordian knots concerning terms, levels-of-analysis, and processes', **Academy of Management Annals**, 2015, no prelo.

MORRIS, J.A.; FELDMAN, D.C. 'The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor', **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 986-1010, 1996.

NICOLINI, D. **Practice theory, work and organization: An introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

NUSSBAUM, M.C. **Upheavals Of Thought: The intelligence of emotions**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

ORLIKOWSKI, W. J. 'Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing', **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249-73, 2002.

PEARSON, C.M.; CLAIR, J.A. 'Reframing crisis management'. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 1, p. 59-76, 1998.

PEARSON, C.M.; MITROFF, I.I. 'From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management', **The Academy of Management Executive**, v. 7, n. 1, p. 48-59, 1993.

RECKWITZ, A. 'Toward a theory of social practices', **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-63, 2002.

REGO, A. **Comportamentos de cidadania nas organizações**, Lisboa: McGraw-Hill, 2002.

ROSENTHAL, U.; BOIN, U.; COMFORT, L.K. 'The changing world of crises and crisis management'. In: U. ROSENTHAL, U. BOIN & L.K. COMFORT (eds), **Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities**. Springfield: Charles Thomas, 2001, p. 5-27.



SCHATZKI, T.R. 'Introduction: Practice Theory'. In :T.R. SCHATZKI, K. KNORR-CETINA; E. VON SAVIGNY (eds). **The practice turn in contemporary theory**. London: Psychology Press, 2001, p. 10-23.

SIOMKOS, G. & SHRIVASTAVA, P. 'Responding to product liability crises', **Long Range Planning**, v. 26, n. 5, p. 72-9, 1993.

TAYLOR, C. 'To follow a rule', in C. CALHOUN, E. LIPUMA; M. POSTONE (eds), **Bourdieu: critical perspectives**, The University of Chicago: Chicago Press, 1993, p. 45-60.

TYLER, L. 'Liability means never being able to say you're sorry: Corporate guilt, legal constraints, and defensiveness in corporate communication', **Management Communication Quarterly**, v. 11, n. 1, p. 51-73, 1997.

VEIL, S.R.; BUEHNER, T.; PALENCHAR, M.J. 'A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication', **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 19, n. 2, p. 110-22, 2011.

WEICK, K. (2003). 'Positive organizing and organizational tragedy'. In: K. CAMERON, J. DUTTON; R.E. QUINN (eds), **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003, p. 66-80.

WEICK, K. 'What is the Academy reading? One answer.', **Academy of Management Review**, v. 38, n. 2, p. 318-323, 2013.

WEICK, K.E.; SUTCLIFFE, K.M. **Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty**. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.