

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SILVIA DAIANE BONFADA

O PAPEL DA EMPATIA NA PROMOÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA.

CURITIBA
2025

SILVIA DAIANE BONFADA

O PAPEL DA EMPATIA NA PROMOÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Mariane Lemos Lourenço

CURITIBA
2025

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Bonfada, Silvia Daiane

O papel da empatia na promoção da responsabilidade social corporativa em instituições financeiras : uma análise qualitativa / Silvia Daiane Bonfada .– 2025.

1 recurso on-line: PDF.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná.
Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Profa. Dra. Mariane Lemos Lourenço.

1. Administração. 2. Empatia. 3. Instituições Financeiras.
4. Processo decisório. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Lourenço, Mariane Lemos. III. Título.

Bibliotecária: Kathya Fecher Dias – CRB-9/2198



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P8

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **SILVIA DAIANE BONFADA**, intitulada: **O PAPEL DA EMPATIA NA PROMOÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA**, sob orientação da Profa. Dra. **MARIANE LEMOS LOURENÇO**, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa. A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 14 de Fevereiro de 2025.

Assinatura Eletrônica

21/02/2025 14:04:21.0

MARIANE LEMOS LOURENÇO

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

21/02/2025 07:13:42.0

JANDIR PAULI

Avaliador Externo (ATITUS EDUCAÇÃO)

Assinatura Eletrônica

24/02/2025 10:12:35.0

QUEILA REGINA SOUZA MATITZ

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a Deus, fonte de toda força e sabedoria, por me permitir realizar mais um sonho. Em cada etapa deste mestrado, foi Ele quem me sustentou, guiou meus passos e me concedeu resiliência para enfrentar os desafios e imprevistos que surgiram no caminho. Sem a Sua presença constante, eu não teria conseguido chegar até aqui. Sou profundamente grata pela forma como Deus se manifestou durante esta jornada, permitindo-me perceber Sua grandiosidade através de pessoas abençoadas que cruzaram o meu caminho, oferecendo apoio, palavras de encorajamento e inspiração. Em momentos de incerteza e dificuldade, suas respostas às minhas orações e o direcionamento para os meus dias foram fundamentais para seguir em frente. A Ele, toda a minha gratidão por ter me concedido sabedoria para lidar com os dias mais complexos e pela proteção que me envolveu ao longo dessa trajetória.

O percurso do mestrado foi uma jornada profundamente transformadora, repleta de aprendizados, desafios e momentos marcantes. Durante esse processo, tive o privilégio de contar com a presença e o apoio de pessoas incríveis, que tornaram essa caminhada mais leve, divertida e memorável. A todas essas pessoas, expresso minha eterna gratidão. Algumas estiveram ao meu lado de forma mais próxima, me acompanhando, incentivando, oferecendo força nos momentos mais difíceis e lembrando-me da importância de celebrar as pequenas conquistas, mesmo em meio ao turbilhão acadêmico. Também reconheço que algumas pessoas cruzaram meu caminho representando obstáculos. Elas, mesmo sem perceber, também contribuíram para o meu crescimento, desafiando-me a superar limites e a fortalecer minha resiliência.

Há ainda aqueles a quem não conseguirei agradecer nominalmente, mas que, de alguma forma, deixaram sua marca nessa trajetória. A todos vocês, meus sinceros agradecimentos. Por fim, peço desculpas pela ausência em tantos momentos importantes ao longo desse período. A intensidade dessa jornada demandou tempo, foco e dedicação, mas saibam que cada gesto de carinho e compreensão foi fundamental para que eu pudesse seguir em frente com determinação.

Início assim, os agradecimentos aos meus pais, por serem o meu alicerce em todas as fases da vida. Agradeço profundamente pelos conselhos sábios e cheios de amor, pela paciência em me ouvir, pelo apoio incondicional e por tantas

demonstrações de cuidado, como arrumar a minha casa, fazer faxina, pelas caronas incansáveis, pelas orações que sempre me fortaleceram e pelos valores que me ensinaram desde pequena — especialmente o de que o estudo é um bem precioso e insubstituível. Vocês nunca mediram esforços para me ensinar, direcionar e apoiar, sendo exemplos de dedicação, honestidade e amor ao próximo. Sou eternamente grata por tudo que fizeram e continuam fazendo por mim. Esta conquista também é de vocês.

À minha irmã querida Andreia, quero te agradecer de coração por ter emprestado o carro em momentos tão importantes para mim, o que me permitiu almoçar, tomar café e, em algumas noites, até jantar e descansar no carro entre as aulas do mestrado e o trabalho. Esse gesto fez toda a diferença na minha rotina intensa. Obrigada por ser meu suporte e incentivo constante, sempre me lembrando que "agora falta pouco" e para manter o foco. Sua presença ao meu lado, comemorando cada pequena conquista e me ajudando com indicações de entrevistas, foi essencial para me manter motivada. Sou muito grata também por me ouvir pacientemente, mesmo quando eu parecia estar argumentando sem fim e você já estava com sono. Você sempre percebe minhas oscilações de humor, e, mesmo quando fingia que estava tudo bem (mentira, porque você é minha irmã e a gente brigava sim! risos), o seu jeito de estar presente e se importar fez toda a diferença. Obrigada por ser essa irmã incrível, que me apoia, incentiva e caminha ao meu lado em todas as fases da vida. Com todo o meu amor!

Ao meu esposo Sanderson Trevisan, meu companheiro de vida e de todas as jornadas, por ser meu porto seguro durante toda essa caminhada acadêmica. Desde o início, quando nos conhecemos na faculdade, você já sabia o quanto o conhecimento faz parte de mim e, desde então, tem me apoiado incondicionalmente, compreendendo meu desejo constante de seguir estudando e crescendo. Obrigada por cada pausa acolhedora, pelas massagens relaxantes e por me ouvir, mesmo quando minhas pesquisas se tornavam monólogos intermináveis. Seu ombro foi meu refúgio nos dias de cansaço e choro, e seu sorriso sempre soube me lembrar que tudo ficaria bem, até mesmo quando eu falava sozinha enquanto dormia (risos). Agradeço por trazer leveza e alegria ao meu dia a dia, pelos abraços que recarregavam minhas energias, por cozinhar para mim com tanto carinho e manter o estoque de vinho sempre pronto para os brindes das pequenas vitórias. Você compreendeu minhas ausências e me apoiou de forma silenciosa, mas sempre presente. Esse título também

é seu, pois sem o seu amor, paciência e incentivo, essa conquista não seria possível. Obrigada por ser meu maior parceiro e acreditar tanto em mim.

Aos meus compadres e amigos Leticia e Emerson, aos amigos Rosane e Marcelo, Maclaine, Glenda, Didi, Maíra, Luzídia, Nay, Isaac, Rafa, quero expressar toda a minha gratidão e carinho a vocês, que, mesmo ouvindo tantas vezes um "não posso, preciso focar no mestrado", nunca deixaram de estar ao meu lado, mesmo a KM de distância. Vocês deram um jeitinho de me ver, de me apoiar e torcer pelo meu sucesso, celebrando cada conquista da minha jornada acadêmica. O incentivo de vocês, a forma como valorizam a produção intelectual que estou construindo e a crença de que esse estudo poderá se refletir em outras áreas da minha vida, têm sido uma fonte inesgotável de motivação. Saber que tenho amigos tão especiais ao meu lado faz toda a diferença. Obrigada por estarem comigo, por compreenderem minhas ausências e, principalmente, por acreditarem em mim. Vocês são parte essencial desta caminhada! Com todo o meu carinho e gratidão!

Gostaria de expressar minha mais profunda gratidão aos gestores Camille, Paulo, Eli, Renata, Karina e Henrique, que me apoiaram de forma tão generosa e inspiradora nesta jornada do mestrado. Vocês fortaleceram minha crença em um ambiente mais empático nas organizações, mostrando que essa corrente de colaboração e humanidade é não apenas possível, mas também transformadora e diferenciada. Mesmo diante dos desafios de uma posição nova e intensa ao longo desses dois anos, vocês acreditaram em mim, nunca duvidaram da minha capacidade de gestão e organização, e souberam me apoiar de forma consistente. Além disso, ofereceram-me oportunidades valiosas de crescimento, permitindo que eu aplicasse os aprendizados junto à equipe. Agradeço profundamente por serem exemplos de liderança empática e visionária.

Agradeço imensamente à minha psicóloga Monica Peres, que com sua sabedoria, sensibilidade e empatia, me direcionou ao longo desta jornada, ajudando-me a cultivar o equilíbrio emocional e a clareza mental necessária para enfrentar os desafios do mestrado. Sua orientação foi fundamental para meu bem-estar e para compreender a importância da saúde mental como base para um desempenho pessoal e profissional mais pleno. Também sou grata ao meu nutrólogo Dr. Cleber Amarante, que, com seu conhecimento e atenção, me auxiliou a cuidar da saúde do meu corpo, mostrando os benefícios de um estilo de vida mais saudável e equilibrado. Esse cuidado integrado com minha mente e meu corpo foi essencial para que eu

pudesse dar o meu melhor em todos os momentos.

À querida professora Mariane, desde o momento da entrevista para o mestrado, eu já nutria o desejo de trabalhar com você. Sua calma, leveza e a segurança que transmite sempre me inspiraram e proporcionaram confiança ao longo dessa jornada acadêmica. Sua escuta ativa e empática, aliada ao apoio constante e às valiosas contribuições, tornaram esse processo ainda mais enriquecedor. Sendo uma excelente psicóloga, você me trouxe uma nova perspectiva sobre as emoções nas organizações, ampliando meu entendimento com sugestões, textos e dicas maravilhosas que fizeram toda a diferença na construção do meu trabalho. Sou profundamente grata não apenas pelo seu papel como orientadora, mas também pela amizade e paciência em momentos desafiadores. Seu incentivo, suas palavras amigas e a forma como compreende minha rotina profissional e as viagens constantes foram essenciais para que eu seguisse motivada. Peço desculpas por não ter sido uma orientanda tão presente quanto gostaria. Meu desejo seria estar mais ativa no meio acadêmico e, se fosse possível, até mesmo dar aulas ao seu lado, pois acredito que aprenderia ainda mais com a sua sabedoria e experiência. No entanto, as demandas do meu trabalho corporativo acabam exigindo muito do meu tempo e energia. Obrigada por ser essa profissional e pessoa tão inspiradora. Seu impacto no meu crescimento, tanto acadêmico quanto pessoal, é imensurável.

Aos meus colegas de mestrado, pelas discussões enriquecedoras, pelas trocas de experiências e pelas valiosas dicas que tanto contribuíram para o meu crescimento acadêmico, e às professoras Lúcia Alencastro e à Cínthia Sena, pelo incentivo desde a graduação, por me introduzirem ao mundo acadêmico e por me

Agradeço o Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM/UFPR, em especial ao secretário Gustavo por todo o suporte dado nos últimos anos. Também aos demais servidores da UFPR que permitem que, mesmo diante de inúmeros obstáculos, ainda seja possível ter uma universidade pública de qualidade.

Também agradeço aos professores Jandir Pauli e Queila Matitz pelo aceite em participar da banca de defesa e por, desde o início da elaboração deste trabalho, estarem dispostos a contribuir e ajudar a aperfeiçoar ainda mais esta pesquisa.

Por fim, agradeço profundamente a todos os gestores que participaram das entrevistas para este trabalho, disponibilizando seu tempo, mesmo em meio a agendas tão exigentes. Sua generosidade em compartilhar experiências e histórias

tão ricas foi essencial para o enriquecimento desta pesquisa. A dedicação e o entusiasmo demonstrados em cada relato, especialmente ao abordar temas tão relevantes como a empatia e a responsabilidade social corporativa, refletem não apenas conhecimento e competência, mas um verdadeiro compromisso em fazer a diferença no mundo. A sensibilidade ao tratar de questões humanas e sociais evidencia o papel fundamental que exercem na construção de um ambiente corporativo mais ético, justo e solidário. Vocês são verdadeiras pedras preciosas no cenário empresarial, inspirando pelo exemplo e impactando positivamente as comunidades e organizações em que atuam. Suas vozes, reflexões e trajetórias não apenas enriqueceram esta pesquisa, mas também reforçaram a importância de lideranças mais humanas e conscientes. Meu sincero reconhecimento e gratidão a cada um de vocês, por contribuírem para um mundo melhor e por inspirarem, com suas ações, uma transformação social genuína.

O que se leva da vida é a vida que se leva...
(Antoine de Saint-Exupéry)

RESUMO

O termo Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e empatia aplicados ao setor financeiro é relativamente novo. Com as crescentes pressões para que as organizações adotem práticas sustentáveis e pró-sociais, torna-se oportuno investigar essa relação. Este estudo discute a evolução do conceito de empatia e sua relevância no ambiente corporativo, especialmente na tomada de decisões estratégicas que buscam equilíbrio entre resultados financeiros e impactos socioambientais. Explora-se como gestores empáticos podem moldar culturas organizacionais mais alinhadas à RSC, destacando a empatia como um preditor de comportamentos pró-sociais e pró-ambientais, examinando de que forma essa competência pode contribuir para decisões mais sustentáveis e equilibradas entre os interesses da empresa e de seus stakeholders. Diante disso, o objetivo geral deste trabalho é analisar as percepções e as experiências dos gestores em relação à importância da empatia na tomada de decisões relacionadas à responsabilidade social corporativa das instituições financeiras. O referencial teórico apresenta os conceitos sobre empatia, empatia nas organizações, empatia e tomada de decisão, responsabilidade social corporativa e seus desdobramentos. Em relação aos procedimentos metodológicos, esta é uma pesquisa interpretativista, qualitativa. Os sujeitos da pesquisa foram gestores do setor financeiro, possuem idades que variam entre 35 e 55 anos, abrangendo uma faixa etária diversa que traz diferentes perspectivas e experiências, ocupam posições de liderança ou coordenação de equipes, com influência direta nos processos de decisão relacionados às práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) dentro das instituições financeiras em que atuam. A investigação e coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas orientadas por roteiro e pesquisa de documentos públicos das IFs. Os dados obtidos foram transcritos com o auxílio do Microsoft Teams e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Parte da codificação foi realizada manualmente, enquanto outra foi processada com o suporte do software Atlas.TI, permitindo uma categorização mais estruturada das informações. Os resultados apontam que a empatia exerce uma influência significativa na formulação e implementação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no setor financeiro. Gestores relataram que a empatia auxilia no equilíbrio entre demandas estratégicas e impactos socioambientais, resultando em decisões mais responsáveis e no fortalecimento da reputação corporativa. Além disso, observou-se que as empresas têm integrado a empatia em suas operações por meio de treinamentos, políticas inclusivas e projetos sociais, tornando as iniciativas de RSC mais eficazes e alinhadas às expectativas dos stakeholders. No entanto, desafios como a pressão por resultados rápidos, barreiras culturais e a necessidade de garantir que a empatia seja percebida como genuína ainda dificultam sua plena incorporação nas estratégias empresariais. Apesar disso, a empatia é vista como um diferencial competitivo e uma oportunidade para gerar valor sustentável. Por fim, os resultados indicam que a empatia fortalece o engajamento dos funcionários, melhora a percepção da empresa e amplia o impacto de ações sociais e ambientais, consolidando a RSC como parte essencial da cultura organizacional. Ao final, são apresentadas as contribuições teóricas e práticas da pesquisa, bem como as sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Empatia. Responsabilidade Social Corporativa. Instituições Financeiras. Tomada de Decisão. Comportamentos pró-sociais.

ABSTRACT

The term Corporate Social Responsibility (CSR) and empathy applied to the financial sector is relatively new. With the increasing pressures for organizations to adopt sustainable and pro-social practices, it becomes timely to investigate this relationship. This study discusses the evolution of the concept of empathy and its relevance in the corporate environment, especially in strategic decision-making that seeks to balance financial results and socio-environmental impacts. It explores how empathetic managers can shape organizational cultures more aligned with CSR, highlighting empathy as a predictor of pro-social and pro-environmental behaviors, examining how this competence can contribute to more sustainable decisions that balance the interests of the company and its stakeholders. Therefore, the general objective of this work is to analyze the perceptions and experiences of managers regarding the importance of empathy in decision-making related to the corporate social responsibility of financial institutions. The theoretical framework presents the concepts of empathy, empathy in organizations, empathy and decision-making, corporate social responsibility, and its developments. Regarding the methodological procedures, this is an interpretivist, qualitative research. The research subjects were managers from the financial sector, aged between 35 and 55 years, covering a diverse age range that brings different perspectives and experiences, occupying leadership or team coordination positions, with direct influence on decision-making processes related to CSR practices within the financial institutions they work for. The investigation and data collection took place through semi-structured interviews guided by a script and research of public documents from the IES. The data obtained were transcribed with the help of Microsoft Teams and analyzed using content analysis techniques. Part of the coding was done manually, while another part was processed with the support of Atlas.TI software, allowing for a more structured categorization of information. The results indicate that empathy has a significant influence on the formulation and implementation of CSR in the financial sector. Managers reported that empathy helps balance strategic demands and socio-environmental impacts, resulting in more responsible decisions and strengthening corporate reputation. Additionally, it was observed that companies have integrated empathy into their operations through training, inclusive policies, and social projects, making CSR initiatives more effective and aligned with stakeholder expectations. However, challenges such as pressure for quick results, cultural barriers, and the need to ensure that empathy is perceived as genuine still hinder its full incorporation into business strategies. Despite this, empathy is seen as a competitive differentiator and an opportunity to generate sustainable value. Finally, the results indicate that empathy strengthens employee engagement, improves the company's perception, and expands the impact of social and environmental actions, consolidating CSR as an essential part of organizational culture. At the end, the theoretical and practical contributions of the research are presented, as well as suggestions for future research.

Keywords: Empathy. Corporate Social Responsibility. Financial Institutions. Decision Making. Pro-social Behaviors.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - MODELO MULTINÍVEL DA EMPATIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	38
FIGURA 2 - RELAÇÃO ENTRE EMPATIA NAS ORGANIZAÇÕES E PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	49
TABELA 1 - GRUPOS DE CÓDIGOS E CÓDIGOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE CODIFICAÇÃO.....	64
TABELA 2 - ASPECTOS METODOLÓGICOS E CLASSIFICAÇÕES.....	65
TABELA 3 - <i>RANKING</i> ESG.....	69
FIGURA 3 - DIMENSÕES ESG.....	70
FIGURA 4 - SETORES COM MAIOR VISIBILIDADE NA AGENDA ESG.....	72

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CB - Código de Boas Práticas

CEO - Chief Executive Officer

DTD - Desenvolvimento de Talentos e Diversidade

DJSI - Índice Dow Jones de Sustentabilidade

ESG - *Environmental, Social, and Governance*

ONU – Organização das Nações Unidas

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

TSS - Transparência e Sustentabilidade Social

SPELL- *Scientific Periodicals Electronic Library*

SciELO - *Scientific Electronic Library Online*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	20
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	26
2.1. CONCEITUAÇÃO DE EMPATIA	26
2.1.1 Empatia nas Organizações.....	34
2.1.2 Empatia e Tomada de Decisão	38
2.2. GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	44
2.3 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E EMPATIA NA GESTÃO DE (RSC).....	47
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1 CONCEPÇÃO EPISTEMOLÓGICA E ONTOLÓGICA	50
3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	52
3.2.1 Questões de Pesquisa.....	52
3.2.2 Definição constitutiva e percurso empírico	53
3.3 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA	55
3.2.1. Delineamento da Pesquisa.....	55
3.2.2 Critérios de seleção dos casos.....	57
3.2.3 Técnica de coleta de dados.....	59
3.2.3 Técnicas de tratamento e análise dos dados	62
3.2.4 Síntese dos Procedimentos Metodológicos.....	65
3.2.5 Cuidados Éticos.....	65
3.2.6 Limitações da pesquisa	66
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	67
4.1 APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES E SUAS TRAJETÓRIAS	67
4.2. PANORAMA SOBRE AS PRÁTICAS DE RSC NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	68
4.3 GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	73

4.3.1	Percepções e Experiências na Gestão da RSC nas Organizações	74
4.3.2	Impactos, Desafios e Oportunidades da RSC nas Organizações	85
4.4	EMPATIA.....	95
4.4.1	Entendimento da empatia e suas relações no ambiente corporativo	96
4.5	INTERSECÇÃO ENTRE EMPATIA, RSC E TOMADA DE DECISÃO.....	116
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	147
5.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	149
	REFERÊNCIA.....	131
	APÊNDICE 1 - DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO.....	147
	APÊNDICE 2 - RELATÓRIO DE ANÁLISE DE PLÁGIO.....	148
	APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	149
	APÊNDICE 4 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	155

1 INTRODUÇÃO

O termo responsabilidade social e empatia aplicados ao setor financeiro é relativamente novo, e com base nas crescentes pressões para que as organizações se comportem de forma sustentável e pró-social (BURCH et al., 2016; CHOUROU et al., 2021; DU et al., 2023; VILLAMOR, WALLACE, 2024) torna-se oportuno uma investigação abordando o tema.

Ao posicionar a empatia como um elemento central na relação entre valores humanos e decisões corporativas, este estudo busca não apenas explorar a conexão entre comportamentos pró-sociais, mas também oferecer insights sobre como gestores empáticos podem moldar culturas organizacionais mais alinhadas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC). No campo da empatia, apesar de alguns estudos iniciarem nas décadas de 1950 e 1960 com Tobolski e Kerr (1952), foi a partir dos anos 2000 que o despertar para o interesse na inteligência emocional e em consequência para construções relacionadas à empatia teve seu destaque, com explorações em diferentes campos conforme é relatado:

Desde 2000, mais de 50 artigos exploraram os efeitos da empatia na liderança (Sadri, Weber, & Gentry, 2011), desempenho no trabalho (Munro, Bore, & Powis, 2005), estilos de comunicação (Silvester, Patterson Koczwara, & Ferguson, 2007), entrevistas de emprego (Fox & Spector, 2000), demonstrações de comportamento de cidadania organizacional (OCB) (Joireman, Kamdar, Daniels, & Duell, 2006; Wong & Law, 2002), bem-estar dos funcionários (Scott, Colquitt, Paddock, & Judge, 2010), lucros da empresa (Stein, Papadogiannis, Yip, & Sitarenios, 2009) e compaixão no local de trabalho (Dutton & Workman, 2011; George, 2013; Rynes & Dutton, 2012) (Burch et al. 2016, p.171).

A empatia, como apontado por Chourou et al. (2021), está positivamente associada à RSC global e às suas componentes sociais e ambientais, destacando-se como um preditor de comportamentos pró-sociais e pró-ambientais. Essa habilidade emocional permite compreender e se colocar no lugar de outros, o que pode motivar ações éticas e responsáveis. Embora a empatia tenha sofrido modificações em seu conceito, parece, hoje, não haver mais dúvida, no ambiente empresarial quanto a sua definição como “processo de sentir ou compreender como o outro se sente”. Também não parece mais restar dúvidas que é um componente efetivo das interações sociais e possui relevância significativa para o funcionamento organizacional e é composta

por elementos afetivos e cognitivos (BURCH et al., 2016; DECETY & JACKSON, 2004; DECETY & MEYER, 2008).

Esse atributo facilita, de acordo com muitos autores da área, interações eficazes com o ambiente, influenciando positivamente a cooperação, a ajuda mútua e a construção de interações benéficas (CARMINATI, 2021; PRESTON, 2013). Outros, asseguram que a empatia contribui para a segurança psicológica necessária para trocas abertas de informações, promovendo a colaboração e a cooperação construtiva (MEYER et al., 2016; SCOTT et al., 2010). Deste modo, o processamento de decisões morais é influenciado pela interação entre sistemas cognitivos e emocionais, nos quais a empatia desempenha um papel importante (TAN et al., 2023).

No ambiente corporativo, a crescente competitividade e a complexidade dos mercados globais desafiam os gestores a tomarem decisões mais estratégicas e equilibradas. As organizações priorizaram, por muito tempo, análises quantitativas, em detrimento de fatores comportamentais, como a empatia, na construção do sucesso organizacional (RAN et al., 2021). Hoje, tem sido considerada uma habilidade fundamental para navegar em cenários desafiadores, pois, permite compreender e compartilhar experiências, mesmo de maneira indireta (DECETY & COWELL, 2014).

Burch et al. (2016) apresentam um modelo multinível de empatia organizacional, que permite compreender como essa habilidade se manifesta e impacta as dinâmicas corporativas. O modelo propõe cinco níveis de análise, nível dentro da pessoa (refere-se à empatia como resposta emocional individual, influenciada por características pessoais, disposição emocional e capacidade de autorregulação), nível entre pessoas (foca na interação diádica, considerando como a empatia emerge em relações interpessoais diretas), nível interpessoal (examina como o comportamento empático se manifesta em pequenos grupos e equipes, sendo influenciado por fatores situacionais, como semelhança entre os indivíduos e normas sociais do grupo), nível de grupo (analisa a empatia no contexto de grupos organizacionais, onde a liderança tem papel central na promoção de um ambiente empático e colaborativo), nível organizacional (explora como a empatia pode se tornar parte da cultura organizacional, moldando comportamentos coletivos, políticas institucionais e estratégias de responsabilidade social).

Ao considerar esses níveis, percebe-se que a empatia não se limita a um nível individual ou interpessoal, mas permeia toda a estrutura organizacional, influenciando desde as interações entre funcionários até as diretrizes estratégicas da empresa.

Conforme destacado por Burch et al. (2016), a empatia afeta múltiplos níveis organizacionais, refletindo-se tanto nas relações internas quanto na cultura e nas práticas corporativas. Assim, uma investigação aprofundada sobre a empatia nas organizações financeiras oferece insights valiosos para a eficácia das estratégias de responsabilidade social corporativa (RSC), permitindo ajustes e melhorias quando necessário, com atenção específica aos desafios e oportunidades para a implementação de práticas sustentáveis nestas áreas, considerando a cultura e diferenças sociais (VILLAMOR; WALLACE, 2024).

De acordo com Villamor e Wallace, 2024, a RSC é orientada por valor, mas pouco se sabe sobre os tipos de valores que são introduzidos e subsequentemente impactam, ou moldam os interesses de relação entre os envolvidos.

Historicamente falando, o termo responsabilidade social nasce de movimentos gerados no pós-guerra, quando o homem começa a se conscientizar da responsabilidade para com o bem-estar do mundo como um todo e o encargo ético de assegurar a existência das gerações futuras (RIBEIRO; SAMPAIO, 2023; KUMAR, 2020). Portanto, trata-se de um conceito ainda em construção na cultura corporativa.

Desde então o campo da administração tem se dedicado à tarefa de estudar e analisar conceitualmente o tema. Trabalhos como: “Evolução Científica da Responsabilidade Social Empresarial” (ESCAMILLA-SOLANO, S. et al., 2023) e, “The Effect of Socially Responsible HRM on Organizational” (HE; KIM, 2021), mostram que a área de pesquisa apresenta um crescimento exponencial nos últimos anos. Os estudos identificaram seis grandes áreas temáticas em ascensão: Desempenho Financeiro, Reputação Corporativa, Ética, Consumidores, Colaboradores e Risco. Isso lembra que a responsabilidade social é uma área de crescente importância no setor privado e que requer, em decorrência, que mais esforços sejam empreendidos até que seja incorporado na cultura institucional.

De igual maneira se encontra, o conceito de empatia. É sabido que ele nasce da filosofia e psicologia alemã. O termo deriva do grego "empathia", onde "em" significa "dentro" e "páthos", significando "sentimento" ou "sofrimento". Se referia inicialmente à capacidade de "sentir dentro" ou "sofrer com" outra pessoa. Segundo os principais estudos sobre o tema, Vischer (1873) e Titchener (1909), que investigaram o desenvolvimento e a transição do conceito de "empatia" da filosofia e psicologia alemã para o inglês e seu uso moderno, ela, originalmente referia-se à capacidade de "sentir dentro" ou "sofrer com" outra pessoa. Hoje é entendida como

uma habilidade multifacetada que envolve a capacidade de perceber, compreender e responder apropriadamente aos sentimentos e necessidades emocionais dos outros (BURCH et al., 2016).

O interesse e a evolução de pesquisa sobre os temas responsabilidade social corporativa e empatia, que serão aprofundados na fundamentação deste trabalho, também se dimensiona pelo crescimento das publicações sobre o tema nos últimos anos. As áreas de maior destaque são Desempenho Financeiro e Reputação Corporativa, evidenciando o interesse nos benefícios da implementação de medidas de RSC para o valor e reputação empresarial (RIBERO; SAMPAIO, 2023; HE; KIM, 2021; SILVEIRA; PETRINI, 2018).

Trata-se, na verdade, de uma área de crescente importância no setor privado, visto que, não raramente, no Brasil, responsabilidade social é confundida com o incentivo fiscal previsto em Lei, onde as corporações podem doar parte do imposto de renda devido ao governo federal, diretamente a instituições filantrópicas e organizações não governamentais. Esses benefícios fiscais não implicam em investimentos financeiros extras ou em descontos na tributação. A empresa apenas destina uma pequena parte do que pagaria para o governo federal para uma instituição. Trata-se, portanto, de uma transferência de obrigação e não investimento.

Quiçá seja essa uma das causas de o conceito de responsabilidade social corporativa ter sido historicamente ligado à voluntariedade. Noção que evoluiu ao longo do tempo para incluir uma combinação de aspectos econômicos e sociais, com respeito aos direitos humanos e preocupação ambiental (RIBEIRO; SAMPAIO, 2023).

O termo responsabilidade social, assim como o termo empatia é, deste modo, um construto histórico ou uma teoria criada a partir de elementos conceituais. Como tal, possui origem e fundamento na subjetividade que vai se materializando em um longo processo de cimentação que, por fim é aceito culturalmente e abstraído como conceito partilhado por um processo de aprendizagem.

Para os pesquisadores, Neto e Froes (2002), a responsabilidade social implica manter um equilíbrio justo entre os interesses de diferentes grupos, como consumidores, funcionários e acionistas, em sua obra intitulada “Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor” (2002) contextualiza a evolução do conceito ao longo do tempo, além de discutir casos práticos e teóricos sobre a implementação de práticas socialmente responsáveis por empresas, os autores exploram como as empresas podem e devem participar de

iniciativas que visam o bem-estar social, ambiental e econômico, alinhando suas estratégias de negócios com práticas responsáveis e cidadãs.

No livro "Empresas na sociedade. Sustentabilidade e Responsabilidade Social", de José Antonio Puppim de Oliveira (2006), oferece uma visão geral dos principais debates e fornece elementos para fazer uma análise crítica da Responsabilidade Social das Empresas, pois com a globalização a transformação do papel do Estado e a consolidação do capitalismo em suas diversas formas como sistema quase hegemônico no mundo o papel das empresas privadas para o bem-estar das sociedades onde atuam passa a ter uma conotação diferente.

Com base no livro "*Social Responsibilities of the Businessman*" de Howard Bowen, publicado em (1953) - um clássico fundamental no estudo da responsabilidade social empresarial-, foi a primeira discussão abrangente sobre ética empresarial e responsabilidade social. Ele criou uma base pela qual executivos de negócios e acadêmicos poderiam considerar como parte do planejamento estratégico e da tomada de decisões gerenciais, contribuiu na ampliação do conhecimento desse processo quando mostra que a origem do conceito responsabilidade social é anterior ao amplamente conhecido e divulgado Manifesto dos 120 industriais ingleses.

O autor explicita que as ideias elementares do conceito surgiram no início do século, em trabalhos de Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907) e John Clark (1916). A princípio, inclusive, essas foram remetidas à ideologia socialista, como ideias controversas ao capital do mesmo modo ocorreu, segundo Neto e Froes (2002), com as ideias do inglês Oliver Sheldon que defendeu, em 1923, a inclusão de outros objetivos, além do lucro dos acionistas, entre as preocupações de uma empresa. Além dessas, ele aponta que, entre os séculos 19 e 20, John D. Rockefeller e Henry Ford, por meio de suas ações na área social, contribuíram com a concepção do termo responsabilidade social.

Não obstante, a maioria dos autores apontarem que o conceito tenha surgido em 1942, no manifesto subscrito por 120 industriais ingleses, eles não se diferem no que diz respeito a concepção que dele tinham esses primeiros empresários, que naquele momento já concebiam que a responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses do público como consumidores, dos funcionários e operários como empregados e dos acionistas como investidores e contribuir com o bem-estar da nação como um todo. São esses os princípios que norteiam a ideia de que até o momento fundamentam o conceito.

A responsabilidade social consiste em equilibrar os interesses de diferentes grupos ou Stakeholders, entendidos aqui como todos que exercem influência ou são influenciados diretamente pela empresa como: os funcionários, consumidores, fornecedores, acionistas, governo e sociedade. Assim, os estudos (SILVEIRA; PETRINI, 2018) que discutem a função da gestão frente a criação ou a manutenção aos recursos humanos socialmente responsável, tornou-se parte importante e indispensável da estratégia corporativa e justificam essa pesquisa que, nesse contexto, toma como objeto de estudo a percepção dos gestores das instituições financeiras em relação à empatia nas ações de desenvolvimento da cultura de Responsabilidade Social Corporativa. Nesta perspectiva e considerando a especificidade do conceito de empatia e a sua relação com a responsabilidade social e a relevância da natureza das emoções num contexto organizacional, procura-se desenvolver uma abordagem que forneça caminhos de investigação que pretendam aprofundar um pouco mais de conhecimento sobre este tema.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da temática apresentada na introdução, considerando a relevância dos princípios no entendimento do conceito de empatia e responsabilidade social corporativa, se estabelece a seguinte questão: **Como a empatia, na percepção e experiência dos gestores, influencia a promoção da responsabilidade social corporativa em instituições financeiras?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos específicos são desdobramentos do objetivo geral que funcionarão como sequência lógica do desenvolvimento estrutural da dissertação.

1.2.1 Objetivo Geral

Essa pesquisa aborda o tema Empatia na promoção das ações de Responsabilidade Social Corporativa a partir da percepção da relevância do emprego no desenvolvimento das ações de Responsabilidade Social por parte dos gestores das instituições financeiras e tem como objetivo geral **analisar as percepções e as**

experiências dos gestores em relação à importância da empatia na tomada de decisões relacionadas à responsabilidade social corporativa das instituições financeiras.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Analisar a influência da empatia na percepção e experiência dos gestores em decisões corporativas relacionadas à responsabilidade social corporativa, diversidade, inclusão e ações filantrópicas.
2. Investigar como a empatia molda a percepção e as experiências dos gestores em instituições financeiras na tomada de decisões corporativas, com foco em investimentos em sustentabilidade.
3. Compreender como os gestores percebem e incorporam a empatia em suas práticas relacionadas à responsabilidade social corporativa.
4. Identificar os desafios na integração de práticas de responsabilidade social corporativa e empatia na cultura organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Na pesquisa desenvolvida sobre a produção teórica sentiu-se carência de estudos que abordassem diretamente a questão da empatia e a gestão frente aos recursos humanos socialmente responsáveis, posto que se constitui em parte imprescindível da estratégia corporativa atual.

Como primeira justificativa teórica, relata-se a limitação dos resultados de pesquisas bibliográficas encontradas durante a escrita da dissertação, em bases de dados internacionais e nacionais, durante os meses de abril a agosto de 2024, com um recorte dos últimos dez anos, na área de administração e áreas relacionadas (economia, finanças, business...), usando os seguintes descritores em conjunto: “empatia”; “responsabilidade social corporativa”; “instituições financeiras”; *“empathy AND corporate social responsibility”*; *“empathy AND corporate social responsibility” AND “financial institution”*; *empathy AND (“corporate decisions” OR “corporate social*

responsibility"), *Corporate Social Responsibility Management*; *Corporate Social Responsibility in Financial Institutions*.

Com os descritores acima, não foram localizados trabalhos nas duas bases de dados nacionais – Scielo e Spell –. De forma geral o que se observou, é que quando inseridos os termos conjuntamente, não foram encontrados resultados, apenas artigos com descritores individuais, mas que não se interligam ao tema. No intuito de refinar a busca, foi acrescentado os descritores: “responsabilidade social corporativa em instituições financeiras” e “gestão de responsabilidade social corporativa”, também não foram encontrados artigos.

Ao efetuar a mesma pesquisa em base de dados internacionais, com os descritores em conjunto, não são encontrados artigos, mas quando a pesquisa é realizada apenas por responsabilidade social corporativa e dentro deste contexto empatia, na *Web of Science*, por exemplo, foram encontrados 59 resultados na última década, porém após leitura e análise, apenas poucos artigos científicos (18) abordam parte do tema em conjunto (empatia e responsabilidade social), mesmo assim em contextos e setores diferentes do financeiro, conforme demonstrado no referencial teórico deste trabalho, também foram selecionados algumas produções, mesmo que com temas individuais, para contribuir com o referencial. Na base Scopus, quando os descritores são buscados no resumo, título e palavra-chave não há retorno de resultados, mas foram selecionados alguns artigos (16) com descritores individuais para contribuir com a pesquisa.

Assim, após leitura dos resumos e aprofundamento dos trabalhos nas duas bases de dados internacionais, foram selecionados 34 artigos internacionais, mas vale ressaltar que nenhum deles aborda o tema por completo. Os resultados de revisão indicam lacunas e oportunidades para a investigação do conceito de *empatia* e a gestão da *responsabilidade social corporativa* em instituições financeiras. Por isso, em termos teóricos, espera-se, que esta pesquisa contribua substancialmente com a literatura existente ao colocar em pauta o papel da empatia em relação à responsabilidade social corporativa, especialmente no contexto das Instituições de Financeiras.

Outra justificativa teórica, é que investigar a percepção dos gestores das instituições financeiras sobre a empatia e sua relação com a RSC é fundamental, em seus estudos, Villamor; Wallace (2024) apontam a necessidade de explorar uma metodologia mais eficaz para a pesquisa de RSC em vários tipos de empresa, e desta

forma o investigador estaria mais bem equipado para determinar os efeitos da forma organizacional na conceituação e prática das RSC das empresas, Lourenço; Silva; Oliveira (2022) sugerem também investigar a relação “empatia e RS” em outros segmentos organizacionais. O trabalho de Clark; Robertson; Young, (2019) sugere para pesquisas futuras a exploração de como a empatia pode ser desenvolvida e aprimorada em contextos organizacionais, além de investigações sobre o impacto da empatia em diferentes resultados organizacionais e individuais.

Conforme Sandes-Guimarães; Hourneaux Junior (2020), a literatura apresenta diversas definições diferentes para o impacto da pesquisa na sociedade, este tipo de impacto é percebido de forma diferente pelas instituições, agências de financiamento, países, dentro de diferentes contextos e culturas de investigação.

Vale ressaltar que trabalhos como o de Batson (1981) e Eisenberg¹ (1987 apud SAMPAIO; CAMINO; ROAZZI, 2009) demonstram que as experiências empáticas constituem um importante componente da vida em sociedade e que o refinamento teórico-conceitual e metodológico na investigação dessas experiências é condição necessária para o crescimento qualitativo nesse campo de estudos, os autores como Preston e De Waal (2002) e Decety e Jackson (2004) afirmavam que a aproximação entre os campos da Psicologia (social, desenvolvimento e cognitiva), teoria evolutiva e neurociências representa o caminho a ser seguido nos próximos anos, para que se consiga o refinamento teórico-metodológico necessário ao crescimento qualitativo do campo de estudos da empatia.

Por outra linha de pesquisa, mas com foco na empatia, Lajante et al., (2023) analisaram sistematicamente artigos empíricos que implementam e testam programas de treinamento em empatia em vários domínios de serviços, e relatam que, embora os estudos se concentrem principalmente na área da saúde, as competências empáticas identificadas podem ser aplicadas e desenvolvidas em outros setores, como o empresarial. A revisão sugere que futuros estudos e implementações de programas de treinamento em empatia em diversos setores de serviços são necessários para ampliar o impacto positivo.

Contudo, apesar da diversidade de abordagens de investigação sobre o tema, o certo é que do ponto de vista das organizações, este é um tema absolutamente

¹ Eisenberg, N., Fabes, R. A., Bustamante, D., & Mathy, R. M. (1987). Physiological indices of empathy. In N. Eisenberg, J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development* (pp. 380-385). New York: Cambridge University Press.

negligenciado na literatura, para Andrade (2023) a empatia é mais do que uma virtude - é uma estratégia empresarial indispensável que torna possível ir além das estratégias tradicionais e métricas financeiras. De fato, os estudos que focam o conceito da empatia em contexto organizacional (incluindo as empresas e o mundo empresarial em geral) são escassos, daí a relevância deste tipo de estudo para a gestão (ANDRADE, 2023).

Como justificativa prática desta pesquisa, a empatia é um componente essencial para a tomada de decisões que não apenas atendam aos interesses econômicos, mas que também considerem os impactos sociais e ambientais das ações empresariais. Analisar como os gestores percebem e incorporam a empatia em suas práticas de RSC pode fornecer insights valiosos para a implementação de estratégias mais eficazes e sustentáveis. Além disso, por meio desta pesquisa, pretende-se que tanto os gestores, quanto às organizações, compreendam que os desafios enfrentados na integração da empatia e da RSC na cultura organizacional pode ajudar a identificar barreiras e propor soluções para uma adoção mais ampla e eficiente dessas práticas.

A justificativa prática também se estende à tentativa de que este conhecimento gerado contribua para mudanças de comportamentos, costumes, hábitos e práticas (entre outros aspectos) que gerem bem-estar e qualidade de vida Godin e Doré² (2005 apud SANDES-GUIMARÃES; HOURNEAUX JUNIOR, 2020), associando a ganhos de eficiência ou produtividade, geração de vantagem competitiva, por exemplo.

A empatia foi examinada em relação a uma gama de fenômenos organizacionais, como comportamento de cidadania organizacional (por exemplo, Settoon & Mossholder, 2002), entre outros temas (emergência na liderança, justiça interpessoal), além disso, artigos teóricos recentes, identificaram a empatia como um construto crítico para prever o comportamento organizacional (gestão de crises, filantropia corporativa, perdão)(CLARK; ROBERTSON; YOUNG, 2019).

Pretende-se também que esta pesquisa contribua para que haja mais suporte dos gestores aos trabalhadores nas atividades das organizações, contribuindo para a sua gestão, além disso, os resultados deste estudo podem fornecer subsídios para a melhoria do desempenho organizacional devido a mudanças nas práticas, a

² Godin, B. e Doré, C. (2005). Medindo os impactos da ciência: além da dimensão econômica., Artigo apresentado na Palestra HIST, Instituto de Estudos de Ciência e Tecnologia de Helsinque, Helsinque, disponível em: www.csiic.ca/PDF/Godin_Dore_Impacts.pdf

compreensão da importância da empatia, levando a mudanças internas da organização.

A importância da empatia no local de trabalho foi destacada por recentes artigos no desenvolvimento e gestão da empatia, práticas organizacionais, por exemplo, por empresas como Apple (Beasley, 2016; Apple “Manual do Gênio”; Biddle, 2012), apesar do interesse da área pela empatia, a literatura organizacional carece de consenso sobre como a empatia deve ser conceituada, medida e estudada (CLARK; ROBERTSON; YOUNG, 2019).

A importância da empatia no local de trabalho foi destacada por recentes artigos no desenvolvimento e gestão da empatia, e em práticas organizacionais, como por exemplo, a aplicação do simulador “barriga da empatia” em diversos contextos Oliveira et. al (2024), Clark, Robertson e Young (2019) citam alguns exemplos em seu trabalho (Beasley, 2016; Apple “Manual do Gênio”; Biddle, 2012; Loder, 2016; Waytz, 2016). Apesar do interesse da área pela empatia, a literatura organizacional carece de consenso sobre como a empatia deve ser conceituada, medida e estudada (CLARK; ROBERTSON; YOUNG, 2019).

Por fim, justifica-se essa pesquisa como fonte que poderá fornecer subsídios para o aprofundamento do tema perante à lacuna encontrada, contribuindo para o campo teórico da RSC e oferecer subsídios para estimular as práticas que possam orientar gestores e empresas na construção de um ambiente corporativo mais responsável e comprometido com o desenvolvimento sustentável.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação constitui-se de seis seções: i) A introdução; o ii) O referencial teórico; iii) Os procedimentos metodológicos adotados para o presente estudo; iv) Análise e discussão dos resultados; v) Considerações finais e por fim, vi) Referências.

Na primeira seção, foi apresentado os temas abordados através da introdução, temas estes que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa, além da apresentação do problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e as justificativas teóricas e práticas.

Na segunda seção, apresenta-se a fundamentação teórico-empírica, em que foram abordados os tópicos de empatia, empatia nas organizações, empatia e tomada de decisão, responsabilidade social corporativa e seus desdobramentos.

Na sequência, demonstra-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização da pesquisa. Esta seção é composta pela concepção epistemológica e ontológica, a especificação do problema de pesquisa, seguidas da definição constitutiva e o percurso empírico dos termos “empatia”, “responsabilidade social corporativa”. Também é apresentada a delimitação e desenho da pesquisa, subdividindo-se em: delineamentos da pesquisa, critérios de seleção dos casos, técnica de coleta e análise dos dados, bem como as delimitações pertinentes à pesquisa e as limitações enfrentadas ao longo de sua consecução.

Após isso, apresenta-se a análise e discussão de resultados pautadas em cinco tópicos principais, elaborados de acordo com os objetivos específicos e as respostas dos gestores. No primeiro tópico são apresentados os participantes da pesquisa e suas trajetórias nas organizações pesquisadas, abordando questões sobre empatia e prosocialidade conectadas a tal atuação.

Em seguida, apresenta-se um panorama das práticas de RSC em Instituições Financeiras de forma geral para preservar a confidencialidade das instituições participantes desta pesquisa.

E por fim, nos três tópicos restantes, são feitas as análises e discussões dos dados obtidos divididos em (3) Gestão da Responsabilidade Social Corporativa (RSC); (4) Empatia; (5) Intersecção entre RSC, Empatia e Tomada de Decisão.

Na seção seguinte, são expostas as considerações finais dessa dissertação, seguidas pelas referências utilizadas. Diante dessa contextualização, os conceitos pertinentes são tratados a seguir.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O presente referencial teórico-empírico deste trabalho está organizado em categorias delineadas em conformidade com o problema de pesquisa. Na presente revisão de literatura serão evidenciados os resultados de outros estudos relacionados ao tema, com o intuito de identificar e refletir sobre cada tópico proposto ao estudo, abrangendo um estudo maior e contínuo da literatura com o objetivo de preencher lacunas e ampliar estudos passados (CRESWELL, 2007b). Desta forma, serão apresentadas diferentes abordagens sobre a empatia, bem como ela está presente nas organizações. Em seguida, apresenta-se a gestão da responsabilidade social corporativa e, por fim, as instituições financeiras e empatia na gestão de (RSC).

2.1. CONCEITUAÇÃO DE EMPATIA

No início do século XIX, a ideia da empatia como uma característica pela qual alguém identifica o que está na consciência de outra pessoa já era profundamente utilizada e dominava alguns campos da Psicologia e das Ciências sociais (SAMPAIO; CAMINO; ROAZZI, 2009). Vale ressaltar que a empatia é distinta de outras construções, como simpatia, preocupação empática e compaixão, enquanto a empatia envolve sentir com o outro, a simpatia/compaixão envolve sentir por outro e querer aliviar seu sofrimento (CLARK; ROBERTSON; YOUNG, 2019).

A empatia desempenha um papel interpessoal e social crítico, permitindo o compartilhamento de experiências, necessidades e desejos entre os indivíduos e fornecendo uma ponte emocional que promove o comportamento pró-social. Esta capacidade requer uma interação requintada de redes neurais e permite-nos perceber as emoções dos outros, ressoar com elas emocional e cognitivamente, compreender a perspectiva dos outros e distinguir entre as nossas próprias emoções e as dos outros (RIESS, H. 2017).

O conceito de empatia, assim como todo construto social, se transforma no processo histórico, contudo, sempre manteve em sua essência a alusão à capacidade de compreender e compartilhar os sentimentos de outra pessoa, a ideia de empatia, que envolve tanto componentes cognitivos, que é entender o que a outra pessoa está sentindo, quanto emocionais, que é sentir junto com a outra pessoa, é amplamente discutida (SAMPAIO; CAMINO; ROAZZI, 2009).

A partir de sua criação, o conceito de empatia tem sido tema de interesse constante nos estudos de várias áreas, incluindo psicologia, neurociência, filosofia e ciências sociais, sendo usado inclusive em terapias como a possibilidade de inibir comportamentos agressivos e desenvolver comportamentos pró-sociais, especialmente em contextos de psicopatologia. Van Dongen (2020), sublinha a importância da empatia em inibir comportamentos agressivos e desenvolver comportamentos sociais positivos. Pesquisas importantes sobre empatia e altruísmo (DE WAAL, 2008), demonstraram que o aumento da tomada de perspectiva, a capacidade de ver a situação de uma pessoa do seu ponto de vista, juntamente com o aumento do valor atribuído ao bem-estar daqueles que não estão familiarizados, podem anular o preconceito. Para Batson (1981) a preocupação empática não é necessariamente suscitada pela semelhança percebida com os outros ou pela partilha afetiva, mas também pode ser suscitada pela valorização do bem-estar de pessoas que parecem diferentes.

Quer-se ressaltar que, embora usado em diversas áreas, desde a definição original com Robert Vischer (1873) passando por Edward Bradford Titchener (1909), que a traduziu do alemão "Einfühlung" como "empathy" para o inglês, tem sido compreendida e utilizada para descrever a capacidade de uma pessoa de sentir o que outra pessoa está sentindo. O conceito de empatia encontra-se historicamente remetido assim, à Robert Vischer (1847-1933) em 1873, que o empregou no campo da estética. O termo "Einfühlung" tem, portanto, origem alemã e significa, de acordo com seus tradutores, sentir dentro. Vischer o descreveu como a disposição de um observante projetar-se emocionalmente ao admirar uma obra de arte. O termo foi usado e traduzido para o inglês como "empathy" por Edward Bradford Titchener (1867-1927) em 1909, para descrever a capacidade de uma pessoa de sentir o que outra pessoa está sentindo (MALLGRAVE; IKONOMOU, 1994. STUEBER, 2006).

Para Riess (2017) a empatia é uma capacidade complexa que permite aos indivíduos compreenderem e sentir os estados emocionais dos outros, resultando em comportamento compassivo. A empatia requer capacidades cognitivas, emocionais, comportamentais e morais para compreender e responder ao sofrimento dos outros.

Inicialmente focado em experiências estéticas, passou então a abranger interações humanas mais amplas, integrando componentes cognitivos e emocionais, e mais recentemente, uma dimensão comportamental com a empatia compassiva, em uma abordagem cognitivo-comportamental, autores como Eisenberg (1987) menciona

a dimensão afetiva-cognitiva-motivacional da empatia, que inclui a compaixão e a preocupação pró-social como componentes fundamentais da empatia compassiva. Outros autores Gilbert (2019); Goleman (2005); destacam a empatia compassiva como um tipo de empatia que vai além de apenas sentir o que o outro sente ou entender o que o outro pensa. A empatia compassiva envolve uma motivação para ajudar o outro efetivamente, conforme descrevem os autores:

Nos concentramos na preocupação empática, ou empatia compassiva, definida como “empatia orientada para o outro”. Emoções provocadas e congruentes com o bem-estar de um alvo que motivam comportamentos pró-sociais em relação a ele” (Zaki, 2019, p.3; embora investiguemos outros tipos de empatia). A empatia compassiva leva-nos a preocupar-nos com o destino do outro (Decety & Cowell, 2015; Zaki & Cikara, 2015; Zaki & Ochsner, 2016) e, subsequentemente, a valorizar o seu bem-estar (Batson, Ahmad, & Lishner, 2009) e a fornecer ajuda (Schumann, Zaki e Dweck, 2014). (Tang; Gray, 2021, p.02).

A empatia também envolve responder às informações emocionais recebidas durante o encontro com outra pessoa. A resposta é mais do que comunicar que você está engajado no processo empático; é ser compelido a agir de uma forma que ressoe nos outros indivíduos e isso é chamado de empatia compassiva ou preocupação empática conforme Zaki³ (2020 apud DOLAMORE et al., 2021).

Paul Ekman (2004), descreve a empatia compassiva como a capacidade de não apenas compreender e compartilhar os sentimentos de outra pessoa, mas também de ser movido a ajudar efetivamente. Ele destaca que a empatia compassiva inclui a motivação para tomar medidas que aliviem o sofrimento dos outros, tornando-a uma forma ativa e prática de empatia. Em outra contribuição, Ekman (2017) enfatiza que, enquanto a empatia cognitiva e emocional é importante, a empatia compassiva é crucial para promover ações altruístas e ajudar verdadeiramente aqueles em necessidade.

Daniel Goleman (1995) complementa essa visão ao afirmar que a empatia compassiva vai além de apenas entender ou sentir o que o outro está passando. Goleman explica que a verdadeira compaixão implica não só sentir a dor de outra pessoa, mas também ser impulsionado a tomar medidas para aliviar essa dor. Ele

³ Zaki, J. (2020). A guerra pela bondade: Construindo empatia em um mundo fraturado (edição ilustrada). Nova York: Broadway Books

argumenta que a empatia compassiva é essencial para a construção de relacionamentos significativos e para a promoção do bem-estar social.

Os autores Decety e Lamm (2006) descrevem a arquitetura funcional da empatia humana, sublinhando a distinção entre empatia cognitiva (compreensão das emoções dos outros) e empatia emocional (sentir as emoções dos outros), e como essas diferentes formas de empatia são processadas no cérebro.

No transcorrer do século XX, o conceito de empatia foi explorado em maior profundidade pelas ciências sociais e psicologia, destacadamente por teóricos como Carl Rogers⁴ (1902-1987), um dos psicólogos mais influentes do século XX. Ele abordou o conceito de empatia em várias de suas obras. No entanto, o livro em que ele explora de maneira mais aprofundada a importância da empatia na relação terapêutica é "A Way of Being" (1980). Neste livro, Rogers discute a empatia como uma das condições essenciais para a terapia centrada no cliente. Ele descreve a empatia como a capacidade de compreender o mundo interior do cliente como se fosse o próprio, mas sem perder a condição de "como se". Ou seja, é a habilidade de perceber e sentir o mundo subjetivo do cliente sem se confundir com ele, e destacou a importância da empatia na terapia cuja abordagem enfatiza a centralidade do cliente no processo terapêutico.

Assim, ele definiu empatia como a capacidade do terapeuta de compreender o mundo interno do cliente como se fosse o seu próprio, mas sem perder a condição de "como se". Ele acreditava que a empatia, entre outros conceitos por ele enfatizados, é condição essencial para eficácia do tratamento, pois permite ao cliente se sentir ouvido e compreendido, o que facilita, segundo ele, a auto exploração e o crescimento pessoal, sendo assim, crucial para criar um ambiente terapêutico seguro onde o cliente possa se abrir e enfrentar suas dificuldades.

Atualmente, a empatia é entendida como uma habilidade multifacetada que envolve a capacidade de perceber, compreender e responder apropriadamente aos sentimentos e necessidades emocionais dos outros. Burch et al. (2016), afirmam que a empatia é uma habilidade complexa que inclui tanto componentes cognitivos quanto emocionais. Eles exploram a variação na empatia cognitiva e afetiva, destacando

⁴ Carl Rogers (1902-1987) foi um psicólogo norte-americano. Desenvolveu a Psicologia Humanista, também chamada de Terceira Força da Psicologia. Foi um dos principais responsáveis pelo acesso e reconhecimento dos psicólogos ao universo clínico, antes dominado pela psiquiatria médica e pela psicanálise. Sua postura enquanto terapeuta sempre esteve apoiada em sólidas pesquisas e observações clínicas.

como essas dimensões podem ser moduladas por fatores situacionais e individuais.

A definição contemporânea de empatia, assim como mostram estudos, como os de Burch et al. (2016) é a capacidade de reconhecer, compreender e compartilhar os sentimentos de outra pessoa, incluindo componentes cognitivos como o entendimento e, emocionais, como compartilhamento, frequentemente associados à motivação para agir de maneira compassiva (BURCH, et al. 2016; LOURENÇO et al., 2022). Esses estudos descrevem a empatia como um processo mental que envolve componentes afetivos e cognitivos, destacando como essas dimensões podem ser moduladas por fatores situacionais e individuais.

Essa evolução reflete um entendimento mais complexo e integral da empatia, reconhecendo suas múltiplas dimensões e sua importância nas relações interpessoais e na saúde mental. Tornou-se, pois, um conceito multidimensional, consistindo em componentes afetivos e cognitivos. Com base nestes autores, o termo empatia é compreendido nesta dissertação como “um processo mental (afetivo e cognitivo) que (1) envolve sentir ou conhecer as emoções dos outros e que (2) motiva ações comportamentais pró-sociais (Derksen, Bensing, & Lagro-Janssen, 2013; Soares, 2006; Zaki, 2014) (3) com base no contexto social e organizacional” (BURCH et al., 2016, P. 172). Nos estudos recentes, dos quais pode-se citar BURCH, et al. (2016); DECETY, J., & JACKSON, P. L. (2004); DECETY, J., & MEYER, M. (2008); DZIOBEK, I., et al. (2008); VILLAMOR E WALLACE (2024); LOURENÇO, SILVA E OLIVEIRA (2022), as dimensões da empatia aparecem geralmente divididas em três principais categorias: (1) empatia cognitiva, empatia emocional ou afetiva, (2) que motiva ações pró-sociais. (3) com base no contexto social e organizacional. Destacando assim a importância da empatia, por exemplo, para as ações de Responsabilidade Social Corporativa.

Cada uma dessas dimensões abrange diferentes aspectos da capacidade de compreender e responder aos sentimentos dos outros.

A empatia cognitiva corresponde à capacidade de entender os pensamentos e sentimentos de outra pessoa, reconhecendo e compreendendo a perspectiva dela. Componentes: Perspectiva: A capacidade de ver a situação do ponto de vista da outra pessoa. Compreensão dos Sentimentos: Reconhecer o que a outra pessoa está sentindo e por que ela se sente assim (RIESS, H. 2017).

A empatia cognitiva refere-se ao conhecimento das emoções dos outros. Isso ocorre quando uma pessoa está ciente de compartilhar a mesma emoção que outra

pessoa, enquanto também está ciente de que não está experimentando essa emoção devido à mesma causa. O processo cognitivo é um processo mais controlado ou "top down", se refere a processos mentais que são guiados por conhecimento prévio e expectativas (DECETY; MEYER, 2008). Essa forma de empatia é fundamental para habilidades de comunicação e negociação eficazes, pois permite que alguém compreenda o ponto de vista do outro e responda de maneira apropriada, neste sentido Dolamore et al. (2021) afirma que:

Integrada nas necessidades socioemocionais e intelectuais dos seres humanos, a evidência de que precisamos de empatia está na nossa constituição celular. A investigação sobre neuroimagem prova que o cérebro humano possui células que nos fazem "espelhar" as experiências dos outros (Kaplan & Iacoboni, 2006), e é uma prova de que estamos programados para a empatia cognitiva. Além disso, os estudiosos detalharam como a capacidade de identificar e compartilhar os sentimentos dos outros é o ato de empatia emocional ou afetiva (Coplan, 2011; Mehrabian & Epstein, 1972; Zaki, 2020). (Dolamore et al., 2021, pg. 371).

Pesquisadores de gestão estudaram a empatia como uma diferença individual ou traço, uma habilidade que pode mudar ao longo do tempo e com treinamento, e como um estado de curto prazo baseado em contextos situacionais. Investigações recentes mostraram que é mais provável que um indivíduo possa aprender ou melhorar a empatia cognitiva, enquanto a empatia afetiva permanece mais estável e é um processo parecido com um traço (BURCH et al., 2016, p. 174).

A empatia emocional ou afetiva envolve sentir o que a outra pessoa está sentindo, experienciando uma resposta emocional que corresponde aos sentimentos do outro. A empatia afetiva refere-se ao sentimento das emoções dos outros e tem sido descrita como: "uma resposta emocional orientada para o outro, provocada pelo bem-estar congruente de outra pessoa" (BURCH et al., 2016, p. 174). Suas componentes são as respostas emocionais compartilhadas como sentir emoções semelhantes às da outra pessoa.

O componente afetivo, por vezes, pode ser considerado um processo automático, ou "de baixo para cima" "*bottom-up*", que ocorre dentro dos indivíduos, ou seja, ocorre antes da consciência, é dirigido pelos estímulos sensoriais recebidos. No entanto, nos seres humanos, sempre há um processo social e cultural de construção e

expressão das emoções (REZENDE, COELHO, 2010; KOURY, 2005), não são apenas experiências internas e pessoais, às emoções são centrais para a compreensão das relações sociais e da experiência humana.

Mas, a literatura aponta que as respostas automáticas podem surgir quando prestamos atenção às reações emocionais dos outros, particularmente daqueles em dor ou angústia. Nosso estado fisiológico e afetivo é frequentemente alterado quando empatizamos com os outros (VIGNEMONT & SINGER, 2006), incluindo a ativação de estruturas cerebrais que controlam o coração e regulam estados automáticos (CRITCHLEY, WIENS, ROTHSTEIN; OHMAN, & DOLAN, 2004; BURCH et al., 2016, p. 174).

Assim, o contágio emocional implica em ser afetado pelo estado emocional dos outros, sentindo a emoção de maneira automática. “Comportamentos empáticos podem ter um efeito de contágio emocional, uma vez que o contágio emocional parece ser impulsionado mais pela empatia afetiva do que pela empatia cognitiva” (BURCH et al., 2016, p. 181).

O terceiro aspecto seriam as ações pró-sociais, dentro de determinado contexto. A empatia compassiva além de entender e sentir as emoções dos outros, envolve a motivação para agir de forma a ajudar ou aliviar o sofrimento da outra pessoa. “Os comportamentos empáticos motivam respostas ao estado emocional e bem-estar de outra pessoa, demonstrando aceitação, cooperação ou disposição para ajudar” (BURCH et al., 2016, p. 179).

Suas componentes são, pois, motivação para ajudar como desejo de tomar medidas para ajudar os outros com base na compreensão e compartilhamento de seus sentimentos; ações de ajuda: Comportamentos concretos direcionados a melhorar a situação da outra pessoa (BATSON, 1991).

A hipótese da empatia-altruísmo propõe que a empatia focaliza o objetivo de uma pessoa no bem-estar de outra pessoa ou grupo, em vez de seus próprios interesses. “A motivação empática é resiliente aos custos pessoais, e os indivíduos estão frequentemente dispostos a sacrificar algo de valor para eles (por exemplo, dinheiro, tempo) ao se comportarem dessa maneira” (BURCH et al., 2016, p. 179).

A habilidade de reconhecer e compreender as próprias emoções pode, nesse entendimento, influenciar a capacidade de ser empático com os outros. A regulação emocional como a capacidade de gerenciar as próprias emoções ao responder aos sentimentos dos outros, especialmente em situações emocionalmente carregadas.

Estudos recentes (CLARK, ROBERTSON, YOUNG, 2019; TANG, GRAY, KURT, 2021; DOLAMORE, 2021; LAJANTE, 2023; ANDRADE, 2024; KAISER, 2024) encontraram indicativos de que a preocupação empática atua como um motivador altruísta, e não egoísta, para ajudar os outros em situações de ajuda custosa. Empatizar com os outros também resulta no compartilhamento de emoções semelhantes.

Estes estudos encontraram evidências de que a preocupação empática atua como um motivador altruísta, e não egoísta, para ajudar os outros em situações de ajuda custosa. Empatizar com os outros também resulta no compartilhamento de emoções semelhantes. Esse tipo de comunicação pode permitir que os indivíduos aceitem uns aos outros e desenvolvam uma relação de apreço" (Burch et al., 2016, p. 179).

Há, segundo esses estudos interações entre as dimensões. Esta visão abrangente a complexidade da empatia, enfatizando a interconectividade e complementaridade de suas dimensões. Embora muitos estudiosos discutam esses conceitos (HOFFMAN, 2000; GOLEMAN, 1995; BARON-COHEN, 2011; EISENBERG, 1987), as dimensões da empatia não funcionam isoladamente; elas interagem e se complementam. Juntas fornecem uma visão abrangente da empatia, destacando sua complexidade e a importância de diferentes habilidades e capacidades na construção de relacionamentos interpessoais saudáveis e eficazes. As dimensões da empatia são intrinsecamente interconectadas e se complementam.

A empatia cognitiva, que envolve a compreensão das emoções dos outros, pode orientar a resposta emocional e afetiva, permitindo que uma pessoa não apenas compreenda, mas também sinta as emoções do outro. A empatia compassiva, por sua vez, é frequentemente impulsionada pela combinação das duas primeiras dimensões, resultando em uma motivação para agir de forma a aliviar o sofrimento de outra pessoa (BURCH et al., 2016, p. 177).

A empatia, é, em suma, um conceito complexo, mas, fundamental para as interações humanas e o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis em qualquer grupo de atuação humana, funcionam de maneira interconectada e complementar.

A construção de relacionamentos interpessoais eficazes e saudáveis devem cultivar essas dimensões humanas essenciais não apenas para o desenvolvimento individual, mas também para o bem-estar coletivo em diversos contextos sociais e organizacionais. Assim demonstra o estudo de Villamor e Wallace (2024) que se

concentra na RSC no setor florestal destacando seu papel para o desenvolvimento sustentável, “envolvendo práticas que vão além do cumprimento das leis e regulamentos, incluindo a integração de preocupações ambientais e sociais nas operações empresariais” (VILLAMOR & WALLACE, 2024, p. 210). Afirmam os autores que a RSC envolve práticas éticas e sustentáveis que beneficiam tanto as empresas quanto a sociedade. Além disso, o estudo mostra que “as empresas que adotam práticas de RSC frequentemente ganham vantagem competitiva e fortalecem sua reputação” (VILLAMOR & WALLACE, 2024, p. 215).

Em outro contexto social, o artigo de Lourenço, Silva e Oliveira (2022) analisa como a empatia influenciou práticas de responsabilidade social em uma universidade brasileira durante a pandemia de COVID-19. Eles destacam que “a empatia desempenha um papel fundamental na responsabilidade social universitária, promovendo ações que beneficiam a comunidade e fortalecem os laços sociais” (LOURENÇO et al., 2022, p. 810).

Embora analisada em contextos distintos, todos os estudos destacam a importância de integrar a empatia nas práticas organizacionais que pretendam promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo, pois assim como afirmam Villamor e Wallace (2024), é essencial para o desenvolvimento sustentável e pode proporcionar uma vantagem competitiva para as empresas que adotam essas práticas. A empatia e a RSC são, pois, conceitos interligados que podem contribuir muito para o bem-estar social e o sucesso organizacional.

2.1.1 Empatia nas Organizações

Quando as pessoas sentem empatia pelas organizações? Tang e Gray (2021) destacam que as pessoas fazem isso quando uma organização é enquadrada (apresentada) como seus membros ou quando as pessoas podem ver os membros através do enquadramento da organização. O efeito do enquadramento na empatia é mediado pelo antropomorfismo⁵ – o quão humana uma organização parece, ou seja,

⁵ A antropomorfização, ou a atribuição de características humanas a entidades não humanas, é um mecanismo que aumenta a empatia pelas organizações. O aumento da antropomorfização ocorre quando as organizações são enquadradas como conjuntos de seus membros, tornando a organização mais humanizada. (CLARK; ROBERTSON; YOUNG, 2019)

a maneira como as organizações são enquadradas (como um conjunto de membros ou como uma entidade única) influencia a empatia que as pessoas sentem por elas.

A complexidade das situações que as organizações vivenciam nos tempos modernos, juntamente com o aumento da interconectividade, estão mudando o fluxo de informações e a distribuição de poder, os líderes descobriram que devem ser enxutos e ágeis para que as organizações se adaptem e permaneçam competitivas (LINVILL; ONOSU, 2023). À medida que as empresas continuam a evoluir em resposta às complexidades do ambiente global, a ênfase na ligação humana através de organizações, clientes, fornecedores e funcionários nunca foi tão crucial (ANDRADE, 2023).

Quando pensamos no dia a dia da maioria dos funcionários, seu trabalho pode ser uma atividade essencialmente social, envolve compreender os estados mentais dos outros, experimentar estados afetivos compartilhados com os outros, e muitas vezes demonstrar que se entende e/ou vivencia o que a outra pessoa está sentindo, estas experiências refletem a empatia (CLARK; ROBERTSON; YOUNG, 2019).

A empatia deve ser vista não apenas como um valor, mas como uma mentalidade que influencia toda a comunicação organizacional. A prática da empatia envolve empatia cognitiva, afetiva e compassiva (DOLAMORE et al., 2021). A empatia é mais do que uma virtude - é uma estratégia empresarial indispensável que permite ir além das estratégias tradicionais e financeiras (ANDRADE, 2023). Os líderes empáticos têm a capacidade de ouvir ativamente, compreender as preocupações das partes interessadas e responder de uma forma que resolva essas preocupações e promova a cooperação (AHSAN, 2023).

Uma melhor compreensão da empatia pode melhorar comportamentos pró-sociais e eficácia organizacional (CLARK; ROBERTSON; YOUNG, 2019). Contudo, a empatia não é apenas uma característica de desenvolvimento, mas também uma exigência profissional que precisa ser desenvolvida, em uma pesquisa recente, 84% dos CEOs relataram que a empatia é uma habilidade interpessoal crucial nos ambientes de atendimento ao cliente e um fator essencial para melhorar a experiência de atendimento ao cliente segundo (WISEMAN, 2022).

No estudo de Clark, Robertson, Young (2019), uma das descobertas é que as organizações podem aumentar a empatia por suas situações ao se apresentarem de maneiras que destacam seus membros constituintes, eles sugerem que a forma como as organizações são apresentadas ao público pode ter um impacto significativo na

empatia que elas recebem. A empatia melhora as interações entre organizações e indivíduos, promovendo uma resposta mais humana e conectada às crises (DOLAMORE et al., 2021).

A empatia, conceituada por Decety J., & Jackson P. L. (2004), como sendo a nossa capacidade de partilhar e compreender os estados afetivos e mentais dos outros, é regularmente elogiada pelo seu papel positivo nas interações sociais. O interesse organizacional pela empatia é visível, mas o que se observa é que o consenso sobre o que é empatia, como ela deve ser medida e como a pesquisa em empatia pode contribuir significativamente para a compreensão organizacional ainda não é amplo (CLARK; ROBERTSON; YOUNG, 2019). Em pesquisa recente, com o objetivo de atualizar o que se falava sobre programas de treinamento em empatia existentes, Lajante et al. (2023) identificaram artigos relacionados aos serviços de saúde, com ausência de resultados nas áreas de serviços e negócios, por exemplo, relatando a necessidade de investigação e aprofundamento em áreas diferentes, fortalecendo que as competências empáticas cultivadas permanecem relevantes.

Como afirmam Tang e Gray (2021), descrever uma organização como um grupo de membros (em vez de uma entidade única) aumenta a empatia das pessoas em relação a ela, a ideia de que o “*framing*”, como as organizações são descritas, pode impactar a empatia nas organizações é apoiada por pesquisas, eles relatam que estudos revelaram que as pessoas se preocupam menos com grupos de pessoas do que com um indivíduo (Slovic, 2007; Small & Loewenstein, 2003) e prestam mais ajuda quando existe um beneficiário identificável (Kogut & Ritov, 2005). Neste sentido, outro autor escreve que:

Ao optar por comunicar, surge uma oportunidade para uma instituição: envolver-se ou desvincular-se do relacionamento com os stakeholders. Responder às pessoas com empatia, que reconhece relacionamentos e sentimentos, em primeiro lugar, é uma forma de criar espaço de conexão. Ao fazer isso, a empatia constrói relacionamentos porque a conexão cria confiança. Por outras palavras, quando a comunicação se centra na empatia, promove uma interação contínua, sustentada e contínua e não se esforça para ser “um e pronto”. À medida que as instituições reconhecem e comunicam os sentimentos das partes interessadas, com oportunidades para uma comunicação bidirecional consistente, criam espaço para mais interação, o que apresenta mais oportunidades para a construção de relacionamentos. Do ponto de vista organizacional, esta não é uma tarefa fácil (Dolamore et al., 2021, pg.271).

Desta forma, a empatia apresenta a oportunidade de melhorar as interações entre a

organização e os indivíduos, resultando em um processo de comunicação e percepção mais suave das respostas organizacionais (DOLAMORE et al., 2021).

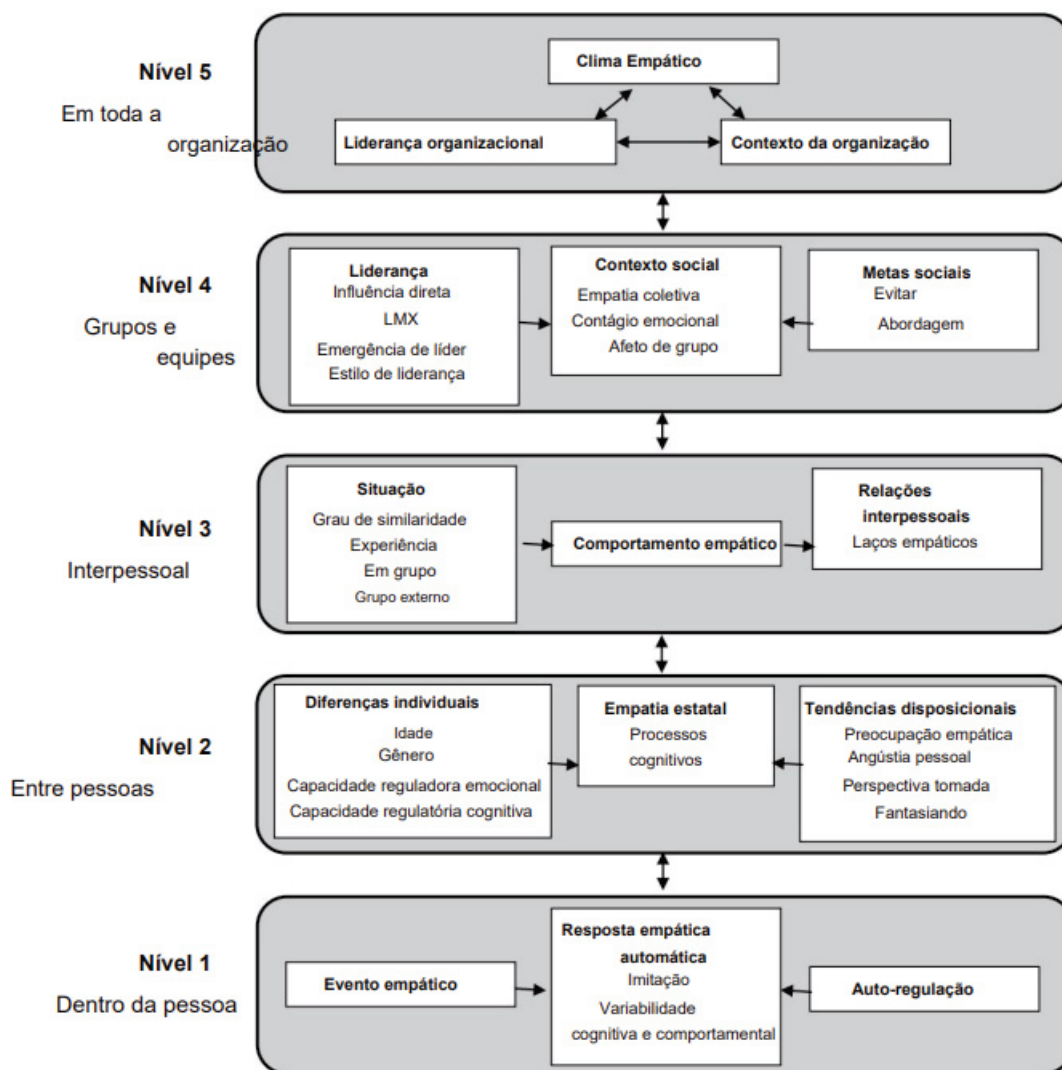
Gerald F. Burch et. al (2016) ofereceram uma contribuição essencial para a compreensão e aplicação do conceito nesse ambiente. Não só por oferecerem uma boa revisão de literatura, mas, principalmente, porque propuseram um modelo multinível que estrutura a pesquisa em empatia, fornecendo uma base sólida tanto para estudos acadêmicos quanto para práticas gerenciais. Eles sintetizam suas contribuições em três pontos principais:

Integração e Estruturação Conceitual: O estudo integra o campo da pesquisa em empatia, utilizando a estrutura de cinco níveis de análise de Ashkanasy (2003) sobre emoções para criar uma base conceitual robusta. Clarificação e Consistência das Definições: Responde à crítica de inconsistência nas definições de empatia (Bagozzi et al., 2013), demonstrando como diferentes níveis de análise influenciam a visão do papel da empatia nas organizações. Identificação de Lacunas e Recomendações Futuras: O modelo proposto permite identificar lacunas na literatura existente e apresenta direções claras para pesquisas futuras, promovendo avanços tanto teóricos quanto práticos no uso da empatia no ambiente organizacional (BURCH et. al 2016, p. 171).

A proposta de Burch et al (2016) é especialmente relevante para profissionais e pesquisadores que buscam compreender os níveis de empatia e como essas podem ser analisadas e utilizadas na gestão para fomentar interações organizacionais eficazes e contribuir para o sucesso empresarial, pois é apresentada através de uma estrutura construída em cinco níveis⁶, mostrando que a empatia afeta muitas construções organizacionais, desde o indivíduo até a equipe e até o nível organizacional (fig 01). Como pode-se observar, Burch et al., (2016) utilizou esta estrutura de cinco níveis para integrar a investigação da empatia na gestão e, se tornaram os primeiros a utilizar os cinco níveis de análise para uma resposta emocional específica, permitindo desenvolver um modelo multinível que fornece uma estrutura para a compreensão da empatia dentro das organizações e facilite pesquisas futuras.

FIGURA 1 - MODELO MULTINÍVEL DA EMPATIA NAS ORGANIZAÇÕES

⁶ Trata-se de uma metodologia/abordagem em que integram o campo em desenvolvimento da pesquisa em empatia e fornecem uma estrutura conceitual construída nos cinco níveis de análise de Ashkanasy (2003) na pesquisa de emoções, enfatizando processos dentro da pessoa, entre pessoas, interpessoais, em nível de grupo e em nível organizacional. Este modelo foi desenvolvido por Ashkanasy e Jordan (2008) e aplicado à liderança (Ashkanasy & Humphrey, 2011a) e ao comportamento organizacional (Ashkanasy & Humphrey, 2011b).



Fonte: BURCH, G. F. et al., 2016.

2.1.2 Empatia e Tomada de Decisão

A empatia, ou o processo de sentir ou saber como o outro se sente, é um componente crítico das interações sociais e pode ser de particular importância para o funcionamento organizacional (BURCH et al., 2016), embora a empatia tenha sido definida de várias maneiras, estas geralmente incluem componentes afetivos e cognitivos, bem como uma distinção entre estados emocionais focados em si mesmo e no outro (DECETY; JACKSON, 2004).

A empatia constrói uma interação eficaz com o ambiente (CARMINATI, 2021), o processamento da tomada de decisão moral é influenciado por sistemas cognitivos e emocionais (TAN et al., 2023), e a empatia pode promover cooperação, ajuda e interações benéficas com os outros (PRESTON, 2013), ela sinaliza uma segurança

psicológica que é necessário para trocas abertas de informações (MEYER et al., 2016), e este reconhecimento hábil das emoções de outras pessoas garante uma cooperação construtiva (SCOTT et al., 2010).

A competição empresarial está ficando mais intensa, e a sobrevivência corporativa está ficando mais difícil; conseqüentemente, os gestores precisam tomar decisões em cenários complexos e globalizados. Para, Ran et al. (2021), as corporações são mestres em análise quantitativa, mas raramente prestam atenção aos elementos comportamentais do sucesso organizacional. Uma das habilidades fundamentais para navegar neste meio, é a empatia: a capacidade de compartilhar e entender as experiências dos outros indiretamente (DECETY & COWELL, 2014). Os estudos sobre o papel da empatia na tomada de decisão têm cada vez mais atenção, como pode ser observado a seguir:

Especificamente, a empatia é examinada como a resposta emocional na pesquisa apresentada aqui, porque a empatia tem uma influência positiva na tomada de decisões éticas e no engajamento em comportamentos éticos (Eisenberg, 2000; Tangney & Dearing, 2002). Adotar uma abordagem positiva proporciona uma compreensão mais rica de uma emoção que pode promover bem-estar, climas organizacionais mais éticos e práticas de gestão empresarial mais humanizadas (Fredrickson, 2001; Handelsman, Knapp, & Gottlieb, 2002). A empatia também foi descrita dentro de conceituações de inteligência emocional (Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1997), o que é importante para o desenvolvimento de relações empregador-empresariais positivas, relações com funcionários (Karnes, 2009) e eficácia da liderança (Walter, Cole e Humphrey, 2011). (MENCL; MAY, 2016, p. 252).

Na literatura de negócios e gestão, a empatia assumiu importância crescente como um elemento central para a liderança, melhorando estratégias de marketing, filantropia corporativa, criando conectividade organizacional e como uma estratégia para prevenir erros gerenciais (OHREEN, 2022).

Mas tomar decisões considerando apenas aspectos quantitativos, já foi realidade no ambiente corporativo (RAN et al., 2021). Porém, com cenários mais complexos e globalizados, onde a competição empresarial está ficando mais intensa, e a sobrevivência corporativa mais difícil, torna-se necessário um olhar mais atento para as dimensões comportamentais e como estes elementos influenciam, por exemplo, na tomada de decisão.

Para Xiao (2021), o traço interpessoal que reflete a preferência comportamental dos tomadores de decisão em atividades sociais é um fator que não pode ser

ignorado. Para, Pohling et al. (2016, p.465), em seu estudo, “apoia a conclusão de outros autores de que a empatia, em particular a empatia cognitiva – capacidade de sentir simpatia, compaixão e preocupação pelos outros – é uma capacidade crucial, que expande o foco da consciência das pessoas e, assim, constrói a base para níveis mais elevados de cognição moral”. O componente cognitivo consiste em tentar entender o que alguém está pensando e sentindo. Isso pode ser alcançado de diferentes maneiras — por meio de simulação mental, teorização, uso de estruturas normativas ou (frequentemente) uma combinação de cada um desses elementos (SPAULDING, 2024).

Para Ohreen (2022) definir empatia é difícil, para ele é a identificação com os pensamentos e emoções de outra pessoa por meio de um processo imaginativo. E assim, essa identificação, idealmente, facilitará uma conexão mais ampla com as partes interessadas além do interesse próprio e motivará um melhor ambiente de negócios. Mesmo assim, para ele a tomada de perspectiva não é suficiente ou necessária como uma ferramenta de gestão ou negócios (OHREEN, 2022).

Já para outros autores (MULLER; PFARRER; LITTLE, 2014; OHREEN, 2022; POHLING et al., 2016; RAN et al., 2021; XIAO et al., 2021) a empatia pode ser uma ferramenta poderosa para promover comportamentos pró-sociais, melhorar o ambiente organizacional e aumentar a coesão social. A empatia pode ajudar na tomada de decisão, considerando o bem-estar dos outros e promovendo a justiça e a ética. Por exemplo, no artigo "Role of gender based emotional intelligence in corporate fin", Ran et al.(2021) sugere que a inteligência emocional, que inclui empatia, pode ser benéfica em contextos corporativos para decisões mais éticas e centradas nas pessoas, promovendo uma cultura de empatia.

Para Pohling et al. (2016) a empatia afetiva, em conjunto com certos valores pessoais, é crucial para a competência ética e sugere que os tomadores de decisão organizacionais considerem esses fatores na promoção de práticas éticas, por exemplo. O estudo descobriu que a empatia afetiva, especialmente a preocupação empática, desempenha um papel significativo (POHLING et al., 2016).

Em outro estudo, Zhang; Yu; Mai (2020) exploram como a emoção e a empatia influenciam as decisões de ajuda pró-social, os pesquisadores mostraram que os participantes eram mais propensos a ajudar quando sentiam tristeza em comparação com raiva, aqueles com alta empatia também demonstraram uma maior disposição para ajudar, sugerindo que tanto a emoção quanto a empatia são motivadores

importantes para comportamentos pró-sociais:

Em estudos anteriores sobre SVO (orientação de valor social) e empatia, descobriram que quanto mais pró-social um indivíduo é, mais forte é a capacidade de empatia (Declerck & Bogaert, 2008). Além disso, como uma capacidade de entender a situação dos outros (Fu, 2016), indivíduos com níveis mais altos de empatia podem ser mais sensíveis à situação dos tomadores de resultados, e a diferença na tomada de decisão entre si e o outro é menor (ZHANG; YU; MAI, 2020, p.896).

Os pesquisadores, Muller; Pfarrer; Little (2014), em seu trabalho, também analisam a tomada de decisão, eles propõem uma teoria da empatia coletiva e seu papel nas decisões de filantropia corporativa. Argumentam que “a empatia coletiva pode influenciar positivamente as decisões de doação, promovendo comportamentos pró-sociais em ambientes corporativos” (MULLER; PFARRER; LITTLE, 2014). A pesquisa destaca que, ao cultivar empatia coletiva, as empresas podem aumentar o engajamento em iniciativas de responsabilidade social, promovendo uma cultura de empatia e colaboração dentro das organizações:

A disparidade entre a interpretação racional no nível executivo e a interpretação emocional no nível do funcionário é particularmente marcante à luz de pesquisas que mostram que filantropia fora do contexto organizacional, como um "esforço ativo para promover o bem-estar humano" é motivado principalmente por sentimentos de empatia (Batson, 1998; Bekkers, 2005). A empatia é uma resposta emocional orientada para o outro provocada por e congruente com o bem-estar percebido de uma pessoa necessitada, formando uma fonte potente de motivação para ajudar a aliviar a necessidade indutora de empatia (Batson, Eklund, Chermok, Hoyt, & Ortiz, 2007; Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost, & Lilius, 2004). (MULLER; PFARRER; LITTLE, 2014, p.2).

Eles sugerem que os processos de compartilhamento implícito ocorrem quando os indivíduos espalham inconscientemente empatia pela organização, expressando seus próprios sentimentos. Já, os processos explícitos de compartilhamento emocional ocorrem quando os indivíduos adotam conscientemente ou tentam ativamente influenciar as emoções dos outros, sendo assim a empatia coletiva é qualitativamente diferente da soma da empatia individual por uma série de razões (MULLER; PFARRER; LITTLE, 2014), conforme apresentam a seguir:

Primeiro, os indivíduos podem experimentar emoções coletivas, como empatia, mesmo quando não estão pessoalmente envolvidos ou expostos ao

evento que desperta a empatia por meio de processos conhecidos como compartilhamento secundário ou terciário (Rimé, 2007). Em segundo lugar, os processos de compartilhamento de grupo subjacentes à convergência são tipicamente recorrentes, de modo que a empatia coletiva é continuamente reativada e, portanto, sustentada em níveis de intensidade mais altos do que a empatia de qualquer indivíduo sozinho (Rimé, 2007). Em terceiro lugar, em função da participação no grupo, a empatia coletiva carrega tendências de ação mais poderosas do que a empatia individual (Barsade & Gibson, 2012) (MULLER; PFARRER; LITTLE, 2014, p.9).

Para os autores, a empatia coletiva terá um forte impacto nos processos de tomada de decisão de alto nível, isso ocorre porque a natureza representativa das emoções coletivas faz com que pareçam menos tendenciosas, refletem senso de valor compartilhado e levará a maiores efeitos de infusão nos processos de tomada de decisão dos executivos (MULLER; PFARRER; LITTLE, 2014).

A maioria dos problemas de decisão de grupo, sejam eles sociais, corporativos ou orientados a políticas, envolvem pessoas ligadas por uma miríade de laços sociais, Cameron et al. (2019), discute em seu trabalho como a empatia é vista como um fator que pode influenciar positivamente a tomada de decisão em redes sociais, promovendo comportamentos cooperativos e a formação de opiniões coletivas. Isso destaca a empatia como um aspecto positivo que facilita conexões sociais e decisões mais inclusivas.

Em outro estudo que investiga a relação entre empatia e tomada de decisão moral, os autores discutem como a empatia pode influenciar decisões, especialmente em cenários morais complexos. Eles citam as divisões da empatia em três domínios de (Decety; Cowell (2014, p. 525), 1) compartilhamento afetivo, definido como “a capacidade de compartilhar ou se tornar afetivamente despertado pela valência emocional e intensidade relativa dos outros sem confusão entre si e o outro”; 2) preocupação empática, descrita como “a motivação para cuidar do bem-estar do outro”; e 3) tomada de perspectiva (ou empatia cognitiva), que se refere a “a capacidade de se colocar conscientemente na mente de outra pessoa e entender o que essa pessoa está pensando ou sentindo”, e sugerem que a empatia afetiva pode influenciar a atenção e a tomada de decisão, especialmente em situações que envolvem grupos ou indivíduos identificáveis (NASELLO et al., 2023):

Ramsøy et al. (2015, p. 179) afirmaram que "a decisão de agir ou não

socialmente é um conflito entre o que é ideal para o indivíduo, em oposição ao que é ideal para a sociedade [ou o grupo] em geral". Para destacar a complexidade dos fatores que levam as pessoas a tomar decisões, alguns autores se concentraram no papel desempenhado pela empatia (Davis 2015), notadamente por ser um sentimento pró-social que faz com que as pessoas ajudem outras (Batson et al. 1997; de Waal e Suchak 2010). A empatia é um aspecto essencial do julgamento moral porque compreender e compartilhar emoções com os outros pode desencorajar as pessoas de transgressões morais que causam sofrimento (Vyas et al. 2017). (NASELLO et al., pg.2967, 2023).

Assim, indivíduos com níveis mais altos de empatia afetiva experimentariam emoções mais altas e estariam menos envolvidos em processos de raciocínio que envolvem uma análise de custo-benefício. Em contraste, indivíduos com baixa empatia afetiva experimentariam emoções menos intensas e estariam altamente envolvidos em processos cognitivos (NASELLO et al., 2023).

O pesquisador Ohreen (2022) apresenta o uso da empatia na gestão empresarial, argumentando que a empatia pode ser uma ferramenta eficaz para melhorar o desempenho organizacional, aumentar a satisfação do cliente e promover um ambiente de trabalho colaborativo, mas sugere considerar às circunstâncias específicas e ter uma equilibrada análise crítica, contra o uso excessivo ou a dependência da empatia.

Nesta mesma linha, Khalid; Dickert, (2022) oferece uma visão crítica da empatia, argumentando que ela pode ser parcial e limitada, favorecendo apenas aqueles que estão próximos ou pertencem ao "in-group"⁷. A preocupação aqui é que a empatia pode reforçar divisões sociais e preconceitos, pois as pessoas tendem a sentir mais empatia por aqueles que compartilham características ou laços semelhantes.

Em um trabalho recente de Jean Decety (2021), a noção de que a empatia é um aspecto central da humanidade, desempenhando um papel fundamental na motivação da preocupação com os outros, porém complexa, fica evidente. Embora a empatia seja frequentemente vista como uma resposta afetiva que motiva comportamentos pró-sociais, ela pode não ser um guia confiável para decisões

⁷ Muitas vezes apontam que a empatia tende a ser direcionada principalmente para o "in-group" – aqueles que são percebidos como semelhantes ou próximos de nós em termos de identidade ou experiência. Essa limitação pode levar a um favoritismo em decisões morais e sociais, onde o "out-group" – aqueles que são diferentes ou distantes – é menos favorecido.

morais.

Para ele, a empatia pode ser influenciada por contextos sociais e vieses cognitivos que favorecem certos indivíduos ou grupos sobre outros, o que pode colidir com princípios morais de justiça. Decety argumenta que, embora a empatia possa impulsionar comportamentos compassivos, ela também pode ser paroquial e limitada, não sendo ideal para todas as decisões morais (DECETY, 2021).

No entanto, alguns autores no decorrer dos anos (BATSON, 1991; EISENBERG et al., 1987; DECETY E JACKSON, 2004; DECETY E MEYER, 2008), argumentam que é possível desenvolver empatia cognitiva, que envolve tomar a perspectiva de outros, independentemente de suas conexões emocionais ou proximidade com o "in-group". A empatia cognitiva permite que as pessoas compreendam melhor as experiências e sentimentos daqueles no "out-group", potencialmente superando preconceitos e promovendo uma maior inclusão. A divisão entre autores que veem a empatia como positiva e aqueles que a criticam é baseada em como eles percebem suas limitações e benefícios, especialmente em relação à inclusão social e à tomada de decisão moral.

2.2. GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Responsabilidade social corporativa (RSC) é um tipo de autorregulação integrada ao modelo de negócio cujo objetivo é contribuir para fins sociais. Conforme Aloui e Jebli (2022), durante muito tempo, a RSC sempre foi o foco estratégico de muitas empresas, especialmente das maiores. O seu principal objetivo tem sido combinar os seus objetivos econômicos fundamentais com as necessidades das comunidades ou sociedades em que operam.

O termo corporativo ao invés de empresarial está sendo empregado em razão da sua amplitude, com base nos estudos conceituais de Drucker (2007), que estabelece a diferenciação da administração na estrutura organizacional e conceitua empresa e corporação. O autor explica corporação, como uma entidade legal mais abrangente que permite a proteção dos ativos pessoais dos proprietários, algo que não é necessariamente aplicável a outras formas de empresas.

Assim, a RSC, além de considerar o impacto ambiental e econômico das ações da empresa, envolve a integração de preocupações sociais e ambientais nas

operações comerciais e na interação com as partes interessadas. Vai além do cumprimento das leis e regulamentos, representando um compromisso voluntário que as empresas assumem para melhorar a comunidade e o ambiente em que operam. Esse é, em termos gerais, o conceito que traz a maioria dos autores clássicos da área como Carroll (1979); Davis (1973); Sethi (1975); Freeman (1984); Bowen (1953), foram principalmente estes autores que estabeleceram as bases para a compreensão moderna do conceito de responsabilidade social nos empreendimentos financeiros.

Porém, muito tem contribuído para o esclarecimento do conceito aplicado, como o estudo de Story, J., Castanheira, F., e Hartig, S. Intitulado "Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management", publicado no Social Responsibility Journal em 2016, nele se aborda a relação entre a responsabilidade social corporativa (RSC) e a atratividade organizacional, especialmente no contexto da gestão de talentos. Os autores defendem que práticas eficazes de RSC não apenas beneficiam a sociedade e o meio ambiente, mas também aumentam a atratividade das organizações para potenciais talentos. Destacam que a RSC pode ser uma ferramenta poderosa para atrair, reter e motivar funcionários, contribuindo para uma vantagem competitiva sustentável. "A responsabilidade social corporativa é uma ferramenta estratégica que pode aumentar a atratividade organizacional, ajudando as empresas a atraírem e reter talentos de alta qualidade" (STORY et al., 2016, p. 486).

O estudo de Story et al. (2016), reforça a ideia de que a RSC vai além do simples cumprimento de leis e regulamentos. Ela envolve um compromisso voluntário das empresas em adotar práticas que beneficiem a sociedade e o meio ambiente, contribuindo também para a melhoria da atratividade organizacional. As empresas que se engajam em RSC são vistas como mais atraentes por potenciais funcionários, o que pode ser crucial para a gestão de talentos.

Story, Castanheira e Hartig (2016), também entendem a que Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um tipo de autorregulação empresarial integrada ao modelo de negócio da empresa cujo objetivo é contribuir para desígnios sociais, além de considerar o impacto ambiental e econômico das ações da empresa "não apenas promove benefícios sociais e ambientais, mas também melhora a percepção da empresa entre os potenciais funcionários, tornando-a mais atraente para talentos de alta qualidade" (STORY, CASTANHEIRA E HARTIG, 2016, p. 488).

Por sua vez, Carrasco e Vélchez (2022), no artigo "Envio de sinais de

responsabilidade social corporativa", que também investigou como as características organizacionais afetam a adoção de práticas de RSC, destaca que empresas com uma reputação corporativa positiva estão mais inclinadas a enviar sinais de RSC.

"A combinação de atuar em um setor altamente poluente, ter uma estrutura acionária não concentrada e uma reputação positiva está associada a um maior envio de sinais de RSC" (Carrasco; Vílchez 2022, p. 104).

Pinheiro et al. (2022), também contribui com o tema quando analisa o impacto da estrutura de propriedade na adoção de práticas de RSC em instituições financeiras brasileiras. O estudo revela que empresas com controle acionário estrangeiro tendem a adotar mais práticas de RSC e de CB⁸, DTD⁹ e TSS¹⁰" (PINHEIRO et al., 2022, p.665).

Tais estudos mostram que o compromisso voluntário vai além do mero cumprimento das leis, representando uma estratégia proativa das empresas para melhorar a comunidade e o ambiente em que operam. Neste sentido, sugerem como a RSC pode ser utilizada como uma ferramenta estratégica na gestão de talentos, ao mesmo tempo em que promove uma imagem positiva da empresa perante a sociedade, Aguinis e Glavas (2012) abordam a RSC como um fenômeno multissetorial, envolvendo indivíduos, organizações e sociedades.

Story, Castanheira e Hartig (2016) também entendem a que Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como um tipo de autorregulação empresarial integrada ao modelo de negócio da empresa cujo objetivo é contribuir para desígnios sociais, além de considerar o impacto ambiental e econômico das ações da empresa "não apenas promove benefícios sociais e ambientais, mas também melhora a percepção da empresa entre os potenciais funcionários, tornando-a mais atraente para talentos de alta qualidade" (STORY, CASTANHEIRA E HARTIG, 2016, p. 487). Para eles, esse compromisso voluntário vai além do mero cumprimento das leis, representando uma estratégia proativa das empresas para melhorar a comunidade e o ambiente em que operam.

⁸ CB - Código de Boas Práticas: Referente a um conjunto de diretrizes ou normas que uma empresa segue para assegurar boas práticas de governança corporativa e responsabilidade social.

⁹ DTD - Desenvolvimento de Talentos e Diversidade: Relacionado a programas e iniciativas voltadas para o desenvolvimento de habilidades dos empregados e a promoção da diversidade dentro da empresa.

¹⁰ TSS - Transparência e Sustentabilidade Social: Envolve práticas de transparência nas operações da empresa e o compromisso com a sustentabilidade social, garantindo que as atividades da empresa tenham um impacto positivo na sociedade.

2.3 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E EMPATIA NA GESTÃO DE (RSC)

O conceito de Instituição financeira é geral e não guarda muitas complexidades em relação ao seu entendimento. Trata-se de empresas que fornecem serviços financeiros a seus clientes, incluindo bancos, cooperativas de crédito, seguradoras, corretoras e fundos de investimento. Desempenham o papel econômico de facilitador da circulação de capital, poupança e investimento, além de oferecer uma variedade de serviços financeiros, como empréstimos, seguros e consultoria financeira. A distinção de outras corporações é que as instituições financeiras lidam diretamente com a gestão de recursos monetários dos clientes (BANCO CENTRAL, 2023).

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em instituições financeiras se refere à crença de que essas empresas devem agir de maneira ética e contribuir para o bem-estar econômico, social e ambiental da sociedade, além de maximizar os lucros para os acionistas, essas instituições devem integrar preocupações sociais e ambientais em suas operações comerciais e na interação com as partes interessadas. Estudos como os de Mattila e Hanks (2012), que investigaram o comportamento de doação dos clientes em cenários de responsabilidade social corporativa (RSC), descobriram que a busca por status interatuava com a empatia e a proximidade da causa para influenciar esses comportamentos.

Eles fizeram um estudo onde previram que o status de um indivíduo combinaria com a empatia sentida e a proximidade da causa para determinar o comportamento pró-social e perceberam que "indivíduos em busca de status exibiram níveis mais elevados de comportamentos pró-sociais quando a causa era nacional, especialmente quando sentiam empatia pela causa distante" (MATTILA; HANKS, 2012, p. 667).

A contribuição dessa pesquisa às instituições financeiras ao sugerir que campanhas de RSC podem ser mais eficazes quando se alavanca a empatia dos clientes e direcionam a causas que eles percebem como importantes para seu status social foi que, a partir dessa consciência que a empatia ou a capacidade de compreender e compartilhar os sentimentos dos outros, ajuda a promover o engajamento e a apoio dos clientes, "sentimentos de empatia tiveram um impacto positivo na intenção de doação quando a causa era local e a busca por status não era ativada" (MATTILA & HANKS, 2012, p. 671).

Os gestores passaram a entender melhor as necessidades e expectativas dos envolvidos, incluindo clientes, funcionários, comunidades locais e o meio ambiente.

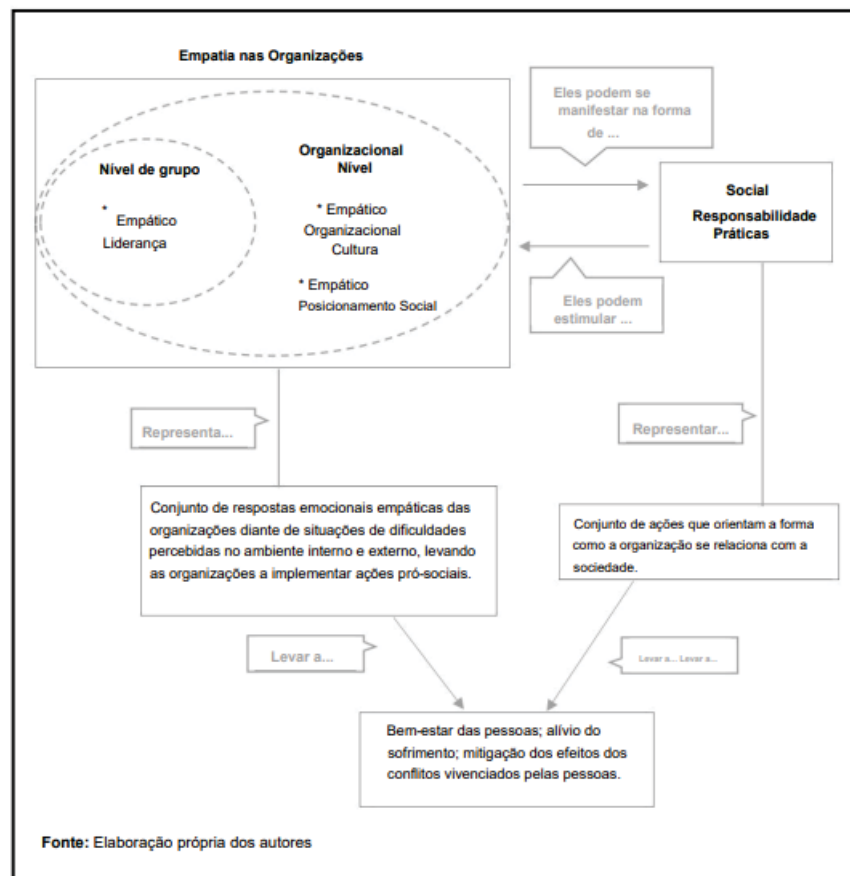
Du et al., (2023, p.8) observa que "os resultados sugerem que a empatia demonstrada pelos CEOs caritativos os leva a adotar práticas mais amigas dos funcionários" Isso destaca a importância de líderes empáticos em instituições financeiras, que podem promover uma cultura corporativa mais responsável e orientada para o bem-estar social.

Para Frare et al. (2024), nos últimos anos, a literatura tem sugerido que um dos principais stakeholders nas organizações são os seus colaboradores, que são fundamentais para a criação de vantagem competitiva e sustentabilidade a longo prazo, eles também são responsáveis por ajudar a transmitir a missão, os valores e as práticas de responsabilidade social das organizações aos clientes e demais stakeholders.

No trabalho de Du et al. (2023), em "*Charitable CEOs and Employee Protection*", é analisado o impacto das doações pessoais dos CEOs nas políticas corporativas. O artigo mostra que CEOs caritativos tendem a adotar políticas mais favoráveis aos funcionários, sugerindo que a empatia dos líderes empresariais pode influenciar positivamente a implementação de práticas de RSC. Este estudo explora a forma como os comportamentos filantrópicos dos CEOs estão associados a melhores políticas de proteção dos trabalhadores nas empresas. Mostra que as empresas lideradas por diretores executivos caridosos tendem a apresentar menor desigualdade salarial, mais mulheres empregadas, taxas mais elevadas de licença parental e menos violações da legislação laboral." Os resultados sugerem que a empatia demonstrada pelos CEOs caritativos os leva a adotar práticas mais amigas dos funcionários" (DU et al, 2023, p. 2).

A empatia no contexto organizacional surge como um elemento emocional fundamental para impulsionar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Estudos indicam que, mais do que uma estratégia institucional, a empatia motiva as empresas a se engajarem em ações sociais, especialmente em momentos de crise, como os desafios econômicos e sanitários vivenciados durante a pandemia da COVID-19. Além disso, a implementação dessas práticas tende a reforçar a cultura empática dentro das organizações, influenciando positivamente a liderança e os grupos de trabalho na criação de novas iniciativas voltadas ao impacto social (LOURENÇO; SILVA; OLIVEIRA, 2022).

RESPONSABILIDADE SOCIAL



Fonte: LOURENÇA, SILVA, OLIVEIRA, 2020.

De modo geral, as pesquisas ressaltam que a integração da empatia na gestão de RSC em instituições financeiras não só melhora a imagem e a reputação das instituições, mas também promove um ambiente de trabalho mais positivo e uma relação mais forte com as partes interessadas. Entendem que a empatia é um componente vital para o sucesso das práticas de RSC, destacando a necessidade de líderes e gestores empáticos para a promoção de um impacto social positivo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, de modo geral, caracteriza-se como uma investigação metódica para a descoberta de novas informações ou relações e, para a verificação e ampliação do conhecimento existente (SCHMIDT; GODOY, 1995). Sendo assim, deve ser minuciosamente explicitada. Nesta parte, são abordados os procedimentos

metodológicos que serão utilizados para contribuir na resposta ao problema de pesquisa estabelecido, que se concentra na seguinte questão: Como a empatia, na percepção e experiência dos gestores, influencia a promoção da responsabilidade social corporativa em instituições financeiras?

Os procedimentos metodológicos descrevem os passos da pesquisa a fim de encontrar respostas ao problema proposto. Como estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo qualitativo básico, que tem, segundo Merriam (2009), o objetivo de descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas. A investigação qualitativa emprega diferentes formas de produção de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados (CRESWELL, ROCHA, SILVA, 2007a). Nessa pesquisa, a intenção é entender como os participantes interpretam suas experiências, constroem seu mundo e atribuem significado às suas vivências (MERRIAM, 2009). Com base nisso, serão apresentadas a concepção epistemológica e ontológica da pesquisa, a especificação do problema de pesquisa, a delimitação e o desenho da pesquisa.

3.1 CONCEPÇÃO EPISTEMOLÓGICA E ONTOLÓGICA

O cientista social, assim como todo ser humano é orientado por suas posições ontológica e epistemológica, que mesmo não reconhecidas, norteiam sua vida e ações e, conseqüentemente, também a abordagem teórica e metodologia dos seus estudos. Ou seja, a escolha metodológica de investigação parte dos pressupostos ontológicos, epistemológicos e teóricos do pesquisador, determinando a coerência entre a noção de sujeito e as relações com o objeto de pesquisa, ... “as questões ontológicas e epistemológicas estão inevitavelmente relacionadas, uma vez que a epistemologia está preocupada com a forma como os agentes humanos podem investigar e dar sentido à ontologia” (FURLONG E MARSH 2002, p.18).

Nesta pesquisa, parte-se do entendimento de que as questões ontológicas tratam do próprio “ser” sendo, pois, os “pressupostos que dizem respeito à verdadeira essência do fenômeno sob investigação” (BURREL, MORGAN, 1979, p.05). Em outras palavras, uma posição ontológica reflete a visão do pesquisador sobre a natureza do mundo (FURLONG, MARSH, 2002). Se uma posição ontológica reflete a visão do pesquisador sobre a natureza do mundo, a sua posição epistemológica reflete a sua visão do que se pode conhecer do mundo e como se pode conhecê-lo;

uma epistemologia é, deste modo, uma teoria do conhecimento (FURLONG, MARSH, 2002).

Um segundo conjunto de pressupostos, de natureza epistemológica, são pressupostos sobre as bases do conhecimento, de como alguém poderia começar a entender o mundo e transmitir esse conhecimento para seus semelhantes em forma de comunicação (BURREL, MORGAN, 1979). É a forma como o pesquisador define o quê e como vai conhecer sobre a realidade (FURLONG, MARSH, 2002). “[...] o conhecimento é algo sólido, real e capaz de ser transmitido de modo tangível ou é algo mais maleável, subjetivo, espiritual ou mesmo transcendental, baseado na experiência e no insight de natureza única e essencialmente pessoal [...]” (BURREL, MORGAN, 1979, p.6).

Associado às questões ontológicas e epistemológicas, mas conceitualmente separada delas, está um terceiro conjunto de pressupostos relacionados à natureza humana e, em particular, à relação entre os seres humanos e seu ambiente (BURREL, MORGAN, 1979), uma vez que a vida humana é essencialmente o sujeito e o objeto da investigação. Os três conjuntos de pressupostos têm implicação direta de natureza metodológica, cada um tem importantes consequências na maneira como se tenta investigar e obter "conhecimento" do mundo social (BURREL, MORGAN, 1979; GODOY, 1995). Assim, o modo como o pesquisador define a forma como vai conhecer a realidade resulta nas posturas epistemológicas. As escolhas realizadas pelos pesquisadores, conciliadas primeiramente à postura ontológica a ser utilizada, definem a abordagem a ser adotada (MAFFEZZOLLI, BOEHS, 2008).

Neste trabalho, será adotada a perspectiva interpretativista, compreendendo que o paradigma interpretativo:

É informado por um interesse em entender o mundo como ele é, mas de entender a natureza fundamental do mundo social ao nível da experiência subjetiva [...] sustentando que uma pessoa somente pode 'entender' ocupando-se de um quadro de referência do participante na ação. A pessoa tem que entender a partir de dentro ao invés de fora. Deste ponto de vista a ciência social é vista como essencialmente subjetiva em lugar de um empreendimento objetivo (Burrel, Morgan, 1979, p.9).

Através do paradigma interpretativista, o mundo social é visto como um processo social emergente criado pelos indivíduos nele envolvidos. A sociologia interpretativa está interessada em entender a essência do mundo cotidiano,

enfatizando a compreensão das práticas sociais, culturais e individuais a partir da perspectiva dos próprios participantes, buscando entender o significado que eles atribuem às suas experiências (GODOY, 1995). Assim, trata-se da compreensão do pesquisador sobre a compreensão dos participantes acerca do fenômeno de interesse (MERRIAM, 2009).

O paradigma interpretativo abrange, portanto, uma grande extensão do pensamento filosófico e sociológico, compartilhando uma característica comum de tentar entender e explicar o mundo social do ponto de vista dos atores diretamente envolvidos no processo social (BURREL, MORGAN, 1979). As teorias interpretativas concentram-se, pois, no estudo das maneiras como a realidade social é significativamente construída e ordenada do ponto de vista dos atores diretamente envolvidos. Representam uma perspectiva na qual os participantes individuais negociam, regulam e vivem suas vidas (LAKATOS, 2017).

Nesta pesquisa, a epistemologia é de cunho interpretativa fenomenológica, posto que entende os indivíduos como emocionalmente engajados com o mundo e interpretando suas experiências através de seus contextos históricos e sociais únicas. O pesquisador, nessa concepção, segundo Gil (2015), deve estar comprometido em aprender sobre indivíduos específicos no contexto e examinar como eles interpretam e compreendem suas experiências.

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo visa responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como a empatia, na percepção e experiência dos gestores, influencia a promoção da responsabilidade social corporativa em instituições financeiras?**

3.2.1 Questões de Pesquisa

As questões de pesquisa estão em harmonia com o problema de pesquisa apresentado no tópico anterior e visam obter as seguintes informações:

- Qual a influência da empatia na percepção e experiência dos gestores em decisões corporativas relacionadas à responsabilidade social corporativa, diversidade, inclusão e ações filantrópicas?

- Como a empatia molda a percepção e as experiências dos gestores em instituições financeiras na tomada de decisões corporativas, com foco em investimentos em sustentabilidade.
- Como os gestores percebem e incorporam a empatia em suas práticas relacionadas à responsabilidade social corporativa.
- Quais são os desafios na integração de práticas de responsabilidade social corporativa e empatia na cultura organizacional.

3.2.2 Definição constitutiva e percurso empírico

Com o intuito de esclarecer os termos utilizados neste estudo, são indicados, a seguir, a definição constitutiva e o percurso empírico dos seguintes termos:

- Empatia
- Responsabilidade Social Corporativa

Dessa forma, os termos que não são facilmente compreendidos pelos indivíduos fora do campo de estudo devem ser definidos previamente (CRESWELL, 2007).

EMPATIA

Definição constitutiva: De acordo com Burch et al. (2016), a empatia é definida como um processo mental cognitivo (compreensão do outro) quanto afetivo (capacidade de sentir o que o outro sente) motivando ações e comportamentos pró-sociais baseados no contexto social e organizacional. Esta definição destaca a importância da empatia como um componente efetivo das interações sociais e sua relevância significativa para o funcionamento organizacional, destacando tanto os componentes afetivos quanto os cognitivos da empatia e sua importância no ambiente organizacional.

Percurso Empírico: Para investigar empiricamente a empatia no contexto

organizacional, este estudo adota uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas com gestores de instituições financeiras, buscando capturar suas percepções e experiências sobre a empatia na prática corporativa e assim permitindo compreender como a empatia se manifesta nas interações organizacionais, influenciando tomadas de decisão e relações interpessoais. Espera-se que os resultados desta investigação empírica contribuam para uma compreensão mais aprofundada da empatia no contexto organizacional, evidenciando sua influência na tomada de decisão, no bem-estar dos colaboradores e na dinâmica das relações interpessoais dentro das instituições financeiras. Os achados também poderão subsidiar estratégias e práticas de gestão que promovam um ambiente organizacional mais empático e colaborativo.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

Definição constitutiva: A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) refere-se ao compromisso contínuo das empresas em adotar comportamentos éticos que promovam o desenvolvimento sustentável da sociedade, consiste em equilibrar decisões estratégicas, os impactos de suas ações e os interesses de diferentes grupos ou Stakeholders, entendidos aqui como todos que exercem influência ou são influenciados diretamente pela empresa como: os funcionários, consumidores, fornecedores, acionistas, governo, meio ambiente e comunidade em geral. A RSC implica que as empresas vão além de suas obrigações legais, contribuindo voluntariamente para o bem-estar social e ambiental (SILVEIRA; PETRINI, 2017).

Percurso Empírico: Para analisar a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na prática, este estudo adotou uma abordagem qualitativa, combinando entrevistas com gestores do setor financeiro e análise documental de relatórios de sustentabilidade. As entrevistas permitiram compreender como os gestores percebem e incorporam a RSC em suas decisões estratégicas, enquanto a análise documental, baseada em dados secundários, validou essas percepções ao examinar diretrizes, métricas e ações concretas reportadas. A triangulação entre os relatos dos gestores e as informações documentais assegurou maior rigor na interpretação dos dados, possibilitando uma visão mais consistente sobre a aplicação da RSC além do cumprimento de obrigações legais.

3.3 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

A presente pesquisa busca compreender como, na percepção e experiência dos gestores, a empatia influencia a promoção da responsabilidade social corporativa em instituições financeiras. Com o intuito de alcançar esse objetivo, serão descritos na próxima seção os métodos empregados para o desenvolvimento do presente estudo.

3.2.1. Delineamento da Pesquisa

A abordagem da pesquisa é qualitativa (BURREL, MORGAN, 1979; CRESWELL, ROCHA, SILVA, 2007A; MERRIAM, 2009), pois abrange uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, compreender o significado, e não quantificar a frequência, do fenômeno da proposição. Fundamentalmente, os pesquisadores qualitativos estão interessados em compreender o significado que as pessoas constroem, isto é, como fazem sentido do seu mundo e das experiências que têm nele (MERRIAM, 2009). Além de que, a investigação qualitativa oferece diferentes opções para produção do conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados (CRESWELL, ROCHA, SILVA, 2007b).

Os objetivos gerais da pesquisa qualitativa são, pois, alcançar uma compreensão de como as pessoas fazem sentido de suas vidas, delinear o processo, em vez do resultado ou produto de criação de significados, por meio da descrição de como as pessoas interpretam o que experimentam (MERRIAM, 2009). Do mesmo modo a interpretam outros autores, quando afirmam que com a utilização de tal abordagem, busca-se o entendimento do fenômeno de interesse por meio das perspectivas dos participantes do estudo e não do pesquisador (BURREL, MORGAN, 1979; GODOY, 1995). Em vez de determinar causa e efeito, prever ou descrever a distribuição de algum atributo entre uma população, trata-se de descobrir o significado de um fenômeno para os envolvidos.

Os pesquisadores qualitativos estão, deste modo, interessados em compreender como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem seus

mundos e que significado atribuem às suas vivências. Por exemplo, em vez de precisar quantas pessoas aposentadas assumem empregos de meio período após a aposentadoria, estar mais interessados em como as pessoas se adaptam à aposentadoria, como pensam sobre essa fase de suas vidas, o processo em que se envolveram ao passar do trabalho em tempo integral para a aposentadoria, e assim por diante. Essas questões dizem respeito à compreensão de suas experiências subjetivas e, portanto, exigem um método qualitativo de apreensão.

Há, no escopo das pesquisas qualitativas, assim como apresentam Creswell (2007b), Freitas e Jabbour (2011), diversas estratégias de investigação. Para esse estudo utilizar-se-á a estratégia delineada por Merriam (2009) como estudo qualitativo básico onde cada participante do estudo é considerado de acordo com suas próprias singularidades, experiências, percepções e narrativas. O pesquisador deve focar em como as pessoas compreendem, interpretam e dão significados às experiências, como dão sentido à vida e aos movimentos realizados. O autor explica que as características chave para a compreensão da natureza da pesquisa qualitativa é o foco estar no processo, na compreensão e no significado; o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise de dados; o processo é indutivo; e o produto é ricamente descritivo.

A escolha desta abordagem justifica-se porque a pesquisa qualitativa ocorre em um “setting natural” (não construído artificialmente pelo pesquisador), envolvendo a observação de situações reais e cotidianas. Trabalha a construção não estruturada dos dados (sem hipóteses feitas previamente) e busca o significado da ação social segundo a ótica dos sujeitos pesquisados conforme relata Silverman (1995). O resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, como cita Godoy¹¹; Silva, Menezes¹² (1995B; 2005 apud Freitas, Jabbour, 2011). Ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo.

Este trabalho busca, dessa forma, obter respostas para o problema proposto a partir de eventos que se encontram fora dos limites do laboratório, com a investigação de inferências válidas. A estratégia escolhida foi o estudo de caso com orientação interpretativista. Para aumentar a compreensão do fenômeno, considerado

¹¹ GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995B.

¹² SILVA, E. LUCIA; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

um processo de investigação que se baseia no princípio de que os indivíduos experimentam subjetivamente o mundo social (GILL, 2015), é importante que haja uma coordenação entre os diferentes casos individuais (STAKE, 2006). Por isso, esta pesquisa é considerada um estudo de casos múltiplos. Como observa Yin (2005), o estudo de caso é um desenho particularmente adequado para situações em que é impossível separar as variáveis do fenômeno de seu contexto.

Em relação ao ambiente, a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa de campo, pois haverá a presença da pesquisadora no contexto dos entrevistados. Este campo refere-se ao habitat natural dos indivíduos, descartando as situações de laboratórios ou de controle pelo responsável da pesquisa (GODOY, 1995). Por fim, sobre a dimensão do tempo, o estudo apresenta um corte transversal com aproximação longitudinal. Isso significa que combina duas abordagens de coleta de dados: Estudos com corte transversal são frequentes na pesquisa social, e os dados são coletados em um ponto no tempo Richardson (1999). Além disso, os estudos são realizados diversas vezes durante um período, propiciando o acompanhamento de possíveis variações no decorrer do tempo (COOPER, SCHINDLER, 2003). Em suma, o estudo coleta dados de forma ampla em um momento específico (corte transversal), mas também continua coletando dados ao longo do tempo (aproximação longitudinal) para acompanhar as mudanças e evoluções no fenômeno pesquisado.

3.2.2 Critérios de seleção dos casos

A empatia tem se mostrado um fator crucial na liderança contemporânea, especialmente em setores onde as decisões afetam não apenas o desempenho econômico, mas também os impactos sociais e ambientais, como no caso das instituições financeiras. Dentro da responsabilidade social corporativa (RSC), esperou-se que os gestores considerassem os interesses de diversos stakeholders.

Por ser uma pesquisa qualitativa interpretativa, o número de participantes foi reduzido, priorizando a profundidade das informações coletadas em detrimento da quantidade de entrevistas. As entrevistas realizadas foram extensas, permitindo um mergulho profundo nas percepções e experiências dos gestores. Essa abordagem possibilitou a coleta de dados ricos e detalhados, essenciais para compreender a experiência vivenciada (GIL, 2015). Essa seleção foi crucial para que os participantes

compartilhassem suas percepções e experiências no contexto da tomada de decisões relacionadas à RSC. A investigação se mostra relevante, pois a prática de uma liderança empática pode promover decisões mais equilibradas e alinhadas com as expectativas sociais, favorecendo a imagem e a legitimidade da instituição no mercado.

A amostragem foi intencional, com o objetivo de selecionar participantes que tivessem experiências significativas para o fenômeno estudado (GIL, 2015). Os gestores foram escolhidos a partir da análise de relatórios públicos anuais de sustentabilidade das instituições financeiras, o que permitiu compreender a estrutura organizacional e identificar potenciais participantes. Em seguida, convites foram enviados via LinkedIn e e-mails corporativos.

A escolha intencional dos participantes foi ainda mais criteriosa devido ao número reduzido de gestores por instituição com atuação direta na área de RSC. Após a análise dos comitês internos e das estruturas organizacionais, identificou-se a necessidade de convidar profissionais que ocupassem posições estratégicas e tivessem influência real nos processos decisórios. Esse cuidado visou garantir que as respostas coletadas refletissem percepções qualificadas e aprofundadas sobre o impacto da empatia na gestão de RSC. Assim, a seleção criteriosa dos gestores não apenas assegurou a relevância dos dados obtidos, mas também conferiu maior validade e credibilidade à pesquisa.

Apesar de algumas limitações, como cancelamentos devido a demissão, férias, fechamento de metas anuais ou ausências não avisadas, foram realizadas entrevistas com quatro gestores de diferentes instituições financeiras. Esses participantes, homens e mulheres, tinham no mínimo cinco anos de experiência em cargos de liderança ou gestão de equipes, com envolvimento e influência direta em processos decisórios relacionados a práticas de RSC ou sustentabilidade dentro da organização.

Os gestores selecionados possuíam trajetórias profissionais variadas, o que contribuiu para capturar uma ampla gama de percepções sobre o papel da empatia na tomada de decisão. As entrevistas foram conduzidas com duração ampliada, permitindo que os participantes compartilhassem experiências detalhadas, enriquecendo ainda mais os resultados obtidos.

Após a confirmação de participação, foi enviado o Termo de Consentimento

Livre e Esclarecido. Com o aceite, as entrevistas foram agendadas e realizadas conforme descrito na seção seguinte.

3.2.3 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados, como explica Yin (2005), é essencial e pode ser uma tarefa difícil e complexa. Se não for bem planejada e conduzida, todo trabalho de investigação poderá ser prejudicado. No estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos por meio de variadas fontes de informação.

Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista e apresentam um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidas pelos sujeitos, podendo ainda, como ensina Godoy (1995), utilizar fotos, desenhos, colagens ou qualquer outro tipo de material que auxilie na transmissão do caso.

Considerando o caráter qualitativo da pesquisa, que permite o uso de variadas fontes de informações, e que o fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre, devendo ser analisado numa perspectiva integrada e do qual é parte, a pesquisa irá a campo para “captar” o fenômeno em estudo a partir das perspectivas das pessoas, considerando todos os pontos de vista relevantes, como o espaço onde se produzem.

Nessa perspectiva, o instrumento escolhido para levantamento dos dados foi a entrevista ... “as pesquisas qualitativas de campo exploram as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que estas penetram na complexidade de um problema” (RICHARDSON, 1999, p.90). Será utilizada a entrevista semiestruturada, que desempenha um papel crucial na pesquisa qualitativa, permitindo uma abordagem flexível e aprofundada na coleta de dados.

As entrevistas semiestruturadas oferecem a oportunidade de se concentrar em uma experiência específica, mas para capturar muitos detalhes ricos das próprias perspectivas dos indivíduos, permitindo que os participantes conduzam uma entrevista, moldem as descobertas e compartilhem sua própria história (GIL, 2015. p. 38).

Ela dá ampla liberdade tanto ao entrevistador quanto ao entrevistado, garantindo que os temas relevantes sejam tratados e todas as informações necessárias coletadas. “[...] a entrevista semiestruturada é uma ferramenta valiosa para explorar experiências, percepções e significados dos participantes, ao mesmo tempo em que oferece espaço para a emergência de novas questões e insights” (FONTANELLA et al. 2011). Essa abordagem facilita a compreensão holística dos fenômenos estudados, promovendo a interação entre pesquisador e participante e possibilitando uma análise rica e contextualizada dos dados coletados.

Nesta dissertação foram utilizados dados provenientes de fontes primárias e secundárias, permitindo ao pesquisador realizar a coleta de diferentes fontes, desde que estas permitam extrair a profundidade e complexidade do fenômeno em estudo (MERRIAM, 2009). Dessa forma, os dados coletados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, observações e fontes secundárias. Ressalta-se que todos os documentos utilizados na coleta e análise dos dados são de domínio público e, portanto, de livre acesso à pesquisadora.

Inicialmente, não foram estabelecidas as quantidades mínimas de entrevistas. Dessa maneira, considerou-se para esta pesquisa a definição de quantidades a partir da saturação dos dados, ou seja, a partir do momento que as entrevistas apresentaram padrões similares, por conseguinte, não contribuíram com novas informações acerca do fenômeno estudado (MORSE, 2015).

Logo, as entrevistas foram realizadas no período compreendido entre novembro de 2024 e janeiro de 2025. Considerando a posição estratégica dos gestores e o risco de identificação, optou-se por não detalhar o perfil exato dos participantes. Essa decisão visa assegurar a confidencialidade das informações compartilhadas durante a coleta de dados e preservar o sigilo dos entrevistados. Além disso, a amostra reduzida reflete a estrutura decisória das instituições financeiras, onde as decisões relacionadas à responsabilidade social corporativa são geralmente conduzidas por comitês específicos ou grupos restritos de alta gestão, cujos membros possuem autoridade para deliberar sobre tais questões.

As entrevistas foram conduzidas inicialmente através de um roteiro semiestruturado, com intuito de deixar os entrevistados à vontade, para que pudessem expressar suas emoções frente as experiências vivenciadas no contexto da pesquisa. Sobre isso, Stake (2006) afirma que, durante a investigação, podem

ocorrer alterações no roteiro inicialmente proposto, permitindo realizar indagações que não estavam previstas, a fim de aprofundar a compreensão do caso estudado. Esta flexibilidade no processo de pesquisa qualitativa, permitindo que o pesquisador adapte seu roteiro de entrevistas para explorar novas direções que surgem durante a investigação.

As entrevistas foram realizadas na forma virtual, em todas elas os áudios das entrevistas foram gravados e transcritos, mediante aplicativo Teams, com o consentimento dos entrevistados. Com o objetivo de garantir o sigilo sobre a identidade dos gestores participantes, cada um deles foi representado pelo nome de uma pedra preciosa. Essa escolha simboliza o valor singular de cada gestor, não apenas pela área de atuação em que se destacam, mas também pela generosidade e disponibilidade em contribuir com esta pesquisa de forma significativa. Assim, os participantes foram identificados como: **Jade, Topázio, Rubi, Safira, Ônix e Esmeralda.**

A observação foi utilizada como uma técnica complementar à pesquisa, permitindo uma compreensão mais ampla do contexto organizacional relacionado à responsabilidade social corporativa e empatia. Durante as entrevistas on-line, os participantes frequentemente descreveram seus ambientes de trabalho, interações com colegas e a dinâmica organizacional, proporcionando indícios sobre a transparência e a vivência dessas práticas no dia a dia. Além disso, foram realizadas visitas exploratórias a algumas agências para identificar, de forma não estruturada, se determinadas práticas mencionadas pelos entrevistados eram observáveis no ambiente físico. Embora a observação direta tenha sido limitada, essa estratégia contribuiu para aprofundar a análise dos dados coletados.

Por fim, através da coleta de dados, compreendeu a análise de dados secundários que, com base nos princípios elucidados por Merriam (2009) e Creswell (2007b), fornecessem informações adicionais às obtidas por meio das observações e entrevistas. Os dados secundários coletados consistiram em informações disponíveis nos sites oficiais das empresas analisadas, em seus perfis no LinkedIn, além de relatórios e anuários públicos de sustentabilidade. Também foram consideradas notícias veiculadas na mídia, obtidas por meio de buscas na plataforma Google, priorizando veículos de comunicação especializados em economia e negócios, bem como fontes de abrangência nacional. A busca por essas informações ocorreu entre agosto de 2024 e janeiro de 2025. Após a exposição dos procedimentos de coleta, a

seguir apresenta-se a forma como a análise dos dados foi conduzida.

3.2.3 Técnicas de tratamento e análise dos dados

As técnicas de tratamento e análise de dados desempenham um papel fundamental na metodologia, conferindo rigor, validade e profundidade aos estudos realizados. Estas técnicas não são meramente instrumentais, mas sim pilares que sustentam a construção do conhecimento científico, permitindo aos pesquisadores extraírem insights significativos a partir de conjuntos de dados complexos e muitas vezes vastos. Neste sentido, compreender a importância e o emprego adequado dessas técnicas é essencial para a condução de uma pesquisa de qualidade e para a contribuição efetiva ao avanço do conhecimento em determinada área de estudo.

Como aponta Field (2018), a aplicação adequada dessas técnicas não apenas aumenta a confiabilidade dos resultados obtidos, mas também permite aos pesquisadores explorarem questões complexas de forma mais aprofundada e sistematizada. Autores como Hair Jr. et al. (2019) destacam que, em um contexto em que a disponibilidade de dados é abundante e a interdisciplinaridade é cada vez mais valorizada, as técnicas de análise de dados desempenham um papel decisivo na transformação de informações em conhecimento significativo.

No âmbito da pesquisa acadêmica, a utilização da técnica de análise de conteúdo, como a proposta por Saldanã (2010), representa um recurso valioso. Essa abordagem metodológica não apenas permite a sistematização e interpretação de dados qualitativos, mas também enriquece a compreensão sobre fenômenos complexos e multifacetados. A análise de conteúdo pode ser empregada de maneira eficaz para examinar discursos, representações e narrativas, contribuindo para a construção de conhecimento em diversas áreas do saber (SALDANÃ, 2010).

A técnica de análise de conteúdo, desenvolvida por Laurence Bardin e posteriormente aprimorada por Saldanã (2010), emerge como uma abordagem metodológica robusta para a análise de dados qualitativos. Ao contrário das técnicas quantitativas, que se concentram na mensuração de variáveis e na aplicação de modelos estatísticos, a análise de conteúdo se destaca por sua capacidade de explorar e interpretar o significado subjacente aos dados textuais, visuais ou audiovisuais, propondo um processo de codificação que privilegia a análise das emoções no discurso dos entrevistados (SALDANÃ, 2010).

A técnica de análise de conteúdo de Saldanã (2010) oferece uma série de contribuições significativas à pesquisa científica, possibilitando aos pesquisadores uma compreensão mais profunda e contextualizada dos fenômenos estudados. Como ressaltado por Krippendorff (2018), a análise de conteúdo permite a identificação de padrões, temas e tendências presentes nos dados, viabilizando a formulação de interpretações fundamentadas e a construção de teorias robustas. Além disso, ao enfatizar a imersão do pesquisador no material analisado, a técnica de Saldanã promove uma abordagem reflexiva e interpretativa, que valoriza a subjetividade e a complexidade inerente aos dados qualitativos.

Assim, o material obtido nesta pesquisa foi classificado utilizando o procedimento de dois ciclos de codificações na análise de conteúdo, conforme proposto por Saldanã (2010). Este é um método sistemático que visa aprofundar a compreensão dos dados qualitativos e garantir a validade e confiabilidade dos resultados. Um código é uma palavra ou frase curta que atribui simbolicamente atributos ao material apreciado (SALDANÃ, 2010). Essas categorias possibilitam ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas (MERRIAM, 2009), contribuindo para o desenvolvimento teórico e prático nas ciências sociais aplicadas. Para organizar e analisar os dados coletados, todos os textos foram salvos em formato PDF e inseridos no software Atlas.ti.

No primeiro ciclo de codificação, utilizou-se o roteiro de entrevista, previamente estruturado em tópicos para facilitar a análise, incluindo: perguntas sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC), perguntas sobre empatia, exemplos de empatia em decisões corporativas, influência da empatia no ambiente de trabalho e nas relações entre funcionários, desafios em promover a empatia e sua incorporação no processo de decisão, além de perguntas sobre a interseção entre RSC e empatia na tomada de decisão. Com base nesses eixos temáticos, os dados foram categorizados e analisados no software (SALDANÃ, 2010). A mesma abordagem de codificação foi aplicada à análise dos dados secundários, garantindo consistência na categorização e interpretação das informações obtidas (Tabela 01).

No segundo ciclo, realizou-se uma releitura manual das entrevistas, permitindo um aprofundamento na identificação de padrões e comportamentos específicos associados às práticas de RSC e à influência da empatia nas decisões. O foco esteve na análise de ações e discursos que evidenciam a relação entre empatia e a tomada de decisão em contextos organizacionais.

Os dados foram submetidos à triangulação para garantir a confirmação necessária, aumentando a credibilidade na interpretação. Com a triangulação, o pesquisador busca verificar se o fenômeno permanece o mesmo em outros momentos ou quando as pessoas interagem de maneiras diferentes. Em outras palavras, há um esforço para identificar se o que está sendo relatado e observado possui o mesmo sentido em diferentes circunstâncias. A triangulação procura interpretações adicionais, mais do que a confirmação de um único significado (STAKE, 2006).

A triangulação das transcrições das entrevistas, documentos e observações, juntamente com o referencial teórico, permitiu mais confiança no que a pesquisa determina, aumentando a certeza da interpretação correta de como o fenômeno ocorre (STAKE, 2011). A verificação das interpretações dos dados, quando analisadas de diferentes perspectivas ou através de diferentes métodos dão mais sustentação ao conhecimento produzido.

TABELA 1- GRUPOS DE CÓDIGOS E CÓDIGOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE CODIFICAÇÃO

GRUPOS	CÓDIGOS
GESTÃO DA RSC	Entendimento RSC
	Gestão RSC
	Motivações e Iniciativas da RSC
	Oportunidades da RSC
	Desafios da RSC
	Impacto
	Exemplos de Sucesso
EMPATIA	Entendimento da Empatia
	Níveis 1
	Níveis 2
	Níveis 3
	Níveis 4
	Níveis 5
	Influência no Ambiente e Relações
	Empatia Desafios
	Empatia Oportunidades
	Impacto da Empatia nas Percepções
INTERSECÇÃO ENTRE RSC, EMPATIA E TOMADA DE DECISÃO	Empatia nas Organizações
	Empatia e Tomada de Decisão
	Empatia e Sucesso RSC
	Exemplos De Sucesso
	Inst. Financeiras e Empatia na Gestão Da RSC - Oportunidades
	Inst. Financeiras e Empatia na Gestão Da RSC - Desafios

FONTE: Elaborado pela autora (2025).

3.2.4 Síntese dos Procedimentos Metodológicos

A partir dos elementos apresentados, segue na tabela 2, o resumo dos aspectos metodológicos da pesquisa:

TABELA 2 - ASPECTOS METODOLÓGICOS E CLASSIFICAÇÕES

Aspectos metodológicos	Classificação
Concepção epistemológica e ontológica	Interpretativista
Quanto a sua abordagem	Qualitativa
Delineamento de pesquisa	Estudo de Caso
Quanto ao tempo	Transversal com aproximação longitudinal
Sujeitos da pesquisa	Gestores de instituições financeiras brasileiras
Técnica de coleta de dados	Entrevista semiestruturada
Metodologia de análise de dados	Análise de conteúdo com triangulação

FONTE: elaborado pela autora (2025).

3.2.5 Cuidados Éticos

Este tópico descreve os cuidados éticos adotados ao longo da pesquisa, em conformidade com as diretrizes de Cooper e Schindler (2016). As medidas visam proteger os participantes e assegurar a integridade do estudo. As ações implementadas foram: (1) explicação clara dos benefícios do estudo; (2) apresentação detalhada dos direitos dos participantes e das medidas de proteção adotadas; e (3) obtenção formal do consentimento.

Para garantir um ambiente acolhedor e respeitoso, a pesquisadora se apresentou e descreveu de forma objetiva os objetivos e benefícios da pesquisa. Esse primeiro contato foi estruturado para proporcionar conforto e, de acordo com Cooper e Schindler (2016), incentivar a participação sincera e colaborativa dos entrevistados.

O sigilo das informações pessoais dos participantes, como seus nomes e o nome das instituições, foi assegurado em todas as etapas da pesquisa. Essa abordagem, além de proteger a privacidade dos envolvidos, contribui para a validade

e a confiabilidade do estudo (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Por fim, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apresentado no Anexo 02, foi enviado previamente e formalizado no momento da aceitação do participante, sendo confirmado por meio de assinatura antes da realização das entrevistas. Esse documento tem o propósito de assegurar a compreensão plena dos participantes sobre os objetivos, benefícios e eventuais riscos da pesquisa, além de garantir sua participação voluntária e consciente.

3.2.6 Limitações da pesquisa

No decorrer da pesquisa, foram encontradas algumas limitações que serão expostas a seguir. A primeira delas foi a falta de pesquisas sobre o tema da empatia em instituições financeiras, fazendo com que fosse necessária uma imersão maior na literatura sobre o tema em outras áreas. Além disso, foi difícil encontrar artigos que relacionassem a RSC com a empatia, em particular, nas instituições financeiras.

Uma segunda limitação do estudo foi o contato com os gestores para participarem da pesquisa, pois foram enviados e-mails, feitos contatos via mídias sociais e telefônicos nos departamentos das instituições, mas poucos retornaram à solicitação. E mesmo após os retornos, a dificuldade das agendas também foi um impeditivo, considerando que se trata de uma área altamente especializada, cujos gestores possuem múltiplos compromissos. Além disso, a estrutura decisória das instituições financeiras é composta por comitês específicos, o que restringe ainda mais o número de participantes potenciais, visto que apenas um grupo reduzido de profissionais está diretamente envolvido nas deliberações sobre responsabilidade social corporativa. O período da pesquisa também representou um desafio adicional, uma vez que coincidiu com o fechamento de balanço, férias e até o desligamento de um dos gestores que havia concordado em ser entrevistado.

Acredita-se que um maior número de gestores entrevistados enriqueceria os resultados e a discussão do presente trabalho. Após apresentar os procedimentos metodológicos que nortearam essa pesquisa, bem como as limitações enfrentadas pela pesquisadora no decorrer da realização desta dissertação, o próximo capítulo apresenta e discute os resultados obtidos.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

No capítulo apresenta-se os dados coletados para o presente estudo bem como a discussão dos resultados. Sistematiza-se a seção em: (1) Apresentação e contextualização dos participantes; (2) Panorama das Práticas de RSC em Instituições Financeiras (3) Gestão da Responsabilidade Social Corporativa (RSC); (4) Empatia; (5) Intersecção entre RSC, Empatia e Tomada de Decisão.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES E SUAS TRAJETÓRIAS

Vale ressaltar os desafios na obtenção de uma amostra mais ampla para o estudo, devido ao número limitado de profissionais diretamente envolvidos e às reestruturações em curso. Observa-se uma tendência recente em algumas instituições financeiras de reestruturar ou até reduzir suas equipes de sustentabilidade. Bancos globais como HSBC, Standard Chartered, Barclays e Wells Fargo têm reavaliado seus papéis de sustentabilidade e diminuído equipes dedicadas ([MAKORTOFF, 2025](#)).

Os participantes desta pesquisa são gestores do setor financeiro, ocupando posições de liderança ou coordenação de equipes, com influência direta nos processos de decisão relacionados às práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) dentro das instituições financeiras em que atuam. A análise e discussão dos resultados inicia-se com a descrição dos participantes, apresenta-se um panorama geral sobre o perfil dos entrevistados, integrando aspectos de suas formações acadêmicas, experiências profissionais e áreas de atuação. As informações detalhadas dos perfis dos entrevistados foram substituídas por dados gerais para preservar sua identidade e garantir a confidencialidade, considerando que ocupam posições reconhecidas no setor financeiro.

Os entrevistados possuem idades que variam entre 35 e 55 anos, abrangendo uma faixa etária diversa que traz diferentes perspectivas e experiências e contam com formações acadêmicas em áreas como Direito, Finanças, Relações Públicas, Contabilidade e Administração, complementadas por especializações, MBAs e cursos de extensão em temas como sustentabilidade, impacto social e governança

corporativa. Essa diversidade de formações reflete a amplitude de perspectivas trazidas por cada um deles para suas práticas profissionais.

O tempo de experiência no setor financeiro varia de 12 a 20 anos, com trajetórias iniciadas em áreas como gestão de investimentos, auditoria e comunicação corporativa, evidenciando um grupo com ampla vivência no mercado financeiro. Além disso, a maioria dos participantes tem mais de 5 anos de atuação na empresa atual, o que reflete um sólido conhecimento sobre a cultura organizacional e as práticas internas.

A transição para a área de RSC e sustentabilidade ocorreu em momentos diferentes da carreira, motivada pela percepção do impacto que as instituições financeiras podem gerar nas comunidades, no meio ambiente e na sociedade como um todo. Atualmente, todos os participantes ocupam cargos estratégicos em suas instituições, liderando equipes multidisciplinares e sendo responsáveis por iniciativas relacionadas a ESG (ambiental, social e governança), sustentabilidade institucional, comunicação, engajamento com stakeholders e gestão de projetos.

Entre as principais responsabilidades dos entrevistados estão a definição de estratégias de RSC, a implementação de políticas e ações sustentáveis, a coordenação de projetos de impacto social e ambiental e o acompanhamento dos resultados e impactos dessas iniciativas. O tempo de atuação específico na área de RSC varia de 8 a 10 anos, evidenciando uma sólida experiência no planejamento e na execução de ações alinhadas aos critérios de sustentabilidade.

Essa diversidade de perfis e experiências enriqueceu a pesquisa, permitindo uma análise ampla e multifacetada das percepções e práticas relacionadas à empatia e à responsabilidade social no setor financeiro.

4.2. PANORAMA SOBRE AS PRÁTICAS DE RSC NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Para preservar a confidencialidade das instituições participantes desta pesquisa, apresentamos um panorama geral das práticas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa (RSC) de grandes bancos brasileiros, com base em dados secundários obtidos de fontes públicas e reconhecidas, sendo possível segmentar as informações e dar maior clareza à realidade corporativa brasileira, bem

como a sua importância e representatividade, conforme é declarado no Anuário Integridade ESG 2024:

[...] As instituições financeiras são a força centrífuga que move a agenda ESG. Os bancos cumprem, a um só tempo, uma dupla função nessa engrenagem: como responsáveis pelo funding e, sob certo aspecto, como árbitros do cumprimento das melhores práticas ambientais, sociais e de governança entre as empresas. A concessão de crédito está indissociavelmente ligada a compromissos com a temática ESG. (ANUÁRIO INTEGRIDADE ESG, 2024, p.46).

Este compromisso também está representado pelo ranking ESG divulgado pelo mesmo anuário (figura 01), em que o Banco do Brasil ficou em 1º lugar do ranking geral, sendo que o setor bancário voltou a chamar atenção, não só por estar na ponta do ranking como por incluir outras quatro instituições no Top 10 (Caixa, Bradesco, Santander e Itaú Unibanco):

TABELA 3 - RANKING ESG

INST. FINANCEIRA	GERAL	SOCIAL	GOVERNANÇA	AMBIENTAL
Banco do Brasil	1º	1º	2º	4º
Caixa	5º	3º	13º	5º
Bradesco	6º	6º	3º	10º
Santander	9º	10º	10º	14º
Itaú Unibanco	10º	13º	6º	15º

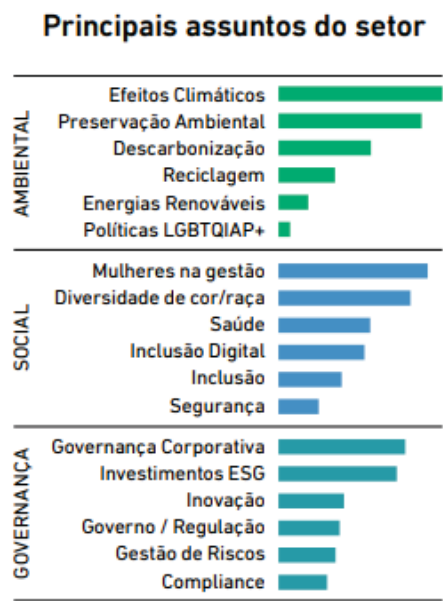
Fonte: Anuário Integridade ESG, 2024

Parte importante da responsabilidade social e do relacionamento com a sociedade vem acompanhado de normas reguladoras do setor, mas também de iniciativas que se alinham aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Organização das Nações Unidas) nas áreas da educação, mobilidade, cultura, longevidade, esporte, saúde, entre outros:

Somos uma das empresas líderes em investimento social na América Latina, por meio de aportes diretos, de projetos subscritos às leis de incentivo e de nossos institutos e fundações, que se alinham aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Em 2023, reafirmamos nosso pacto com a sociedade ao investir um total de R\$ 824,4 milhões. Por meio de contribuições associativas, filiações, compromissos e pactos voluntários, colaboramos para a construção de espaços de discussão e diálogo com vários institutos, associações e organizações que estejam alinhadas aos nossos princípios de atuação, aumentando o potencial de nossa geração de valor e, conseqüentemente, a escala de nosso impacto. (RELATÓRIO ANUAL INTEGRADO ITAÚ UNIBANCO, 2023, p.74).

As iniciativas, projetos e investimentos na agenda ESG podem ser estruturados em temas nas mais diversas dimensões (figura 01). Seguem os principais assuntos abordados pelo setor no ano de 2024 conforme Relatório Integridade ESG, 2024:

FIGURA 3 - DIMENSÕES ESG



Fonte: Anuário Integridade ESG, 2024

As principais instituições financeiras do Brasil têm demonstrado um compromisso crescente com as práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). Esse engajamento é evidenciado pela presença de bancos brasileiros em rankings e índices internacionais de sustentabilidade. Por exemplo, o Anuário Integridade ESG 2024, lançado pela Fundação Getulio Vargas em parceria com a Insight Comunicação e o Bradesco, destacou as 100 empresas brasileiras mais comprometidas com práticas de sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa (FGV, 2024).

A inclusão de bancos brasileiros em índices internacionais de sustentabilidade reflete o reconhecimento global de suas práticas responsáveis. O Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), por exemplo, tem destacado empresas brasileiras que se sobressaem em iniciativas ambientais, sociais e de governança. Em sua publicação mais recente, 11 empresas brasileiras foram incluídas no índice, demonstrando o compromisso do setor financeiro nacional com a sustentabilidade (OZÓRIO, 2024).

As instituições financeiras brasileiras têm desenvolvido e implementado políticas robustas de sustentabilidade. Essas políticas geralmente incluem diretrizes claras sobre responsabilidade social, ambiental e climática, alinhadas com padrões internacionais e adaptadas ao contexto nacional. A governança dessas políticas envolve estruturas organizacionais dedicadas, como comitês específicos e equipes especializadas, que asseguram a integração dos princípios ESG nas operações diárias dos bancos, como Conselho de Administração (CA), Comitê de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática, Relações Institucionais e Sustentabilidade; Comissão Superior ESG (nível Comitê Executivo), além de uma equipe dedicada à temática social, ambiental e climática e demais áreas que possam ser envolvidas como partes interessadas (BARBOSA, 2022).

As instituições financeiras brasileiras, como o Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Bradesco, Santander Brasil, Caixa Econômica Federal, têm se empenhado em divulgar relatórios que forneçam informações detalhadas sobre como identificam, avaliam, gerenciam e monitoram os riscos e oportunidades relacionados a aspectos sociais, ambientais e climáticos. Esses relatórios abordam a governança do gerenciamento de riscos nessas áreas, detalhando as atribuições e responsabilidades das instâncias envolvidas, os potenciais impactos sobre os negócios, as estratégias adotadas, os processos de gerenciamento de riscos e de capital, além das medidas implementadas.

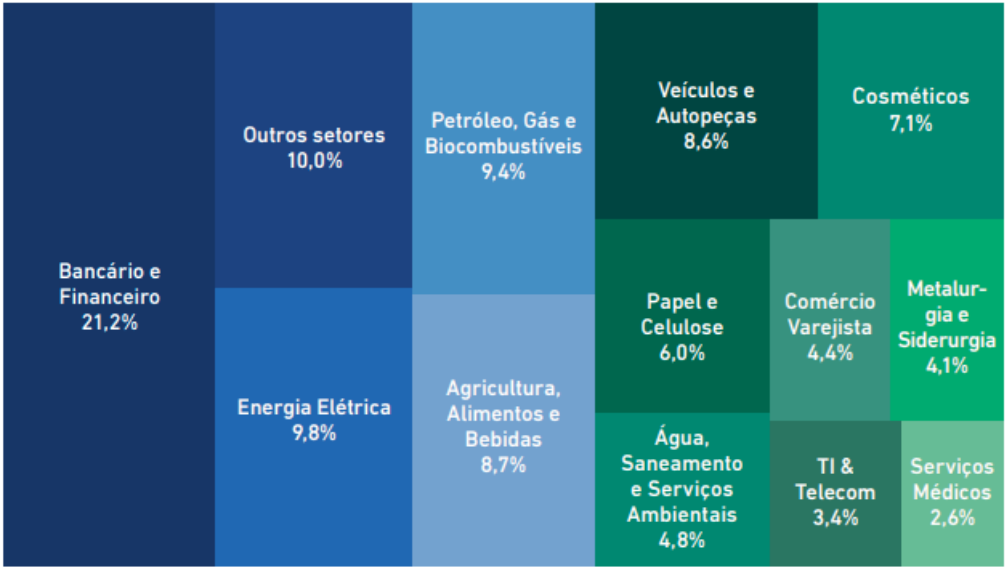
Os documentos seguem regulamentações como a Instrução Normativa nº 153 do Banco Central do Brasil (BCB) e são estruturados em tópicos que abrangem governança corporativa, avaliação de riscos e oportunidades e estratégias de mitigação. Esses relatórios não apenas reforçam o compromisso das instituições com a transparência, mas também se alinham às melhores práticas globais de sustentabilidade, fornecendo aos stakeholders uma visão clara dos esforços para integrar os princípios ESG em suas operações (BANCO CENTRAL, 2025). Conforme o anuário de Integridade ESG (2024), o Banco Central brasileiro foi um dos primeiros do mundo a publicar uma Resolução (nº 4.327, de 2014) com diretrizes para uma Política de Responsabilidade Socioambiental no sistema financeiro, seja nos próprios negócios, seja nas relações com os clientes.

Em complemento, vale destacar os assuntos mais abordados em 2024 na agenda ESG nacional, com base na divulgação do Anuário Integridade ESG da Insights (2024), onde o Banco do Brasil ficou em primeiro lugar e que o setor financeiro

teve maior visibilidade (figura 02). No eixo Ambiental, a “preservação” passou a ser o foco principal das ações corporativas, mostrando que as empresas estão buscando reduzir seu impacto por meio de uma atuação mais consciente. A pauta da “diversidade de cor e raça” ocupa a primeira posição entre as ações divulgadas no campo Social. Na sequência, as empresas deram maior relevância às políticas relacionadas à ascensão das “mulheres na gestão” e “inclusão” nas mais variadas ações de acessibilidade, renda, gênero etc., boas práticas de “Saúde e bem-estar” também foram destaque no levantamento. Outro assunto bastante abordado se relaciona às mudanças regulatórias e atuação junto a governos e agentes de controle, destacando-se a relevância dada aos “Investimentos ESG” como propulsor da agenda para o futuro (ANUÁRIO INTEGRIDADE ESG, 2024).

Com o cruzamento de dados primários e secundários, foi possível uma a melhor compreensão do atual cenário nacional nos eixos ambiental, social e governança. O panorama geral das instituições financeiras brasileiras revela um setor em evolução, com esforços significativos para integrar práticas de sustentabilidade em suas operações. A participação em índices internacionais e o desenvolvimento de políticas internas refletem um compromisso com a responsabilidade social e ambiental. A continuidade e o fortalecimento dessas iniciativas são essenciais para alinhar o setor financeiro brasileiro às melhores práticas globais de ESG.

FIGURA 4 - SETORES COM MAIOR VISIBILIDADE NA AGENDA ESG



Fonte: Anuário Integridade ESG, 2024

A análise das práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nas instituições financeiras revela um compromisso crescente com a sustentabilidade e a responsabilidade social. Os dados apresentados demonstram que essas instituições não apenas cumprem suas obrigações legais, mas também adotam iniciativas proativas que geram valor para a sociedade e o meio ambiente. Esse panorama é essencial para entender como a gestão da RSC é implementada e percebida dentro dessas organizações. No próximo tópico, aprofundaremos a gestão da RSC, explorando as percepções e experiências dos gestores entrevistados, e como a empatia e os valores humanos influenciam as decisões corporativas responsáveis.

4.3 GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Nessa etapa, com a finalidade de atingir os objetivos específicos propostos neste estudo, serão analisadas as respostas relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC) que são essenciais para compreender como as organizações percebem e implementam práticas que impactam tanto seus públicos internos quanto externos. Essa análise inicial é fundamental para identificar tendências, lacunas e percepções fornecendo uma base sólida para explorar como os valores humanos, especialmente a empatia, sustentam decisões corporativas responsáveis.

A empatia, como apontado por Chourou et al. (2021), está positivamente associada à RSC global e às suas componentes sociais e ambientais, destacando-se como um preditor de comportamentos pró-sociais e pró-ambientais. Essa habilidade emocional permite compreender e se colocar no lugar de outros, o que pode motivar ações éticas e responsáveis.

Além disso, Aguinis e Glavas (2012) abordam a RSC como um fenômeno multissetorial, envolvendo indivíduos, organizações e sociedades:

“Agrupamos os preditores de ações e políticas de RSC em (...) em duas categorias: (1) reativos (...) (2) proativos. (...) Exemplos de preditores proativos são o desejo de satisfazer as necessidades psicológicas dos indivíduos, bem como melhorar o ajuste organizacional dos funcionários em termos de valores. Observe que os preditores proativos podem ser instrumentais (por exemplo, criar valor comercial) e/ou normativos (por exemplo, senso de dever, justiça)” (AQUINIS & GLAVAS, 2012, p. 951).

Os autores destacam a importância de entender os mecanismos psicológicos que impulsionam a RSC, como emoções, valores e motivações. A empatia surge, nesse contexto, como um fator essencial que influencia gestores e funcionários na

adoção de iniciativas socialmente responsáveis, especialmente em organizações guiadas por valores.

Portanto, ao posicionar a empatia como um elemento central na relação entre valores humanos e decisões corporativas, este estudo busca não apenas explorar a conexão entre comportamentos pró-sociais e pró-ambientais, mas também oferecer insights sobre como gestores empáticos podem moldar culturas organizacionais mais alinhadas à RSC.

Somente a partir dessa compreensão inicial é possível avançar para a finalidade maior de responder aos objetivos específicos da pesquisa, utilizando a empatia como um instrumento crucial para explorar de forma mais detalhada a relação entre decisões corporativas e os valores humanos que sustentam a responsabilidade social.

4.3.1 Percepções e Experiências na Gestão da RSC nas Organizações

Conforme verificado na literatura pesquisada, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um tipo de autorregulação integrada ao modelo de negócio cujo objetivo é contribuir para fins sociais, além de considerar o impacto ambiental e econômico das ações da empresa, envolve a integração de preocupações sociais e ambientais nas operações comerciais e na interação com as partes interessadas. Vai além do cumprimento das leis e regulamentos, representando um compromisso voluntário que as empresas assumem para melhorar a comunidade e o ambiente em que operam. Esse é, em termos gerais, o conceito que traz a maioria dos autores clássicos da área como Carroll (1979); Davis (1973); Sethi (1975); Freeman (1984); Bowen (1953).

Sabendo-se disso e considerando a experiência dos entrevistados sobre o tema, questionou-se durante as entrevistas como eles definiriam RSC no contexto das organizações em que atuam, quais motivações e práticas são adotadas:

A responsabilidade social corporativa para nossa instituição vai além das ações pontuais ou campanhas de marketing, por exemplo. Trata-se de uma estratégia integrada, onde buscamos, de forma contínua, gerar valor para a sociedade, respeitando o meio ambiente e apoiando o desenvolvimento de nossa comunidade local e global. Isso é refletido em nossas práticas de governança, investimentos e no relacionamento com os stakeholders (Jade).

Eu acho que a nossa principal motivação vem do nosso papel institucional, pois como banco público, temos a missão de fomentar políticas sociais e

econômicas alinhadas às diretrizes governamentais. Além disso, a demanda da sociedade por mais transparência e compromisso social reforça a importância dessas práticas. Acreditamos que o retorno para a sociedade, aliado a um crescimento sustentável do banco, é essencial (Esmeralda).

Além da crescente cobrança da sociedade e de investidores por práticas ESG, a RSC nos ajuda a fortalecer a relação com clientes e parceiros. Nos bancos temos que adotar uma postura ativa em sustentabilidade e responsabilidade social, pois conquistam vantagem competitiva, reduzem riscos e melhoram sua reputação no mercado. Também vemos uma demanda crescente de clientes que priorizam empresas comprometidas com causas socioambientais (Ônix).

Em complemento a fala da entrevistada, vale ressaltar que as organizações onde trabalham os entrevistados aparecem em destaque em rankings renomados de Responsabilidade Social Corporativa, como o Índice Dow Jones de Sustentabilidade e o Anuário Integridade ESG, por exemplo. A respondente Jade relatou, de forma entusiasmada, que *“a motivação em adotar práticas de RSC vem de um compromisso genuíno com o futuro sustentável e com ética nos negócios”*, corroborando com os autores, Carrasco e Vílchez (2022), que investigaram como as características organizacionais afetam a adoção de práticas de RSC, destacando que empresas com uma reputação corporativa positiva estão mais inclinadas a enviar sinais de RSC:

[...] entendemos que, ao adotar práticas responsáveis, não só contribuímos para uma sociedade mais justa, mas também criamos valor para nossos clientes e acionistas a longo prazo. Acreditamos que empresas socialmente responsáveis têm mais chances de prosperar e de serem vistas como líderes no mercado (Jade).

A RSC no nosso banco está diretamente ligada à inclusão financeira, ao desenvolvimento sustentável e à promoção do bem-estar social. Como uma instituição pública, temos o compromisso de atender não apenas aos interesses econômicos, mas também às necessidades da sociedade, garantindo que nossos serviços bancários sejam acessíveis a todos, incluindo populações vulneráveis (Esmeralda).

A compreensão de responsabilidade social corporativa (RSC) pelos stakeholders reflete uma visão ampliada e estratégica, o entrevistado Topázio também falou como definiria a RSC no contexto em que atua, incluindo uma preocupação com a viabilidade econômica e a comunicação com os stakeholders:

Para nós, RSC vai além do cumprimento de obrigações legais; trata-se de gerar valor para a sociedade enquanto promovemos práticas éticas e

sustentáveis. É integrar preocupações sociais e ambientais em nossas operações e no relacionamento com stakeholders, sem comprometer a viabilidade econômica (Topázio).

Para nós, a RSC é um compromisso estratégico que une crescimento financeiro e impacto positivo na sociedade, a responsabilidade social está diretamente ligada à sustentabilidade dos negócios, à gestão de riscos e à construção de uma marca sólida. Nosso foco é integrar a RSC à estratégia corporativa para garantir retorno para acionistas e sociedade (Ônix).

Essa perspectiva reforça a importância de uma abordagem que considere o impacto das atividades empresariais não apenas nos resultados financeiros, mas também na sociedade e no meio ambiente.

Nesse contexto, a escuta ativa aos stakeholders se torna essencial para identificar e priorizar temas materiais que orientem as ações de sustentabilidade. De acordo com o relatório de sustentabilidade de uma das instituições financeiras analisadas, o processo de materialidade incluiu "lideranças internas, clientes, acionistas, investidores, analistas de mercado, cadeia de fornecedores, entidades especializadas em sustentabilidade (como agências de rating ESG e índices de sustentabilidade corporativa), representantes da sociedade civil e consultorias especializadas". Essa ampla consulta não apenas permitiu avaliar os riscos associados aos temas materiais sob critérios de severidade, escopo e probabilidade de ocorrência, mas também garantiu que esses riscos fossem integrados aos procedimentos globais de gestão.

[...] O processo foi conduzido de forma rigorosa e transparente, com auditoria independente e alinhamento aos princípios da AA1000 AccountAbility Principles, que enfatizam inclusão, materialidade, capacidade de resposta e impacto. Em 2023, o banco deu início a uma nova revisão de materialidade ESG, já avançando em etapas como a identificação de escopo, levantamento de temas via dados secundários, além de pesquisas e entrevistas com stakeholders para validação e classificação de riscos e oportunidades (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2023).

Essa abordagem evidencia a interdependência entre RSC, práticas de governança e o diálogo constante com os stakeholders, reforçando a visão de que sustentabilidade é um pilar estratégico para gerar valor compartilhado. Esta preocupação com adoção e disseminação das práticas de RSC também foi mencionada pelos respondentes:

Eu atuo bastante aqui com relatórios, índices também, mas bastante com essa questão de disseminação de conteúdo, então é toda a parte da governança, né? Como é que a gente faz a governança tanto para os da alta liderança, mas também como a gente dissemina a informação do que a gente atua, como é que a gente fala, né, para o banco, né, esse mundo de cem mil pessoas o que a gente faz, o quanto isso é relevante. Então a gente tem atuado bastante também com a média liderança para trazer esses aspectos de que não é uma área que atua dentro da área de sustentabilidade ESG, mas sim é o banco, é uma estratégia. Então meu grande chapéu aqui é tanto a parte de governança quanto essa parte de conteúdos de demonstrar tanto para dentro quanto para fora, o quanto o banco está atuando nessa agenda (Rubi).

As práticas e projetos contribuem positivamente, pois demonstram o compromisso genuíno da empresa com valores éticos e sociais, o que fortalece a confiança dos stakeholders, as ações são mais autênticas e relevantes, criando conexões emocionais mais profundas com clientes, funcionários e a comunidade (Safira).

Conforme Aloui e Jebli (2022), durante muito tempo, a RSC sempre foi o foco estratégico de muitas empresas, especialmente das maiores. O seu principal objetivo tem sido combinar os seus objetivos econômicos fundamentais com as necessidades das comunidades ou sociedades em que operam. Assim, sua orientação para fornecer valores substanciais aos seus stakeholders (clientes, funcionários, meio ambiente, governo etc.) tem sido uma grande preocupação, além da concorrência, fidelidade do cliente, imagem da marca e assim por diante.

Então [...] nosso principal motivador é o compromisso com o bem-estar social, alinhado à missão pública da organização de apoiar o desenvolvimento das comunidades em que atuamos, a RSC envolve promover ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável e a inclusão social, alinhadas aos valores e objetivos da instituição (Safira).

Nesse contexto, o Banco do Brasil (2023) se destaca como um exemplo prático dessa orientação estratégica, demonstrando como a responsabilidade socioambiental pode ser integrada à missão e aos valores institucionais. No Anuário Integridade ESG (2024), relata que em 2023, o Banco do Brasil reforçou seu compromisso com a responsabilidade socioambiental ao lançar novos objetivos em seu Plano de Sustentabilidade, com destaque para atingir R\$ 500 bilhões em crédito sustentável até 2030, um aumento de mais de 50% em relação a 2022. Outras metas incluem R\$ 30 bilhões para energia renovável, R\$ 200 bilhões para agricultura sustentável, e

ações para promover eficiência em diversas áreas públicas, além de fomentar diversidade e inclusão, como elevar a representatividade feminina e étnica em cargos de liderança para 30%.

O simbolismo do plano, conforme apresentado por Corrêa (2023), é reforçado pela liderança de Tarciana Medeiros, “primeira mulher presidente do BB, e pela presença inédita de três mulheres nas vice-presidências”. Na BB Asset, Denísio Liberato tornou-se o primeiro CEO negro da maior gestora de recursos do Brasil. O BB também se destacou na promoção da diversidade com iniciativas como o fundo BB Ações Diversidade IS, alinhado ao índice IDIVERSA B3, que combina critérios de gênero e raça, e o Ourocard Orgulho, que permite o uso do nome social (BRAZILIAN-AMERICAN, 2024). Nesse contexto, a Caixa Econômica Federal tem demonstrado um compromisso crescente com a melhoria de sua reputação, especialmente após incidentes que afetaram sua imagem. A instituição tem se esforçado para implementar práticas que não apenas atendam às expectativas econômicas, mas também promovam valores substanciais para seus stakeholders, reforçando sua responsabilidade social e ambiental:

O banco teve uma expressiva melhoria em sua imagem institucional, anteriormente maculada pelas denúncias de assédio contra o então presidente, Pedro Guimarães, em 2022. Trabalho e Renda Sustentáveis estão entre os pilares da instituição financeira, ao lado de outras variáveis como Cidades Sustentáveis, Transição para a Economia de Baixo Carbono, Sustentabilidade Corporativa e Inovação de Impacto. Em 2023, a Caixa lançou duas novas versões do Cartão Caixa Mulher, nas variantes Visa Platinum e Elo Grafite. Parte do valor das transações foi destinado para o Fundo Agbara, um fundo sem fins lucrativos criado para apoiar mulheres negras em todo o Brasil, com a missão de lutar pela dignidade humana e pela equidade racial e de gênero. (ANUÁRIO INTEGRIDADE ESG, 2023).

As pesquisas ressaltam que a gestão de RSC em instituições financeiras “não só melhora a imagem e a reputação das instituições, mas também promove um ambiente de trabalho mais positivo e uma relação mais forte com as partes interessadas” (DU et al, 2023, p. 2), e isso aparece na fala de Topázio, quando questionado sobre as motivações para adoção das práticas de RSC:

A adoção de práticas na nossa empresa é motivada por três principais fatores [...] primeiro, acreditamos que é nosso dever contribuir para o bem-estar da sociedade e do meio ambiente, considerando o impacto que geramos, em segundo lugar, percebemos que práticas responsáveis fortalecem a confiança e o relacionamento com nossos stakeholders, incluindo clientes, investidores e a comunidade [...] e por último, vemos a RSC como uma

estratégia de longo prazo que não apenas melhora nossa reputação, mas também impulsiona nossa sustentabilidade financeira ao alinhar nossos objetivos organizacionais com as demandas sociais e ambientais (Topázio).

Incentivamos a empatia nas nossas ações de RSC por meio de treinamentos de sensibilização, programas de voluntariado corporativo e políticas de inclusão financeira. Além disso, realizamos consultas públicas para entender as necessidades da população e adaptar nossos serviços de maneira mais humanizada, isso nos motiva. (Esmeralda).

Uma das nossas motivações estão quando promovemos treinamentos em liderança humanizada, apoiamos iniciativas de diversidade e inclusão e incentivamos o voluntariado corporativo. Também investimos em programas que conectam nossos funcionários com as realidades das comunidades beneficiadas, aumentando o engajamento com as iniciativas de RSC (Ônix).

A gestora Rubi compartilha sua experiência e visão sobre a RSC no contexto de sua instituição, ressaltando como a responsabilidade social está intrinsecamente ligada à história e à essência da empresa. Segundo ela, a diretoria abrange tanto a sustentabilidade quanto as relações institucionais, reforçando a importância estratégica desses temas.

Rubi relata que, no ano passado, a empresa realizou um resgate histórico sobre sua atuação em RSC, culminando em uma nova estratégia institucional que valoriza essa trajetória. Ela destaca que os fundadores, por se tratar de uma empresa familiar, sempre demonstraram um forte compromisso com a filantropia, o que resultou em institutos e fundações atuantes há décadas. Essa herança familiar confere autenticidade às práticas sociais e fortalece a atuação da empresa nesse campo. Além disso, Rubi observa que, embora as empresas, de forma geral, tenham historicamente explorado a RSC pelos benefícios reputacionais e fiscais, há uma mudança em curso. Hoje, incorporar aspectos de sustentabilidade e responsabilidade social é essencial para a perenidade do negócio, pois o mercado já exige essa transformação.

A respondente Rubi, também relata a sua percepção sobre a RSC no contexto da sua instituição, como ela avalia, quais são as suas experiências e o que os motiva nestes anos:

[...] mas assim, eu percebo aqui, por exemplo, a nossa agenda, a nossa diretoria, elas são 2 partes, tanto a parte de sustentabilidade quanto a parte de relações institucionais, que seria essa parte mais voltada para a responsabilidade social. E aí, no ano passado a gente fez um resgate sobre a história do banco nisso, neste tema, porque a gente lançou esse ano a nova estratégia, então a gente teve que olhar para a história do banco todo, para meio que contar, tem um book interno que a gente conta toda a história do banco nisso (Rubi).

[...] e aí, olhando a história do banco, os fundadores, por ser uma empresa familiar, as famílias que fundaram, elas já tinham um olhar muito forte nisso, sabe? Elas já tinham em sua essência essa parte mais filantrópica. Então os institutos e fundações existem há muitos anos. O banco, é um dos maiores doadores do Brasil e da América Latina. Então, assim, já tinha esse olhar, que faz muitos anos. Então é algo que pode ser que a empresa tenha dado mais foco, porque existem os benefícios, mas eu sinto que algo da essência mesmo da empresa, sabe? A empresa, ela tem essa parte de que ela vê o quanto isso é relevante das próprias famílias, então isso deixa mais forte atuação, sabe? Deixa mais honesta (Rubi).

[...] obviamente, as empresas em geral, eu atuo com isso há 10 anos, e as empresas em geral, atuam muito com relação à sustentabilidade, responsabilidade social, focado em benefícios que você tem, tanto a parte reputacional, tanto a parte de isenções fiscais, ou ter acesso a outras coisas, porque você tem práticas assim, isso por muitos anos foi. E dentro aqui do banco, não vejo assim e as empresas em geral tem mudado muito. Isso porque elas viram, ou você muda a forma de fazer negócio hoje, agregando esses aspectos ou você não vai ter futuro, está acontecendo, o futuro já chegou (Rubi).

Com base nesses relatos, destaca-se que a RSC, além de melhorar a imagem institucional e gerar benefícios diretos, também cria um ambiente positivo dentro da organização. Isso promove relações mais sólidas com as partes interessadas e reforça a relevância da empresa em um mercado cada vez mais consciente e exigente.

Para Story, Castanheira e Hartig (2016), esse compromisso voluntário vai além do mero cumprimento das leis, representando uma estratégia proativa das empresas para melhorar a comunidade e o ambiente em que operam. E isso ficou evidente nos relatos, quando questionados sobre as práticas e iniciativas de RSC realizadas. A entrevistada Jade, relata, que nos últimos anos, *“implementamos diversas iniciativas, como a redução de nossa pegada de carbono através de projetos de eficiência energética e a utilização de energia renovável, também temos investido em educação financeira para a comunidade e em parcerias com organizações que promovem a inclusão social e a diversidade”* (Jade), além disso, ela relatou como envolve os stakeholders nas iniciativas:

Envolvemos nossos stakeholders de diversas formas [...] com os funcionários, promovemos ações de voluntariado e incentivamos a participação em programas de capacitação, além de oferecer benefícios para aqueles que se engajam com projetos de RSC [...] com os clientes, buscamos estabelecer parcerias em iniciativas que beneficiem a sociedade, como investimentos em projetos de impacto social [...] e na comunidade, procuramos ouvir as necessidades locais, por meio de pesquisas de opinião e participação em fóruns comunitários, para garantir que nossas ações estejam alinhadas com as demandas reais e tragam benefícios tangíveis (Jade).

Destaco o programa "Habitação Sustentável" e o projeto "Educação Financeira nas Escolas". Ambos cresceram significativamente nos últimos anos, ampliando seu alcance e impacto. Destaco o projeto de educação que alcançou mais de 500 mil alunos em escolas públicas, promovendo a conscientização sobre o uso responsável do dinheiro e planejamento financeiro familiar. A RSC está presente em todas as nossas operações, desde o crédito responsável até o apoio a projetos sociais, engajamos stakeholders por meio de comunicação e programas de voluntariado. (Safira).

Temos diversos programas de crédito sustentável, financiamento para pequenos empreendedores e incentivos a projetos de energia renovável. Além disso, investimos fortemente na educação financeira para populações de baixa renda e desenvolvemos políticas de inclusão para mulheres e minorias no setor financeiro. Nos últimos anos, intensificamos o uso de tecnologia para ampliar o acesso ao crédito e monitorar o impacto social de nossos projetos (Esmeralda).

Temos iniciativas voltadas para investimentos sustentáveis, financiamentos verdes e políticas de diversidade e inclusão dentro da empresa. Nos últimos anos, passamos a estruturar fundos de impacto social e ambiental, além de promover mentorias para empreendedores sociais, também investimos na digitalização para ampliar o acesso a produtos financeiros sustentáveis (Ônix).

O entrevistado Topázio também relatou de forma mais detalhada as principais iniciativas:

Nossa organização possui várias iniciativas de RSC, que evoluíram significativamente nos últimos anos para atender às demandas sociais e ambientais em constante mudança, vou relatar as principais iniciativas para você [...] criamos programas de educação financeira voltados para comunidades vulneráveis, ajudando as pessoas a desenvolverem habilidades financeiras básicas. Nos últimos anos, expandimos esses programas para incluir módulos online, alcançando um público mais amplo [...] implementamos políticas rigorosas para reduzir emissões de carbono, como a transição para energia renovável em nossas agências e investimentos em projetos de reflorestamento [...] tivemos vários avanços no tema diversidade e inclusão, adotamos políticas internas para promover a equidade de gênero e inclusão racial, além de criar programas de capacitação para grupos sub-representados, nos últimos anos, aumentamos significativamente a representatividade em cargos de liderança [...] outro ponto importante é que realizamos parcerias com ONGs para apoiar iniciativas de saúde, educação e desenvolvimento social em comunidades onde atuamos. Essas ações têm sido expandidas para abordar necessidades emergentes, como resposta a desastres naturais e apoio durante crises econômicas, as iniciativas têm evoluído com base em feedbacks de stakeholders, avanços tecnológicos e mudanças nas prioridades globais, como o foco crescente em ESG (Ambiental, Social e Governança), isso nos permite criar impactos ainda mais relevantes e sustentáveis (Topázio).

Diante dos relatos destacados neste tópico, foi possível perceber a preocupação dos entrevistados com a gestão das iniciativas, e quando questionados

sobre como mediam ou avaliavam o sucesso delas, a entrevistada Jade comenta que *“as avaliações de impacto e análise da percepção pública são fundamentais”* (Jade).

“Medimos o sucesso de diversas maneiras, usamos indicadores quantitativos, como a redução da emissão do CO2 e a quantidade de recursos destinados a projetos sociais, mas também coletamos feedback qualitativo dos *stakeholders*, como funcionários e comunidade (Jade).

Da mesma forma a respondente Safira comenta *“utilizamos indicadores de impacto social e ambiental, além de feedbacks de beneficiários e parceiros”*, e o entrevistado Topázio relata que *“essas métricas nos permitem não apenas monitorar o progresso das iniciativas, mas também ajustar estratégias para maximizar o impacto e garantir que os objetivos sejam atingidos”* (Topázio):

Existe sim uma forma de medir o sucesso das iniciativas de responsabilidade social corporativa, por meio de indicadores de desempenho (KPIs¹³) e metodologias específicas que avaliam tanto impactos qualitativos quanto quantitativos, vou te passar alguns que a nossa organização utiliza [...] há indicadores de impacto social onde avaliamos o alcance e os resultados dos programas, como o número de pessoas beneficiadas, aumento em habilidades específicas (como educação financeira) e melhorias na qualidade de vida das comunidades atendidas [...] monitoramos indicadores como redução de emissões de carbono, economia de energia, consumo de água e resíduos reciclados em nossas operações [...] temos pesquisas de satisfação e percepção, nós realizamos pesquisas regulares com stakeholders, incluindo clientes, funcionários e comunidades, para medir o reconhecimento e o impacto percebido das nossas iniciativas de RSC [...] temos uma análise de desempenho financeiro relacionado à RSC, onde analisamos como as iniciativas impactam os resultados financeiros, como redução de custos operacionais (ex.: eficiência energética), aumento de receitas ligadas a produtos ou serviços sustentáveis e mitigação de riscos reputacionais [...] e também há alguns padrões e certificações, alinhamos nossas práticas a *frameworks* internacionais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e relatórios baseados em ESG (Environmental, Social, and Governance), a obtenção de certificações e reconhecimento externo também são métricas importantes [...] acho que seriam estes [...] há, tem os benchmarks e rankings, participamos de índices e rankings de sustentabilidade, como o Dow Jones Sustainability Index, que fornecem comparações objetivas com outras empresas do setor (Topázio).

Utilizamos métricas como inclusão financeira (número de novos clientes atendidos), impacto social dos programas de crédito e índices de satisfação da população atendida. Além disso, seguimos indicadores do governo e de organismos internacionais para garantir que estamos alinhados com boas práticas globais. Embora nossa principal métrica não seja apenas o lucro, percebemos que as iniciativas de RSC contribuem para a fidelização dos

¹³ **KPIs (Key Performance Indicators)** são indicadores-chave de desempenho usados para medir e monitorar a eficácia de atividades, processos ou estratégias em uma organização. Eles permitem que gestores acompanhem se os objetivos estão sendo alcançados e identifiquem áreas que precisam de melhorias. Os KPIs são fundamentais para a tomada de decisões baseadas em dados, alinhando ações operacionais com metas estratégicas (PARMENTER, 2020).

clientes e a construção de uma reputação sólida. A inclusão de novas camadas da população no sistema bancário gera crescimento sustentável para o banco, reduz riscos e melhora nossa relação com stakeholders governamentais e sociais (Esmeralda).

O impacto é muito positivo. Empresas com políticas claras de RSC conseguem atrair mais investidores, reduzir riscos regulatórios e melhorar o engajamento dos clientes. A longo prazo, essas práticas resultam em um maior valor de mercado para o banco, fortalecem a retenção de talentos e aumentam a confiança dos stakeholders (Ônix).

Medimos o impacto a partir de KPIs financeiros e não financeiros, como volume de investimentos sustentáveis, retorno sobre iniciativas sociais, engajamento dos funcionários e percepção do mercado sobre a marca. Além disso, seguimos padrões internacionais de mensuração ESG para garantir transparência e credibilidade (Ônix).

É importante destacar que, ao pesquisar a empresa em que o respondente Topázio trabalha em fontes secundárias, como mídias, site oficial e relatórios divulgados, é possível verificar que a organização frequentemente figura entre as empresas mais reconhecidas no cenário ESG (Environmental, Social and Governance). A empresa tem sido consistentemente listada entre os “Melhores do ESG”, prêmio que reconhece empresas de destaque em 17 setores da economia por suas posturas socioambientais. A instituição financeira em questão, foi incluída no ranking das empresas que se destacam em RSC, sendo reconhecido por seus projetos voltados à sustentabilidade. Essa premiação, promovida pelo Guia ESG, uma edição especial dedicada a empresas que adotam práticas de capitalismo de stakeholders no Brasil, conferiu ao banco o título de “Destaque do Ano”. Além disso, recentemente, recebeu reconhecimento internacional pela revista *Global Finance*, sendo premiado nas categorias “Best Bank for Sustainable Bonds” e “Best Bank for Sustainable Infrastructure Finance”, que destacam instituições financeiras líderes em práticas sustentáveis, tanto globalmente quanto em regiões específicas como Oriente Médio, África, Ásia-Pacífico, Europa Central, Ocidental e Oriental, América do Norte e América Latina.

Da mesma forma, foi possível verificar as empresas dos outros gestores, com uma abordagem abrangente para avaliar o impacto de suas iniciativas de sustentabilidade. As organizações adotam diversas métricas, incluindo indicadores quantitativos, como a redução das emissões de CO₂ e o montante de recursos destinados a projetos sociais, além de coletar feedback qualitativo de stakeholders, como funcionários e comunidades.

Essas informações estão detalhadas em seus relatórios e políticas de sustentabilidade, disponíveis no site oficial dos bancos, e divulgam anualmente seu desempenho econômico, social e ambiental por meio do Relatório de Sustentabilidade, elaborado seguindo as orientações da Global Reporting Initiative (GRI). Esses indicadores refletem o compromisso dos bancos com a transparência e a responsabilidade socioambiental. Por exemplo, o Relatório Integrado de 2023 apresenta dados sobre as emissões de gases de efeito estufa e os investimentos em projetos sociais. Além disso, o Relatório ESG de 2023 fornece uma visão abrangente das práticas ambientais, sociais e de governança (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2023; BRADESCO, 2023; SANTANDER, 2023; ITAÚ UNIBANCO, 2023).

No que diz respeito a prêmios e reconhecimentos, estas instituições destacam em seus sites as principais honrarias recebidas por suas práticas de sustentabilidade. Esses prêmios refletem o compromisso das instituições com a responsabilidade socioambiental e a excelência em suas operações. Atualmente, são utilizados diversos indicadores que apresentam a vantagem da homogeneidade na mensuração, reduzindo a subjetividade das informações publicadas pelas empresas em seus relatórios de RSC. Algumas dessas medidas, amplamente aceitas e utilizadas como sinal de RSC pela literatura, incluem a adoção, por exemplo, de certificações ambientais e premiações, como destacado por Carrasco e Vélchez (2022).

Complementarmente, Carrasco e Vélchez (2022) também exploram as características que levam as empresas a comunicarem seu compromisso socioambiental. Essas características estão associadas à divulgação voluntária e intencional de informações relacionadas ao comportamento e desempenho socioambiental da organização. Essa comunicação geralmente ocorre por meio de relatórios públicos de sustentabilidade, os quais detalham as ações e resultados de RSC, demonstrando transparência e compromisso com as partes interessadas.

Os estudos indicam que esse compromisso voluntário vai além do mero cumprimento das exigências legais, representando uma estratégia proativa para melhorar a comunidade e o ambiente em que as empresas operam. Carrasco e Vélchez (2022) também investigaram como as características organizacionais afetam a adoção de práticas de RSC, concluindo que empresas com reputação corporativa positiva tendem a enviar mais sinais de RSC.

Isso pode ser observado no relato de Topázio, ao descrever como a empresa lida com resistências e comunica seu compromisso social, “*adotamos ações como*

programas de sensibilização, treinamento em sustentabilidade e demonstração de resultados concretos das iniciativas de RSC, incluindo seus impactos positivos nos lucros e na reputação. Também investimos na criação de políticas claras e na comunicação constante dos valores e benefícios de longo prazo que a responsabilidade social traz para a empresa e seus stakeholders.” O relato da Rubi reforça o comprometimento voluntário também:

"[...] o banco segue práticas de governança muito bem estruturadas, sendo signatário de compromissos voluntários que vão além das exigências regulatórias. Esses compromissos incluem pactos estabelecidos por instituições e braços da ONU, evidenciando o avanço do banco em iniciativas de sustentabilidade. (Rubi)

[...] então, eu percebo quando a gente vai preencher alguma pesquisa, o quão avançado já estamos, por exemplo, algum pacto pede que a governança esteja no alto escalão e que o tema pautado seja discutido tantas vezes ao ano no conselho [...] e isso a gente já faz. Tem que escutar todos os stakeholders, isso a gente já faz também [...] nós temos uma análise do impacto positivo e negativo das nossas operações. (Rubi)

Em síntese, a partir dos relatos dos entrevistados e da literatura pesquisada, verifica-se que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é amplamente reconhecida como uma prática estratégica integrada às operações empresariais. Seu objetivo vai além do cumprimento de obrigações legais, buscando gerar valor social, ambiental e econômico de forma sustentável.

4.3.2 Impactos, Desafios e Oportunidades da RSC nas Organizações

Conforme descreve Yang (2018), o dilema enfrentado pelas empresas em relação à RSC, está entre as empresas obterem lucro enquanto consideram o bem-estar social. Portanto, sob imensa pressão social, as empresas atuais usam a RSC estrategicamente para contribuir para o bem-estar social, garantir a lucratividade financeira e atingir metas ganha-ganha para as empresas e a sociedade. Seguem os relatos dos entrevistados quando questionados sobre como avaliam os impactos no desempenho financeiro na imagem da empresa:

Avalio o impacto como extremamente positivo, nossas práticas de RSC têm fortalecido nossa marca e nos aproximando de nossos clientes, que hoje buscam cada vez mais empresas comprometidas com o bem-estar social e ambiental. No aspecto financeiro, as iniciativas têm atraído investidores e clientes alinhados com esses valores, o que se reflete em um crescimento sustentável (Jade).

A respondente Jade, relata que *“a RSC é parte de nossos relatórios financeiros e é avaliada regularmente no mesmo nível de outros indicadores de desempenho, ela está integrada ao nosso modelo de negócios de forma estratégica, sendo parte das metas e objetivos de longo prazo da empresa”*.

Da mesma forma, o respondente Topázio, conta que *“no geral, consideramos que essas iniciativas criam um ciclo virtuoso: reforçam a confiança dos stakeholders, aumentam a lealdade e, em última análise, melhoram nossa sustentabilidade financeira a longo prazo”*.

Avaliamos o impacto das nossas iniciativas de responsabilidade social corporativa (RSC) de duas formas principais: no desempenho financeiro e na nossa imagem corporativa, vou explicar melhor [...] as iniciativas de RSC têm contribuído para a redução de riscos, principalmente em áreas como sustentabilidade ambiental e governança ética, além disso, clientes e investidores valorizam empresas com práticas responsáveis, o que resulta em maior fidelização e atração de capital [...] por exemplo, nossos programas de eficiência energética reduziram custos operacionais, enquanto nossos investimentos em projetos sustentáveis abriram novas oportunidades de mercado [...] e quanto a imagem, a RSC fortalece nossa reputação, posicionando-nos como líderes éticos e inovadores no setor financeiro, você pode pesquisar [...] as pesquisas de mercado mostram um aumento na percepção positiva da nossa marca, o que contribui para atrair clientes, talentos e parcerias estratégicas, os programas como educação financeira em comunidades locais têm gerado alto engajamento e reconhecimento público (Topázio).

Para a respondente Safira, *“as iniciativas têm gerado impacto positivo, fortalecendo nossa imagem e promovendo maior proximidade com as comunidades, além de benefícios financeiros indiretos, como retenção de clientes”*.

Os desafios mais comuns envolvem a burocracia interna e a necessidade de alinhar nossas políticas de RSC às diretrizes governamentais, que podem mudar com novos mandatos políticos. Além disso, há resistência cultural em algumas áreas da instituição, onde a prioridade ainda é vista como o retorno financeiro imediato, e não os impactos sociais e ambientais de longo prazo (Esmeralda).

O maior desafio é equilibrar os interesses dos acionistas com os investimentos em RSC. Muitas vezes, há resistência por parte de investidores que buscam retornos de curto prazo e questionam os custos das iniciativas sociais e ambientais. Outro ponto desafiador é mudar a mentalidade interna e mostrar que a RSC não é um custo, mas um investimento estratégico (Ônix).

A RSC desempenha um papel crucial nas dimensões ambiental, social e estratégica, existindo uma associação positiva entre as dimensões da RSC

(ambiental, social e estratégica) e a competitividade das empresas, como pode ser visto no trabalho de De Melo et al. (2019), eles propõem que a competitividade das empresas pode ser aprimorada através da participação em cadeias globais de valor.

Outro ponto apresentado na literatura, é sobre o envolvimento dos funcionários e retenção de talentos, no estudo de Story, Castanheira e Hartig (2016), é abordado a relação entre a responsabilidade social corporativa (RSC) e a atratividade organizacional, especialmente no contexto da gestão de talentos. Os autores defendem que práticas eficazes de RSC não apenas beneficiam a sociedade e o meio ambiente, mas também aumentam a atratividade das organizações para potenciais talentos.

Quando questionados sobre este tópico, a entrevistada Jade, relatou que *“os funcionários são incentivados a participar ativamente das iniciativas de RSC por meio de programas de engajamento interno, como o “Dia de Voluntariado”, onde eles têm a oportunidade de contribuir com sua expertise em projetos sociais”*. Além disso, ela conta que foi criado grupos internos de interesse, como o “Grupo de Sustentabilidade”, onde os funcionários podem sugerir novos projetos e envolver-se diretamente nas ações que a empresa está promovendo, *“o reconhecimento é feito por meio de prêmios e destaque em nossas comunicações internas, o que fortalece a participação deles”* (Jade).

Para o entrevistado Topázio, *“a empresa utiliza uma abordagem colaborativa para engajar stakeholders nas iniciativas de RSC, garantindo que suas perspectivas e necessidades sejam incorporadas às nossas ações”*, ele relata que os funcionários são incentivados a participar ativamente através de programas de voluntariado corporativo, workshops sobre sustentabilidade e campanhas internas que destacam o impacto das iniciativas, e promovem canais abertos de diálogo para receber sugestões e ideias:

[...] os funcionários são um dos pilares das nossas iniciativas de RSC, promovemos treinamentos, onde realizamos workshops sobre responsabilidade social e ambiental, reforçando a importância do papel de cada colaborador [...] temos o trabalho voluntário, em que oferecemos horas remuneradas para atividades voluntárias, incentivando os funcionários a se engajarem em causas importantes, e também há reconhecimentos e incentivos, em que destacamos os esforços dos colaboradores em nossos canais internos e criamos premiações para equipes que contribuem significativamente para as iniciativas de RSC (Topázio).

Realizamos campanhas internas, premiações para projetos sociais e

incentivamos o envolvimento dos funcionários em iniciativas de impacto social, buscamos sempre o maior número de engajamentos, sabemos que os resultados são alcançados pelas pessoas e, por isso, acreditamos nas habilidades de cada um e no seu poder de contribuir (Safira).

A RSC está presente em diversas áreas, desde o desenvolvimento de produtos até a concessão de crédito. Nossos programas de inclusão financeira e educação bancária fazem parte da nossa rotina operacional. Além disso, temos iniciativas para engajar os funcionários, como treinamentos em sustentabilidade e voluntariado corporativo. Envolvermos stakeholders por meio de consultas públicas, fóruns e parcerias com comunidades locais. Internamente, incentivamos os funcionários a participarem de programas de voluntariado e oferecemos capacitações sobre sustentabilidade. Também temos canais de comunicação abertos para sugestões de novas iniciativas (Esmeralda).

A RSC está presente no nosso modelo de negócios por meio da oferta de produtos financeiros sustentáveis e da adoção de práticas de governança corporativa responsável. Além disso, trabalhamos ativamente com nossos stakeholders para garantir que a sustentabilidade esteja incorporada na cultura organizacional. Temos uma estratégia de engajamento baseada em comunicação ativa e participação. Mantemos um diálogo aberto com clientes e investidores para entender suas expectativas sobre sustentabilidade. Para os funcionários, criamos programas de incentivo à inovação sustentável e promovemos iniciativas de voluntariado, permitindo que eles se envolvam diretamente em causas sociais (Ônix).

Para Frare et al. (2024), nos últimos anos, a literatura tem sugerido que um dos principais stakeholders nas organizações são os seus colaboradores, que são fundamentais para a criação de vantagem competitiva e sustentabilidade a longo prazo, eles também são responsáveis por ajudar a transmitir a missão, os valores e as práticas de responsabilidade social das organizações aos clientes e demais stakeholders.

Como visto, quando questionados sobre a valorização dos funcionários nas ações de responsabilidade social corporativa (RSC), os entrevistados destacaram a importância de práticas que promovem o bem-estar e o reconhecimento interno, reforçando a retenção e o engajamento de talentos. Essa valorização é evidenciada não apenas em mídias e publicações institucionais, mas também nas páginas particulares dos entrevistados, onde frequentemente são compartilhadas iniciativas e conquistas relacionadas ao impacto positivo gerado pelas ações de RSC das empresas.

Como vimos pela literatura apresentada, a RSC, além de considerar o impacto ambiental e econômico das ações da empresa, envolve a integração de preocupações sociais e ambientais nas operações comerciais e na interação com as partes interessadas, e devido a esta importância, os entrevistados foram questionados sobre quais os principais desafios de implementar iniciativas de RSC. Para Jade, um dos

principais desafios *“é a integração das iniciativas de RSC nas operações diárias da empresa”*:

[...] muitas vezes, os departamentos estão focados em resultados financeiros imediatos e, por isso, as ações de RSC podem ser vistas como secundárias. Além disso, a alocação de recursos para projetos de impacto social ou ambiental nem sempre é simples, principalmente quando é necessário convencer partes interessadas que a implementação dessas ações trará benefícios a longo prazo. Outro desafio é medir o impacto real dessas iniciativas, o que pode ser complicado, especialmente em questões de longo prazo (Jade).

Jade também relata que teve dificuldades culturais, pois sente que veem a RSC como uma *“prioridade secundária”* dentro da organização onde *“a pressão por resultados financeiros é muito forte”*:

[...] muitas vezes, pode haver uma falta de entendimento sobre como as ações de RSC podem gerar valor tangível [...] que são geralmente mais voltados para eficiência operacional e lucro. Tive que trabalhar muito para sensibilizar as lideranças e as equipes de outros departamentos sobre a importância de alinhar os objetivos de RSC com os objetivos financeiros e operacionais da empresa (Jade).

[...], mas ao mesmo tempo, o feedback geralmente é muito positivo, especialmente quando conseguimos mostrar os resultados tangíveis de nossas ações, os funcionários apreciam o foco em ações que não apenas beneficiam a empresa, mas também trazem impacto social real, e muitos se sentem mais motivados a trabalhar em um ambiente que valoriza esses princípios, [...] os clientes nos retornam com mais fidelidade e confiança, pois percebem que estamos comprometidos com causas que eles também apoiam, [...] a comunidade costuma nos oferecer feedback positivo, especialmente quando vemos as mudanças práticas geradas por nossos projetos, como a criação de empregos e o aumento do acesso a serviços essenciais (Jade).

Em complemento, Topázio relata que *“um dos maiores desafios é alinhar as expectativas dos diferentes stakeholders, como acionistas, reguladores e a sociedade”*, ele comenta que *“há resistências internas”* relacionadas a custos e mudanças culturais, especialmente em setores tradicionais:

Lembro que, durante algumas das fases que eu participei da implementação de políticas RSC, enfrentamos algumas resistências, tanto culturais quanto estruturais, que exigiram estratégias específicas para serem superadas [...] teve uma mudança de mentalidade, alguns colaboradores e líderes resistem à ideia de que práticas sustentáveis e socialmente responsáveis podem coexistir com os objetivos financeiros da empresa. Há uma percepção errônea de que RSC é um "custo" em vez de um investimento estratégico [...] também tem a tal da prioridade, em algumas áreas, há uma forte ênfase em

resultados financeiros imediatos, dificultando a priorização de ações de longo prazo com impacto social e ambiental [...] também há falta de recursos, a alocação de orçamento e equipes dedicadas à RSC pode ser limitada, especialmente em tempos de pressão financeira ou crises econômicas [...] outro desafio é a integração com a estrutura existente, pois incorporar práticas de RSC nas operações diárias e na estratégia corporativa às vezes encontra barreiras devido à falta de processos padronizados ou alinhamento entre departamentos, além da ausência inicial de sistemas eficazes para medir e reportar o impacto das iniciativas dificultou o engajamento dos stakeholders internos (Topázio).

A respondente Safira comenta que as *“resistências culturais internas e a dificuldade de mensurar o impacto financeiro de forma objetiva são, a meu ver, os maiores desafios”*. Rubi, também comenta que há muitos desafios, (...) *é muito cultural, há desafios neste sentido, as vezes na nossa agenda você acha que andou 10 passos para frente e aí você encontra alguém mais resistente e aí voltamos para trás alguns passos, é aceitar que não vai ser amanhã, não é de um dia para outro:*

[...] mas tem muitos desafios no sentido da própria mudança. Mudar é difícil, né? Você que estuda isso, você sabe, mudar é difícil, as pessoas demoram para mudar e cada um muda num ritmo diferente, de uma forma diferente, não é? [...] Então mudar é complexo e a gente está falando de uma empresa de 100 anos, uma empresa familiar, porque as pessoas esquecem disso, não é? Mas é uma empresa familiar, uma empresa em que a família é atuante, com suas próprias convicções, seus próprios objetivos, é um desafio lidar com tudo isso e propor mudanças (Rubi).

Para finalizar esta seção da entrevista, questionou-se sobre as oportunidades percebidas pelos gestores e exemplos de ações concretas em suas áreas de atuação. Jade destacou diversas oportunidades, como fortalecer parcerias com startups e empresas sociais que desenvolvem soluções sustentáveis. Ela pontuou que esse tipo de colaboração pode gerar impactos significativos tanto em questões ambientais quanto sociais. Além disso, mencionou a possibilidade de expandir as práticas de educação financeira para comunidades mais amplas e ampliar programas de inclusão e diversidade. A utilização de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, também foi vista como uma oportunidade para desenvolver soluções mais personalizadas e eficientes

Jade compartilhou exemplos marcantes de iniciativas realizadas por sua organização, como a parceria com uma ONG que promove microcrédito em comunidades de baixa renda. Este programa, que combina suporte financeiro e educacional, resultou no fortalecimento de pequenos empreendedores e trouxe

benefícios à empresa ao consolidar sua imagem de comprometimento com o desenvolvimento social. Outro exemplo foi o projeto de capacitação para jovens em situação de vulnerabilidade social, que envolveu os funcionários como mentores. Segundo Jade, além de transformar a vida dos participantes, a iniciativa gerou um aumento no engajamento da equipe, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e alinhado aos valores de responsabilidade social:

Vejo várias oportunidades (risos) [...] uma delas é fortalecer a parceria com startups e empresas sociais que estão inovando em soluções sustentáveis, o que pode trazer um impacto maior em questões ambientais e sociais [...] além disso, acredito que há espaço para expandir as práticas de educação financeira para comunidades mais amplas, além de aumentar o alcance de nossos programas de inclusão e diversidade dentro da organização [...] outra oportunidade é explorar mais profundamente as tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, para desenvolver soluções mais eficientes e personalizadas que beneficiem tanto os stakeholders quanto a empresa em si (Jade).

[...] e sobre um exemplo, posso falar da nossa parceria com uma ONG que trabalha com microcrédito em comunidades de baixa renda. Desenvolvemos um programa que oferece suporte financeiro e educacional a pequenos empreendedores dessas comunidades. O impacto foi significativo, tanto para os empreendedores, que conseguiram expandir seus negócios, quanto para nossa empresa, que teve a oportunidade de fortalecer sua imagem como uma instituição comprometida com o desenvolvimento social. Além disso, essa iniciativa gerou um retorno financeiro indireto, pois estabelecemos novos laços com clientes que valorizaram nosso compromisso social (Jade).

[...] ah, lembrei de mais um exemplo, o nosso projeto de capacitação para jovens em situação de vulnerabilidade social. Ao envolver nossos funcionários como mentores para esses jovens, houve um aumento significativo no engajamento da equipe, [...] eles se sentiram realizados ao ver o impacto positivo de suas contribuições e perceberam que estavam fazendo a diferença na vida de alguém. Isso gerou um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivado, além de fortalecer a cultura organizacional voltada para a responsabilidade social (Jade).

Complementando essa visão, o respondente Topázio afirmou que as oportunidades identificadas não apenas reforçam o compromisso social da organização, mas também criam vantagens competitivas ao fortalecer as relações com stakeholders e promover a fidelização de clientes e parceiros. Esse alinhamento com as necessidades da sociedade contribui para a consolidação de uma legitimidade social de longo prazo, como defendem LOPEZ E BEJARANO (2022). Os autores afirmam que para os defensores da RSC, esse comportamento de promover relações mais duradouras, cria valor ao aumentar a probabilidade de sucesso da empresa com

base na consolidação de longo prazo da legitimidade social, observando os esforços das empresas para disseminar informações de RSC às partes interessadas e a importância do fluxo de divulgação de informações para os stakeholders:

Existem diversas oportunidades para expandir e melhorar nossas práticas no futuro, que incluem, por exemplo a utilização de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, pode nos ajudar a mapear necessidades sociais e ambientais com mais precisão, além de monitorar o impacto das iniciativas em tempo real, estabelecer colaborações com ONGs, governos e outras empresas pode ampliar o alcance e a eficácia das nossas ações, pois permitem compartilhar recursos e expertise, criando soluções mais robustas, ampliar os programas de RSC para atender comunidades ainda não alcançadas, com foco em áreas rurais e regiões economicamente desfavorecidas, envolver mais profundamente nossos colaboradores, clientes e investidores nas iniciativas de RSC, promovendo um sentimento de pertencimento e responsabilidade compartilhada, alinhar ainda mais nossas estratégias aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, focando em áreas como igualdade de gênero, redução das desigualdades e combate às mudanças climáticas, desenvolver novos produtos e serviços que integrem valores sustentáveis, como linhas de crédito para empresas comprometidas com ESG ou soluções financeiras que incentivem a economia verde, investir em programas internos e externos de conscientização sobre a importância da RSC, ajudando a criar uma cultura organizacional ainda mais voltada para o impacto social e ambiental [...] (Topázio)

A respondente Rubi comentou que há muitas oportunidades, algumas impulsionadas pelas rápidas mudanças dos últimos anos, principalmente após a pandemia do COVID, onde, para ela, os movimentos de mudanças climáticas aconteceram com mais velocidade em um curto espaço de tempo, e com isso, *“vimos também a parte regulatória, puxando muito a agenda, e é ótimo, porque favorece os gestores, não é mais apenas nós falando que tem que fazer, é uma oportunidade, mas agora é parte como algo obrigatório, algo relevante”*.

Temos um longo caminho pela frente, um longo caminho... longo, mas eu digo que o básico, sabe o estrutural, a gente já está fazendo, etapa por etapa, então eu percebo que sim, que a gente está mais avançado. Mas existem muitos desafios, porque é uma instituição muito grande que muda o tempo todo e as regulações mudam [...] há resistência, obviamente, porque são mudanças. (Rubi)

O avanço das fintechs oferecem oportunidades para ampliar o acesso ao crédito sustentável e melhorar a inclusão financeira, estamos explorando parcerias com o setor privado e ONGs para aumentar o impacto de nossas iniciativas. O fortalecimento da agenda ESG também impulsiona a adoção de melhores práticas no mercado financeiro (Esmeralda).

O avanço das regulamentações e a crescente demanda por investimentos ESG representam uma grande oportunidade, estamos investindo cada vez mais em produtos financeiros sustentáveis e em soluções tecnológicas para

monitorar e aumentar a transparência de nossas iniciativas. A digitalização também nos permite expandir o alcance de projetos sociais e ambientais (Ônix).

E para a respondente Safira, ela explicou que a sua equipe em conjunto com a empresa, *“planejamos fortalecer e ampliar nossas parcerias com ONGs, buscando maior impacto social, daremos ênfase a projetos voltados para a educação financeira e sustentabilidade, com iniciativas mais abrangentes e de longo prazo, visando promover transformação duradoura nas comunidades em que atuamos”*.

As instituições financeiras brasileiras têm explorado diversas oportunidades para expandir e aprimorar suas práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), conforme destacado pelos gestores. Com base em dados secundários disponíveis em seus relatórios e publicações oficiais, os bancos têm implementado iniciativas, como por exemplo, investimentos significativos em sua transformação digital, utilizando dados e soluções de inteligência artificial para melhorar a experiência do cliente e a eficiência operacional. No Relatório Anual Integrado de 2023, o Itaú destaca que mais de 21 mil colaboradores trabalham em equipes multidisciplinares focadas em proporcionar a melhor experiência aos clientes, apoiados por soluções de IA.

A Caixa Econômica Federal e o Bradesco, mantêm parcerias estratégicas com diversas organizações para promover o desenvolvimento sustentável. No Relatório de Sustentabilidade de 2023, o banco destaca colaborações que visam à inclusão social e ao apoio a comunidades vulneráveis, reforçando seu compromisso com a responsabilidade social, como também, há uma expansão de suas iniciativas de responsabilidade social para alcançar comunidades em áreas rurais e regiões economicamente desfavorecidas, por meio de programas de inclusão financeira e educação. Há investimentos em programas internos e externos de conscientização sobre responsabilidade social e ambiental, promovendo uma cultura organizacional voltada para o impacto positivo na sociedade e no meio ambiente. Essas iniciativas são detalhadas em seus relatórios de sustentabilidade, evidenciando o compromisso com a educação e engajamento de seus stakeholders.

É visível em suas mídias sociais o engajamento de seus colaboradores em projetos sociais, incentivando a participação ativa em iniciativas de voluntariado e mentorias. Essas ações fortalecem a cultura organizacional e promovem um

sentimento de pertencimento e responsabilidade compartilhada entre os stakeholders, alinhando suas estratégias corporativas aos ODS¹⁴, com foco em áreas como igualdade de gênero, redução das desigualdades e combate às mudanças climáticas. No Relatório ESG de 2023, o Itaú, por exemplo, detalha suas metas e iniciativas que contribuem diretamente para o cumprimento desses objetivos globais, e a *A Itaú Asset Management* oferece fundos de investimento com foco em critérios ESG (Ambientais, Sociais e de Governança), como o Fundo Itaú Ações Globais ESG, lançado em 2023. Esses produtos atendem à demanda por investimentos responsáveis e incentivam práticas sustentáveis no mercado financeiro.

Esses exemplos demonstram como os principais bancos brasileiros estão implementando as oportunidades identificadas por seus gestores, alinhando suas estratégias corporativas às demandas sociais e ambientais contemporâneas. Com base em dados secundários dos bancos analisados, é possível observar como as instituições têm divulgado suas práticas de responsabilidade socioambiental e os resultados alcançados. Essas divulgações são realizadas, em sua maioria, por meio de relatórios anuais de sustentabilidade, plataformas digitais e prêmios conquistados, evidenciando o compromisso das organizações em informar os stakeholders sobre o impacto de suas iniciativas.

Os entrevistados enfatizaram a RSC como uma abordagem que vai além de ações pontuais ou de marketing, destacando-a como parte integral da estratégia de negócios, a percepção geral alinha-se aos conceitos clássicos da literatura, como os de Carroll (1979) e Freeman (1984), que posicionam a RSC como um compromisso voluntário para melhorar a comunidade e o ambiente. Os relatos destacam uma abordagem estruturada e estratégica da RSC nas organizações entrevistadas, confirmando sua relevância como ferramenta de impacto social, ambiental e econômico, além de evidenciar o compromisso com práticas de gestão responsável.

Para Aguinis & Glavas (2012), embora a definição de RSC se refira a políticas e ações de organizações, tais políticas e ações são influenciadas e implementadas por atores em todos os níveis de análise (por exemplo, institucional, organizacional e

¹⁴ ODS significa Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, são uma agenda global estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, como parte da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Os ODS consistem em 17 objetivos interconectados que buscam abordar os desafios globais mais urgentes, incluindo a erradicação da pobreza, proteção do planeta, promoção da paz, prosperidade e a melhoria da qualidade de vida de todas as pessoas (NAÇÕES UNIDAS, 2015).

individual), em sua pesquisa eles apresentam que há um amplo caminho de informações, que chamaram de “caixa-preta” em relação ao relacionamento entre preditores e resultados de RSC em diferentes níveis de análise.

Em outras palavras, mecanismos subjacentes (variáveis mediadoras baseadas em relacionamento e valor) entre preditores e resultados de RSC são raramente, investigados neste nível particular de análise, sugerindo que há uma lacuna importante para futuras pesquisas de RSC e seus multiníveis, que possam ajudar a entender os processos e mecanismos subjacentes por meio dos quais as ações e políticas de RSC levam a resultados específicos (AGUINIS & GLAVAS, 2012). Desta forma, o estudo da empatia nesta área, torna-se relevante. No tópico a seguir serão destacados os resultados que trazem a relevância da empatia como preditora de ações de responsabilidade social corporativa.

4.4 EMPATIA

Seguindo-se o propósito de resolução dos objetivos específicos delineados para o presente trabalho, nesta seção analisa-se como a empatia é definida e percebida pelos gestores, quais são as influências e que níveis são percebidos no ambiente corporativo do estudo (dentro da pessoa, entre pessoas, interpessoais, em nível de grupo e em nível organizacional) para integrar a investigação da empatia na gestão, ilustrando como o nível de análise altera a visão do papel da empatia nas organizações, além dos principais desafios e oportunidades que os gestores entrevistados relatam durante suas atuações em cargos de gestão.

Leva-se em consideração o que fora exposto pela teoria que embasou o presente estudo, em que ressalta que a empatia, ou o processo de sentir ou saber como o outro se sente, é um componente crítico das interações sociais e pode ser de particular importância para o funcionamento organizacional, permitindo o compartilhamento de experiências, necessidades e desejos entre os indivíduos e fornecendo uma ponte emocional que promove o comportamento pró-social (BURCH et al., 2016). Pesquisas anteriores sugerem que a empatia desencadeia tanto o comportamento pró-social (EISENBERG; MILLER, 1987) quanto o comportamento altruísta (DE WAAL, 2008). Esta capacidade requer uma interação e permite-nos perceber as emoções dos outros, ressoar com elas emocional e cognitivamente, compreender a perspectiva dos outros e distinguir entre as nossas próprias emoções

e as dos outros (RIESS, H. 2017).

4.4.1 Entendimento da empatia e suas relações no ambiente corporativo

Para Riess (2017) a empatia é uma capacidade complexa que permite aos indivíduos compreenderem e sentirem os estados emocionais dos outros, resultando em comportamento compassivo. A empatia requer capacidades cognitivas, emocionais, comportamentais e morais para compreender e responder ao sofrimento dos outros. Outras pesquisas afirmam que o conceito de empatia, assim como todo construto social, se transforma no processo histórico, contudo, sempre manteve em sua essência a alusão à capacidade de compreender e compartilhar os sentimentos de outra pessoa, a ideia de empatia, que envolve tanto componentes cognitivos, quanto emocionais (SAMPAIO; CAMINO; ROAZZI, 2009).

A empatia afetiva refere-se a sentir as emoções dos outros, enquanto a empatia cognitiva refere-se a conhecer ou considerar as emoções dos outros. Com base na revisão de definições realizadas por Burch et al. (2016), eles propõem uma conceituação de empatia na pesquisa organizacional como um processo mental (afetivo e cognitivo) que (1) envolve sentir ou conhecer as emoções dos outros, e que (2) motiva ações comportamentais pró-sociais com base no contexto social e organizacional. Tanto a empatia afetiva quanto a cognitiva estão positivamente relacionadas ao comportamento pró-social (BATSON, 1991). Segue o relato de como os gestores descrevem a capacidade de entender os sentimentos e pensamentos de outra pessoa e como a empatia é definida e percebida no contexto de suas organizações:

[...] acredito que minha empatia é bem desenvolvida. Tento sempre entender as perspectivas dos outros, especialmente em situações de alta pressão. No entanto, em alguns momentos de conflito, é mais difícil adotar a perspectiva de outra pessoa, principalmente quando as questões envolvem interesses opostos e pouco espaço para diálogo (Jade).

[...] empatia para nossa organização, é a capacidade de ouvir e compreender as necessidades e sentimentos dos outros, sejam eles clientes, colegas ou membros da comunidade. Essa compreensão nos ajuda a tomar decisões mais informadas e humanas, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e aberto (Topázio).

Vejo a empatia como um fator essencial para uma liderança humanizada e eficaz, lidamos com diversas demandas sociais, ser empático significa entender as dificuldades da população e buscar soluções que realmente

façam diferença. Também é importante dentro da equipe, garantindo um ambiente colaborativo e respeitoso (Esmeralda).

A empatia é um diferencial competitivo, precisamos entender o cliente e os funcionários e assim criamos produtos melhores e uma cultura organizacional mais forte. Não se trata apenas de ser “agradável”, mas de realmente entender as necessidades das pessoas e transformar isso em estratégia (Ônix).

No contexto das organizações, através das informações adquiridas em dados secundários, como sites oficiais, blogs, notícias e outras mídias sociais, como por exemplo, LinkedIn, encontrou-se informações para corroborar com os relatos de gestores sobre como a empatia é definida e percebida no contexto organizacional.

Muitas instituições financeiras disponibilizam informações detalhadas em suas páginas institucionais e de carreiras, destacando valores, práticas culturais e iniciativas que promovem habilidades interpessoais como a empatia. Por exemplo, o Itaú Unibanco destaca, em seu Código de Ética e Conduta, a importância de compreender as perspectivas de clientes, colaboradores e comunidades. O documento enfatiza que "clientes e usuários são a nossa razão de ser" e que a instituição busca "identificar e atender suas expectativas e necessidades", aprimorando constantemente suas ações. Além disso, o código ressalta a necessidade de "valorizar a diversidade dos nossos clientes, entendendo que esta premissa é determinante para o sucesso de nossa organização, atentando sobretudo para a disponibilização de produtos e serviços adequados aos seus mais diferentes perfis e objetivos" (ITAU UNIBANCO, 2025).

O Banco Santander, divulga programas que promovem o desenvolvimento da empatia entre seus colaboradores, eles possuem uma política de diversidade que visa "estimular a empatia e a nossa capacidade de se colocar no lugar do outro", buscando desconstruir preconceitos e construir um ambiente livre de discriminação. Além disso, o Programa de Voluntariado Corporativo do Santander incentiva o engajamento social dos funcionários nas comunidades onde o banco atua. Por meio de diversas frentes alinhadas às causas sociais e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), os colaboradores têm a oportunidade de desenvolver competências como a empatia, ao se envolverem em ações que impactam positivamente a sociedade (SANTANDER BRASIL, 2025).

Além disso, relatórios anuais ou de sustentabilidade frequentemente

apresentam iniciativas voltadas para o bem-estar das partes interessadas, evidenciando como a empatia é aplicada em decisões estratégicas e operacionais. Nessas publicações, é possível identificar ações que promovem um ambiente de trabalho mais colaborativo e aberto, como mencionado no relato de Topázio, *“que define a empatia como a capacidade de ouvir e compreender as necessidades e sentimentos dos outros, criando um impacto positivo na organização”*.

Outra fonte relevante são os programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pelos bancos. Esses cursos, muitas vezes voltados para liderança ou atendimento ao cliente, geralmente incluem componentes voltados para o desenvolvimento da empatia, auxiliando gestores e colaboradores a lidarem com conflitos e tomar decisões mais informadas e humanas. Isso se alinha ao relato de Jade, *“que menciona a dificuldade de adotar a perspectiva de outra pessoa em situações de conflito, especialmente quando interesses opostos estão em jogo”*.

A respondente Rubi, relata que, para ela, no dia a dia corporativo, a empatia pode ser confundida, pois não sabem ter um equilíbrio, *“como praticar, sem ser muito paternalista? É o que eu sinto, sabe, muito do tipo proteção e não é!”*

A respondente Rubi destaca que, no cotidiano corporativo, a empatia frequentemente é mal compreendida, sendo confundida com atitudes que, para ela, não refletem seu verdadeiro significado. Segundo Rubi, *“como praticar, sem ser muito paternalista? É o que eu sinto, sabe, muito do tipo proteção e não é!”* Nesse sentido, ela esclarece que empatia não significa agir de forma superprotetora ou paternalista, mas sim compreender as necessidades e emoções do outro sem assumir um papel de controle ou de condescendência. Para ela, empatia envolve equilíbrio: é sobre oferecer apoio e compreensão de forma respeitosa e assertiva, sem ultrapassar limites ou gerar dependência:

[...] eu tenho empatia, você pegou uma pessoa (risos), que neste sentido, que é uma das minhas principais virtudes [...] mas o que eu percebo, é que no mundo corporativo, as pessoas, elas não sabem muito distinguir (Rubi).

[...] empatia é entender as necessidades e sentimentos dos outros, o que é essencial para promover um ambiente de trabalho positivo e para o sucesso de iniciativas sociais (Safira).

Empatia é se colocar no lugar do outro, acredito que minha experiência no setor público me ensinou a ouvir e compreender diferentes perspectivas, especialmente de pessoas em vulnerabilidade social. Mas é mais desafiador quando há um distanciamento da realidade do outro, como em situações que envolvem interesses políticos ou econômicos divergentes, tento me colocar

no lugar do outro sem perder o foco nos princípios da equidade e do bem comum (Esmeralda).

Minha experiência em liderança me ensinou a escutar ativamente e a interpretar sinais não-verbais para entender as preocupações das pessoas [...] o maior desafio ocorre quando preciso lidar com interesses conflitantes, como negociações entre acionistas e colaboradores, nesses casos, busco um olhar mais analítico para encontrar um ponto de convergência (Ônix).

Para entender como a empatia se manifesta nas organizações mencionadas, é relevante explorar casos concretos e práticas relatadas pelos próprios colaboradores e gestores. Por exemplo, Rubi destacou a dificuldade de distinguir claramente a empatia no contexto corporativo, sugerindo que a sua aplicação muitas vezes depende de uma percepção subjetiva. Já Safira reforçou que a empatia é essencial para compreender as necessidades e sentimentos dos outros, promovendo um ambiente de trabalho positivo e favorecendo o sucesso de iniciativas sociais.

Essas percepções encontram respaldo em iniciativas do conglomerado Bradesco, como as da Fundação Bradesco (2025), que, por meio de sua plataforma educacional, oferece cursos voltados para o desenvolvimento de competências interpessoais, como inteligência emocional e educação inclusiva. Tais programas ajudam os colaboradores a internalizarem a empatia como uma prática cotidiana, refletindo diretamente nas relações corporativas. Além disso, a Bradesco Seguros (2025) demonstra o compromisso em fortalecer essa habilidade, incorporando treinamentos de empatia como parte essencial do desenvolvimento humano e profissional (FUNDAÇÃO BRADESCO, 2025; BRADESCO SEGUROS, 2025).

Esses exemplos, integrados às reflexões das gestoras, ilustram que a aplicação da empatia nas organizações não se limita a iniciativas formais, mas também se reflete nas interações cotidianas. Ao considerar dados secundários, como os compartilhados nos blogs institucionais ou nas páginas de notícias dos bancos, é possível identificar histórias que destacam a empatia na resolução de conflitos e na promoção do bem-estar de todas as partes envolvidas. Essas práticas não apenas reforçam valores organizacionais, mas também criam um ambiente em que colaboradores se sentem mais motivados e compreendidos. Para Burch et al. (2016), a empatia afeta muitas construções organizacionais, desde o indivíduo até a equipe e o nível organizacional, e observamos estas diferenças através dos relatos, como o da respondente Jade, que no ambiente corporativo, empatia significa ser capaz de se conectar com os colegas,

reconhecer suas dificuldades e trabalhar juntos para encontrar soluções, *“isso fortalece a confiança e a colaboração, criando um ambiente onde todos se sentem respeitados e valorizados”*.

Corroborando com os autores e com o relato de Jade, o respondente Topázio afirmou que a sua capacidade de entender sentimentos e pensamentos de outra pessoa, sem necessariamente compartilhar esses sentimentos, *“é algo que desenvolvi ao longo da minha carreira”*.

[...] como gestor, acredito que essa habilidade é essencial para tomar decisões equilibradas e humanas. Tento sempre me colocar no lugar do outro para compreender suas motivações, preocupações e expectativas, mesmo que eu não compartilhe ou sinta essas emoções diretamente (Topázio). Essa compreensão ocorre por meio de escuta ativa, análise das palavras e comportamentos do outro, e a busca por contexto, seja cultural, emocional ou profissional. É uma prática contínua e intencional, que considero fundamental no meu papel (Topázio).

[...] empatia, no nosso contexto, é a habilidade de entender as necessidades e preocupações dos stakeholders, sejam eles funcionários, clientes ou comunidades. É um pilar essencial para tomadas de decisão mais humanas e alinhadas aos valores organizacionais (Jade).

A empatia é um valor fundamental para nossa cultura organizacional. Por exemplo, em programas de renegociação de dívidas para clientes em situação de vulnerabilidade, treinamos os funcionários para adotarem uma abordagem empática, ouvindo as dificuldades dos clientes antes de oferecer soluções, esse olhar mais humano melhora tanto o atendimento quanto os resultados do banco (Esmeralda).

Ela é essencial e tem impacto direto no engajamento dos funcionários e na satisfação dos clientes. Um exemplo prático foi a reformulação do nosso programa de diversidade e inclusão. Através de entrevistas internas, identificamos barreiras que os colaboradores enfrentavam e ajustamos políticas para criar um ambiente mais inclusivo (Ônix).

Sobre os relatos, observa-se exemplos da empatia cognitiva, que corresponde à capacidade de conhecer as emoções, entender os pensamentos e sentimentos de outra pessoa, reconhecendo e compreendendo a perspectiva dela (RIESS, H. 2017; BURCH et al., 2016). Isso ocorre quando uma pessoa está ciente de compartilhar a mesma emoção que outra pessoa, enquanto também está ciente de que não está experimentando essa emoção devido à mesma causa. O processo cognitivo é um processo mais controlado ou “top down”, se refere a processos mentais que são guiados por conhecimento prévio e expectativas (DECETY; MEYER, 2008).

Essa forma de empatia é fundamental para habilidades de comunicação e negociação eficazes, pois permite que alguém compreenda o ponto de vista do outro e responda de maneira apropriada (DOLAMORE et al.;2021), e isso se observa no relato do respondente Topázio, quando ele é questionado sobre como ele entende o conceito de empatia no ambiente corporativo:

[...] eu vejo como a capacidade de se colocar no lugar dos outros, sejam eles colegas, clientes ou outros stakeholders, para compreender suas perspectivas, necessidades e sentimentos [...] temos que lembrar que no contexto profissional, a empatia vai além de uma simples reação emocional; ela é uma habilidade prática que promove a escuta ativa, a comunicação clara e a tomada de decisões mais humanas e equilibradas. [...] a meu ver, a empatia no ambiente corporativo também tem uma dimensão estratégica. Ela não apenas melhora os relacionamentos interpessoais e o clima organizacional, mas também contribui para uma melhor compreensão das demandas do mercado e das comunidades que a empresa atende. Quando líderes e equipes praticam a empatia, isso fortalece a colaboração, aumenta a produtividade e cria um ambiente mais inclusivo e inovador (Topázio).

Para ele, é um equilíbrio entre o lado humano e os objetivos corporativos, “*a empatia não significa concordar com tudo ou deixar de lado os objetivos organizacionais, significa integrar as perspectivas dos outros nas decisões, criando soluções que beneficiem tanto a empresa quanto os indivíduos envolvidos*” (Topázio), e finaliza a sua fala complementando:

[...] no meu papel como gestor, considero a empatia uma ferramenta essencial para tomar decisões justas e alinhadas aos valores da empresa, gerir conflitos de forma construtiva, engajar equipes, promovendo um senso de pertencimento e propósito, entender e antecipar as necessidades dos clientes e comunidades (Topázio).

A respondente Safira comenta que no ambiente corporativo “*eu percebo que a empatia fortalece a confiança e a colaboração, resultando em uma equipe mais engajada e produtiva, melhora principalmente a comunicação e maior satisfação dos colaboradores*”.

O processo cognitivo é um processo mais controlado ou “de cima para baixo”. Os investigadores de gestão estudaram a empatia como uma diferença ou característica individual, uma capacidade que pode mudar ao longo do tempo e com formação, e como um estado de curto prazo que se baseia em contextos situacionais (BURCH et al., 2016), o que é apresentado pelo respondente Topázio, onde ele relata

em que situações são mais desafiadoras para adotar a perspectiva de outra pessoa:

[...] quando decisões precisam equilibrar os objetivos da organização com as necessidades individuais ou sociais, é mais difícil manter uma postura empática sem perder o foco estratégico, quando não conheço totalmente a realidade ou os desafios enfrentados por uma pessoa, pode ser complicado compreender sua perspectiva de maneira precisa, em situações de grande carga emocional, como lidar com alguém em um momento de perda ou frustração, é desafiador manter o distanciamento necessário para entender sem ser dominado pela emoção, quando há divergências significativas de valores ou crenças, pode ser mais difícil entender as motivações ou prioridades do outro (Topázio).

É mais difícil quando há uma forte pressão política ou quando as decisões exigem um equilíbrio entre interesses financeiros e sociais. Às vezes, a necessidade de seguir protocolos rígidos dificulta a flexibilidade para considerar aspectos individuais. Nessas situações, procuro manter a calma e buscar um ponto de equilíbrio entre o que é possível e o que é justo (Esmeralda).

É mais difícil quando há pressão por resultados de curto prazo, especialmente em reuniões com investidores. Nessas situações, preciso equilibrar a empatia com a necessidade de tomar decisões racionais e estratégicas, para não me deixar levar pela emoção, foco em dados e argumentos sólidos (Ônix).

Conforme Burch et al. (2016), a empatia cognitiva pode variar no nível pessoal porque o foco de atenção das pessoas pode mudar ao longo do dia, tornando-as mais ou menos conscientes dos sentimentos dos outros. Ao longo do dia, as pessoas também podem variar na quantidade de atenção que prestam aos seus próprios sentimentos de empatia, conforme contextos situacionais.

Sobre estas situações em que é difícil adotar a perspectiva de outra pessoa, para a respondente Jade são as de alto conflito, *“especialmente quando há um desentendimento profundo de interesses”*, ou *“quando as emoções estão muito à flor da pele e as pessoas envolvidas têm pontos de vista muito opostos”*, para ela a *“dificuldade surge quando as emoções pessoais começam a influenciar o julgamento, tornando mais difícil adotar uma visão objetiva e empática da situação”*.

A reflexão sobre o papel da empatia em diferentes contextos e seus desafios, com foco de adotar o ponto de vista do outro, aparece também no relato da Rubi, evidenciando os traços da empatia cognitiva, mas também o componente afetivo (preocupação empática e sofrimento pessoal), pois conforme Burch et al. (2016), as emoções e o humor das pessoas são influenciados tanto pela sua linha de base emocional como pelos eventos afetivos que ocorrem no local de trabalho:

É muito difícil separar, eu sei que eu sinto muito em mim [...] é, eu quero muito não me envolver, além do que eu devo, que é auxiliar [...] tento trazer isso para dentro do meu dia a dia, eu acredito que eu faço muito isso, mas eu sinto que os mecanismos, as empresas não estão muito preparados para isso [...] eu estava discutindo isso ontem com a equipe, por exemplo, é de que a gente gosta da diversidade, ama, fala que faz, que tem diversidade aqui, mas a gente avalia todo mundo igual, a gente coloca todo mundo no mesmo balaio (Rubi).

[...] e aí, não é passar a mão, não é ser pai e mãe, mas é saber, enfim, a história da pessoa ou o momento que a pessoa está vivendo, para saber como auxiliar, tentar compreender a perspectiva dele. O desenvolvimento daquela pessoa naquele momento e que não dá para comparar com uma outra pessoa naquele exato momento, ou colocar todo mundo na mesma régua. Então eu acho que é extremamente relevante para o desenvolvimento das pessoas essa habilidade ou essa característica, mas eu sinto que os mecanismos das empresas ainda não estão preparados para isso. A gente ainda não conseguiu desenvolver algo que não demonstra que você está sendo bonzinho, sabe, envolve emoções (Rubi).

Para Decety (2004), empatia envolve não apenas algum reconhecimento mínimo e compreensão do estado emocional de outra pessoa (ou estado emocional mais provável), mas também a experiência afetiva do estado emocional real ou inferido estado da outra pessoa. Destaca-se que este componente afetivo é um processo automático, ou “de baixo para cima”, que ocorre dentro dos indivíduos, o que significa que ocorre antes da consciência (BURCH et al., 2016).

A empatia pode ser compreendida como uma construção social influenciada por contextos culturais e organizacionais, uma vez que sua manifestação e ampliação estão diretamente ligadas às normas e incentivos presentes em cada ambiente. Khalid e Dickert (2022) destacam que o aumento das oportunidades para o exercício da empatia intuitiva, aliado à modificação de normas e incentivos, desempenha um papel fundamental na expansão do círculo de empatia, indicando que o contexto influencia a forma como a empatia é expressa e desenvolvida.

Nesse sentido, a empatia afetiva, descrita como um fenômeno instintivo e evoluído, embora natural, é amplamente modulada pelo ambiente social em que os indivíduos estão inseridos. Além disso, Eisenberg (1986) contribui para essa perspectiva ao afirmar que o comportamento pró-social, incluindo o comportamento altruísta, é motivado por emoções morais e orientações voltadas ao outro, reforçando a ideia de que a empatia e as ações solidárias estão conectadas a fatores sociais e culturais que promovem tais comportamentos.

Lajante et.al (2022), relatam em seu trabalho, um estudo, onde conselheiros profissionais avaliaram a comunicação empática de seus pares durante as interações com os clientes, as evidências revelaram que sinais corporais não-verbais (como contato visual, orientação corporal, inclinação do tronco e distância física) foi responsável por mais que o dobro da variância nas avaliações em comparação com as mensagens verbais. Seguindo esta linha de compreender como a empatia é definida e percebida no ambiente corporativo, foi questionado aos entrevistados se eles poderiam descrever alguma situação em que expressaram empatia verbal ou não verbal e na percepção deles, como a outra pessoa reagiu, esta pergunta visava explorar a expressão empática através de comportamentos observáveis, sendo uma forma de transmitir empatia aos outros (LAJANTE et al., 2022):

Às vezes é tão automático, mas lembro que recentemente, tive uma conversa com um membro da minha equipe que estava passando por dificuldades pessoais, eu expressei empatia de forma verbal, ouvindo ativamente suas preocupações e oferecendo palavras de apoio [...] eu acho que também usei expressões não-verbais, como manter contato visual e um tom de voz calmo, ela reagiu de forma positiva, aliviada por poder falar sobre o que estava passando, ela expressou gratidão pela minha disposição em ouvir e pelo apoio emocional (Jade).

Uma situação recente ocorreu durante uma conversa com um colaborador da minha equipe que estava enfrentando dificuldades pessoais devido a um problema de saúde em sua família, ele havia demonstrado mudanças no comportamento e na produtividade, e decidi abordá-lo de maneira diferente, mais sensível acredito, foi mais ou menos assim [...] iniciei a conversa em um tom acolhedor, dizendo: *"Notei que você tem enfrentado momentos desafiadores, estou aqui para ouvir e entender como posso ajudar."* e por mais que quisesse falar, eu escutei ativamente, sem interrupções, e reafirmei meu entendimento do que ele estava compartilhando com frases como: *"Imagino como isso deve ser difícil para você."*, e depois ofereci apoio prático, porque sou assim, ajustando temporariamente suas responsabilidades para que ele pudesse dedicar mais tempo à situação familiar (Topázio).

Recentemente, em uma reunião sobre inclusão financeira, um colaborador relatou dificuldades emocionais por estar lidando com clientes em situação de extrema pobreza, em vez de apenas fornecer respostas técnicas, validei suas emoções e compartilhei experiências similares, ele se sentiu mais compreendido e motivado a continuar no projeto (Esmeralda).

Topázio relatou algumas posturas que fez em relação ao não-verbal, como manter o contato visual direto e um tom de voz calmo, criando um ambiente seguro para a conversa, fazia gestos de afirmação, como acenar com a cabeça, mostrando

que estava engajado no que ele dizia, e disse que respeitou o espaço dele, evitando pressão para compartilhar mais do que ele estava confortável e relatou como a outra pessoa reagiu:

Ele agradeceu profundamente e mencionou que se sentiu valorizado e compreendido, o que o ajudou a aliviar um pouco da pressão emocional que estava sentindo, eu disse que a flexibilidade concedida era exatamente o que ele precisava para lidar melhor com a situação e prometeu manter um diálogo aberto caso precisasse de mais suporte, e o mais importante é que sem comprometer as necessidades da organização (Topázio).

Já Rubi, trouxe uma outra forma de ver as expressões empáticas, ela relatou que já conhece bem a sua equipe e que é capaz de perceber sinais, tanto verbais quanto não verbais, que indicam como eles estão se sentindo:

[...] ah, sim, eu percebo muito as pessoas, sabe? É algo que eu faço quase automaticamente. Outro dia estávamos brincando, e me disseram: "Você consegue imitar todo mundo!". E é verdade, porque eu realmente observo e gravo o jeito que as pessoas fazem as coisas, por exemplo, eu sei que quando alguém da minha equipe arruma o cabelo de um jeito específico, tem algo acontecendo (Rubi).

Perguntei como ela percebe estes sinais durante a interação e se ajuda na sua gestão:

[...] eu simplesmente noto, outro dia, uma colega da equipe falou: "Vou prender o cabelo na reunião só para você não ficar percebendo o que estou sentindo", eu ri, mas é verdade, eu capto essas coisas. Também percebo gestos menores, como levantar de sobrancelhas [...] tem um colega que, quando não concorda comigo, mas não quer discordar diretamente, levanta a sobrancelha de um jeito específico, aí, quando ele quer mesmo discordar, ele faz outro gesto e eu sei o que ele está pensando, mesmo sem ele falar nada. Eu acredito que isso só acontece porque eu busco me colocar no lugar deles, tento ter empatia, isso cria uma conexão, esses gestos, verbais e não verbais, são como um reflexo dessa empatia construída ao longo do tempo (Rubi).

Perguntei se os entrevistados já sentiram que sua empatia foi mal interpretada e como lidaram com esta situação, pois para Burch et al. (2016), a empatia é um importante construto social que pode criar vínculos entre os indivíduos ou construir barreiras quando o comportamento empático não é apresentado nos momentos apropriados:

Sim, já houve ocasiões em que minha empatia foi mal interpretada, especialmente quando tento oferecer conselhos ou soluções para problemas, o que às vezes é visto como interferência. Em uma situação recente, percebi que ao tentar ajudar uma colega com um problema, ela sentiu que estava sendo julgada. Quando isso acontece, tento esclarecer minhas intenções,

mostrando que meu objetivo é apoiar e entender suas necessidades, não criticar ou impor uma solução. Isso ajuda a restabelecer a confiança e a garantir que minhas intenções sejam compreendidas (Jade).

Sim, especialmente quando tento ser compreensiva em negociações mais formais. Algumas pessoas interpretam isso como fraqueza ou falta de firmeza. Nesses casos, reforço que empatia não significa abrir mão da estratégia ou dos objetivos, mas sim buscar soluções que considerem os interesses de todas as partes envolvidas (Esmeralda). Sim, especialmente em negociações, onde ser empático pode ser visto como falta de firmeza, quando isso acontece, reforço que empatia e estratégia podem coexistir e que entender o outro lado não significa ceder completamente (Ônix).

Sim, já enfrentei situações em que minha empatia foi mal interpretada, um exemplo específico, é o que acabei de relatar para você, quando ofereci flexibilidade ao colaborador que estava passando por dificuldades pessoais, não foi fácil (risos) [...] alguns membros da equipe interpretaram essa ação como favoritismo, acreditando que ele estava recebendo um "tratamento especial" sem motivo suficiente, e eu como gestor, não preciso ficar justificando minhas ações, ou até que ponto preciso, até porque são assuntos pessoais e que o colaborador confiou em mim (Topázio).

Perguntei ao Topázio como ele lidou com esta situação, e ele respondeu que conversou abertamente com a equipe, reforçando a preocupação da empresa com o bem-estar e o suporte aos colaboradores em momentos críticos, *“expliquei que a decisão foi baseada em uma necessidade específica e alinhada aos valores da empresa”*:

[...] tentei garantir que todos compreendessem que minha empatia não era sinal de fraqueza ou parcialidade, mas uma demonstração de cuidado alinhada à cultura organizacional [...] percebo cada vez mais que a forma como comunico minhas ações também é crucial, desde então, tento balancear a expressão de empatia com uma abordagem mais clara e estruturada, destacando os critérios que baseiam as minhas decisões (Topázio).

Ele finaliza relatando que esta experiência o ensinou muito, que ele percebeu, *“que mesmo quando as intenções são boas, a percepção dos outros pode variar”*, e que *“não basta agir com empatia, é essencial comunicar o “porquê” das decisões de forma transparente e consistente, para evitar interpretações equivocadas”*. Neste mesmo contexto, a respondente Rubi relata uma situação em que foi mal interpretada e que reflexões pode tirar:

[...] em um caso específico de demissão, percebi que minha postura empática foi mal interpretada como proteção excessiva [...] a situação começou meses antes da demissão efetiva, em setembro, quando a pessoa responsável pelo colaborador já havia sinalizado claramente: *“eu acho que está na hora de realmente tomarmos uma decisão, porque ele não está entregando e deu todos os indícios de que não queria mais estar aqui.”*, naquele momento,

resisti a aceitar essa realidade, e ainda eu argumentei: *"não, a gente consegue reverter isso, vamos tentar mais um pouco"*, minha insistência em tentar ajudar e reverter a situação acabou prolongando algo que já estava claro para os outros, mas que eu não conseguia enxergar, o funcionário não queria mais estar na empresa, e minha postura de acreditar que seria possível reverter o quadro acabou sendo percebida como proteção ao funcionário (Rubi).

Ela comentou que teve muitos aprendizados sobre os limites da empatia, *"hoje entendo que minha dificuldade em não me envolver emocionalmente na situação dificultou a tomada de decisão e prolongou o problema"* [...] *"há momentos em que precisamos reconhecer os sinais que nos são dados e agir de forma mais objetiva, mesmo quando isso pode parecer duro"*.

O gestor Topázio relatou que em alguns momentos ele percebe que existem "respostas automáticas" de empatia, ou que são influenciadas pelo ambiente de trabalho, *"especialmente em situações que envolvem emoções intensas, como crises ou comemorações, ou quando tentam replicar minhas ações sabe, sinto que nem sempre são consistentes ou espontâneas"*. As diferenças individuais afetam ainda mais as tendências disposicionais, essas tendências referem-se ao método preferido de empatia do indivíduo e demonstram mais uma vez a natureza afetiva e cognitiva do construto.

Acredito que há um pouco de respostas, digamos automáticas, ou até influenciadas pelo nosso trabalho, algumas pessoas naturalmente demonstram empatia, mas o ambiente de trabalho pode reforçar ou inibir essa atitude. Em momentos de alta demanda ou pressão, por exemplo, a empatia pode ser reduzida. Por isso, criamos espaços para que os funcionários possam compartilhar preocupações e manter a empatia ativa no dia a dia (Esmeralda).

Ah sim, o ambiente de trabalho influencia bastante, ainda mais em um mercado competitivo, muitas vezes as pessoas suprimem reações empáticas para manter um perfil mais "forte" e profissional. No entanto, quando a cultura da empresa incentiva a empatia, os funcionários se sentem mais à vontade para expressá-la naturalmente.

O que se pode observar pelos relatos, conforme é relatado por Burch et al. (2016) na descrição do nível 1 da empatia (dentro da pessoa), os sentimentos de empatia variam de acordo com os gatilhos do local de trabalho, os biorritmos naturais, a linha de base empática das pessoas e as capacidades de autorregulação. O comportamento observável resultante pode ser mascarado pela capacidade de autorregulação dos membros da organização, e a autorregulação pode influenciar a

variabilidade intrapessoal na empatia.

A preocupação empática e o sofrimento pessoal alinham-se mais estreitamente com a empatia afetiva quando o indivíduo é emocionalmente alterado pelo evento (BURCH et al., 2016). Podemos observar quando os entrevistados foram questionados sobre como se sentem ao ver outra pessoa em situação de sofrimento e como você reage emocionalmente ao fato.

[...] sim, sou frequentemente comovida por situações de sofrimento, especialmente quando envolvem pessoas em vulnerabilidade. A reação emocional pode ser um misto de tristeza e vontade de ajudar. Sendo mais forte e sensível quando vejo sofrimento relacionado a dificuldades de acesso a recursos ou injustiças sociais. Quando isso acontece, procuro acalmar minhas emoções e focar em como posso agir para melhorar a situação, seja ajudando diretamente ou articulando formas de apoio por meio de iniciativas corporativas (Jade).

[...] acredito que consigo manter o equilíbrio entre sentir a dor de outra pessoa e ainda assim agir para ajudá-la. Esse equilíbrio é fundamental no meu papel como gestor, pois permite que eu tome decisões empáticas sem ser dominado pelas emoções. Essa abordagem me permite estar presente para quem precisa de apoio, mas sem perder a capacidade de agir de forma racional e estratégica. Assim, posso contribuir para resolver a situação de forma eficiente, tanto para a pessoa quanto para a organização (Topázio).

[...] então assim é... estou em fase de aprendizado em relação as minhas reações, pois aconteceu de eu me envolver tanto que perder o foco de olhar também para saber do todo, olhei só para a pessoa e esqueci de olhar para o todo, o quanto aquilo também estava prejudicando as outras pessoas ou quanto não precisaria ter sido daquela forma [...] então eu aprendi muito os limites que a gente tem que ter (Rubi).

Aprendi a separar emoções do papel profissional. Isso não significa ignorar os sentimentos dos outros, mas sim usá-los como um guia para decisões mais conscientes. Acredito que a empatia deve vir acompanhada de objetividade (Ônix).

Da mesma forma, Burch et al. (2016) comenta que a tomada de perspectiva e “*fantasizing*”¹⁵ são eventos cognitivos em que o indivíduo considera conscientemente como é ser a outra pessoa. E podemos ver nas respostas quando questionados sobre como a entrevistada consegue manter o equilíbrio entre sentir a dor de outra pessoa e ainda assim agir para ajudá-la:

¹⁵ No contexto mencionado por Burch, “*fantasizing*” refere-se ao ato de imaginar ou criar cenários mentais em que a pessoa se coloca no lugar do outro, refletindo sobre como seria ser outra pessoa, muitas vezes tentando visualizar suas emoções, pensamentos ou experiências.

[...] equilíbrio? (risos) aprendendo [...] eu estou aprendendo muito, eu tive momentos muito difíceis, e com uma pessoa especial, teve uma demissão, enfim, teve toda uma consequência (pausa profunda), e eu aprendi muito, porque eu fui muito, fui muito mãe, então eu não fui assim mais firme, eu dei os recados que eu precisava dar, mas eu sinto que eu errei a mão, sabe? No sentido de ajudar demais (Rubi).

[...] então assim, eu tenho que ser empática, porque cada um está vivendo um momento, né, algo, mas eu também preciso entender os limites e a pessoa também precisa saber que existem estes limites, como organização, são contornos que eu não posso fazer (Rubi).

[...] sim, acredito que consigo manter esse equilíbrio, mas requer prática. Tento primeiro reconhecer e validar os sentimentos da outra pessoa, e, em seguida, foco em ações concretas para ajudar. Para não ser sobrecarregada, costumo estabelecer limites claros e adotar uma abordagem mais racional nas situações em que a emoção pode ser muito intensa. Isso me permite agir de maneira eficaz, sem me perder nas emoções (Jade).

[...] o primeiro passo é permitir-me reconhecer e validar a dor ou necessidade do outro. Escuto ativamente e procuro entender o contexto sem julgamentos, mostrando que a pessoa está sendo ouvida e respeitada [...] após compreender a situação emocional, faço um esforço consciente para separar o impacto emocional da análise lógica necessária para agir. Isso significa evitar que minhas próprias emoções interfiram na busca pela melhor solução [...] uso estratégias de autorregulação, como pausas para reflexão, práticas de mindfulness e o compartilhamento de situações desafiadoras com outros líderes. Isso me ajuda a manter a clareza e tomar decisões equilibradas (Topázio).

Como vimos na literatura, os dois níveis de análise (1 e 2) abordaram as respostas empáticas que eram automáticas e autorregulação (nível 1) e discutiram como elas eram influenciadas pelas diferenças individuais e tendências disposicionais (nível 2). Estes níveis são importantes para os investigadores de gestão porque explicam os processos empáticos que ocorrem dentro da pessoa e como estes processos são diferentes entre as pessoas (BURCH et.al., 2016).

Prosseguindo com as análises, observa-se no relato abaixo do Topázio, um comportamento empático exibido num ambiente social, afetando potencialmente outras pessoas na organização, trata-se do nível 3, nesse nível, a situação afeta o comportamento empático, e esse comportamento altera posteriormente as relações interpessoais:

[...] a empatia não deve parar na compreensão; ela deve se traduzir em ações concretas. Por exemplo, se um colaborador enfrenta um problema pessoal, busco adaptar prazos ou responsabilidades para ajudá-lo a superar a situação [...] quando necessário, envolvo outras pessoas ou recursos, como o time de RH ou especialistas externos, para oferecer suporte adicional. Isso

amplia a eficácia da ajuda sem sobrecarregar apenas uma pessoa ou processo (Topázio).

A teoria nos apresenta que os comportamentos empáticos motivam respostas ao estado emocional e ao bem-estar do outro, demonstrando assim aceitação, cooperação ou vontade de ajudar (BATSON et al., 2004). Segundo Batson et al.(2004), ao adotar a perspectiva do outro e sentir empatia por sua situação, os indivíduos são movidos a ajudar, visando o bem-estar alheio sem esperar recompensas pessoais. Essa teoria destaca a empatia como um fator crucial na promoção de comportamentos pró-sociais e na compreensão das motivações humanas para a ajuda ao próximo.

Burch et al. (2016) comenta que, grande parte da investigação sobre a empatia se centra na liderança, talvez devido à importância de estabelecer boas relações líder-membros, no entanto, a investigação em empatia no nível 4 (Grupos e Equipes) baseia-se no contexto social que é afetado pela liderança e pelo impacto social, em que os comportamentos empáticos podem impactar a emergência e o desempenho do líder, como os de seus funcionários. Os efeitos da empatia no nível do grupo e da equipe também são influenciados pelos objetivos sociais do grupo e da equipe:

A empatia é essencial para construir uma cultura de confiança e colaboração no ambiente de trabalho, vejo que quando a minha equipe sente que seus sentimentos e objetivos são compreendidos, eles tendem a ser mais abertos e dispostos a trabalhar em equipe, isso resulta em um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente, com menor rotatividade e maior engajamento (Jade).

A empatia é essencial para criar confiança e fortalecer os laços dentro da equipe, se o líder entende as necessidades e principalmente as perspectivas dos membros, consegue promover um ambiente mais colaborativo, amigável e inovador (Topázio).

[...] costumo dizer que a empatia não é algo que acontece automaticamente; ela exige prática, especialmente em ambientes que, muitas vezes, são homogêneos em termos de experiências ou perspectivas, é um esforço consciente, mas com resultados transformadores! Dou sempre um exemplo para minha equipe: ninguém consegue dar 100% de si todos os dias, e isso é natural, faz parte, nunca se consegue, reconhecer isso e saber se colocar no lugar do outro, entendendo seus desafios e limitações, faz toda a diferença, tanto no trabalho em equipe quanto no atendimento ao cliente [...] quando a empatia é bem estruturada, ela se torna uma ferramenta poderosa não apenas para quem lidera, mas para todos os que fazem parte da organização (Rubi).

A empatia é essencial para uma comunicação clara e para o desenvolvimento de laços fortes com as partes interessadas. Os líderes empáticos têm a capacidade de ouvir ativamente, compreender as preocupações das partes interessadas e responder de uma forma que resolva essas preocupações e promova a cooperação (AHSAN, 2023).

O líder, grupo ou equipe determinam o valor dos comportamentos empáticos, adotando assim um motivo de abordagem que empurra os indivíduos para demonstrações empáticas ou motivos de evitação. Posteriormente, as interações sociais com aqueles que demonstram empatia podem resultar em comportamentos mais empáticos considerados por todo o grupo (BURCH et al., 2016):

Promovemos workshops e treinamentos regulares sobre inteligência emocional, que incluem empatia, e o que eu percebo é que estes programas têm melhorado a comunicação interna, a satisfação geral dos colaboradores, parece que estão mais engajados, mais leves [...] sem contar que a empatia tem impactado positivamente as interações entre eles e com as pessoas externas, reforçando a nossa imagem no mercado (Topázio).

A respondente Jade também percebe a importância da empatia nas interações sociais e profissionais:

A empatia é fundamental em qualquer interação, tanto em reuniões, ou no dia a dia com a equipe, pois promove a compreensão e a colaboração, no nosso ambiente profissional, ela pode transformar o relacionamento entre colegas, criando uma cultura de respeito e apoio [...] e vejo o quanto precisava partir de mim, como gestora, quando eu demonstro empatia ao lidar com os desafios pessoais de um funcionário, isso fortalece o vínculo e aumenta a motivação, resultando em um melhor desempenho, sem contar que já me ajudou a resolver conflitos de forma construtiva, pois todas as partes envolvidas sentiam-se ouvidas e compreendidas (Jade).

Como vimos nos relatos e na teoria, conforme apresenta Khalid e Dickert (2022), algumas evidências sugerem que a empatia se expandiu para um círculo mais amplo de indivíduos nas últimas décadas, os esforços crescentes em direção à globalização em vários domínios da vida, como economia, cultura, política e comunicação, bem como inovações tecnológicas, podem criar as faíscas iniciais de empatia que permitem que as pessoas considerem a perspectiva daqueles fora de seu grupo imediato e expanda.

Em alguns momentos, percebe-se outros níveis da empatia, como nos relatos abaixo, que ilustram a importância desse valor na cultura e nos valores da empresa. Conforme Burch et al. (2016), no nível 5 (em toda a organização), as organizações com estruturas ou culturas que são compassivas têm o potencial de gerenciar o contexto organizacional e, portanto, a propensão dos membros para se envolverem em demonstrações empáticas, um exemplo é o relato da Jade que destacou:

[...] a empatia é um valor central para nossa instituição, pois acreditamos que uma empresa que se preocupa com o bem-estar das pessoas tem mais chances de ter sucesso. Isso é refletido em nossa abordagem com clientes e colaboradores, onde procuramos sempre mostrar compreensão e oferecer apoio (Jade).

Outro ponto foi mencionado por Topázio, ao relacionar a empatia com resultados organizacionais:

[...] é um valor central, a empatia promove colaboração, melhora o engajamento dos funcionários e fortalece a confiança com os clientes. Um exemplo disso foi durante a pandemia, quando decidimos flexibilizar condições de crédito para pequenos negócios baseados no entendimento das dificuldades enfrentadas (Topázio).

Além disso, a empatia é promovida por meio de políticas institucionais, como explica Topázio:

[...] eu tento promover uma cultura que valorize empatia como uma competência essencial, criando políticas e práticas que incentivem e suportem ações empáticas em todos os níveis da organização (Topázio).

No que diz respeito aos funcionários, Jade destaca a importância de compreendê-los como parceiros, esse posicionamento reflete uma visão estratégica que enxerga além das transações financeiras, reforçando a conexão e a confiança entre a organização e funcionários:

Incentivamos a empatia com programas de treinamento focados em escuta ativa e comunicação não-violenta, também temos uma política de portas abertas, onde os colaboradores podem compartilhar suas preocupações com a liderança de forma segura e sem medo de julgamento [...] já com os clientes, incentivamos a prática de empatia ao entendê-los não apenas como consumidores, mas como parceiros que buscam soluções personalizadas para seus desafios (Jade).

Por fim, Safira reforça os benefícios práticos da empatia:

Realizamos workshops e treinamentos regulares focados em inteligência emocional e empatia, além de incentivar a troca de feedbacks construtivos, com isso notamos uma redução no turnover, maior engajamento das equipes e uma comunicação mais eficiente em todos os níveis da organização (Safira).

Esses relatos demonstram como a empatia, quando incorporada à cultura organizacional, pode ser um diferencial estratégico, promovendo resultados positivos tanto internamente, com equipes mais engajadas, quanto externamente, com relações mais sólidas com os clientes. Os dados secundários apresentam algumas práticas, algumas formas de demonstração empáticas, como por exemplo, o Itaú com seu código de ética e conduta, em que reforça a importância da ética e do respeito em todas as interações, promovendo um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade e a inclusão, o banco possui compromissos públicos para estimular um ambiente respeitoso e saudável, promovendo equidade de oportunidades e desenvolvendo lideranças sensíveis ao tema (ITAÚ UNIBANCO, 2022):

[...] a ética e pluralidade são pressupostos para tudo o que fazemos. Empatia com diferentes agentes da sociedade (FUNDAÇÃO ITAÚ, 2022, p. 6)

Outros exemplos, são do Banco do Brasil (2018) que atualizou seu guia de vestuário, permitindo um estilo mais informal e respeitando as individualidades dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e confortável, e do Santander Brasil (2022) que adota diversas iniciativas para promover a empatia e o engajamento entre seus funcionários, destacando-se os seguintes programas: StarMeUp (Plataforma global que incentiva o reconhecimento mútuo entre os colaboradores, baseada nos comportamentos corporativos definidos no Código de Conduta Ética), Academia Santander (Universidade corporativa que visa desenvolver competências técnicas e comportamentais, incluindo habilidades relacionadas à empatia, como escuta ativa e comunicação eficaz), entre outros.

Essas iniciativas demonstram o compromisso dessas instituições financeiras em promover e cultivar um ambiente de trabalho que valoriza práticas que valorizam a empatia, a inclusão, desenvolvimento e o bem-estar de seus colaboradores e clientes. A respondente Rubi relata que no contexto da organização dela, sobre um programa que é direcionado a gestores, coordenadores e gerentes de todos os níveis,

com o objetivo de fortalecer o tema sobre empatia “*ela é uma ferramenta poderosa, é através dela que conseguimos compreender melhor as necessidades dos nossos colegas e clientes, criando conexões mais significativas e humanas, sabe...*”.

[...] no nosso mundo de organização, eu penso que a empatia está profundamente enraizada na cultura e nos valores sabe, recentemente, por exemplo, o banco lançou um programa de treinamento voltado para o desenvolvimento de competências comportamentais, com um foco especial em empatia, acreditamos que, ao investir em empatia, estamos construindo um ambiente mais acolhedor, colaborativo e produtivo, alinhado com os nossos valores organizacionais (Rubi)”.

Pedimos aos respondentes que contassem exemplos de situações em que a empatia desempenhou um papel importante:

Um exemplo recente foi o apoio a colaboradores que enfrentavam problemas de saúde mental, após identificar um aumento no número de casos durante a pandemia, implementamos um programa de assistência psicológica [...] essa iniciativa, iniciou após um treinamento baseado na escuta ativa e no reconhecimento das necessidades dos funcionários, teve impactos positivos no bem-estar, engajamento e produtividade da equipe (Topázio).

Eu lembro que durante a pandemia, muitos funcionários estavam lidando com desafios pessoais e familiares e a empresa implementou políticas flexíveis de trabalho remoto e ofereceu apoio emocional por meio de sessões de aconselhamento, foi muito legal a alta liderança reconhecer essas dificuldades e tomar medidas concretas para apoiar os funcionários, foi geral, era um ambiente de compreensão e solidariedade, o que, por sua vez, aumentou a lealdade e a motivação da equipe (Jade).

Durante a implementação de um projeto de habitação sustentável, ajustamos as diretrizes após ouvir feedback de moradores beneficiados, garantindo que as soluções fossem mais alinhadas às necessidades reais da comunidade (Safira).

Um exemplo foi a reestruturação dos programas de crédito para pequenos empreendedores. Ao ouvirmos os beneficiários, percebemos que muitas das exigências documentais eram barreiras para acesso ao crédito. Adaptamos o processo para torná-lo mais acessível, mantendo a segurança financeira do banco (Esmeralda).

Recentemente, durante uma reestruturação interna, percebemos que algumas mudanças impactariam negativamente certos departamentos. Em vez de seguir apenas com a abordagem tradicional, promovemos diálogos abertos para entender as preocupações dos funcionários e ajustamos a estratégia para minimizar impactos negativos (Ônix).

Quando questionados sobre os desafios em cultivar empatia dentro de suas organizações, a respondente Safira comentou “*que o principal desafio é equilibrar*

empatia e objetivos organizacionais, especialmente em ambientes de alta pressão”.

Os maiores desafios estão relacionados à pressão por resultados rápidos e à falta de tempo para interações significativas, é bem difícil aprofundar em alguns momentos, porque em um ambiente corporativo acelerado, pode ser difícil priorizar momentos de reflexão e compreensão mútua [...] além disso, em equipes de alta performance, as diferenças de estilo de trabalho e comunicação podem criar barreiras para a empatia, especialmente quando as pessoas se concentram em seus próprios objetivos individuais em vez de nas necessidades coletivas (Jade).

Sempre tem dificuldades, os desafios são vários, posso citar alguns, acho que o primeiro seria a pressão por resultados, pois somos competitivos, e como empresa, podemos inibir comportamentos empáticos, vejo que a demanda por alta performance pode limitar o tempo e a disposição para interações empáticas [...] também tem a questão da diferença cultural, porque os valores de cada um podem criar barreiras para a compreensão mútua, e isso gera também uma resistência interna, pela minha experiência, alguns colaboradores ou líderes consideram a empatia uma “fraqueza” ou algo secundário e nem todos têm as habilidades ou ferramentas necessárias para praticar empatia de forma eficaz, pode ser mal interpretada (Topázio).

O principal desafio é a burocracia e o fato de que, muitas vezes, as demandas operacionais tomam prioridade sobre o aspecto humano. Além disso, como banco público, lidamos com pressões políticas e institucionais que nem sempre favorecem decisões baseadas na empatia (Esmeralda).

O maior desafio é equilibrar empatia com eficiência operacional e metas financeiras. Muitas vezes, as demandas por resultados rápidos fazem com que a empatia fique em segundo plano, há resistência de alguns profissionais que ainda enxergam a empatia como um traço, digamos, secundário no mundo corporativo (Ônix).

Já sobre as oportunidades em desenvolver a empatia no ambiente corporativo, a respondente Jade comentou que a prática da empatia, pode ser uma oportunidade para a redução do stress sob pressão por resultados, pois na visão dela, *“quando estamos sob grande pressão, é fácil perder a capacidade de ouvir e compreender os outros de forma empática, acredito que temos oportunidades para superar isso, estabelecendo quem sabe, momentos de pausa e reflexão durante o dia e praticar a atenção plena nas necessidades dos outros”.*

Para a respondente Rubi, ela visualiza oportunidades para desenvolver a empatia com cursos em todos os níveis da organização, apesar de ter a consciência da dificuldade, devido ao número de funcionários, *“são mais de 100mil funcionários, mas isso precisa ser trabalhado em todos os níveis”.* Topázio, em sua entrevista complementa também, ele acredita que novas oportunidades podem ser

desenvolvidas com cursos de escuta ativa, *“sempre que possível, reservo tempo para conversas atentas, onde me concentro exclusivamente em ouvir sem interrupções, isso ajuda a criar uma conexão mais profunda e evita que pressões externas interfiram, gostaria que todos os meus funcionários pudessem desenvolver”*.

[...] sempre que possível, eu trabalho constantemente para identificar e minimizar preconceitos ou suposições e as reações, eu participo de treinamentos sobre inteligência emocional e incentivo minha equipe a fazer o mesmo, vejo isso como oportunidade aqui dentro, isso nos ajudaria a construir um ambiente mais empático como um todo (Topázio).

Além disso, o respondente Topázio deu a sua opinião sobre a empatia ser uma ferramenta estratégica para melhorar o desempenho organizacional, pois para ele a empatia é valiosa, *“os funcionários se sentem compreendidos, são mais motivados, conseguem ver diferentes perspectivas, vejo mais soluções criativas, e sem contar a conexão com os clientes”*.

Como podemos observar por meio dos relatos e discussões observadas, a empatia tem sua influência no desempenhar das atividades cotidianas às organizações, sabendo-se que a atuação de pessoas dentro dos ambientes organizacionais perpassa outros fenômenos e esferas, discute-se, a seguir, a forma como a atuação da empatia se fez presente neste processo, através de iniciativas pró-sociais e como pode se entrelaçar com a RSC e a tomada de decisão.

4.5 INTERSECÇÃO ENTRE EMPATIA, RSC E TOMADA DE DECISÃO.

Estudos mostram que a empatia influencia a tomada de decisão, especialmente em contextos corporativos, onde decisões mais empáticas podem melhorar o ambiente de trabalho. Para destacar a complexidade dos fatores que levam as pessoas a tomar decisões, alguns autores se concentraram no papel desempenhado pela empatia, principalmente porque é um sentimento pró-social que faz com que as pessoas ajudem outras (BATSON et al., 1997; DE WAAL E SUCHAK, 2010; DAVIS, 2015).

Buscou-se investigar, por meio das entrevistas realizadas, como a empatia é incorporada no processo de tomada de decisão organizacional. Além disso, analisou-se se as decisões orientadas pela empatia exercem impactos positivos ou negativos no ambiente de trabalho, considerando as dinâmicas internas das organizações e a

interação entre os diferentes stakeholders envolvidos. Segundo eles, compreender as diferentes perspectivas envolvidas contribui para um ambiente de trabalho mais inclusivo, colaborativo e respeitoso, além de impactar positivamente a satisfação e a produtividade da equipe. Exemplos práticos incluem a comunicação transparente durante reestruturações internas e a implementação de políticas que equilibram necessidades pessoais e organizacionais. Os relatos dos entrevistados revelam que consideram a empatia central e positivo no processo de decisão da organização, e que buscam entender as diferentes perspectivas envolvidas. Como revelam os depoimentos a seguir:

A empatia é uma peça central no processo de tomada de decisão na nossa empresa, buscamos compreender as perspectivas de todos os stakeholders antes de implementar qualquer ação, equilibrando necessidades emocionais, sociais e organizacionais, isso resulta em maior engajamento, retenção de talentos e um clima organizacional mais positivo, por exemplo, durante uma recente reestruturação interna, priorizamos a comunicação transparente e oferecemos suporte psicológico aos colaboradores impactados, isso ajudou a minimizar os impactos negativos e reforçou a confiança na liderança. Para mim, a empatia quando mal dosada, pode levar a decisões menos objetivas, especialmente se questões emocionais se destacam mais do que às necessidades da organização. (Topázio).

A empatia é essencial no processo de tomada de decisão, especialmente em momentos que envolvem escolhas difíceis ou que impactam as pessoas de maneira direta [...] vejo ela como um dos pilares das nossas decisões estratégicas, sempre procuramos entender como nossas escolhas impactarão os funcionários, clientes e a comunidade. Acredito que decisões empáticas criam um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo, onde todos se sentem valorizados. Por exemplo, ao implementar novas políticas de trabalho remoto, consideramos o equilíbrio entre as necessidades pessoais e profissionais dos funcionários, o que resultou em um aumento significativo na satisfação e produtividade da equipe, a meu ver, tem mais pontos positivos para focar. Eu acredito que, geralmente, a empatia interfere positivamente nas decisões, pois ela nos ajuda a considerar não apenas os resultados financeiros, mas também os impactos humanos e sociais. Entendo que se a empatia for mal interpretada, pode levar a decisões que favoreçam um grupo em detrimento de outros, ou até mesmo a uma supercarga emocional que dificulte decisões práticas, acredito que o mais importante é equilibrar empatia com objetividade (Jade).

Acho que uma forma, é quando eu incorporo empatia conversando com diferentes partes envolvidas antes de tomar qualquer decisão significativa, eu busco entender as necessidades e preocupações de cada grupo, seja a equipe interna, os clientes ou a comunidade [...] demora, mas isso me ajuda a tomar decisões mais equilibradas e que atendam de forma mais eficaz aos interesses de todos, sem negligenciar os aspectos humanos (Rubi).

Acredito que, em geral, a empatia interfere positivamente, pois promove um ambiente mais colaborativo e respeitoso. No entanto, se não for equilibrada com a objetividade, pode dificultar a tomada de decisões em situações de alta pressão (Safira).

A empatia é sempre considerada ao tomarmos decisões que afetam diretamente comunidades vulneráveis. Um exemplo positivo foi a criação de linhas especiais de crédito durante a pandemia. Ao ouvir diretamente as necessidades das pessoas, ajustamos rapidamente nossos processos e critérios para facilitar o acesso a recursos emergenciais, ajudando milhares de famílias e pequenas empresas (Esmeralda).

Incorporamos a empatia especialmente em decisões que afetam diretamente nossos clientes e colaboradores. Um exemplo positivo recente foi a revisão dos nossos critérios de crédito, ao considerar as dificuldades enfrentadas pelos clientes, oferecemos prazos mais flexíveis, o que melhorou significativamente a relação e a fidelização deles (Ônix).

Alguns entrevistados reconhecem que a empatia, quando mal dosada, pode apresentar desafios. Por exemplo, Topázio e Jade apontam que uma ênfase desproporcional em questões emocionais pode dificultar a objetividade e levar a decisões que favoreçam determinados grupos em detrimento de outros. Essa perspectiva está em linha com autores como Ohreen (2021) e Decety (2021), que alertam para as limitações da empatia no contexto organizacional. Ohreen destaca que a separação entre o “eu” e o “outro” pode ser comprometida por influências pessoais, como crenças, experiências e reações emocionais. Já Decety (2021) argumenta que a empatia pode distorcer julgamentos e resultar em decisões parciais, em especial quando as pessoas somente observam o in group, sendo importante assim a sensibilização para se tentar compreender pessoas e grupos diferentes de si mesmo.

Adicionalmente, Cameron (2019) sugere que o esforço mental exigido para aplicar a empatia pode levar à exaustão cognitiva, fazendo com que gestores evitem situações complexas que demandem esse tipo de abordagem. Por fim, Ohreen (2022) complementa que a tentativa de compreender a mente dos outros, quando guiada pela empatia, pode gerar interpretações errôneas e decisões inadequadas.

Apesar das críticas mencionadas, os gestores entrevistados enfatizaram que os benefícios da empatia superam os desafios, desde que utilizada em equilíbrio com a objetividade. Seus relatos destacaram que a empatia é central para o processo de tomada de decisão organizacional, contribuindo para um ambiente de trabalho mais inclusivo, colaborativo e produtivo. Exemplos incluem o aumento da satisfação dos colaboradores, a retenção de talentos, a criação de um clima organizacional positivo

e o fortalecimento da confiança na liderança.

Essa percepção é corroborada pela literatura pesquisada, que destaca a empatia como um componente essencial das interações sociais e organizacionais. Estudos demonstram que ela está positivamente associada a comportamentos pró-sociais e pró-ambientais (BURCH et al., 2016; DECETY & JACKSON, 2004; CHOUROU et al., 2021). Além disso, a empatia desempenha um papel relevante no desenvolvimento de práticas organizacionais que equilibram os interesses humanos e empresariais.

Para Scott (2010), a empatia dos gestores melhora o bem-estar dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Meyer (2016) argumenta que líderes empáticos tomam decisões de melhor qualidade, pois consideram as necessidades e sentimentos dos outros, resultando em soluções mais equilibradas e justas. Preston (2013) destaca que a empatia motiva comportamentos altruístas, incentivando as pessoas a ajudar de maneira significativa e eficaz. Já Pohling (2016) reforça que a empatia fortalece a competência ética, desempenhando um papel crucial na tomada de decisões morais e responsáveis.

Essas perspectivas refletem uma visão pragmática e alinhada com as boas práticas de gestão contemporânea, que integram dimensões humanas e organizacionais de forma harmoniosa, promovendo não apenas resultados financeiros, mas também impactos positivos no ambiente de trabalho e na sociedade.

A empatia é uma habilidade importante à vida social, mas também deve ser fomentada no âmbito de uma organização, onde pode atuar como um elemento de equilíbrio em decisões estratégicas e operacionais. Para compreender os desafios enfrentados ao integrar a empatia no processo decisório, os entrevistados relataram experiências que evidenciam sua relevância, mas também sua complexidade. Jade destacou os desafios de equilibrar interesses financeiros e sociais ao compartilhar uma experiência de sua equipe, *"embora o retorno financeiro fosse incerto, reconhecemos que o projeto teria um impacto social significativo, melhorando as condições de vida da população."* Essa fala demonstra como a empatia pode influenciar decisões que priorizam impactos humanos e sociais, mesmo diante de incertezas financeiras, seguem outros relatos:

[...] a meu ver, um dos maiores desafios são equilibrar as necessidades emocionais dos indivíduos com as metas práticas e financeiras da empresa. Embora a empatia seja crucial, ela pode ser vista como um obstáculo quando

é necessário tomar decisões rápidas ou que envolvem cortes de custos, por exemplo. Tentar encontrar soluções que atendam a ambos os aspectos pode ser complicado (Jade).

Uma das maiores dificuldades é equilibrar a resposta emocional, com as necessidades práticas e financeiras da organização, alguns líderes e funcionários podem ver a empatia como um obstáculo para decisões rápidas e focadas em resultados, pois pressões para decisões rápidas podem dificultar a adoção de abordagens mais empáticas e reflexivas, falta uma forma de quantificar o impacto da empatia nas decisões, acredito que ainda é um desafio, especialmente em contextos corporativos (Topázio).

Como podemos observar, Jade apontou uma perspectiva que ressalta a tensão entre a aplicação da empatia e as exigências práticas das organizações, especialmente em contextos de alta pressão. Topázio reforçou essa visão ao afirmar que *"uma das maiores dificuldades é equilibrar a resposta emocional com as necessidades práticas e financeiras da organização [...]"*.

O principal desafio é equilibrar decisões empáticas com as exigências legais e burocráticas. Além disso, existe uma percepção interna de que decisões baseadas em empatia podem ser vistas como menos objetivas ou eficientes, tenho esta impressão [...] superar essa barreira requer uma mudança cultural na organização e maior conscientização sobre os benefícios de decisões mais humanas (Esmeralda).

Um grande desafio é equilibrar empatia com resultados financeiros imediatos exigidos pelos investidores. Ainda há resistência interna quanto à percepção de que decisões empáticas possam impactar negativamente a rentabilidade de curto prazo. Superar essa resistência exige demonstrar claramente o valor financeiro e estratégico da empatia em decisões corporativas (Ônix).

Essas reflexões estão alinhadas com a literatura, que aponta o papel central da empatia em promover decisões mais equilibradas e justas. Por exemplo, Muller, Pfarrer e Little (2014) discutem como a empatia coletiva dos membros de uma organização pode influenciar as decisões executivas, moldando a probabilidade, escala e forma da filantropia corporativa. Esses achados sugerem que a empatia não apenas contribui para decisões mais humanas, mas também pode ser um diferencial estratégico para organizações que buscam equilibrar resultados financeiros e impactos sociais.

Além disso, estudos como o de Decety e Jackson (2004) apontam que a empatia, quando bem dosada, fortalece a competência ética e auxilia na tomada de decisões mais responsáveis e inclusivas. Esse equilíbrio entre empatia e pragmatismo permite que líderes contemplem as necessidades de diferentes stakeholders,

promovendo resultados que atendam tanto aos objetivos organizacionais quanto aos valores humanos.

Portanto, as falas dos entrevistados e os achados da literatura evidenciam que, embora integrar a empatia nas decisões organizacionais envolva desafios, ela é uma ferramenta poderosa para alcançar um equilíbrio entre as demandas emocionais e práticas, resultando em decisões mais completas e significativas. Conforme é exposto por Chourou et.al (2020), há efeitos positivos da empatia dos indivíduos no comportamento pró-social e pró-ambiental, sendo a empatia importante para os compromissos de RSC das empresas, ou seja, a empatia está positivamente relacionada com o desempenho da RSC é considerado um novo determinante das decisões de RSC. Com o intuito de responder os objetivos desta pesquisa, fizemos questionamentos aos gestores, de como a empatia desempenhou um papel crucial em uma decisão:

Uma situação marcante foi quando implementamos um programa de apoio financeiro para colaboradores em situação de vulnerabilidade, foi necessário ouvir histórias difíceis e ajustar políticas internas para criar uma solução que fosse tanto viável quanto compassiva (Topázio).

Outro caso que lembrei, foi durante a pandemia, a empresa enfrentou a decisão de ajustar as metas de desempenho dos colaboradores, já que muitos estavam lidando com desafios pessoais, como saúde e mudanças na rotina familiar. Minha equipe propôs manter as metas originais, mas sugeri realizar uma pesquisa interna para entender as dificuldades enfrentadas pelos funcionários, com base nos feedbacks, flexibilizamos as metas e oferecemos suporte adicional, como horários de trabalho mais adaptáveis e auxílio psicológico (Topázio).

Um exemplo foi quando decidimos adiar um lançamento de um produto devido ao impacto potencial da crise econômica em nossos clientes. Eu, como gestora, senti que era importante considerar o momento difícil pelo qual muitos estavam passando e, por isso, propus que priorizássemos a segurança financeira e emocional de nossos clientes antes de focar em lucros imediatos. A decisão foi bem recebida pelos clientes, que se sentiram apoiados, e isso gerou um impacto positivo na imagem da empresa (Jade).

Lançamos um programa de educação financeira voltado para mulheres em situação de vulnerabilidade. A iniciativa surgiu após identificarmos que muitas delas enfrentavam dificuldades para acessar crédito por falta de orientação financeira. Esse programa não apenas ajudou as beneficiárias, mas também fortaleceu a imagem do banco como um agente de transformação social (Esmeralda).

Um exemplo foi a ampliação do nosso programa de apoio a startups lideradas por minorias. Percebemos que muitos empreendedores enfrentam dificuldades para acessar crédito e networking. Criamos um fundo específico para apoiar esses negócios, além de oferecer mentorias para garantir seu crescimento sustentável (Ônix).

Ramsøy et al. (2018, p. 179) afirmaram que “a decisão de agir ou não socialmente é um conflito entre o que é ótimo para o indivíduo, em oposição ao que é ótimo para a sociedade [ou o grupo] em geral” e Vyas et al. (2017) diz que a empatia é um aspecto essencial do julgamento moral, com base nestas afirmações, foi questionado como os entrevistados descreveriam seus processos de tomada de decisão em situações que envolvem responsabilidades corporativas ou sociais:

Em situações de responsabilidade corporativa ou social, meu processo de tomada de decisão começa pela análise das necessidades dos stakeholders envolvidos, sejam eles funcionários, clientes ou a comunidade, é necessário [...], a partir daí, busco equilibrar essas necessidades com os objetivos estratégicos da empresa, outra coisa que considero, são os impactos de longo prazo das decisões, especialmente quando envolvem questões sociais ou ambientais [...] a colaboração com diferentes departamentos é essencial, pois essas decisões geralmente exigem uma visão ampla e integrada da organização. Além disso, tento envolver minha equipe na análise de alternativas, pois acredito que decisões mais inclusivas tendem a ser mais eficazes e sustentáveis (Jade).

Recentemente, ao avaliar um financiamento para um projeto habitacional de baixo custo, percebemos que os critérios financeiros tradicionais não seriam viáveis para os beneficiários, e aí decidimos ajustar taxas e prazos com base na realidade socioeconômica dos moradores. Embora a rentabilidade imediata tenha sido menor, o impacto social positivo reforçou nossa missão institucional (Esmeralda).

Uma situação recente envolveu um grande investimento em uma região sensível ambientalmente, não posso comentar local, e apesar de a operação ser atrativa financeiramente, escolhemos não seguir com ela devido ao potencial impacto negativo sobre as comunidades locais e o meio ambiente. Embora houvesse pressão dos investidores, a decisão fortaleceu a reputação da empresa e abriu portas para novos investimentos sustentáveis (Ônix).

Seguindo este contexto, pedimos para que os entrevistados comentassem sobre como a empatia contribui para as práticas socialmente responsáveis, seus benefícios e que compartilhassem um exemplo prático de como a empatia influenciou uma decisão corporativa relacionada a ações de responsabilidade social, diversidade, inclusão ou filantropia:

Acredito que nós promovemos a empatia em nossas iniciativas de RSC por meio de políticas inclusivas, como a implementação de programas de voluntariado onde nossos funcionários podem se envolver diretamente com a comunidade e entender as dificuldades que as pessoas enfrentam. Também apoiamos projetos de educação e capacitação que buscam dar voz e oportunidades a populações vulneráveis, o que requer uma forte habilidade de empatia tanto dos nossos colaboradores quanto da empresa como um todo (Jade).

Um exemplo prático foi nossa decisão de implementar programas de inclusão que focam na capacitação de mulheres e minorias em setores tradicionalmente dominados por homens, como o de tecnologia e finanças, a decisão de investir nesses programas foi influenciada pela empatia da liderança em reconhecer a desigualdade e as barreiras que essas populações enfrentam para acessar essas oportunidades. Isso não só ajudou a criar um ambiente mais inclusivo dentro da empresa, mas também fortaleceu nossa imagem de responsabilidade social, contribuindo para a diversidade no setor (Jade).

Corroborando com a fala dos entrevistados, a empatia desempenha um papel fundamental na formulação de estratégias de responsabilidade social corporativa (RSC), especialmente em instituições financeiras. Ao compreender as necessidades de diferentes públicos e promover ações que gerem impacto positivo, os bancos reforçam seu compromisso com a sociedade e criam ambientes corporativos mais inclusivos e sustentáveis. Preciso destacar as ações realizadas que são a seguir destacadas como decisões de Responsabilidade Social Corporativa tomadas com base na empatia, onde as organizações por meio de seus gestores se colocaram no lugar de seus diversos stakeholders e empreenderam ações pró-sociais.

Essa perspectiva empática é evidente nas iniciativas desenvolvidas por grandes bancos no Brasil, como Itaú Unibanco, Bradesco e Santander, que implementam programas voltados para o voluntariado, a diversidade e o empoderamento, conforme ilustrado a seguir. As iniciativas de voluntariado interno do Itaú Unibanco destacam-se pelo impacto positivo e pelo engajamento dos colaboradores em causas sociais. O programa Mobiliza Itaú incentiva colaboradores e aposentados a participarem de ações voluntárias em diversas regiões do Brasil, com atividades alinhadas às causas do Itaú Social, como apoio à educação, incentivo à leitura e ações emergenciais, incluindo arrecadação de alimentos e produtos de higiene. Durante a pandemia de Covid-19, por exemplo, os voluntários dedicaram mais de 16 mil horas ao voluntariado em 2020, apoiando comunidades em situação de vulnerabilidade (ITAÚ SOCIAL, 2020).

Além disso, o Itaú Social oferece capacitação técnica, materiais de formação e consultoria para os colaboradores voluntários, promovendo ações qualificadas e de impacto. O programa está inserido na estratégia de mobilização social do banco, fomentando o engajamento em causas sociais e contribuindo para a melhoria da educação pública brasileira (ITAÚ SOCIAL, 2020).

O Bradesco também se destaca em suas iniciativas voltadas para diversidade

e inclusão, com foco no empoderamento feminino e na equidade de gênero. Entre as ações relevantes, incluem-se: Programa de Mentoria para Mulheres Empreendedoras (Lançado em parceria com o Conselho da Mulher Empreendedora e da Cultura (CMEC), essa iniciativa selecionou 44 mulheres de 15 estados brasileiros para uma imersão empresarial de dois meses. O programa ofereceu atendimento personalizado por gerentes do Bradesco e uma trilha de capacitação que abrangeu desde habilidades como criatividade e liderança até gestão financeira e marketing); Princípios de Empoderamento da Mulher (WEPs) (Como signatário dessa iniciativa da ONU, o Bradesco reforça seu compromisso com a igualdade de gênero e a criação de um ambiente corporativo inclusivo); Capacitação e Desenvolvimento (Em 2019, o banco investiu mais de R\$ 172 milhões na capacitação de colaboradores, incluindo programas voltados para mulheres. Parcerias com organizações como a ONG Laboratória proporcionaram cursos gratuitos de programação front-end, ampliando a presença feminina no mercado digital). Representatividade em Cargos de Liderança (O Bradesco tem trabalhado para aumentar a presença feminina em posições de liderança. Atualmente, 32% de seus líderes são mulheres, índice superior à média de mercado, refletindo o compromisso contínuo do banco com a equidade de gênero) (BRADESCO, 2023; ONU MULHERES, 2018).

Já o Santander, por meio do programa Prospera Santander Microfinanças, apoia micro e pequenos empreendedores no Brasil com microcrédito e orientação financeira personalizada. Desde 2002, o programa já beneficiou mais de 2,4 milhões de empreendedores em 1.755 municípios, com uma carteira de crédito que alcançou R\$ 3 bilhões em 2023 (SANTANDER, 2023).

Um destaque do Prospera é o foco no empoderamento feminino: 65% dos clientes atendidos são mulheres. Em junho de 2023, o banco anunciou a liberação de R\$ 250 milhões em crédito para pequenas e médias empresas lideradas por mulheres nas regiões Norte e Nordeste, em parceria com o Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF) (SANTANDER, 2023).

Para complementar o apoio financeiro, o Santander também oferece o Programa Avançar, que disponibiliza cursos gratuitos sobre empreendedorismo, marketing digital, educação financeira e gestão responsável, promovendo o sucesso sustentável dos negócios (SANTANDER, 2023).

Essas iniciativas refletem o compromisso de bancos como Itaú, Bradesco e Santander em promover a inclusão, a diversidade e o empoderamento, contribuindo

para uma sociedade mais justa e igualitária. Ao fomentar o desenvolvimento econômico e social de mulheres e minorias, essas ações reafirmam a importância da responsabilidade social corporativa alinhada à empatia nas decisões estratégicas. Jade acredita que a empatia permite que as empresas entendam as necessidades das comunidades e dos indivíduos, *“a partir desta conversa, de identificar, desenvolvemos soluções que realmente façam progresso, sem contar o senso de pertencimento e orgulho dos funcionários, pois trabalham por uma causa maior”*.

Uma das iniciativas mais bem-sucedidas foi o programa "Educação para o Futuro", que ofereceu capacitação financeira para jovens de comunidades vulneráveis, os funcionários atuaram como mentores voluntários, promovendo oficinas práticas sobre planejamento financeiro, empreendedorismo e gestão de negócios. Esta ação reforçou nossa reputação de banco comprometido com o desenvolvimento social e gerou reconhecimento público significativo, incluindo prêmios do setor financeiro, sem contar que o programa aumentou a moral dos funcionários, que se sentiram parte de algo maior, muitos relataram um aumento no engajamento e no orgulho de trabalhar na empresa, foram mais de 1.000 jovens que participaram do programa (Topázio).

Conforme Frare (2024), o fortalecimento das percepções da RSC é vital para as organizações contemporâneas especialmente aquelas que estão envolvidas em atividades sociais e culturais e se preocupam com o bem comum. Os funcionários que percebem que a organização tem RSC, tem o significado do seu trabalho expandido para além da empresa, o que ajuda a promover seu envolvimento, promovem uma abordagem coletivista com mais engajamento (FRARE, HORZ E CRUZ, 2024). Baseado nisso, questionamos se eles acreditavam que a empatia é percebida pelos gestores em suas organizações como uma competência essencial na formulação e execução de estratégias de investimentos em programas de sustentabilidade:

Sim, cada vez mais os gestores percebem a empatia como uma competência essencial, ela já é reconhecida como uma habilidade estratégica que ajuda a alinhar investimentos aos valores e demandas dos stakeholders [...] é uma forma de fortalecer o impacto e a eficácia dos programas de sustentabilidade. No entanto, ainda há espaço para ampliar essa percepção, especialmente por meio de capacitações e demonstrações práticas do impacto positivo da empatia nos resultados organizacionais (Topázio).

Sim, acredito que a empatia está cada vez mais sendo percebida como uma competência essencial, quando os gestores são capazes de se colocar no lugar das comunidades que serão impactadas por programas de sustentabilidade, as estratégias tornam-se mais eficazes e humanizadas. Essa abordagem pode resultar em investimentos mais direcionados e em soluções mais criativas e inclusivas (Jade).

Sim, especialmente em contextos de RSC e sustentabilidade, onde a empatia é fundamental para o sucesso. Eu sempre busco ouvir as diferentes perspectivas da equipe e das partes interessadas antes de tomar decisões importantes, assegurando que as necessidades e preocupações de todos sejam consideradas (Safira).

A empatia torna as iniciativas de RSC mais genuínas e eficazes, pois os stakeholders percebem que há um real compromisso com impacto social e não apenas uma obrigação institucional. Quando os funcionários e líderes demonstram empatia em suas interações, isso fortalece a confiança na marca e no propósito do banco (Esmeralda).

Empresas que demonstram empatia em suas ações de RSC conquistam maior confiança e engajamento. Clientes percebem quando uma iniciativa é autêntica, funcionários se sentem mais motivados e a comunidade se envolve mais ativamente. A empatia faz com que as práticas de RSC sejam vistas não como um custo, mas como um investimento no futuro (Ônix).

Como vimos nos relatos, os líderes podem responder de uma forma que promova conexões, crie confiança e promova o sucesso dos projetos de RSC, tendo a capacidade de ter empatia com as pessoas. Ao fazê-lo, podem compreender melhor as preocupações e desejos das partes interessadas (AHSAN, 2023).

Como vimos, segundo Topázio, a empatia é amplamente reconhecida como uma habilidade estratégica essencial, no entanto, ele ressalta que ainda há espaço para ampliar essa percepção por meio de capacitações e demonstrações práticas que evidenciem os impactos positivos da empatia nos resultados organizacionais. Jade complementa que, ao se colocar no lugar das comunidades impactadas, os gestores podem tornar suas estratégias mais eficazes e humanizadas. Por sua vez, Safira enfatiza que, em contextos de RSC e sustentabilidade, a empatia é fundamental para o sucesso, destacando a importância de ouvir diferentes perspectivas antes de tomar decisões.

Desta forma, pelos relatos, os líderes que integram a empatia em suas práticas podem promover conexões, construir confiança e aumentar o sucesso dos projetos de responsabilidade social corporativa (RSC). A empatia permite que compreendam melhor as necessidades e desejos das partes interessadas, alinhando investimentos aos valores dos stakeholders, tornando as estratégias mais eficazes, criativas e inclusivas. Ao ouvir perspectivas diversas e considerar os impactos para as comunidades, os gestores fortalecem a sustentabilidade das iniciativas e ampliam seu impacto positivo (AHSAN, 2023).

Chourou et al. (2021) investigou a relação entre empatia e RSC através de componentes de desempenho social e ambiental e mostrou que a empatia está positivamente associada à RSC global, destacando positivamente os componentes força de trabalho e comunidade, sugerindo que as empresas de países com níveis mais elevados de empatia promovem um equilíbrio eficaz entre vida e trabalho, um ambiente familiar e oportunidades iguais, independentemente do gênero, idade, etnia, religião ou orientação sexual, e na categoria sociedade/ comunidade sugerem que as empresas de países com mais empatia agem como bons cidadãos, protegem a saúde pública e respeitam a ética empresarial.

Topázio complementou, sobre a importância de entender as necessidades reais das comunidades e que *“a empatia dá alma às iniciativas de RSC, além de fortalecer a nossa reputação”*, neste sentido, Frare et al. (2024), destacam a importância de promover um ambiente organizacional que estimule o impacto social, promovendo assim um maior alinhamento entre os colaboradores e a empresa, pois ao incorporar novas estratégias e objetivos de impacto social nos seus valores, os gestores de topo podem então disseminar estas iniciativas:

Temos algumas práticas específicas que incentivam a empatia no contexto da RSC, nós promovemos consultas e reuniões com comunidades para entender suas necessidades antes de implementar ações, como já te comentei, capacitamos equipes para reconhecer e respeitar as realidades de diferentes grupos, os funcionários participam diretamente de projetos sociais, vivenciando as necessidades de outras pessoas e mantemos canais abertos para receber sugestões e feedbacks dos stakeholders, criando um diálogo constante (Topázio).

Um exemplo que me marcou foi quando decidimos implementar uma rede de apoio para colaboradores que são pais e mães solo dentro da empresa, que conta com mais de 100 mil funcionários. A iniciativa surgiu depois que algumas lideranças ouviram relatos de desafios enfrentados por esses profissionais, especialmente em relação ao equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Foi bem legal, eu participei, criamos um programa de mentorias e grupos de apoio, onde esses colaboradores podiam compartilhar experiências, receber orientações sobre gestão de tempo e até ter acesso a benefícios mais flexíveis, como horários ajustados, e isso impactou positivamente o clima organizacional e a retenção de talentos também, temos muita gente boa, cuidar das pessoas é essencial para o sucesso do negócio (Rubi).

As iniciativas de RSC reforçam a importância da empatia no ambiente de trabalho, ao participarem de projetos sociais, os funcionários desenvolvem uma visão mais sensível sobre as dificuldades enfrentadas por diferentes grupos. Isso melhora o clima organizacional e fortalece o compromisso com o propósito da instituição, temos treinamentos focados no atendimento ao

cliente, resolução de conflitos e trabalho em equipe. Os principais benefícios observados são a melhoria na qualidade do atendimento ao público, maior engajamento dos funcionários e um ambiente de trabalho mais colaborativo (Esmeralda).

Embora algumas iniciativas sejam amplamente divulgadas pelos bancos, outras são apenas divulgadas internamente, como por exemplo, o relato da Rubi, sobre o projeto que participou. Os outros gestores relatam práticas internas que não são publicamente promovidas, mas desempenham papel fundamental no ambiente corporativo. Segue um exemplo de prática interna encontrado no Relatório Anual 2023 do Itaú:

[...] também divulgamos em 2023 a 2ª edição do podcast “Entre Itubers”. A série, no podcast “ituber cast” disponível no Spotify e nos canais internos, para debater assuntos importantes ligados à Diversidade e Inclusão, com colaboradores representativos que contam suas experiências dentro e fora Itaú Unibanco (ITAÚ UNIBANCO, 2023, p.157).

Como vimos, essas práticas incluem, programas de bem-estar, com acompanhamento especializado para gestão de saúde mental e física dos colaboradores, educação financeira, com palestras e treinamentos sobre planejamento financeiro, oferecidos por meio de plataformas internas, há também canais anônimos de suporte, que são espaços para que colaboradores expressem desafios e dificuldades de forma confidencial, promovendo apoio interno e medidas de melhoria (no site do Banco Itaú, por exemplo, eles detalham esta prática, o canal se chama Ombudsman), e plataformas de cursos e desenvolvimento, para aprendizado contínuo, alinhados às metas de desenvolvimento individual e organizacional (no Banco Bradesco se chama Unibrad – Universidade Corporativa e no Itaú se chama IOX):

A IOX, nosso ecossistema de aprendizagem completa e contínua, composto por pessoas, ambientes e experiências, é responsável por impulsionar o desenvolvimento dos colaboradores. A IOX tem se consolidado no dia a dia dos colaboradores por meio da nossa plataforma digital de aprendizagem, programas e trilhas de educação corporativa, apoio à formação, atuação de experts que disseminam internamente suas habilidades-chave, acompanhamento e aceleração de carreira, entre outros. Em 2023, promovemos programas e ações de aprendizagem que sustentaram o lançamento da Cultura Itubers, realizado em 2022, e reforçamos nossos valores, dentre os quais temos o “A gente não sabe de tudo”, que fomenta para o colaborador a importância de buscar novos conhecimentos e habilidades. (ITAÚ UNIBANCO, 2023, pág. 18).

Essas ações evidenciam como os bancos integram suas atuações empresariais com a responsabilidade social e interna, criando um ambiente que beneficia tanto seus colaboradores quanto a sociedade em geral, abaixo segue parte da entrevista do Presidente do Banco Itaú, Milton Maluhy Filho (2023, p.6), divulgada no Relatório Anual Integrado 2023:

A transformação cultural tem tido um impacto relevante em nossos resultados. Estamos próximos de completar 100 anos e refletimos sobre a nossa trajetória, o nosso legado e sobre o nosso futuro. Pensando nisso, lançamos a nova marca e o movimento Feito de Futuro, como base para essa transformação. E falando de futuro, vocês vão perceber que a cultura sempre estará presente no decorrer deste relatório. A cultura passa por cliente, passa por “vamos de turma”, passa por “a gente não sabe tudo” e por ser mais digital, ter uma mentalidade ágil, um modelo com menos hierarquia e mais autonomia. (MILTON MALUHY FILHO, 2023, p.5).

Para Tan (2023) os líderes participativos têm um papel crucial na motivação e no envolvimento dos colaboradores para participarem nas atividades de RSC, uma vez que tais líderes conferem sobre os assuntos da empresa antes de tomarem algumas decisões e incentivam o envolvimento dos colaboradores tanto na tomada de decisões como na resolução de problemas.

Como podemos observar, a empatia facilita, de acordo com muitos autores da área, interações eficazes com o ambiente, influenciando positivamente a cooperação, a ajuda mútua e a construção de interações benéficas (Carminati, 2021; Preston, 2013). Outros, asseguram que a empatia contribui para a segurança psicológica necessária para trocas abertas de informações, promovendo a colaboração e a cooperação construtiva (Meyer et al., 2016; Scott et al., 2010). Deste modo, o processamento de decisões morais é influenciado pela interação entre sistemas cognitivos e emocionais, nos quais a empatia desempenha um papel importante (Tan et al., 2023).

Dando continuidade, foi questionado quais benefícios os gestores observam ao incorporar a empatia nas iniciativas de RSC na sua organização, e como a empresa promove uma cultura que valoriza tanto a RSC quanto a empatia:

Incorporar a empatia tem promovido um ambiente de trabalho mais

colaborativo, com maior engajamento dos funcionários nas iniciativas de RSC [...] isso não só fortalece a cultura interna da empresa, mas também gera um impacto social positivo mais significativo, já que as ações estão mais alinhadas com as necessidades reais da comunidade. Além disso, observamos um aumento no reconhecimento público e na fidelização dos clientes, que valorizam empresas que demonstram um compromisso genuíno com o bem-estar social (Jade).

Promovemos uma cultura de RSC e empatia por meio de treinamento contínuo, campanhas de sensibilização e incentivando práticas de escuta ativa em todos os níveis hierárquicos [...] também reforçamos o valor da empatia ao reconhecer e premiar as ações de funcionários que demonstram sensibilidade e compromisso com as causas sociais [...] essa cultura é reforçada em nossa comunicação interna e externa, demonstrando que a empatia não é apenas um valor, mas uma prática essencial para o nosso sucesso (Jade).

A empatia é fundamental nas nossas decisões, especialmente em projetos de RSC, ela contribui para criar um ambiente mais colaborativo e melhorar as relações entre os colaboradores, resultando em maior engajamento e produtividade. No programa de inclusão social, ajustamos critérios de seleção para incluir mais grupos vulneráveis após escutar feedback de ONGs parceiras. a empatia melhora a comunicação com as partes interessadas e garante que os projetos abordem necessidades reais [...] no programa 'Educação para Todos', adaptar as atividades após ouvir o feedback das comunidades resultou em maior engajamento e impacto positivo (Safira).

Sem dúvida, um ambiente empático melhora a comunicação interna, reduz conflitos e fortalece o engajamento dos funcionários, os clientes percebem quando são tratados com empatia, o que aumenta a fidelização e melhora a reputação da empresa, estas práticas reforçam o senso de propósito no trabalho, e tem muitos colaboradores se envolvem diretamente em ações sociais e percebem que seu trabalho pode ir além do lucro, impactando positivamente a sociedade [...] isso fortalece o vínculo com a empresa e melhora o clima organizacional, incentivamos a cultura do feedback contínuo, treinamos líderes para serem mais acessíveis e implementamos programas de diversidade e inclusão, também criamos canais internos onde os funcionários podem expressar preocupações e sugestões de melhorias. O que eu observo é que os treinamentos melhoram a satisfação dos clientes, reduzem conflitos internos e aumentam o engajamento dos funcionários, tornando o ambiente de trabalho mais harmonioso (Ônix).

Topázio complementa que um dos benefícios é o maior engajamento dos beneficiários dos programas, *pois como vamos a campo escutar, atendemos às necessidades específicas, o programa teve alta adesão e resultados significativos, é um reforço da confiança.*

A promoção da empatia é vista em nossos gestores, vejo que eles incorporam empatia em suas decisões, modelando esse comportamento para as equipes, é um trabalho lento, mas necessário [...] também integramos a empatia como pilares estratégicos, alinhados aos nossos valores corporativos [...] os funcionários que demonstram empatia em suas práticas são reconhecidos publicamente, e promovemos workshops e projetos que unem equipes em torno de causas sociais (Topázio).

A promoção da cultura da empatia em um ambiente de RSC é observado na análise dos dados secundários, por exemplo, ao ler os relatórios anuais, o compromisso com o capital social e de relacionamento é apresentando para Itaú, como a *"edificação de iniciativas estratégicas com e para nossos stakeholders"* (ITAÚ UNIBANCO, 2023, p. 72), há um panorama completo e detalhado dos temas ambientais, sociais, de governança e climáticos, com destaque para nossas práticas de gestão, negócios, metas e desempenho, incluindo indicadores alinhados às principais diretrizes internacionais de sustentabilidade.

Para o Itaú (2023), a Integridade e ética no relacionamento com diferentes stakeholders, como clientes, sociedade e governo, por meio de investimento social, políticas públicas, agendas coletivas. Incentivo a fornecedores para adoção de boas práticas, inclusive sociais, ambientais e climáticas, gerando confiança e boa reputação é uma das atuações, sendo alguns objetivos desenvolver soluções customizadas para as necessidades de cada cliente, oferecer suporte nos momentos mais importantes, entregar experiências encantadoras e simples, e conhecer e atender todas as necessidades financeiras reais dos nossos clientes:

[...] os colaboradores com atendimento ao público devem realizar treinamentos obrigatórios, disponíveis para todos os colaboradores, sobre empatia no atendimento, observando questões de diversidade e inclusão, garantia dos direitos humanos e atuação com os públicos de vulnerabilidade social e financeira [...] disponibilizamos na ferramenta de aprendizagem corporativa conteúdos básicos, intermediários e avançados sobre os temas de Diversidade e Inclusão, com frequente atualização e revisão do time de especialistas da Área de Diversidade. Proporcionamos workshops, eventos, treinamentos, rodas de conversas e ações de comunicação sobre o tema ao longo do ano para nossos colaboradores e lideranças. (ITAÚ UNIBANCO, 2023, p.156).

Como podemos ver pelos relatos, há um movimento da gestão em relação ao envolvimento e participação de todos os funcionários, embora a liderança participativa seja muitas vezes vista como um estilo de liderança que leva mais tempo para a tomada de decisões, a harmonia é muitas vezes criada dentro de uma empresa quando uma decisão é tomada coletivamente e melhora tanto o moral dos funcionários como o apoio dentro da empresa (TAN, 2023).

Após estes exemplos, os gestores comentaram sobre quais são as áreas de melhorias que eles acreditam serem importantes para fortalecer a conexão entre RSC

e empatia na organização:

Acredito que o principal, é a capacitação contínua, ampliar treinamentos específicos para desenvolver habilidades empáticas, principalmente entre os líderes, é essencial para integrar empatia às práticas de RSC [...] envolver clientes e comunidades de forma mais participativa no desenho e execução de projetos de RSC [...] quem sabe incorporar a empatia de forma mais explícita nos processos de decisão e planejamento estratégico e criar métricas que conectem empatia com os resultados das iniciativas de RSC, demonstrando o valor tangível dessa prática, e sempre reforçar a conexão entre ações de RSC e empatia no dia a dia, destacando exemplos práticos e histórias inspiradoras (Topázio).

Uma melhoria, seria garantir que todos na organização compartilhem a mesma visão sobre a importância da empatia. Isso inclui convencer os tomadores de decisão de que investir em ações de RSC empáticas é uma estratégia de longo prazo que pode beneficiar a empresa financeiramente e na sua imagem institucional [...] em empresas com uma grande diversidade de interesses e objetivos, pode ser difícil alinhar todas as partes para a implementação de práticas empáticas (Jade).

Chourou et al (2021) relatou que as empresas localizadas em países com elevados níveis de empatia doaram mais dinheiro do que as empresas localizadas em países com menos empatia, questionamos os gestores se uma maior sensibilidade empática pode influenciar positivamente a alocação de recursos para iniciativas de sustentabilidade:

Sim, acredito que uma maior sensibilidade empática pode influenciar positivamente a alocação de recursos, pois permite que a empresa identifique melhor as áreas onde seu investimento pode ter o maior impacto social e ambiental, por exemplo, ao entender as dificuldades enfrentadas por comunidades em situação de vulnerabilidade, a empresa pode direcionar recursos para projetos que atendam a essas necessidades de forma mais eficaz, garantindo que o retorno social seja significativo e sustentável (Jade).

Sim, uma maior sensibilidade empática ajuda a priorizar recursos para onde eles terão maior impacto, outra situação que eu vejo, é que os funcionários que entendem as necessidades dos stakeholders são mais eficazes ao propor e implementar projetos, garantindo até maior precisão na alocação de recursos e os impactos mais mensuráveis, pois os recursos são direcionados de forma eficiente para iniciativas com benefícios tangíveis (Topázio).

Certamente! Quando os colaboradores compreendem as reais necessidades das comunidades, os recursos são direcionados de forma mais eficiente, aumentando o impacto social das iniciativas (Safira).

Sim, pois quando os funcionários têm maior consciência social, eles apoiam e impulsionam iniciativas que realmente geram impacto. Na alocação de recursos, consideramos não apenas o retorno financeiro, mas também o

impacto social das ações, garantindo um equilíbrio sustentável entre lucro e benefício para a sociedade (Esmeralda).

Sim, pois funcionários mais empáticos estão mais alinhados com os valores ESG e ajudam a direcionar recursos para projetos que realmente fazem a diferença. No nosso caso, a empatia tem influenciado a priorização de investimentos sustentáveis e a adoção de políticas de diversidade na empresa (Ônix).

Topázio ainda complementou compartilhando uma experiência em que equilibrou o interesse financeiro com questões éticas na tomada de decisão envolvendo RSC:

Em uma ocasião, fomos desafiados a decidir sobre o fechamento de uma agência em uma comunidade de baixa renda, que gerava custos operacionais elevados. Ao invés de encerrar as atividades imediatamente, optamos por transformar a agência em um centro de apoio financeiro e empreendedorismo. Isso preservou o impacto social na comunidade, oferecendo serviços de educação financeira e microcrédito, o centro se tornou viável e a comunidade.

[...] principalmente em parcerias com ONGs, às vezes, equilibramos o orçamento com a necessidade de ampliar o impacto social, buscando otimizar recursos de forma eficiente, priorizo ouvir diferentes perspectivas e buscar dados antes de tomar decisões, mantendo o foco em valores e propósito organizacional, pois a pressão do tempo pode limitar a profundidade da análise, mas busco priorizar decisões baseadas em princípios e valores essenciais, mesmo em prazos curtos (Safira).

A RSC sempre foi o foco estratégico de muitas empresas, com o objetivo de combinar os interesses econômicos fundamentais com as necessidades das comunidades e sociedades em que operam (ALOUÍ, 2022). No entanto, os gestores frequentemente relatam desafios significativos ao tentar integrar a empatia de forma genuína e eficaz nessas práticas.

Os depoimentos dos gestores demonstram a necessidade de alcançar impacto social e ao mesmo tempo equilibrar as questões econômicas. Este resultado vai ao encontro da pesquisa de Aloui (2022) nas empresas estudadas o autor entende que RSC sempre é o foco estratégico das empresas, com o objetivo de combinar os interesses econômicos fundamentais com as necessidades das comunidades e sociedades em que operam. No entanto, os gestores frequentemente relatam desafios significativos ao tentar integrar a empatia de forma genuína e eficaz nessas práticas. Os gestores entrevistados, relataram também desafios para integrar a empatia nas práticas de RSC:

O maior desafio é garantir que a empatia seja genuína e não apenas uma estratégia para agradar stakeholders, ou o chefe (risos), também há barreiras culturais e estruturais que dificultam a adoção de práticas empáticas em larga escala, a meu ver isso levará tempo (Topázio).

O desafio é toda organização entender que as práticas de RSC, não apenas atendam às expectativas externas, mas também promovam um alinhamento interno entre valores, propósito e empatia nas decisões empresariais (Rubi).

O principal desafio é equilibrar a necessidade de resultados financeiros com o bem-estar humano, especialmente em prazos apertados e alta pressão. O maior desafio é manter o equilíbrio entre os objetivos de negócios e o foco humano, além da resistência à mudança em estruturas mais tradicionais (Safira).

Um grande desafio é transformar empatia em ação concreta, especialmente dentro de uma estrutura burocrática, muitas vezes, há resistência interna para mudanças que exigem investimento a longo prazo, garantir que todas as áreas da organização adotem essa mentalidade de forma consistente também é um desafio (Esmeralda).

O principal desafio é garantir que a empatia seja incorporada nas decisões estratégicas e não apenas vista como uma ação isolada. Além disso, convencer alguns stakeholders de que a empatia pode gerar retornos financeiros ainda é um obstáculo (Ônix).

Observamos nos trabalhos publicados a importância da continuidade em estudar o tema sobre outras abordagens, ou fortalecer o que já se fala sobre RSC e empatia, nesse sentido, a ética comportamental oferece uma perspectiva relevante ao investigar como variáveis sociais e psicológicas influenciam a tomada de decisões éticas. A empatia, por exemplo, tem sido analisada como um fator determinante nesse processo, impactando a forma como indivíduos avaliam e respondem a dilemas éticos (BAKER, 2017). Explorar essas conexões pode contribuir para uma compreensão mais profunda do papel da empatia na responsabilidade social corporativa e na formação de líderes mais conscientes e éticos, pois a RSC interna fortalece o vínculo dos funcionários com a organização, impactando positivamente seu envolvimento, especialmente quando mediada pela empatia (KUMAR, 2024). Aguinis & Glavas (2012) sugerem que uma pesquisa para o futuro, deve levar em consideração aprofundamentos baseados no indivíduo e suas interações com o tema, para eles a pesquisa em RSC pode nos ajudar a deixar o mundo um lugar melhor do que o encontramos, e que por exemplo, podemos aprender sobre os fatores que motivam os funcionários e como percebem que sua organização está contribuindo para a

sociedade além de ganhar dinheiro, e como essa percepção influencia sua motivação, comprometimento, satisfação, significância percebida do trabalho e bem-estar subjetivo, desta forma, para finalizar, questionamos os entrevistados, como eles imaginavam o futuro da responsabilidade social corporativa e da empatia na organização em que atuam:

No futuro, vejo a empatia se tornando uma competência essencial em todas as interações corporativas, não apenas nas ações de RSC, será um pilar para a tomada de decisão em todas as áreas da empresa, desde o atendimento ao cliente até as estratégias de marketing e inovação [...] quero que a RSC seja mais integrada à estratégia de negócios, com um foco maior em soluções que tenham um impacto tangível na sociedade e no meio ambiente (Jade)

Vejo um futuro em que a RSC e empatia estejam cada vez mais interligadas, com decisões guiadas por dados, com as empresas sendo protagonistas na solução de desafios globais, e que investiremos mais em tecnologias que permitam ouvir melhor nossos stakeholders e mensurar o impacto das iniciativas com precisão [...] já temos alguns mapeamentos, e testes com IA, e estamos expandindo nossas parcerias com ONGs e governo (Topázio).

Acredito que a RSC será cada vez mais orientada por métricas sociais e ambientais, e a empatia será um diferencial competitivo para a retenção de talentos e o fortalecimento da imagem institucional. Para melhorar essa integração, recomendo que o banco amplie o envolvimento dos funcionários na construção das políticas de RSC, garantindo que elas sejam mais alinhadas às necessidades da sociedade (Esmeralda).

Nos próximos anos, vejo a empatia sendo cada vez mais valorizada pelos investidores e clientes. Para melhorar essa integração, recomendo criar indicadores mais claros que mostrem como a empatia impacta os resultados financeiros e a reputação da empresa (Ônix).

Jade comentou que tem consciência de que seriam necessários mais investimentos em treinamento para gestores e equipes de RSC, *“quem sabe com foco em empatia e práticas de engajamento comunitário, por exemplo”*, além disso, ela acredita que *“recursos tecnológicos e plataformas de comunicação para garantir que as ações de RSC sejam visíveis e facilmente acessíveis a todos os stakeholders podem ser um apoio valioso”*.

Uma melhoria seria a maior integração entre as iniciativas de RSC e os objetivos de longo prazo da empresa, precisamos garantir que todos os projetos de RSC sejam projetados de maneira que promovam um impacto real e mensurável, além disso, poderíamos investir mais na capacitação dos líderes para incorporar a empatia nas decisões de RSC e garantir que essas práticas estejam presentes em todos os aspectos da operação da empresa, isso ajudaria na visão dos benefícios dos projetos (Jade).

Assim, olhando para a minha área eu sinto que sustentabilidade e aqui a gente chama de investimento social privado, ela ganhou muito espaço nos últimos anos, ela se profissionalizou, vamos assim por dizer que antes era muito amador e hoje ela se profissionalizou e eu acho que a gente tem ótimos ganhos para o futuro, porque o que se falava muito e não se concretizava, hoje se concretizou muitas coisas, e as pessoas viram o quanto é necessário a união. Então, por exemplo, o que o Rio Grande do Sul passou, foi algo que você viu que existiu muita empatia dentro de empresas e a organização. Essas repetições de acontecimentos, a própria covid, foi algo que demonstrou quanto é necessário empatia, união das pessoas, a gente precisa ter empatia com o outro e não pensar só na gente [...] então assim, eu sinto que é algo que se tem falado muito, então a Brené Brown, eu adoro ela trouxe muito essa questão à tona, de popularizar mais, é trazer para todo mundo que é empatia, isso que penso para o futuro. E eu acho que as pessoas estão começando a entender, elas estão dando mais valor para o desenvolvimento humano. Nos últimos anos, elas viram que a tecnologia pode ajudar muito no crescimento econômico, mas não nada funciona sem pessoas, sem a emoção. Acredito que o futuro do desenvolvimento humano será fundamental, especialmente em um cenário onde a inteligência artificial avança rapidamente. Para promover uma integração mais efetiva da empatia nas práticas de RSC, é essencial continuar investindo em capacitação, utilizando ferramentas práticas e mensuráveis, além de fomentar uma cultura organizacional que valorize o bem-estar e o respeito mútuo de forma contínua (Rubi).

Vejo um futuro promissor, com a empatia cada vez mais integrada em todas as ações, recomendo estabelecer uma política formal que valorize a escuta ativa e feedbacks em todas as decisões relacionadas a RSC, por exemplo [...] precisamos investir mais em capacitações focadas em empatia e promover um envolvimento mais ativo de todas as áreas da empresa nas iniciativas de RSC. Seria importante ampliar os recursos para treinamentos regulares, criar indicadores específicos para medir empatia e aumentar a participação da alta liderança em projetos de impacto social (Safira).

E por fim, perguntei se haveria algo mais que eles gostariam de acrescentar sobre o papel da empatia na promoção da responsabilidade social corporativa em instituições financeiras, alguma recomendação para melhorar a integração da empatia nas práticas de RSC:

A empatia tem um papel transformador na forma como as instituições financeiras podem contribuir para uma sociedade mais justa e inclusiva, ao entender as dificuldades dos nossos clientes e das comunidades, podemos desenhar soluções financeiras que realmente atendam às suas necessidades, ao mesmo tempo que impulsionamos o desenvolvimento econômico e social (Jade).

Minha recomendação seria promover treinamentos regulares de empatia em todos os níveis da organização e garantir que os líderes estejam alinhados com a importância dessas práticas, e seria importante estabelecer métricas claras para medir o impacto das ações de RSC, garantindo que as iniciativas não sejam apenas simbólicas, mas que gerem mudanças reais e tangíveis (Jade).

Gostaria de reforçar que, em instituições financeiras, a empatia não é apenas

uma virtude, mas uma ferramenta estratégica importante, pois somos vistos como impessoal, e a empatia pode transformar a percepção do público sobre instituições financeiras [...] e também como você questionou, a empatia permite alinhar ações de RSC às verdadeiras necessidades das comunidades, tornando os programas mais efetivos, e acredito que devemos fomentar, tive várias ideias, pois ao ouvir diferentes perspectivas, surgem soluções criativas e sustentáveis, e acredito que empresas que integram empatia em suas estratégias de RSC estarão mais preparadas para enfrentar os desafios de um mundo em constante transformação, garantindo relevância e impacto positivo (Topázio).

Nos últimos anos, a empatia tem ganhado um espaço significativo, impulsionada por diversos acontecimentos mundiais que evidenciaram a necessidade de uma abordagem mais humana nas relações e decisões corporativas. No entanto, ainda estamos longe de um cenário ideal, considerando os inúmeros conflitos globais que ocorreram recentemente. Especificamente no banco que eu trabalho, tenho percebido um investimento crescente no desenvolvimento humano. O banco tem se dedicado intensamente a essa frente, um exemplo marcante foi o treinamento de 12 mil pessoas, algo de extrema importância. O diferencial desse trabalho tem sido a abordagem da empatia como uma ferramenta prática e não apenas como um conceito abstrato ou superficial. Trata-se de ir além de uma ideia de harmonia genérica, de "somos todos amigos aqui". O foco tem sido utilizar a empatia de forma instrumental, como uma metodologia de análise do comportamento e das necessidades das pessoas em momentos específicos, sem rotular ou classificar permanentemente indivíduos. Por exemplo, a percepção não é de que "a Silvia é assim", mas sim de que "a Silvia, hoje, em determinada atividade, demonstrou um comportamento específico", reconhecendo que as pessoas podem apresentar diferentes facetas em diferentes contextos (Rubi).

Acredito que a empatia é a base para construir uma cultura organizacional mais ética e comprometida com o impacto positivo, precisamos fortalecer essa percepção e criar mais exemplos práticos que demonstrem o impacto positivo da empatia em resultados sustentáveis (Safira).

Acredito que a empatia é um fator-chave para garantir que as políticas de RSC tenham um impacto real na sociedade. Em um banco público, isso significa equilibrar eficiência financeira com justiça social. Quanto mais integrarmos a empatia nas decisões, mais efetivas e sustentáveis serão nossas ações (Esmeralda).

Acredito que o setor financeiro precisa demonstrar cada vez mais que pode ser um agente de transformação social. A empatia nos permite entender melhor as reais necessidades da sociedade e criar soluções financeiras que sejam sustentáveis e inclusivas. Quanto mais as instituições financeiras incorporarem essa visão, maior será o impacto positivo para todos os stakeholders (Ônix).

A promoção de um ambiente de trabalho saudável e alinhado aos valores organizacionais é essencial para o fortalecimento da cultura corporativa. No Itaú Unibanco, iniciativas que estimulam o diálogo e a conscientização têm sido fundamentais para engajar colaboradores e líderes nos compromissos institucionais e

fortalecimento da cultura empática:

Em 2023, o Ombudsman desempenhou um papel preventivo e educativo por meio de uma série de treinamentos e encontros estratégicos que abordaram temas como diversidade, assédio, discriminação, respeito, empatia assertiva, comunicação não violenta e segurança psicológica. Essas ações não apenas reforçaram a importância de relações pautadas pela confiança, mas também equiparam mais de 24 mil participantes com ferramentas práticas para promover um ambiente de trabalho aberto, franco e respeitoso. Além das ações pontuais, o Ombudsman tem uma página no portal corporativo, onde ficam disponíveis conteúdos e comunicações preventivas, com linguagem simples, humana e de fácil navegação sobre a atuação, regras, políticas, indicadores e principais canais de contato para colaboradores. (ITAÚ UNIBANCO, 2023, p.271).

Como podemos observar, a interseção entre empatia, responsabilidade social corporativa (RSC) e tomada de decisão revela como o componente emocional e cognitivo influencia práticas organizacionais e estratégias sustentáveis no contexto empresarial, especialmente em instituições financeiras e que a empatia é uma construção social, vai além da compreensão individual e incentiva ações voltadas ao bem-estar coletivo, influenciando diretamente comportamentos que beneficiam a comunidade como um todo, fortalecendo laços sociais e promovendo decisões mais equilibradas e sustentáveis dentro das organizações (BURCH et al., 2016; DECETY; MEYER, 2008; DE WAAL, 2008; EISENBERG e MILLER, 1987; RIESS, H. 2017; SAMPAIO; CAMINO; ROAZZI, 2009).

Os dados da pesquisa revelam a relação entre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a empatia e a tomada de decisões estando interligada através das ações tomadas pelas organizações e seus gestores, por meio de:

1. A empatia como motor da RSC: Diante das evidências apresentadas, torna-se claro que a empatia desempenha um papel central na efetividade das iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Os dados da presente pesquisa, indicou, assim como foi corroborado em outros estudos que organizações situadas em contextos com maior nível de empatia tendem a demonstrar um comprometimento mais significativo com ações de RSC, tanto no âmbito social quanto ambiental (CHOUROU, GRIRA, & SAADI, 2020).

Além disso, a presença de uma cultura organizacional pautada na compaixão favorece o alinhamento entre as práticas de responsabilidade social e as expectativas da sociedade (SINGER, DEWALLY, & FLAHERTY, 2018). Do ponto de vista interno, a percepção de empatia dentro das empresas está diretamente relacionada ao

engajamento e ao orgulho organizacional dos funcionários (ALI, NAWAZ, & KUMAR, 2023). Autores como Carminati (2021) e Preston (2013) ressaltam, conforme também revelado na presente pesquisa, que a empatia fortalece interações eficazes, contribuindo para relações de cooperação e colaboração mais sólidas, como mostram as falas dos gestores entrevistados e a presença de suas organizações em avaliações internacionais e nacionais de RSC.

Ademais, os dados da presente pesquisa demonstraram, indo ao encontro de outros estudos que ambientes organizacionais empáticos fomentam segurança psicológica, promovendo a troca aberta de informações e a construção de parcerias produtivas (MEYER et al., 2016; SCOTT et al., 2010). Esses achados reforçam a relevância da empatia como um elemento-chave para a consolidação da RSC, evidenciando seu impacto tanto na cultura organizacional quanto nas práticas empresariais voltadas ao bem-estar social e ambiental.

2. Tomada de decisões em RSC: A tomada de decisões em RSC é fortemente influenciada pela empatia, uma vez que líderes que consideram as emoções e perspectivas das partes interessadas tendem a adotar políticas mais sustentáveis e socialmente responsáveis (BAKER, 2017). No entanto, essas decisões frequentemente envolvem o desafio de equilibrar rentabilidade e considerações éticas, um dilema evidenciado nas falas dos gestores entrevistados.

Estudos apontam que alguns executivos enfrentam dificuldades para conciliar suas ambições pessoais com o compromisso com a RSC, resultando em diferentes níveis de engajamento nessas práticas (HUNT, KIECKER, & CHONKO, 1990). Nesse contexto, a liderança participativa desempenha um papel essencial, incentivando o envolvimento dos colaboradores e promovendo um ambiente organizacional mais dinâmico e inclusivo. Como destaca Tan (2023), ao incluir os funcionários no processo decisório e na resolução de desafios, os líderes não apenas fortalecem o compromisso organizacional com a RSC, mas também impulsionam uma cultura empresarial mais alinhada com princípios éticos e sustentáveis.

3. A RSC como resultado da empatia: A empatia emerge, assim, como um fator determinante para o sucesso da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), permitindo que gestores compreendam melhor as necessidades e expectativas das partes interessadas. Ao alinhar investimentos aos valores dos stakeholders, as estratégias se tornam mais eficazes, criativas e inclusivas. Como ressaltam os relatos analisados, a empatia confere profundidade e autenticidade às iniciativas de RSC,

fortalecendo tanto sua reputação quanto seu impacto real. Topázio destaca que a empatia é uma habilidade estratégica essencial, enquanto Jade enfatiza a importância de gestores se colocarem no lugar das comunidades afetadas para tornar suas estratégias mais humanizadas. Safira complementa essa visão, sublinhando que ouvir diferentes perspectivas antes da tomada de decisões é crucial para o êxito das práticas sustentáveis.

Estudos confirmam essa relação: Chourou et al. (2021) demonstram que a empatia está positivamente associada à RSC, especialmente nos aspectos voltados à força de trabalho e à comunidade, enquanto Frare et al. (2024) ressaltam a necessidade de um ambiente organizacional que estimule o impacto social, promovendo maior alinhamento entre colaboradores e empresa. Dessa forma, líderes que integram a empatia em suas práticas não apenas fortalecem a sustentabilidade das iniciativas, mas também ampliam o alcance e a efetividade das ações de RSC, promovendo conexões mais genuínas e duradouras com a sociedade (Ahsan, 2023).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como capítulo final dessa dissertação, apresenta-se as considerações finais resgatando os objetivos e principais resultados obtidos com o presente trabalho, as contribuições do estudo e por fim, sugestões para pesquisas futuras.

A pesquisa possui, como objetivo geral, analisar as percepções e as experiências dos gestores em relação à importância da empatia na tomada de decisões relacionadas à responsabilidade social corporativa das instituições financeiras. De forma que fosse possível atingi-lo, foram delineados quatro objetivos específicos que puderam ser concluídos após a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores de instituições financeiras. Vale ressaltar que todos os gestores entrevistados atuam em cargos de destaque na gestão da RSC e para atingir os objetivos e ter maior compreensão do contexto envolvido. A pesquisadora utilizou dados secundários obtidos a partir de entrevistas e informações publicadas nos sites oficiais das empresas, bem como em redes sociais abertas, incluindo publicações dos respondentes e dados disponíveis em seus perfis no LinkedIn.

A motivação para escrever sobre a empatia nas organizações, especialmente no contexto da responsabilidade social corporativa (RSC) em instituições financeiras,

surge da importância de valorizar as emoções no ambiente corporativo e seu impacto no dia a dia. A empatia não é apenas uma característica desejável, mas uma competência estratégica que afeta diretamente as escolhas empresariais, impactando a RSC de maneira concreta, a empatia, como uma habilidade essencial, não apenas melhora as relações interpessoais dentro da organização, mas também fortalece a conexão da empresa com a sociedade (CHOUROU et al., 2021).

Nas últimas décadas, a RSC tem se tornado um pilar fundamental para as instituições financeiras, que buscam ir além das suas obrigações legais e econômicas, contribuindo de forma positiva para a sociedade. A empatia desempenha um papel crucial nesse processo, pois permite que os gestores compreendam melhor as necessidades e expectativas dos diversos stakeholders, desde funcionários até clientes e comunidades.

No Brasil e no mundo, a prática da empatia nas organizações financeiras pode levar a decisões mais justas e inclusivas, promovendo a diversidade e a inclusão, além de ações filantrópicas que realmente atendam às necessidades da sociedade. A valorização das emoções e a prática da empatia ajudam a criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, onde todos se sentem respeitados e valorizados (CHOUROU et al., 2021, AGUINIS & GLAVAS, 2012).

Foram então trazidos trechos sobre as narrativas dos gestores participantes, expondo as maneiras que a empatia se fez presente em suas percepções e experiências, como as iniciativas pró-sociais geradas e quais as suas conexões com a RSC e a tomada de decisão. É através das ações, motivações e comportamentos pró-sociais que surgem algumas conexões entre a empatia e a atuação dos gestores na gestão da RSC.

Portanto, escrever sobre a empatia nas organizações, com um foco especial na RSC em instituições financeiras, é uma forma de destacar a importância de humanizar as relações corporativas e de promover um impacto positivo que transcende as paredes da organização, beneficiando a sociedade como um todo.

O cenário empírico desta pesquisa é baseado no relato de 04 (quatro) gestores entrevistados, de instituições financeiras públicas e privadas, ambas de capital aberto, que estão em posições relevantes dentro do contexto da RSC. E para responder os objetivos específicos, foi necessário, antes de tudo, compreender um pouco dos gestores o que era a empatia para eles e como eles definiam a empatia e a RSC no contexto das suas instituições,

Os gestores entrevistados descreveram a empatia como uma competência essencial para a tomada de decisões mais humanas e estratégicas, especialmente no contexto de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Suas percepções ressaltam a importância de compreender as necessidades e sentimentos de diversas partes interessadas – sejam clientes, colaboradores ou comunidades –, permitindo que as ações sejam mais alinhadas aos valores institucionais e às demandas sociais.

Ao analisar as narrativas dos entrevistados, observou-se que a empatia, além de um fator individual, permeia os níveis interpessoal e organizacional, impactando a forma como as organizações lidam com desafios e oportunidades no contexto da RSC. O relato de Jade, por exemplo, enfatiza a dificuldade de manter a empatia em situações de conflito, especialmente quando há interesses divergentes. Por outro lado, Topázio destaca a empatia como um componente crítico para criar um ambiente colaborativo e tomar decisões informadas.

As organizações onde os gestores atuam demonstram, por meio de suas iniciativas e políticas institucionais, que a empatia é mais do que um valor, é uma prática que guia estratégias e promove impacto positivo. Casos como os programas de treinamento voltados para habilidades interpessoais, relatórios de sustentabilidade detalhados e projetos sociais robustos evidenciam que a empatia está sendo integrada de maneira sistemática nas operações organizacionais.

Assim, a empatia emerge como um fator transformador no ambiente corporativo, não apenas facilitando a interação social e a colaboração, mas também contribuindo para o fortalecimento das práticas de RSC. A partir da literatura apresentada e por meio das entrevistas com os gestores, são apresentados a seguir os principais resultados para cada objetivo específico proposto para esta pesquisa.

O primeiro objetivo específico propôs analisar a influência da empatia na percepção e experiência dos gestores em decisões corporativas relacionadas à responsabilidade social corporativa, diversidade, inclusão e ações filantrópicas. A análise dos dados coletados revelou que a empatia desempenha um papel central na formulação e execução de estratégias organizacionais, especialmente quando essas envolvem questões sociais e ambientais.

Os gestores entrevistados demonstraram que a empatia não é apenas uma habilidade interpessoal, mas também um diferencial estratégico na formulação de políticas de RSC, garantindo maior alinhamento com as necessidades dos stakeholders e a sustentabilidade das ações implementadas. As respostas dos

gestores entrevistados destacaram que a empatia é uma ferramenta poderosa para equilibrar as demandas emocionais e práticas das decisões corporativas. Exemplos relatados incluem a implementação de programas de apoio financeiro a colaboradores em situação de vulnerabilidade, ajustes em metas corporativas durante a pandemia e decisões estratégicas como o adiamento de lançamentos de produtos em momentos de crise econômica, foram ações que não apenas resultaram em soluções mais compassivas, mas também fortaleceram a reputação das empresas e promoveram maior engajamento interno e externo.

Conforme descrito por Chourou et al. (2020), a empatia influencia positivamente o comportamento pró-social e pró-ambiental, sendo um fator determinante para os compromissos de RSC. Ramsøy et al. (2015) e Vyas et al. (2017) reforçam que a empatia é essencial no julgamento moral, permitindo decisões que conciliam interesses individuais e coletivos. Os relatos dos gestores confirmam que, ao compreenderem as necessidades dos stakeholders e promoverem iniciativas inclusivas, as empresas podem gerar impacto positivo nas comunidades em que atuam, além de alcançar maior sustentabilidade e responsabilidade. A empatia permite que os gestores tomem decisões mais equilibradas, conciliando metas financeiras e responsabilidade social sem comprometer a perenidade da organização. Dessa forma, ela funciona como um catalisador para um modelo de gestão mais sustentável e inclusivo.

A empatia pode levar à identificação de necessidades das comunidades e stakeholders, alinhando os interesses organizacionais a essas demandas, por meio de ações como programas de voluntariado, capacitação para populações vulneráveis e inclusão de minorias em setores estratégicos, os gestores demonstraram que a empatia não é apenas uma habilidade interpessoal, mas também um pilar estratégico para a construção de ambientes corporativos mais inclusivos e éticos.

Iniciativas de grandes bancos brasileiros, como Itaú Unibanco, Bradesco e Santander, ilustram como a empatia pode ser incorporada à estratégia organizacional, promovendo diversidade, inclusão e empoderamento de forma significativa, vindo ao encontro do segundo objetivo específico, que é investigar como a empatia molda a percepção e as experiências dos gestores em instituições financeiras na tomada de decisões corporativas, com foco em investimentos em sustentabilidade.

A empatia não só enriquece a prática de responsabilidade social corporativa, mas também contribui para decisões mais completas, equilibradas e impactantes.

Esse processo resulta em benefícios tangíveis, como maior engajamento dos colaboradores, fortalecimento da imagem corporativa e impacto positivo nas comunidades atendidas, demonstrando a relevância da empatia como elemento transformador nas decisões empresariais, permitindo o compartilhamento de experiências, necessidades e desejos entre os indivíduos e fornecendo uma ponte emocional que promove o comportamento pró-social.

Foi possível perceber, que gestores empáticos podem priorizar iniciativas que gerem maior impacto social e ambiental, mesmo quando o retorno financeiro não é imediato. A empatia afetiva, descrita como um fenômeno instintivo e evoluído, embora natural, é amplamente modulada pelo ambiente social em que os indivíduos estão inseridos. Além disso, Eisenberg (1986) contribui para essa perspectiva ao afirmar que o comportamento pró-social, incluindo o comportamento altruísta, é motivado por emoções morais e orientações voltadas ao outro, reforçando a ideia de que a empatia e as ações solidárias estão conectadas a fatores sociais e culturais que promovem tais comportamentos.

Pelos depoimentos podemos observar como a percepção de RSC vai além de benefícios reputacionais e fiscais, tornando-se uma essência organizacional que está alinhada à história e aos valores da empresa. A empatia dos gestores pode transformar esse compromisso em práticas que atendam às expectativas do mercado e das comunidades.

Esta compreensão de como os gestores percebem e incorporam a empatia em suas práticas relacionadas à responsabilidade social corporativa, é justamente o buscou o terceiro objetivo específico. Por meio dos relatos e das discussões geradas, compreendeu-se como a empatia dos colaboradores, promovida por um ambiente interno positivo e inclusivo, pode fortalecer a execução e o sucesso de iniciativas de RSC, sendo um dos pilares que pauta as atuações dos gestores.

Como vimos, para Du et al. (2023), demonstrar que a RSC não é apenas uma estratégia de marketing, mas também promove um ambiente interno positivo e melhora a relação com stakeholders, o que pode ser influenciado pela empatia dos gestores. Por exemplo, os relatos dos gestores, ilustram como as práticas de RSC são motivadas por valores organizacionais, como o impacto social e ambiental, e a relevância estratégica para a sustentabilidade financeira, a sensibilidade empática dos gestores pode fortalecer essas motivações e alinhar objetivos organizacionais com demandas sociais.

Após a análise, investigação e compreensão dos elementos da empatia no contexto da RSC em instituições financeiras e sua influência na tomada de decisão, foi possível atender ao quarto objetivo específico, que era, identificar os desafios na integração de práticas de responsabilidade social corporativa e empatia na cultura organizacional. Observa-se que é um desafio multifacetado, que exige equilíbrio entre objetivos econômicos e as demandas sociais e humanas. De acordo com os depoimentos coletados, os desafios são diversos e refletem as complexidades do ambiente corporativo.

Quando questionados sobre os desafios em cultivar empatia dentro de suas organizações, os gestores relataram dificuldades que abrangem desde a pressão por resultados rápidos até barreiras culturais e estruturais. A respondente Safira destacou que "o principal desafio é equilibrar empatia e objetivos organizacionais, especialmente em ambientes de alta pressão". Jade complementa que, em equipes de alta performance, as diferenças de estilos de trabalho e comunicação podem dificultar a empatia, uma vez que os indivíduos tendem a priorizar metas pessoais em detrimento das necessidades coletivas.

Além disso, conforme apontado por outro gestor, a demanda por alta performance e a competitividade podem limitar interações empáticas. Ele enfatiza que "a diferença cultural e a resistência interna, muitas vezes, dificultam a compreensão mútua. Alguns colaboradores e líderes ainda veem a empatia como uma fraqueza ou algo secundário". Essa percepção revela uma barreira significativa para promover a empatia como um valor central na cultura organizacional.

No contexto da RSC, os desafios relatados pelos gestores incluem a necessidade de garantir que a empatia seja percebida como genuína, evitando a superficialidade que pode comprometer sua eficácia. Como observado por Topázio, "o maior desafio é garantir que a empatia seja genuína e não apenas uma estratégia para agradar stakeholders". Rubi ressalta a importância de promover um alinhamento interno entre valores, propósito e empatia, enquanto Safira chama atenção para o dilema de equilibrar resultados financeiros e bem-estar humano, especialmente em contextos de alta pressão e prazos curtos.

As entrevistas revelaram que a empatia impacta positivamente a eficácia das ações de RSC, gerando benefícios como maior adesão às iniciativas e melhoria na percepção organizacional. Exemplos observados incluem o aumento do envolvimento dos funcionários em programas de voluntariado e maior sensibilidade em campanhas

voltadas para a comunidade. A empatia fortalece o alinhamento entre os valores organizacionais e as expectativas dos stakeholders.

A empatia, quando bem integrada às políticas de RSC, influencia positivamente as percepções dos stakeholders, especialmente funcionários, clientes e comunidades. A promoção de uma cultura empática contribui para uma alocação de recursos mais equilibrada e decisões que consideram o impacto social e ambiental. No entanto, os principais desafios para essa integração incluem resistência à mudança, falta de capacitação adequada e a priorização de resultados financeiros em detrimento de valores sociais.

Apesar dos desafios, os depoimentos também destacam oportunidades para desenvolver a empatia como um diferencial estratégico. Eles acreditam que práticas como pausas reflexivas e a atenção plena podem reduzir o estresse e promover uma melhor compreensão mútua, sugerem a realização de cursos em todos os níveis da organização, mesmo reconhecendo a complexidade de implementá-los em uma empresa com mais de 100 mil funcionários, por exemplo. E complementam ao apontar que a escuta ativa e treinamentos em inteligência emocional podem fortalecer conexões interpessoais e melhorar o ambiente organizacional.

Aloui (2022) corrobora a relevância da empatia no contexto da RSC ao apontar que as práticas responsáveis devem atender às expectativas externas e, ao mesmo tempo, alinhar-se aos valores internos. A integração da empatia nas decisões corporativas é essencial para equilibrar os objetivos econômicos com as necessidades das comunidades e da sociedade, apesar dos desafios.

Portanto, ao considerar os relatos e a literatura, observa-se que a empatia não é apenas um desafio a ser superado, mas também uma oportunidade estratégica para alinhar valores organizacionais e impacto social. Sua integração efetiva exige mudanças estruturais, capacitação contínua e a promoção de uma cultura que valorize as conexões humanas como parte integral do sucesso empresarial.

A interseção entre empatia, responsabilidade social corporativa (RSC) e tomada de decisão revela como o componente emocional, cognitivo e pró-social da empatia atua como preditor de práticas organizacionais e estratégias sustentáveis no contexto empresarial, especialmente em instituições financeiras.

Este processo, conforme revelado pelas entrevistas, implica desafios significativos, como o equilíbrio entre empatia e decisões estratégicas, mas também oferece oportunidades únicas para criar valor compartilhado e promover um impacto

social e ambiental duradouro.

Assim, a empatia emerge não apenas como um pilar fundamental para a RSC, mas como um fator crítico para a inovação e a competitividade no setor financeiro. Empresas que incorporam essa competência na tomada de decisão constroem relações mais sólidas com seus stakeholders e garantem maior perenidade em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e exigente.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Diante dos resultados obtidos nesta dissertação, a presente pesquisa contribui para a literatura acadêmica ao abordar a relação entre empatia e responsabilidade social corporativa (RSC) no contexto de instituições financeiras, tema escassamente explorado. A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar lacunas importantes na literatura, contribuindo para o avanço teórico nesta temática, pois este estudo destaca a ausência de trabalhos acadêmicos que investiguem a integração da empatia na gestão da RSC em instituições financeiras. A pesquisa oferece uma base teórica inicial para a compreensão desse fenômeno.

Ao empregar uma análise qualitativa, foi possível explorar as percepções dos gestores sobre a empatia em decisões relacionadas à RSC, preenchendo uma lacuna metodológica identificada por autores como Villamor e Wallace (2024) e Lourenço, Silva e Oliveira (2022).

A pesquisa também contribuiu com a interdisciplinariedade, ela amplia o entendimento sobre empatia ao integrá-la à teoria organizacional, conforme sugerido por Batson e Eisenberg (1981 e 1987 apud Sampaio, Camino e Roazzi, 2009). Este estudo contribui para o diálogo entre as áreas de administração, psicologia e responsabilidade social. Ao investigar a relação entre empatia e RSC em um setor específico – instituições financeiras –, este estudo oferece uma visão contextualizada que pode ser replicada em outros segmentos organizacionais, atendendo às recomendações de Clark, Robertson e Young (2019).

Os resultados desta pesquisa também oferecem implicações práticas significativas, sendo relevantes tanto para gestores quanto para organizações, como o desenvolvimento de políticas corporativas empáticas, o estudo sugere que a incorporação da empatia na RSC pode promover práticas empresariais mais sustentáveis e eficazes. As organizações podem adotar programas de treinamento

em empatia, conforme recomendam Lajante et al. (2023), para aprimorar a tomada de decisão. A empatia é um elemento essencial para fomentar práticas socialmente responsáveis, pois incentiva a compreensão e consideração das necessidades de diferentes partes interessadas.

Além disso, ressalta-se a importância do planejamento estratégico inclusivo, a pesquisa propõe que as instituições financeiras integrem princípios de empatia em suas políticas de RSC, considerando os impactos sociais e ambientais de suas ações. Este enfoque pode aumentar a vantagem competitiva e fortalecer a imagem corporativa. Entre as práticas específicas que promovem empatia no contexto da RSC, destacam-se programas de capacitação em inteligência emocional, incentivo à escuta ativa e políticas de inclusão e diversidade. As organizações devem investir em estratégias estruturadas, como treinamentos, métricas de impacto e promoção de lideranças empáticas, consolidando a empatia como um valor central em suas políticas de responsabilidade social e processos decisórios.

Espera-se também o apoio à gestão de pessoas, os resultados destacam a necessidade de que gestores sejam capacitados para reconhecer a importância da empatia no ambiente de trabalho. A empatia pode ser aplicada à gestão de conflitos, ao apoio aos colaboradores em situações desafiadoras e à promoção de um ambiente organizacional saudável, como também as mudanças na cultura organizacional, este estudo estimula a reflexão sobre a necessidade de alterações culturais que favoreçam a prática da empatia, reduzindo barreiras e estereótipos. A implementação dessas mudanças pode melhorar a satisfação dos colaboradores e os resultados organizacionais.

O resultado deste estudo, também colabora com o incentivo à inovação social, ao explorar o papel da empatia como estratégia empresarial, esta pesquisa oferece subsídios para que empresas desenvolvam soluções inovadoras que atendam às demandas sociais e ambientais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, e um olhar também para as políticas públicas, os resultados também podem influenciar formuladores de políticas públicas, destacando a importância de regulações que promovam a integração da empatia e da RSC em diferentes setores.

Esta pesquisa contribui tanto para a teoria quanto para a prática, ao oferecer novas perspectivas sobre o papel da empatia na promoção da responsabilidade social corporativa em instituições financeiras. Espera-se que seus resultados inspirem estudos futuros e ações concretas que fortaleçam a relação entre empatia, RSC e

gestão organizacional, promovendo transformações positivas no ambiente corporativo e na sociedade. No próximo tópico serão abordadas as sugestões para pesquisas futuras.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nos elementos teóricos e empíricos apresentados e visando o desenvolvimento de estudos que discutam a interseção entre empatia, RSC e tomada de decisão destacando o papel fundamental no ambiente corporativo, seguem sugestões para pesquisas futuras:

- a) Pesquisas que explorem como a empatia pode ser analisada em diferentes níveis, como individual, grupal e organizacional, para entender melhor seus impactos nas decisões relacionadas à RSC;
- b) Pesquisas que investiguem como diferenças culturais e níveis de empatia impactam as práticas de RSC, especialmente em mercados emergentes, onde o comportamento corporativo pode variar amplamente;
- c) Estudos que destaquem a necessidade de examinar como diferentes tipos de empatia (afetiva, cognitiva e motivacional) influenciam decisões em dilemas éticos e sociais;
- d) Explorar como a regulação emocional afeta a empatia em contextos organizacionais, influenciando as decisões relacionadas à RSC e aos stakeholders.
- e) Estudar mais aprofundado e em diferentes áreas a empatia e a motivação pró-social, investigações podem aprofundar como a empatia é motivada por fatores como recompensas sociais, esforços cognitivos e implicações morais, considerando sua relação com escolhas baseadas em valores.
- f) Pesquisas que desenvolvam ferramentas mais refinadas para mensurar a empatia em contextos organizacionais, considerando suas dimensões cognitivas, afetivas e sociais.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, H.; GLAVAS, A. **What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda**. Journal of Management, 38(4), 932-968, 2012.

Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206311436079>. Acesso em: 30 jan. 2025.

AHSAN, M. J. **The role of emotional intelligence in effective corporate social responsibility leadership**. International Journal of Organizational Analysis, v. 31, n. 8, p. 75–91, 2023.

Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3615>. Acesso em: 03 ago. 2024.

ALOUI, C.; JEBSE, K. **Does corporate social responsibility solve the chicken- and-egg problem for a two-sided platform?** Managerial and Decision Economics, v. 43, n. 7, p. 3235–3256, 2022.

Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/wly/mgtdec/v43y2022i7p3235-3256.html>. Acesso em: 04 ago. 2024.

ANBIMA. **Relatório de Mercado de Capitais**. 2023. Disponível em: <https://www.anbima.com.br/relatorio-mercado>. Acesso em: 04 ago. 2024.

ANDRADE, José Ricardo. **Empathy, Communication Skills, and Emotions: A Reflection Through the Organizational Perspective**. In: Leveraging AI and Emotional Intelligence in Contemporary Business Organizations. IGI Global, 2023. p. 23-42.

Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/376785321_Empathy_Communication_Skills_and_Emotions_A_Reflection_Through_the_Organizational_Perspective. Acesso em: 03 ago. 2024.

BANCO DO BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2023**.

Disponível em: <https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/sustentabilidade/>. Acesso em: 30 jan. 2025.

BANCO DO BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2023**.

Disponível em: <https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/sustentabilidade/>. Acesso em: 30 jan. 2025.

BANCO DO BRASIL. **Código de Ética do Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 2018.

Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/PortuguesCodEtica.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Inflação: objetivos e políticas**. 2023.

Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/conteudo/inflacao>. Acesso em: 04 ago. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Instrução Normativa nº 153, de 2023**.

Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 18 jan. 2025.

BARBOSA, F.: **Empresa sustentável faz o investidor ganhar mais dinheiro na Bolsa?** *UOL Economia*, 5 jan. 2022.

Disponível em: <https://economia.uol.com.br/mais/ultimas-noticias/2022/01/05/como-investir-em-empresas-conceito-esg.htm> . Acesso em: 30 jan. 2025.

BARON-COHEN, S. **The Science of Evil: On Empathy and the Origins of Cruelty**. New lork: Basic Books, 2011.

BATSON, C. D.; DUNCAN, B. D.; ACKERMAN, P.; BUCKLEY, T.; BIRCH, K. **Is empathic emotion a source of altruistic motivation?** *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 40, n. 2, p. 290-302, 1981.

Disponível em: <https://greatergood.berkeley.edu/images/uploads/Batson-EmpathySourceAltruism.pdf> Acesso em: 10 ago. 2024.

BATSON, C. D. **The Altruism Question: Toward a Social-Psychological Answer**. Psychology Press, 1.ed., 1991.

Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9781315808048>. Acesso em: 03 ago. 2024.

BATSON, C. D. et al. **Empathy and helping: A review of the empirical evidence. The Handbook of Social Psychology**, p. 417-451, 1997.

BATSON, C. D.; WIENS, S.; ROTHSTEIN, P.; ÖHMAN, A.; DOLAN, R. J. **Neural systems supporting interoceptive awareness**. *Nature Neuroscience*, v. 7, n. 2, p. 189-195, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1038/nn1176>. Acesso em: 04 ago. 2024.

BAKER, Diane F. **Teaching empathy and ethical decision making in business schools**. *Journal of Management Education*, v. 41, n. 4, p. 575-598, 2017.

Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F1052562917699028> Acesso em: fev. 2025.

BOWEN, H. R. **Social Responsibilities of the Businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

Disponível em:

https://books.google.com.br/books?id=ALIPAAwAAQBAJ&pg=PR3&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 04 ago. 2024.

BRADESCO. **Pessoas e Diversidade**. Bradesco, 2023. Disponível em: <https://banco.bradesco/html/classic/sobre/sustentabilidade/internas/pessoas-diversidade.shtm>. Acesso em: 30 jan. 2025.

BRADESCO SEGUROS. **Ações de Treinamento, Educação e Avaliação de Desempenho**. Bradesco Seguros, 2023. Disponível em: https://www.bradescoseguros.com.br/wcm/connect/f700aa8889544fe9978dd11f6c29952e/013_Acoes%2Bde%2BTreinamento%2BEducacao%2BAvaliacao%2BDesemp_06_10_2023.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-f700aa88-8954-4fe9-978d-d11f6c29952e-oMw9tYm&CONVERT_TO=url&MOD=AJPERES . Acesso em: 30 jan. 2025.

BRADESCO. **Relatório de Sustentabilidade 2024**.

Disponível em: <https://banco.bradesco/html/classic/sobre/sustentabilidade>. Acesso em: 18 jan. 2025.

BRAZILIAN-AMERICAN. **Banco do Brasil promove diversidade com novos produtos e iniciativas.** *Brazilian-American*, 15 jan. 2024. Disponível em: <https://www.brazilian-american.com/banco-do-brasil-promove-diversidade>. Acesso em: 30 jan. 2025.

BURCH, G. F. et al. **Unraveling the complexities of empathy research: A multi-level model of empathy in organizations.** *Emotions and Organizational Governance (Research on Emotion in Organizations, Vol. 12)*. Emerald Group Publishing, v. 12, p. 169–189, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/S1746-979120160000012006>. Acesso em: 03 ago. 2024.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis.** London: Heinemann, 1979.

Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5583610/mod_resource/content/2/%28Routledge%20Revivals%29%20Gibson%20Burrell%2C%20Gareth%20Morgan%20-%20Sociological%20Paradigms%20and%20Organisational%20Analysis%20Elements%20of%20the%20Sociology%20of%20Corporate%20Life-Routledge%20%282019%29.pdf. Acesso em: 04 ago. 2024.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de Sustentabilidade 2024.** Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/sustentabilidade>. Acesso em: 18 jan. 2025.

CAMERON, C. D. et al. Empathy is hard work: People choose to avoid empathy because of its cognitive costs. **Journal of Experimental Psychology: General**, v. 148, n. 6, p. 962–976, 1 jun. 2019.

Disponível em: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2019-14490-001.html> Acesso em: 30 jan. 2025.

CARMINATI, L. **Emotions, Emotion Management and Emotional Intelligence in the Workplace: Healthcare Professionals' Experience in Emotionally-Charged Situations.** *Frontiers in Sociology*, v. 6, 6 abr. 2021. Disponível em: <https://research.utwente.nl/en/publications/emotions-emotion-management-and-emotional-intelligence-in-the-work/fingerprints/> Acesso em: Fev. 2025.

CARRASCO, P. O.; VÍLCHEZ, V. F. **Envio de sinais de responsabilidade social corporativa: quais características organizacionais devem ser atendidas?** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 24, p. 92-111, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4146>. Acesso em: 04 ago. 2024.

CARROLL, A. B. **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.** *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>. Acesso em: 04 ago. 2024. Acesso em: 03 ago. 2024.

CHOUROU, L.; GRIRA, J.; SAADI, S. **Does empathy matter in corporate social responsibility? Evidence from emerging markets**. *Emerging Markets Review*, v. 46, 1 mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100776>. Acesso em: 03 ago. 2024.

CLARK, M. A.; ROBERTSON, M. M.; YOUNG, S. **“I feel your pain”: A critical review of organizational research on empathy**. *Journal of Organizational Behavior*, v. 40, n. 2, p. 166–192, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/329954994>. Acesso em: 03 ago. 2024.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. Disponível em: https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=14851&shelfbrowse_itemnumber=16736. Acesso em: 04 ago. 2024.

CORRÊA, F. **Tarciana Medeiros, CEO do BB, vem promovendo diversidade no banco mais antigo do país**. *Forbes*, São Paulo, 2023. Entrevistada: Tarciana Medeiros. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2023/11/tarciana-medeiros-ceo-do-banco-do-brasil-conta-como-vem-promovendo-diversidade/>. Acesso em: 18 jan. 2025.

CRESWELL, J. W.; ROCHA, S. A.; SILVA, D. R. O. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007a. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf. Acesso em: 04 ago. 2024.

CRESWELL, J. W.; ROCHA, S. A.; SILVA, D. R. O. **Métodos de Pesquisa Qualitativa**. 1ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007b. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf. Acesso em: 03 ago. 2024.

DAVIS, K. **The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities**. *Academy of Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 312-322, 1973. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/255331>. Acesso em: 04 ago. 2024.

DECETY, J.; JACKSON, P. L. **The functional architecture of human empathy**. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, v. 3, n. 2, p. 71-100, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534582304267187>. Acesso em: 03 ago. 2024.

DECETY, J.; LAMM, C. **Human Empathy Through the Lens of Social Neuroscience**. *The Scientific World Journal*, v. 6, p. 1146-1163, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1100/tsw.2006.221>. Acesso em: 3 ago. 2024.

DECETY, J.; MEYER, M. **From emotion resonance to empathic understanding: A social developmental neuroscience account**. *Development and Psychopathology*,

v. 20, n. 4, p. 1053-1080, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/23302483> **From Emotion Resonance to Empathic Understanding A Social Developmental Neuroscience Account**. Acesso em: 03 ago. 2024.

DECETY, J.; COWELL, J. M. **Friends or Foes**. Perspectives on Psychological Science, v. 9, n. 5, p. 525–537, 17 set. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/265965880> **Friends or Foes Is Empathy Necessary for Moral Behavior**. Acesso em: Fev. 2025

DECETY, J. **Why Empathy Is Not a Reliable Source of Information in Moral Decision Making**. Current Directions in Psychological Science, v. 30, n. 5, p. 425–430, 1 out. 2021.

DE WAAL, F. B. M. **Putting the altruism back into altruism: the evolution of empathy**. Annual Review of Psychology, v. 59, p. 279-300, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093625>. Acesso em: fev. 2025

DOLAMORE, S. et al. **The role of empathy in organizational communication during times of crisis**. Administrative Theory & Praxis, v. 43, n. 3, p. 366–375, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10841806.2020.1830661?scroll=top&needAccess=true>. Acesso em: 03 ago. 2024.

DRUCKER, P. F. **Management Challenges for the 21st Century**. London: Routledge, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780080942384>. Acesso em: 04 ago.2024.

DU, Y.; CHAN, C. Y.; LIN, C. Y.; LU, C. L. **Charitable CEOs and employee protection**. Pacific Basin Finance Journal, v. 82, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2023.102187>. Acesso em: 03 ago. 2024.

DZIOBEK, I. et al. **Dissociation of cognitive and emotional empathy in adults with Asperger syndrome using the Multifaceted Empathy Test (MET)**. Journal of Autism and Developmental Disorders, v. 38, n. 3, p. 464-473, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10803-007-0486-x>. Acesso em: 03 ago.2024.

EISENBERG, N.; FABES, R. A.; BUSTAMANTE, D.; MATHY, R. M. **Physiological indices of empathy**. In: EISENBERG, N.; STRAYER, J. (Eds.). **Empathy and its development**. New York: Cambridge University Press, 1987. p. 380–385.

EKMAN, P. **Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life**. Times Books, 2004. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2003-88051-000>. Acesso em: 03 ago. 2024.

EKMAN, P.; EKMAN, E. **Can compassion be trained?** In: SEPPÄLÄ, E. M.; SIMON-THOMAS, E.; BROWN, S. L.; WORLINE, M. C.; CAMERON, C. D.; DOTY, J. R. (Eds.).

The Oxford Handbook of Compassion Science. Oxford: Oxford University Press, 2017. p. 310-320.

Disponível em:

https://books.google.com.br/books?id=eYY0DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 03 ago. 2024.

ESCAMILLA-SOLANO, S. et al. **Scientific evolution of Corporate Social Responsibility. A bibliometric analysis with mapping analysis tools**. Anais da Academia Brasileira de Ciências, v. 95, n. 1, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0001-3765202320210215>. Acesso em: 03 ago. 2024.

FIELD, A. **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics**. 5. ed. London: SAGE Publications, 2018. Disponível em: <http://repo.darmajaya.ac.id/5678/1/Discovering%20Statistics%20Using%20IBM%20SPSS%20Statistics%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2024.

FILHO, M.M. **Relatório Anual ESG** – Itaú Unibanco Holding S.A. São Paulo, p.5-6, 2023. Entrevista.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. **Amostragem por Saturação em Pesquisas Qualitativas em Saúde: Contribuições Teóricas**. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 388-394, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/Zbfsr8DcW5YNWVkymVByhrN/?lang=pt>. Acesso em: 04 ago. 2024.

FRARE, A. B.; HORZ, V.; CRUZ, A. P. C. DA. **Effects of socialization mechanisms on managers' desire to have a significant impact through work: evidence from the banking sector**. Journal of Accounting and Organizational Change, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2023-0109>. Acesso em: 04 ago. 2024.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=FREEEMAN,+R.+E.+Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach.+Boston:+Pitman,+1984.&ots=62enH3L3MQ&sig=-jYx9tN6RnDBF9i_8mMLMrGW2DI#v=onepage&q&f=false. Acesso em: fev. 2025.

FREITAS, W.R.S.; JABBOUR, C.J.C. **Utilizando Estudo De Caso(S) Como Estratégia De Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas E Sugestões**. Estudo & Debate, v. 18, n.2, p. 07-22, 2011. Disponível em: <https://www.nelsonreyes.com.br/560-566-1-PB-2.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2024.

FUNDAÇÃO ITAÚ. **Relatório Anual 2022**. São Paulo: Fundação Itaú, 2022. Disponível em: <https://www.fundacaoitau.org.br/noticias/noticias/fundacao-itau->

divulga-balanço-de-2022. Acesso em: 30 jan. 2025.

FUNDAÇÃO BRADESCO. **Curso Educação Inclusiva**. Escola Virtual, 2025. Disponível em: <https://www.ev.org.br/cursos/educacao-inclusiva>. Acesso em: 30 jan. 2025.

FUNDAÇÃO BRADESCO. **Trilha de Conhecimento: Inteligência Emocional**. Escola Virtual, 2025. Disponível em: <https://www.ev.org.br/trilhas-de-conhecimento/inteligencia-emocional>. Acesso em: 30 jan. 2025.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS; INSIGHT COMUNICAÇÃO; BRADESCO. **Anuário Integridade ESG 2024: As 100 Empresas que Lideram a Sustentabilidade no Brasil**. 2024. Disponível em: <https://ebape.fgv.br/noticias/lancamento-anuario-integridade-esg-2024-100-empresas-que-lideram-sustentabilidade-no-brasil>. Acesso em: 30 jan. 2025.

FURLONG, P.; MARSH, D. **Ontological and Epistemological Positions**. In: MARSH, D.; STOKER, G. *Theory and Methods in Political Science*. 2ª ed. Londres: Palgrave Macmillan, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2024.

GILBERT, P. **Explorations into the nature and function of compassion**. *Current Opinion in Psychology*, Elsevier, v.28, p. 108-114, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/getaccess/pii/S2352250X18301222/purchase>. Acesso em: 03 ago. 2024.

GODIN, B.; DORÉ, C. **Medindo os impactos da ciência: além da dimensão econômica**. Artigo apresentado na Palestra HIST, Instituto de Estudos de Ciência e Tecnologia de Helsinque, Helsinque, 2005. Disponível em: www.csiic.ca/PDF/Godin_Dore_Impacts.pdf. Acesso em: 10 jul. 2024.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpnNkCggnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 ago. 2024.

GOLEMAN, D. **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**. New York: Bantam Books, 1995. Disponível em: <https://asantelim.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/daniel-goleman-emotional-intelligence.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2024.

GOLEMAN, D. **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**. 10ª ed. Nova Iorque: Bantam Books, 2005. Disponível em:

<https://www.amazon.com/Emotional-Intelligence-Matter-More-Than/dp/055338371X>. Acesso em: 03 ago. 2024.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**. 8ª ed. Hampshire: Cengage Learning, 2019. Disponível em: <https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2024.

HE, J.; KIM, H. **The Effect of Socially Responsible HRM on Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Proactive Motivation Model**. Sustainability, v. 13, n. 14, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13147958>. Acesso em: 03 ago. 2024.

HOFFMAN, M. L. **Empathy and Moral Development: Implications for Caring and Justice**. New York: Cambridge University Press, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511805851>. Acesso em: fev. 2025

INSIGHTS. **Anuário Integridade ESG 2024**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://integridadeesg.insightnet.com.br/anuario-integridade-2024-confira-as-empresas-com-maior-reputacao-esg/>. Acesso em: 30 jan. 2025.

ITAU UNIBANCO. **Relatório ESG 2023**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/sustentabilidade>. Acesso em: 18 jan. 2025.

ITAU UNIBANCO. **Relatório Anual Integrado 2023**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual-integrado/>. Acesso em: 30 jan. 2025.

ITAU UNIBANCO. **Perfil institucional**. LinkedIn, 2025. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/itau>. Acesso em: 30 jan. 2025.

ITAU UNIBANCO. **Código de Ética e Conduta**. São Paulo: Itaú Unibanco, 2022. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/65958d4c-962a-dd04-bacf-eb4e8fa2581a?origin=1>. Acesso em: 30 jan. 2025.

ITAU SOCIAL. **Relatório Anual 2020**. São Paulo: Itaú Social, 2020. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/relatorio2020/>. Acesso em: 30 jan. 2025.

KAISER, Robert B. **Has empathy really become more important to leadership since the COVID-19 pandemic?**. Consulting Psychology Journal, 2024. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1037/cpb0000273>. Acesso em: 04 ago. 2024.

KHALID, A. S.; DICKERT, S. **Empathy at the Gates: Reassessing Its Role in Moral Decision Making**. Frontiers in Psychology, v. 13, 27 jan. 2022. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.800752/full>. Acesso em: fev. 2025

KOGUT, T.; RITOV, I. **The "identified victim" effect: An identified group, or just a single individual?** Journal of Behavioral Decision Making, v. 18, n. 3, p. 157-167, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bdm.492>. Acesso em: 04 ago. 2024.

KOURY, M. G. P. **A Antropologia das Emoções no Brasil**. Revista Brasileira de Sociologia da Emoção, v. 4, n. 12, p. 239-252, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321698776_A_ANTROPOLOGIA_DAS_EMOCOES_NO_BRASIL_239_A_Antropologia_das_Emoco-es_no_BrasilAcesso em 03 ago. 2024.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. 4ª ed. Los Angeles: Sage, 2018. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=nE1aDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=KRIPPENDORFF,+K.+Content+Analysis:+An+Introduction+to+Its+Methodology.+4%C2%AA+ed.+Los+Angeles:+Sage,+2018.&ots=y_9g-tmT8v&sig=HjclMDRXXmtsLgDasLDJucZVp00. Acesso em: 04 ago. 2024.

KUMAR, S. et al. **A mindful path to the COVID-19 pandemic: an approach to promote physical distancing behavior**. International Journal of Organizational Analysis, v. 29, n. 5, p. 1117–1143, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2020-2358>. Acesso em: 03 ago. 2024.

LAJANTE, M.; et al. **Empathy training for service employees: A mixed-methods systematic review**. PLOS ONE, v. 18, n. 8, p. e0289793, 14 ago.2023. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0289793>. Acesso em: 03 ago. 2024.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7237618/mod_resource/content/1/Marina%20Marconi%2C%20Eva%20Lakatos_Fundamentos%20de%20metodologia%20cient%C3%ADfica.pdf. Acesso em: 04 ago. 2024.

LINVILL, J. S.; ONOSU, G. O. **Stories of Leadership: Leading with Empathy through the COVID-19 Pandemic**. Sustainability, v. 15, n. 9, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/9/7708>. Acesso em 04 ago. 2024.

LÓPEZ, A. D. C.; BEJARANO, M. C. S. **A educação enquanto fenômeno social: Um estímulo à transformação humana**. Curitiba: Editora CRV, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/359257074_A_educacao_enquanto_fenomeno_social_Um_estimulo_a_transformacao_humana. Acesso em: 30 jan. 2025.

LOURENÇO, M.; SILVA, M.; OLIVEIRA, R. **University social responsibility and empathy in organizations during COVID-19 pandemic in Brazil**. Social

Responsibility Journal, v. 18, n. 4, p. 806–824, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2020-0371>. Acesso em: 03 ago. 2024.

MAFFEZZOLLI, E.C.F., & BOEHS, C.G.E. (2008). **Uma reflexão sobre o Estudo de Caso como método de pesquisa**. Revista da FAE, 11(1), 95-110. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/262>. Acesso em: 04 ago. 2024.

MAKORTOFF, Kalyeena. HSBC adia meta de emissões líquidas zero em 20 anos. *The Guardian*, 19 fev. 2025. Disponível em: <https://www.theguardian.com/business/2025/feb/19/hsbc-net-zero-goal-delayed-20-years-ceo-bonus>. Acesso em: 3 mar. 2025.

MATTILA, A. S.; HANKS, L. **Antecedents to participation in corporate social responsibility programs**. Journal of Service Management, v. 23, n. 5, p. 664–676, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/241702097_Antecedents_to_participation_in_corporate_social_responsibility_programs. Acesso em: 04 ago. 2024.

MEYER, B. et al. **What good leaders actually do: micro-level leadership behaviour, leader evaluations, and team decision quality**. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 25, n. 6, p. 773–789, 1 nov. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/302406234_What_good_leaders_actually_do_Microlevel_leadership_behaviors_leader_evaluations_and_team_decision_quality. Acesso em: fev. 2025

MENCL, J.; MAY, D. R. **An Exploratory Study Among HRM Professionals of Moral Recognition in Off-Shoring Decisions: The Roles of Perceived Magnitude of Consequences, Time Pressure, Cognitive and Affective Empathy, and Prior Knowledge**. Business and Society, v. 55, n. 2, p. 246–270, 1 fev. 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0007650312465150>. Acesso: Fev. 2025.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Qualitative_Research.html?id=tvFICrgcuSIC&redir_esc=y. Acesso em: 04 ago. 2024.

MORSE, J. M, **Qualitative Health Research**, v. 25, n. 8, p. 587-588, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1049732315576699> . Acesso em: 10 jan. 2025

MULLER, A. R.; PFARRER, M. D.; LITTLE, L. M. **A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions**. Academy of Management Review, v. 39, n. 1, p. 1–21, 1 jan. 2014. Disponível em: https://pure.uva.nl/ws/files/21259744/Theory_of_Collective_Empathy_in_Corporate_Philanthropy_Decisions.pdf Acesso em: Fev.2025.

NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 30 jan. 2025.

NASELLO, J. A. et al. **Does empathy predict decision-making in everyday trolley-like problems?** *Current Psychology*, v. 42, n. 4, p. 2966–2979, 1 fev. 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-021-01566-1>. Acesso em: fev. 2025.

NETO, F. P. M.; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OHREEN, D. The Managerial Use of Empathy: Missteps into the Mind of Others. **Philosophy of Management**, v. 21, n. 2, p. 135–161, 1 jun. 2022. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40926-021-00160-1>. Acesso em: 30 jan. 2025.

OLIVEIRA, D. da S. T. de, OLIVEIRA, S. de BEVILACQUA, G. D., COUTINHO-SILVA, R. **Revisão Integrativa Sobre Aplicações Atribuídas Ao Simulador The Empathy Belly**. *Revista Ciências & Ideias*, v.15, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.22407/2176-1477/2024.v15.2398>. Acesso em: 03 ago. 2024.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006

ONU MULHERES. **Princípios de Empoderamento das Mulheres**. ONU Mulheres Brasil, 2018. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>. Acesso em: 30 jan. 2025.

OZÓRIO, L. Índice Dow Jones de Sustentabilidade destaca 11 empresas brasileiras; veja lista completa. *Exame*, 23 dez. 2024. Disponível em: <https://exame.com/esg/indice-dow-jones-de-sustentabilidade-destaca-11-empresas-brasileiras-veja-lista-completa/>. Acesso em: 30 jan. 2025.

PARMENTER, D. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. 4. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2020. Disponível em: <https://www.wiley.com/ense/Key+Performance+Indicators%3A+Developing%2C+Implementing%2C+and+Using+Winning+KPIs%2C+4th+Edition-p-9781119620778>. Acesso em: 30 jan. 2025

PINHEIRO, B. G.; SOARES, R. A.; DE ABREU, M. C. S. **Exploring the Role of Ownership Structure in Decisions on Employee-Oriented Corporate Social**

Responsibility Practices. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 24, n. 4, p. 655–674, 2022.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/XV7c7qJGSzKRNK5QKMgczxc/?lang=en>. Acesso em: 04 ago. 2024.

POHLING, R. et al. **What is Ethical Competence? The Role of Empathy, Personal Values, and the Five-Factor Model of Personality in Ethical Decision-Making.**

Journal of Business Ethics, v. 137, n. 3, p. 449–474, 1 set. 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2569-5>. Acesso em: Fev.2025

PRESTON, S. D.; DE WAAL, F. M. M. **Empathy: Its ultimate and proximate bases.**

Behavioral and Brain Sciences, v. 25, p. 1-72, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/10866840_Empathy_Its_Ultimate_and_Proximate_Bases. Acesso em: ago. 2024

PRESTON, S. D. **The origins of altruism in offspring care.** *Psychological Bulletin*,

v. 139, n. 6, p. 1305-1341, 2013. Acesso em: set.2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235785777_The_Origins_of_Altruism_in_Offspring_Care Acesso em: set. 2024

RAMSØY, TZ; SKOV, M.; MACOVEANU, J.; SIEBNER, HR; FOSGAARD, T. **Empatia como uma heurística neuropsicológica na tomada de decisões sociais.** Social Neuroscience, n.10, p.179-191. Disponível em: [Empathy as a neuropsychological heuristic in social decision-making: Social Neuroscience: Vol 10, No 2](#). Acesso em:

fev. 2025.

RAN, Z. et al. Role of Gender-Based Emotional Intelligence in Corporate Financial Decision-Making. **Psychology Research and Behavior Management**, v. 14, p. 2231–2244, 2021.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/357402463_Role_of_Gender-Based_Emotional_Intelligence_in_Corporate_Financial_Decision-Making. Acesso em: dez. 2024.

REZENDE, Claudia Barcellos; COELHO, Maria Claudia. **Antropologia das emoções.**

Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 136 p. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8034.2013v15n1-2p373>. Acesso em: 03 ago. 2024.

RIBEIRO, L. G. G.; SAMPAIO, J. A. L. **Corporate Social Responsibility: Between Meaning and Meaningless.** Veredas do Direito, v. 20, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.18623/rvd.v20.2513-ing>. Acesso em: 03 ago. 2024.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3034822/mod_resource/content/1/Texto%20-%20Pesquisa%20social.pdf. Acesso em: 04. ago. 2024.

RIESS, H. **The Science of Empathy**. Journal of Patient Experience, v. 4, n. 2, p. 74–77, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2374373517699267>. Acesso em: 03 ago. 2024.

ROGERS, C. **A Way of Being**. Boston: Houghton Mifflin, 1980. Disponível em: <https://archive.org/details/wayofbeing00roge>. Acesso em: 03 ago. 2024

SALDANÃ, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. 3ª ed. Los Angeles: Sage, 2010.

SAMPAIO, L. R.; CAMINO, C. P. DOS S.; ROAZZI, A. **Revisão de Aspectos Conceituais, Teóricos e Metodológicos da Empatia**. Psicologia: ciência e profissão, v. 29, p. 212-227, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000200002>. Acesso em: 03 ago. 2024.

SANDES-GUIMARÃES, L. V. DE; HOURNEAUX JUNIOR, F. **Research impact – what is it, after all?** Editorial impact series part 1. RAUSP Management Journal, Vol. 55 No. 3, p. 283-287, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2020-202>. Acesso em: 03 ago. 2024.

SANTANDER BRASIL. **Satisfação e Engajamento de Funcionários**. São Paulo: Santander Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.santander.com.br/sustentabilidade/funcionarios/satisfacao-e-engajamento>. Acesso em: 30 jan. 2025.

SANTANDER BRASIL. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2023**. Disponível em: <https://www.santander.com.br/sustentabilidade/relatorios>. Acesso em: 30 jan. 2025.

SANTANDER. **Relatório Anual Integrado 2023**. São Paulo: Santander, 2023. Disponível em: <https://www.santander.com.br/investidores>. Acesso em: 30 jan. 2025.

SANTANDER. **Conheça o Programa Avançar, a plataforma de educação empreendedora do Santander**. Blog Santander, 13 set. 2023. Disponível em: <https://www.santander.com.br/blog/conheca-o-programa-avancar>. Acesso em: 30 jan. 2025.

SANTANDER BRASIL. **Site oficial**. Disponível em: <https://www.santander.com.br>. Acesso em: 30 jan. 2025.

SCHMIDT GODOY, A. **Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 ago. 2024.

SCOTT, B. A. et al. **A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being well-being**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 113, n. 2, p. 127-140, nov. 2010. Disponível em: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research. Acesso em: Dez. 2024

SETTOON, Randall P.; MOSSHOLDER, Kevin W. **Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and task-focused interpersonal citizenship behavior.** *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 2, p. 255-267, abr. 2002. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2002-12397-005>. Acesso em: Fev 2025

SETHI, S. P. **Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework.** *California Management Review*, v. 17, n. 3, p. 58-64, 1975. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41162149>. Acesso em: 04 ago. 2024.

SILVEIRA, L. M. da; PETRINI, M. **Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Corporativa: uma análise bibliométrica da produção científica internacional.** *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 56-67, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X3173-16>. Acesso em: 03 ago. 2024.

SILVERMAN, L. H. **Visitor meaning making in museums for a new age.** *Curator*, v. 38, p. 161-169, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.1995.tb01052.x>. Acesso em: 10 jan. 2025.

SLOVIC, P. **If I look at the mass I will never act: Psychic numbing and genocide.** *Judgment and Decision Making*, v. 2, n. 2, p. 79-95, 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/313088829> If I look at the mass I will never act Psychic numbing and genocide. Acesso em: 04 ago. 2024.

SMALL, D. A.; LOEWENSTEIN, G. **Helping a victim or helping the victim: Altruism and identifiability.** *Journal of Risk and Uncertainty*, v. 26, n. 1, p. 5-16, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1022299422219>. Acesso em: 04 ago. 2024.

SPAULDING, S. **Motivating empathy.** *Mind and Language*, v. 39, n. 2, p. 220–236, 1 abr. 2024. Disponível em: <https://philpapers.org/rec/SPAMEA-3>. Acesso em: fev. 2025.

STAKE, R. E. **Multiple Case Study Analysis.** New York: The Guilford Press, 2006. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=rQWT5aDHiZYC&oi=fnd&pg=PT21&dq=STAKE,+R.+E.+Multiple+Case+Study+Analysis.+New+York:+The+Guilford+Press,+2006.&ots=IIfRIBlwCj&sig=fEC40SIrG_vpCHCC9Z-1RpWzpCM. Acesso em: 04 ago. 2024.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: Estudando Como as Coisas Funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011. Disponível em: <https://dokumen.pub/pesquisa-qualitativa-estudando-como-as-coisas-funcionam-8563899333-9788563899330.html>. Acesso em: 04 ago. 2024.

STORY, J.; CASTANHEIRA, F.; HARTIG, S. **Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management**. Social Responsibility Journal, v. 12, n. 3, p. 484-505, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/306028306_Corporate_social_responsibility_and_organizational_attractiveness_implications_for_talent_management. Acesso em: 04 ago. 2024.

STUEBER, K. **Rediscovering Empathy: Agency, Folk Psychology, and the Human Sciences**. Cambridge, MA: MIT Press, 2006. Disponível em: <https://mitpress.mit.edu/9780262515184/rediscovering-empathy/>. Acesso em: 03 ago. 2024.

TAN, A. M.; ANN, H. J. **Exploring the role of the theory of planned behaviour, risk orientation, and participative leadership in SME managers' engagement in CSR**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 25, n. 2, p. 234–252, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/gWjCky3snjyLJ3T86jQPKij/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 04 ago. 2024.

TANG, S.; GRAY, K. **Feeling empathy for organizations: Moral consequences, mechanisms, and the power of framing**. Journal of Experimental Social Psychology, v. 96, p. 104147, set. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022103121000470>. Acesso em: 03 ago. 2024.

TOBOLSKI, F. P.; KERR, W. A. **Predictive value of the Empathy Test in automobile salesmanship**. Journal of Applied Psychology, v. 36, n. 5, p. 310–311, 1952. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0061167>. Acesso em: 20 mai. 2024

VAN DONGEN, J. **The Empathic Brain of Psychopaths: From Social Science to Neuroscience in Empathy**. Frontiers in psychology, v. 11, p. 695, 2020. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.00695/full>. Acesso em: 03 ago. 2024.

VIGNEMONT, F.; SINGER, T. **The empathic brain: how, when and why?** Trends in Cognitive Sciences, v. 10, n. 10, p. 435-441, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.08.008>. Acesso em: 03 ago. 2024.

VYAS, K. et al. **Derailing the trolley: everyday utilitarian judgments in groups high versus low in psychopathic traits or autistic traits**. Psychiatry Research, v. 249, p. 8-14, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2017.01.054>. Acesso em: fev. 2025.

VILLAMOR, G. B.; WALLACE, L. **Corporate social responsibility: Current state and future opportunities in the forest sector**. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, v. 31, p. 3194-3209, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.2743>. Acesso em: 03 ago. 2024.

WISEMAN, M. **What is empathy training and why do we need it?** Big Think, 29 jun. 2022. Disponível em: <https://bigthink.com/plus/empathy-training/>. Acesso em: 22 jul. 2024.

XIAO, W. et al. **The Influence of Emotion and Empathy on Decisions to Help Others.** SAGE Open, v. 11, n. 2, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211014513>. Acesso em: Fev. 2025

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 4^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/943>. Acesso em: 04 ago. 2024.

ZHANG, Y.; YU, Z.; MAI, X. **The influence of social value orientation on self-other risk decision-making and its mechanisms.** Acta Psychologica Sinica, v. 52, n. 7, p. 895–908, 1 jul. 2020. Disponível em: <https://www.sciengine.com/APS1/doi/10.3724/SP.J.1041.2020.00895;JSESSIONID=28306f90-aa60-48c3-b5a2-94b41a49648a>. Acesso em: 01 fev. 2025.

APÊNDICE 1 – DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO

Eu, Silvia Daiane Bonfada, portador do documento de identidade nº 12815879-0 e CPF:005.139.290-96, residente e domiciliado à Irati, nº 634, casa, bairro Bom Retiro, Matinhos, Paraná, declaro para todos os fins que a dissertação de mestrado intitulada: “O PAPEL DA EMPATIA NA PROMOÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA”, é resultado da investigação que realizei e de minha integral autoria, a qual assumo inteira e total responsabilidade, sujeitando-me às penas da lei em caso de utilização de autoria ou palavras de outrem sem a devida identificação ou autorização.

Curitiba/PR, 04 de fevereiro de 2025.

Documento assinado digitalmente
 **SILVIA DAIANE BONFADA**
Data: 04/02/2025 21:00:05-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Silvia Daiane Bonfada

PÊNDICE 2 – RELATÓRIO DE ANÁLISE DE PLÁGIO

CopySpider - Relatório

Salvar

Compacto

Fechar

Resumo

[0,75%] sebrae.com.br/sites/P...

[0,30%] gupy.io/blog/exemplo...

[0,20%] researchgate.net/publ...

[0,05%] novaresearch.unl.pt/e...

[0,01%] books.google.com/bo...

[0,00%] edisciplinas.usp.br/ac...

[0,00%] edisciplinas.usp.br/login

[0,00%] methods.sagepub.co...

[0,00%] bing.com/ck/a?!&p=...

[0,00%] bing.com/ck/a?!&p=...

Arquivo de entrada: DISSERTAÇÃO PARA BANCA.pdf (43193 termos)

Arquivo encontrado	Qtd. de termos	Termos comuns	Similaridade (%)	
sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-organizaci...	8561	390	0,75	Visualizar
gupy.io/blog/exemplos-cultura-organizacional	1881	138	0,30	Visualizar
researchgate.net/publication/306028306_Corporate_social_...	13750	114	0,20	Visualizar
novaresearch.unl.pt/en/publications/corporate-social-respon...	683	24	0,05	Visualizar
books.google.com/books/about/Content_Analysis.html?id=F...	665	8	0,01	Visualizar
edisciplinas.usp.br/acessar/disciplinas.php	134	0	0,00	Visualizar
edisciplinas.usp.br/login	92	0	0,00	Visualizar
methods.sagepub.com/book/mono/content-analysis-4e/chpt...	12	0	0,00	Visualizar
bing.com/ck/a?!&p=f300511f643ef9c6918956018bc9abdd...	8	0	0,00	Visualizar
bing.com/ck/a?!&p=434d9494192083f7924fc46a1755649...	8	0	0,00	Visualizar



Versão do CopySpider: 2.5.3
Relatório gerado por: sbonfada@yahoo.com.br
Modo: web / normal
04/02/2025 - 22:01:34

Arquivo de entrada: DISSERTAÇÃO PARA BANCA.pdf

Arquivos

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer,bcc3e6def171e510VgnVCM1000004c00210aRCRI>
<https://www.gupy.io/blog/exemplos-cultura-organizacional>
https://www.researchgate.net/publication/306028306_Corporate_social_responsibility_and_organizational_attractiveness_implications_for_talent_management
<https://novaresearch.unl.pt/en/publications/corporate-social-responsibility-and-organizational-attractiveness>
https://books.google.com/books/about/Content_Analysis.html?id=FixGDwAAQBAJ
<https://edisciplinas.usp.br/acessar/disciplinas.php>
<https://edisciplinas.usp.br/login>
<https://methods.sagepub.com/book/mono/content-analysis-4e/chpt/introduction>
<https://www.bing.com/ck/a?!&p=f300511f643ef9c6918956018bc9abddcc6f130c289b2f158065f38d37b8fd42JmldHM9MTczODYyNzlwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&e4255d246913&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuc2VtYW50aWNzY2hvbGFyLm9yZy9wYXBldi9VdkEtREFSRS0oLURpZ210YWwtQWNhZGVtaWMTUmVwb3NpdG9yeS>
<https://www.bing.com/ck/a?!&p=434d9494192083f7924fc46a17556496c9dd669a03d27e632054f37a75fd2224JmldHM9MTczODYyNzlwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&e4255d246913&u=a1aHR0cHM6Ly9kYXJlLnV2YS5ubC9yZWVcmQvMS80MDM1Mzc&ntb=1>

APÊNDICE 3 - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

Data:
Hora da Entrevista:
Entrevistador:
Entrevistado:
Idade:
Estado Civil:
Gênero:
Grau de instrução:
Tempo no cargo/RSC:
Tempo na Organização:

1. Parte Inicial: Apresentação e Contextualização

- Apresentação e explicação dos objetivos da entrevista.
- Garantir a confidencialidade e pedir permissão para gravar a entrevista.
- Contextualização sobre o percurso profissional do entrevistado e seu cargo atual na instituição financeira:
 1. Você pode nos contar um pouco sobre seu percurso profissional, seu cargo atual, sua equipe e as responsabilidades relacionadas à RSC?

2. Perguntas sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

- Definição de RSC no contexto da instituição.
 2. Como você definiria a responsabilidade social corporativa no contexto da sua instituição?
- Motivações para a adoção de práticas de RSC.
 3. O que motiva sua empresa a adotar práticas de responsabilidade social corporativa?
- Iniciativas de RSC implementadas e desafios.
 4. Quais são as principais iniciativas de RSC adotadas por sua organização e como elas evoluíram nos últimos anos?
- Impacto das práticas de RSC no desempenho da empresa.
 5. Como você avalia o impacto dessas iniciativas no desempenho financeiro e na imagem da empresa?
 6. Como sua empresa mede o sucesso de suas iniciativas de RSC?

- Desafios e Oportunidades:

7. Quais são os principais desafios que sua empresa enfrenta ao implementar iniciativas de RSC? Que tipo de resistências, sejam culturais ou estruturais, você já enfrentou ao tentar a implementação de políticas de responsabilidade social? **OBJETIVO 02**
8. Quais são as oportunidades para expandir ou melhorar suas práticas de RSC no futuro?

- Envolvimento de stakeholders e impacto social.

9. Como a RSC é integrada nas estratégias e operações diárias da sua empresa e no engajamento dos stakeholders, como funcionários, clientes e comunidades?
10. Como sua empresa envolve stakeholders (funcionários, clientes, comunidade) nas suas iniciativas de RSC? E como você envolve seus funcionários?
11. Você pode descrever um exemplo de uma iniciativa de RSC que foi bem-sucedida e como ela impactou a empresa, afetou positivamente a moral da equipe ou a comunidade local??

3. Perguntas sobre Empatia

- Como a empatia é definida e percebida no ambiente corporativo.

12. Como você descreveria sua capacidade de entender os sentimentos e pensamentos de outra pessoa sem necessariamente compartilhar esses sentimentos? Em que situações você acha mais difícil adotar a perspectiva de outra pessoa? *Foco na empatia cognitiva, explorando a capacidade de inferir os estados mentais de outros.*
13. Como você definiria e percebe a empatia no ambiente corporativo?
14. Quão importante você considera a empatia para a cultura organizacional e para as interações sociais e profissionais? Ela é considerada um valor? Pode dar exemplos? *Uma pergunta mais ampla que permite ao respondente refletir sobre o papel da empatia em diferentes contextos.*
15. Em que situações você acha mais difícil adotar a perspectiva de outra pessoa e como reage emocionalmente a essas situações? O que torna essas situações desafiadoras? *Foca na tomada de perspectiva, que é a habilidade de adotar o ponto de vista do outro, especialmente em contextos desafiadores. (cognitivo) . Esta pergunta aborda o componente afetivo da empatia, especialmente em termos de ressonância emocional e simpatia. (afetivo)*
16. Você acredita que consegue manter o equilíbrio entre sentir a dor de outra pessoa e ainda assim agir para ajudá-la? Como faz isso? *A pergunta investiga a capacidade de regular a emoção para evitar ser sobrecarregado, permitindo ainda a ação empática. (afetivo)*

17. Pode descrever uma situação recente em que você expressou empatia de forma verbal ou não-verbal? Como a outra pessoa reagiu? ***Esta pergunta visa explorar a expressão empática através de comportamentos observáveis, sejam eles verbais ou não-verbais. (comportamentais)***
18. Você já sentiu que sua empatia foi mal interpretada? Como você lidou com isso? ***Esta questão examina as complexidades e possíveis mal-entendidos nas expressões de empatia. (comportamentais)***
19. Na sua opinião, quais são as maiores barreiras para demonstrar empatia de forma eficaz? Como você tenta superá-las? ***A pergunta visa identificar os obstáculos à empatia e as estratégias pessoais para superá-los.***

- Exemplos de empatia em decisões corporativas

20. De que maneira a empatia é considerada no processo de tomada de decisão na sua empresa? Você acredita que decisões empáticas afetam positivamente o ambiente de trabalho? Como? ***Esta pergunta, nos estudos que mostram como a empatia influencia a tomada de decisão, especialmente em contextos corporativos onde decisões mais empáticas podem melhorar o ambiente de trabalho***
21. Como você incorpora empatia no processo de tomada de decisão em sua função?
22. Você acha que a empatia pode interferir positivamente ou negativamente nas decisões corporativas? Pode explicar por quê?
23. Pode compartilhar uma experiência/descrever uma situação em que a empatia desempenhou um papel crucial em uma decisão que você tomou ou participou? ***Essa pergunta busca capturar exemplos práticos de como a empatia afeta a tomada de decisões dentro da organização.***

- Influência da empatia no ambiente de trabalho e relações entre funcionários

24. Em sua opinião, em que medida a empatia influencia o ambiente de trabalho e as relações entre os funcionários? ***Baseado na ideia de que a empatia pode promover interações benéficas e melhorar a coesão social na organização.***
25. Como sua organização incentiva ou valoriza a empatia nas interações com colaboradores e clientes?
26. Como a empatia influencia o relacionamento entre líderes e membros da equipe?
27. Você observa que existem respostas automáticas de empatia, ou que elas são influenciadas com os gatilhos do ambiente de trabalho?
28. Na sua opinião, a empatia pode ser uma ferramenta estratégica para melhorar o desempenho organizacional? Por quê?
29. Como você mede ou avalia o nível de empatia entre os funcionários?

42 (medir empatia entre funcionários): Pode ser muito técnica e difícil de responder sem um método claro.

30. Quais benefícios ou resultados positivos sua empresa observou ao promover a empatia no local de trabalho?

- Desafios em promover a empatia e como ela é incorporada no processo de decisão

31. Que ações sua empresa toma para promover a empatia entre os funcionários?

32. Sua organização oferece treinamento em empatia para os funcionários? Se sim, quais são os principais benefícios observados?

33. Quais são os maiores desafios em cultivar empatia dentro da sua organização?

34. Como você percebe o papel da empatia dentro da sua organização, especialmente em tempos de crise/dificuldade? 47 (empatia em tempos de crise): Contextualize ou elimine caso não seja central.

35. Exemplos de situações em que a empatia desempenhou um papel importante.

36. Você poderia compartilhar um exemplo prático de como a empatia influenciou uma decisão corporativa relacionada a ações de responsabilidade social, diversidade, inclusão ou filantropia? **OBJETIVO 01**

4. Perguntas sobre a Interseção entre RSC e Empatia

- Como a empatia contribui para práticas socialmente responsáveis

37. Quais são as práticas ou políticas específicas que incentivam a empatia no contexto das iniciativas de RSC?

- Relação entre empatia e sucesso nas iniciativas de RSC

38. "Você acredita que a empatia impacta diretamente a eficácia das iniciativas de RSC? Pode compartilhar benefícios ou exemplos observados?"

- Impacto da empatia nas percepções dos stakeholders sobre a RSC

39. Como as práticas de responsabilidade social corporativa da sua empresa influenciam a empatia entre os funcionários?

40. Você acredita que uma maior sensibilidade empática pode influenciar positivamente a alocação de recursos, afetar as escolhas? Como a empatia dos funcionários contribui para o sucesso de iniciativas de RSC e a alocação de recursos para sustentabilidade? **OBJETIVO 01/03**

41. Quais são os principais desafios para integrar a empatia nas práticas de RSC?
42. Como sua empresa promove uma cultura que valoriza tanto a RSC quanto a empatia?
43. Como a empatia e a RSC influenciam a reputação da sua empresa no mercado?
44. Em sua opinião, como a empatia afeta a percepção da RSC pelos stakeholders (clientes, funcionários, comunidade, etc.)?

- Futuro e Melhoria:

45. Quais são as áreas de melhoria que você vê para fortalecer a conexão entre RSC e empatia na sua empresa?
46. Que tipo de apoio ou recursos seriam necessários para promover ainda mais essa interseção?
47. Como você imagina o futuro da responsabilidade social corporativa e da empatia na sua organização nos próximos anos? Você teria alguma recomendação para melhorar a integração da empatia nas práticas de RSC?
48. Você acredita que a empatia é percebida pelos gestores da sua organização como uma competência essencial na formulação e execução de estratégias de investimentos em programas de sustentabilidade? **OBJETIVO 4**
49. Há algo mais que você gostaria de acrescentar sobre o papel da empatia na promoção da responsabilidade social corporativa em instituições financeiras?

5. Perguntas Finais: Tomada de Decisão

- Como a empatia é considerada no processo de tomada de decisão

50. De que maneira a empatia é considerada no processo de tomada de decisão na sua empresa? Pode dar um exemplo de uma decisão em que a empatia desempenhou um papel positivo ou negativo? *Explora como elementos emocionais e cognitivos influenciam as decisões, promovendo cooperação e comportamentos pró-sociais.*

- Desafios ao integrar a empatia nas decisões

51. Quais são os maiores desafios que você enfrenta ao integrar empatia nas decisões do dia a dia? Existem barreiras para promover a empatia como um valor central nas decisões corporativas, particularmente nas iniciativas de RSC *A literatura aponta que um dos maiores desafios para a prática da empatia nas decisões é equilibrar entre a resposta emocional e as necessidades práticas da organização*

OBJETIVO 02

- Exemplos de decisões em que a empatia desempenhou um papel importante/ Reflexão sobre a importância da empatia em decisões que envolvem responsabilidade social e ética

52. Você pode compartilhar uma experiência em que equilibrou interesses financeiros com questões éticas ou sociais na tomada de decisão?
53. Como você lida com incertezas ou falta de informação ao tomar decisões importantes?
54. Você sente que a pressão do tempo influencia a qualidade das suas decisões? Se sim, como?

APÊNDICE 4 – TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado participante,

Você está sendo convidado a participar, como voluntário, de uma pesquisa conduzida pela discente de mestrado em Administração (UFPR) Silvia Daiane Bonfada sob orientação da Profª Dra. Mariane Lemos Lourenço. Esta pesquisa tem como objetivo **analisar as experiências dos gestores em relação à importância da empatia na tomada de decisões relacionadas à responsabilidade social corporativa das instituições financeiras**. Essa pesquisa faz parte do projeto de pesquisa **Dimensões Humanas nas Organizações: Processos Afetivos, Emoções e Humores**. Inscrito sob o número: 4.256.335 no Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP/SD) do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Além disso, a entrevista poderá ser interrompida a qualquer momento, caso seja de sua vontade.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder às perguntas feitas pela pesquisadora (Silvia) e adicionar informações que não lhe foram perguntadas, se considerar pertinente. A expectativa de duração da entrevista é de 30 a 60 minutos e será gravada em áudio, sendo que as gravações ficarão arquivadas com a pesquisadora com acesso restrito, e livre de identificação.

Os dados obtidos por meio desta entrevista serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. A pesquisadora responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos sem qualquer identificação de indivíduos.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, da pesquisadora responsável. Seguem os telefones e endereço institucional da pesquisadora.

Silvia Daiane Bonfada

Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico. Curitiba-PR.

Telefone institucional: (41) 3360-4365.

Celular: (41) 98857-2430

Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

_____, _____ de _____ de 202__.

Assinatura da participante: _____

Assinatura da pesquisadora: _____