

## O Papel da Empatia na Promoção da Responsabilidade Social Corporativa em Instituições Financeiras: Uma Análise Qualitativa

### *The Role of Empathy in Promoting Corporate Social Responsibility in Financial Institutions: A Qualitative Analysis*

### *El Papel de la Empatía en la Promoción de la Responsabilidad Social Corporativa en Instituciones Financieras: Un Análisis Cualitativo*

**Mariane Lemos Lourenço**

Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, Jardim Botânico, Curitiba – PR, CEP 80210-170, Brasil.

e-mail: [marianellourenco@ufpr.br](mailto:marianellourenco@ufpr.br)

 <https://orcid.org/0000-0003-2887-9232>

**Sílvia Daiane Bonfada**

Endereço: Rua Irati, 634, Bom Retiro, Matinhos-PR, CEP: 83260-000, Brasil

e-mail: [sbonfada@yahoo.com.br](mailto:sbonfada@yahoo.com.br)

 <https://orcid.org/0009-0003-6587-2301>

**Resumo:** A relação entre empatia e Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no setor financeiro ainda é pouco explorada, embora se tome cada vez mais relevante diante das pressões por práticas organizacionais sustentáveis e pró-sociais. Este estudo tem como objetivo analisar as percepções e experiências de gestores sobre a importância da empatia na tomada de decisões relacionadas à RSC em instituições financeiras. O referencial teórico aborda os conceitos de empatia, sua aplicação nas organizações e sua influência na tomada de decisão, bem como os fundamentos da RSC. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de abordagem interpretativista, realizada com gestores do setor financeiro que ocupam posições de liderança e influenciam diretamente decisões relacionadas à RSC. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos públicos das instituições. Os dados foram transcritos com auxílio do Microsoft Teams e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, com apoio do software Atlas.TI. Os resultados indicam que a empatia exerce papel relevante na formulação e implementação da RSC, contribuindo para o equilíbrio entre objetivos financeiros e impactos socioambientais. Observou-se que práticas organizacionais, como treinamentos e políticas inclusivas, favorecem a incorporação da empatia, tomando as iniciativas de RSC mais eficazes. Contudo, desafios como pressões por resultados de curto prazo e barreiras culturais ainda limitam sua aplicação. Conclui-se que a empatia representa um diferencial competitivo, fortalecendo o engajamento dos colaboradores, a reputação organizacional e a geração de valor sustentável.

**Palavras-chave:** Empatia. Responsabilidade Social Corporativa. Instituições Financeiras.

**Abstract:** The relationship between empathy and Corporate Social Responsibility (CSR) in the financial sector remains underexplored, although it is becoming increasingly relevant amid growing pressures for sustainable and prosocial organizational practices. This study aims to analyse managers' perceptions and experiences regarding the importance of empathy in decision-making related to CSR in financial institutions. The theoretical framework addresses the concepts of empathy, its application within organizations, and its influence on decision-making, as well as the foundations of CSR. This is a qualitative, interpretivist study conducted with managers in the financial sector who hold leadership positions and directly influence CSR-related decisions. Data were collected through semi-structured interviews and analysis of public institutional documents. The data were transcribed with the support of Microsoft Teams and analysed using content analysis techniques, supported by Atlas. TI software. The findings indicate that empathy plays a significant role in the formulation and implementation of CSR, contributing

to the balance between financial objectives and socio-environmental impacts. Organizational practices such as training and inclusive policies were found to foster the incorporation of empathy, enhancing the effectiveness of CSR initiatives. However, challenges such as short-term performance pressures and cultural barriers still limit its application. The study concludes that empathy represents a competitive advantage, strengthening employee engagement, organizational reputation, and the creation of sustainable value.

**Keywords:** Empathy. Corporate Social Responsibility. Financial Institutions.

**Resumen:** La relación entre la empatía y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector financiero aún es poco explorada, aunque se vuelve cada vez más relevante ante las crecientes presiones por prácticas organizacionales sostenibles y prosociales. Este estudio tiene como objetivo analizar las percepciones y experiencias de los directivos sobre la importancia de la empatía en la toma de decisiones relacionadas con la RSC en instituciones financieras. El marco teórico aborda los conceptos de empatía, su aplicación en las organizaciones y su influencia en la toma de decisiones, así como los fundamentos de la RSC. Se trata de una investigación cualitativa, de enfoque interpretativista, realizada con directivos del sector financiero que ocupan cargos de liderazgo y que influyen directamente en las decisiones relacionadas con la RSC. La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas y el análisis de documentos públicos de las instituciones. Los datos fueron transcritos con el apoyo de Microsoft Teams y analizados mediante la técnica de análisis de contenido, con el soporte del software Atlas.TI. Los resultados indican que la empatía desempeña un papel relevante en la formulación e implementación de la RSC, contribuyendo al equilibrio entre los objetivos financieros y los impactos socioambientales. Se observó que prácticas organizacionales como capacitaciones y políticas inclusivas favorecen la incorporación de la empatía, haciendo que las iniciativas de RSC sean más efectivas. No obstante, desafíos como las presiones por resultados a corto plazo y las barreras culturales aún limitan su aplicación. Se concluye que la empatía representa una ventaja competitiva, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores, la reputación organizacional y la generación de valor sostenible.

**Palabras clave:** Empatía. Responsabilidad Social Corporativa. Instituciones Financieras.

## Introdução

O conceito de responsabilidade social e empatia no setor financeiro tem ganhado destaque diante das pressões para a sustentabilidade corporativa (Burch et al., 2016; Chourou et al., 2021; Du et al., 2023; Villamor & Wallace, 2024). Este estudo investiga a relação entre empatia e responsabilidade social corporativa (RSC), analisando como gestores empáticos influenciam decisões organizacionais.

Ao posicionar a empatia como um elo entre valores humanos e decisões corporativas, este estudo investiga a relação entre comportamentos pró-sociais, mas também fornece insights sobre como gestores empáticos podem influenciar a cultura organizacional, promovendo uma maior integração com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Embora pesquisas sobre empatia tenham surgido nas décadas de 1950 e 1960 (Tobolski & Kerr, 1952), foi a partir dos anos 2000, com o crescente interesse na inteligência emocional, que o tema ganhou maior relevância em diversas áreas (Burch et al., 2016, P.171).

A empatia, como apontado por Chourou et al. (2021), está positivamente associada à RSC global, destacando-se como um preditor de comportamentos pró-sociais e pró-ambientais.

O conceito de empatia evoluiu, mas no ambiente empresarial, é amplamente reconhecido como o processo de sentir ou compreender as emoções do outro. Também 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). A empatia facilita, interações eficazes com o ambiente, influenciando positivamente a cooperação, a ajuda mútua e a construção de interações benéficas (Carminati, 2021; Preston, 2013). Para outros, a empatia contribui para a segurança psicológica

necessária de trocas abertas de informações, promovendo a colaboração e a cooperação construtiva (Meyer et al., 2016; Scott et al., 2010). 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).

A competitividade e a complexidade dos mercados globais exigem decisões estratégicas equilibradas, levando as organizações a reconsiderarem a empatia como um fator essencial no sucesso organizacional (Ran et al., 2021). Antes negligenciada, a empatia é hoje reconhecida como uma habilidade fundamental para compreender e compartilhar experiências, mesmo de forma indireta (Decety & Cowell, 2014).

A empatia influencia diversos níveis organizacionais, do individual ao coletivo (Burch et al., 2016), tornando sua investigação essencial para avaliar e aprimorar estratégias de RSC. Isso permite identificar desafios e oportunidades na implementação de práticas sustentáveis, considerando cultura e diferenças sociais (Villamor & Wallace, 2024).

A RSC é orientada por valores, mas ainda há lacunas sobre quais tipos e como moldam as relações entre os stakeholders (Villamor & Wallace, 2024). Estudos apontam que a implementação eficaz da RSC pode gerar benefícios tangíveis para o valor e a imagem empresarial (Ribeiro & Sampaio, 2023; He & Kim, 2021; Silveira & Petrini, 2018).

A empatia é fundamental para equilibrar interesses econômicos, sociais e ambientais nas decisões corporativas. Investigar sua influência na RSC pode gerar insights para estratégias mais sustentáveis e ajudar empresas a superar barreiras na cultura organizacional. Este estudo busca contribuir tanto para a literatura acadêmica quanto para a adoção de práticas empresariais mais éticas e alinhadas às demandas contemporâneas.

O estudo busca contribuir para a literatura acadêmica e a adoção de práticas empresariais mais éticas e sustentáveis. O objetivo é analisar como a empatia, na percepção e experiência dos gestores, influencia a promoção da RSC em instituições financeiras.

## **Elementos Teóricos da Pesquisa**

### **Conceituação de Empatia**

A empatia é uma capacidade multidimensional que envolve componentes cognitivos e afetivos, permitindo compreender e responder às emoções dos outros (Burch et al., 2016; Decety & Meyer, 2008). Além da compreensão emocional, pode motivar ações pró-sociais, sendo relevante para contextos organizacionais.

Originalmente associada ao conceito de *Einfühlung*, a empatia evoluiu para um constructo amplamente utilizado em estudos organizacionais, sendo definida como um processo que envolve percepção, compreensão e resposta às emoções alheias (Riess, 2017).

No ambiente corporativo, a empatia contribui para relações interpessoais mais eficazes, cooperação e construção de confiança, influenciando diretamente práticas organizacionais e decisões estratégicas.

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 (Burch et al., 2016; Chourou et al., 2021; Du et al., 2023; Villamor & Wallace, 2024). 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, 2017).

O conceito de empatia, 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; Decety & Lamm, 2006).

O conceito de empatia originou-se com Robert Vischer (1873) no campo da estética, a partir do termo alemão "Einfühlung", que significa "sentir dentro". Edward Bradford Titchener (1909) o traduziu para o inglês como "empathy", descrevendo a capacidade de sentir o que outra pessoa sente (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. 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.

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 Zaki<sup>1</sup> (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. 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.

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.

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).

Com base nestes autores, o termo empatia é compreendido neste artigo 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 & Jackson (2004); Decety & Meyer (2008); Dziobek et al. (2008); Villamor & Wallace (2024); Lourenço et al. (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.

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). Estudos recentes (Clark et al., 2019; Tang et al., 2021; Dolamore et al., 2021; Lajante et al., 2023; Andrade, 2024; Kaiser, 2024) encontraram indicativos de que a preocupação empática atua como um motivador

---

<sup>1</sup> Zaki, J. (2020). A guerra pela bondade: Construindo empatia em um mundo fraturado (edição ilustrada). Nova York: Broadway Books

altruísta, e não egoísta, para ajudar os outros em situações de ajuda custosa. Empatizar com os outros também resulta no compartilhamento de emoções semelhantes.

Estudos (Hoffman, 2000; Goleman, 1995; Baron-Cohen, 2011; Eisenberg, 1987) mostram que essas dimensões não atuam isoladamente, mas interagem para fornecer uma compreensão mais ampla da empatia e de suas implicações interpessoais.

A construção de relacionamentos interpessoais eficazes é essencial para o desenvolvimento individual e o bem-estar coletivo. Villamor e Wallace (2024) destacam a importância da RSC no setor florestal para o desenvolvimento sustentável, indo além do cumprimento legal ao integrar preocupações ambientais e sociais nas operações empresariais.

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).

A integração da empatia nas práticas organizacionais favorece um ambiente inclusivo e colaborativo, promovendo o desenvolvimento sustentável e conferindo vantagem competitiva às empresas (Villamor e Wallace, 2024). Empatia e RSC são conceitos interligados que impulsionam o bem-estar social e o sucesso organizacional.

## **Empatia nas Organizações**

As pessoas sentem empatia por organizações quando as percebem através de seus membros ou como um grupo humano (Tang & Gray, 2021). Esse efeito é mediado pelo antropomorfismo, ou seja, quanto mais humana uma organização parece, maior a empatia que desperta.

A crescente complexidade exige que líderes tornem as organizações mais ágeis para manter a competitividade (Linvill & Onosu, 2023). Nesse cenário, a conexão humana entre empresas, clientes e funcionários é essencial (Andrade, 2023). Como destaca Clark et al. (2019), o trabalho diário é essencialmente social, demandando compreensão dos estados mentais, vivência afetiva compartilhada e empatia.

Dolamore et al. (2021) enfatizam que a empatia deve ser uma mentalidade que permeia a comunicação organizacional, abrangendo dimensões cognitivas, afetivas e compassivas. Andrade (2023) reforça que, além de um valor, a empatia é uma estratégia essencial para além das abordagens tradicionais. Ahsan (2023) destaca que líderes empáticos promovem cooperação ao ouvir ativamente e responder às preocupações das partes interessadas. Clark et al. (2019) apontam que compreender a empatia melhora comportamentos pró-sociais e a eficácia organizacional.

Wiseman (2022) destaca que a empatia não é apenas uma habilidade de desenvolvimento, mas uma exigência profissional essencial, sendo considerada crucial por 84% dos CEOs para melhorar a experiência no atendimento ao cliente. Clark, Robertson e Young (2019) apontam que a forma como as organizações se apresenta influencia a empatia recebida, especialmente ao valorizar seus membros. Dolamore et al. (2021) ressaltam que a empatia aprimora as interações organizacionais, permitindo respostas mais humanas em momentos de crise.

Embora a empatia seja valorizada pelas organizações, ainda não há consenso sobre sua definição, mensuração e aplicação na pesquisa organizacional (Clark et al., 2019). Lajante et al. (2023) destacam a falta de estudos sobre treinamentos em empatia em setores como serviços e negócios. Tang e Gray (2021) sugerem que enquadrar organizações como grupos, em vez de

entidades únicas, aumenta a empatia, apoiando-se em pesquisas que mostram maior preocupação com indivíduos do que com grupos (Slovic, 2007; Small & Loewenstein, 2003) e maior predisposição para ajudar quando há um beneficiário identificável (Kogut & Ritov, 2005). Assim, a empatia pode fortalecer interações organizacionais, facilitando comunicação e percepção das respostas empresariais (Dolamore et al., 2021).

Burch et al. (2016) desenvolveram um modelo multinível para compreender a empatia no contexto organizacional, estruturando sua influência do nível individual ao organizacional. Além de revisar a literatura, o modelo oferece uma base para pesquisas e gestão, auxiliando na aplicação da empatia para fortalecer interações e impulsionar o sucesso empresarial. Ao integrar os cinco níveis de análise, os autores pioneiramente forneceram um referencial para futuras pesquisas.

### **Empatia e Tomada de Decisão**

A empatia facilita interações eficazes (Carminati, 2021), influencia a tomada de decisão moral por sistemas cognitivos e emocionais (Tan et al., 2023) e promove cooperação e ajuda mútua (Preston, 2013). Além disso, cria segurança psicológica para trocas abertas de informações (Meyer et al., 2016) e fortalece a cooperação construtiva ao reconhecer emoções alheias (Scott et al., 2010).

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). 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).

Xiao (2021) destaca a influência da preferência comportamental dos tomadores de decisão em atividades sociais. Pohling et al. (2016) enfatizam que a empatia cognitiva amplia a consciência e fortalece a cognição moral. Ohreen (2022) define a empatia como a identificação imaginativa com pensamentos e emoções alheias, favorecendo conexões organizacionais e um ambiente de negócios mais ético, mas questiona a suficiência da tomada de perspectiva como ferramenta de gestão.

Já para outros autores, a empatia pode ser uma ferramenta poderosa para promover comportamentos pró-sociais, melhorar o ambiente organizacional e aumentar a coesão social (Muller et al., 2014; Ohreen, 2022; Pohling et al., 2016; Ran et al., 2021; Xiao et al., 2021). Ran et al. (2021) destacam que a inteligência emocional, incluindo a empatia, contribui para decisões mais éticas e centradas nas pessoas, fortalecendo a cultura organizacional. Pohling et al. (2016) ressaltam que a empatia afetiva, aliada a valores pessoais, é essencial para a competência ética, influenciando a tomada de decisões e a promoção de práticas organizacionais mais justas.

Zhang, Yu e Mai (2020) analisaram o impacto da emoção e da empatia nas decisões pró-sociais, concluindo que a tristeza aumenta a disposição para ajudar mais do que a raiva. Além disso, indivíduos com alta empatia demonstraram maior propensão a comportamentos pró-sociais, destacando esses fatores como motivadores essenciais.

Muller, Pfarrer e Little (2014) propõem a teoria da empatia coletiva, destacando seu papel na filantropia corporativa. Argumentam que a empatia coletiva impulsiona doações e comportamentos pró-sociais, fortalecendo a cultura de responsabilidade social nas empresas.

Cameron et al. (2019) reforçam essa ideia, mostrando que a empatia influencia decisões em redes sociais, promovendo cooperação e inclusão.

Nasello et al. (2023) analisam a relação entre empatia e tomada de decisão moral, baseando-se em Decety e Cowell (2014) para dividi-la em três domínios: compartilhamento afetivo, preocupação empática e tomada de perspectiva. Eles destacam que a empatia afetiva influencia a atenção e as decisões, especialmente em relação a indivíduos identificáveis. Pessoas com alta empatia afetiva sentem emoções mais intensas e tendem a evitar análises de custo-benefício, enquanto aquelas com baixa empatia seguem um raciocínio mais cognitivo.

Ohreen (2022) destaca a empatia como uma ferramenta de gestão capaz de melhorar o desempenho organizacional, a satisfação do cliente e a colaboração no ambiente de trabalho. No entanto, ele alerta para a necessidade de uma análise equilibrada, evitando o uso excessivo ou a dependência da empatia. Da mesma forma, Khalid e Dickert (2022) apresentam uma visão crítica, argumentando que a empatia pode ser parcial e favorecer apenas indivíduos pertencentes ao "in-group", o que pode reforçar divisões sociais e preconceitos.

Decety (2021) destaca a empatia como um aspecto central da humanidade e uma motivação para a preocupação com os outros, mas ressalta sua complexidade. Embora impulse comportamentos pró-sociais, pode não ser um guia confiável para decisões morais, pois é influenciada por contextos sociais e vieses cognitivos, favorecendo certos grupos em detrimento de princípios de justiça.

Alguns autores (Batson, 1991; Eisenberg et al., 1987; Decety & Jackson, 2004; Decety & Meyer, 2008) argumentam que a empatia cognitiva pode ser desenvolvida, permitindo a tomada de perspectiva além das conexões emocionais com o "in-group". Essa capacidade amplia a compreensão sobre o "out-group", ajudando a superar preconceitos e promover inclusão. O debate entre autores que veem a empatia como benéfica e aqueles que a criticam baseia-se em suas percepções sobre suas limitações e impacto na inclusão social e na tomada de decisão moral.

## **Gestão Da Responsabilidade Social Corporativa**

A RSC é uma forma de autorregulação integrada ao modelo de negócio, visando contribuir para fins sociais. Aloui e Jebli (2022) destacam que, historicamente, a RSC tem sido um foco estratégico, especialmente para grandes empresas, buscando alinhar objetivos econômicos às necessidades das comunidades onde atuam. 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<sup>2</sup>.

A RSC não se limita ao impacto ambiental e econômico das ações empresariais, mas integra preocupações sociais e ambientais às operações e interações com stakeholders. Vai além do cumprimento legal, representando um compromisso voluntário para melhorar a comunidade e o ambiente. Autores clássicos como Carroll (1979), Davis (1973), Sethi (1975), Freeman (1984) e Bowen (1953) estabeleceram as bases para a compreensão moderna da responsabilidade social, especialmente no setor financeiro.

Porém, muito tem contribuído para o esclarecimento do conceito aplicado, Story et al. (2016) destacam a relação entre a RSC e a atratividade organizacional, especialmente na gestão de talentos. Os autores argumentam que práticas eficazes de RSC não apenas geram impacto

---

<sup>2</sup> 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.

positivo na sociedade e no meio ambiente, mas também tornam as organizações mais atraentes para profissionais qualificados.

Story et al. (2016) definem a RSC como uma forma de autorregulação empresarial integrada ao modelo de negócio, voltada para objetivos sociais, ambientais e econômicos. Além de gerar benefícios sociais e ambientais, a RSC melhora a percepção da empresa, tornando-a mais atraente para talentos qualificados (Story et al., 2016, p. 488).

Carrasco e Vélchez (2022) analisam como as características organizacionais influenciam a adoção da RSC, destacando que empresas com reputação corporativa positiva são mais propensas a sinalizar práticas de responsabilidade social. Segundo os autores, atuar em setores altamente poluentes, ter estrutura acionária dispersa e manter uma boa reputação está associado a um maior compromisso com a RSC (Carrasco & Vélchez, 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 CB<sup>3</sup>, DTD<sup>4</sup> e TSS<sup>5</sup> (Pinheiro et al., 2022, p.665).

Esses estudos evidenciam que a RSC vai além do cumprimento legal, sendo uma estratégia proativa para impactar positivamente a comunidade e o ambiente. Além disso, demonstram seu papel na gestão de talentos e na construção de uma imagem corporativa positiva. Aguinis e Glavas (2012) a tratam como um fenômeno multissetorial, envolvendo indivíduos, organizações e sociedades.

## **Instituições Financeiras E Empatia Na Gestão De RSC**

O conceito de instituição financeira é amplo e de fácil compreensão, referindo-se a empresas que oferecem serviços financeiros, como bancos, cooperativas de crédito, seguradoras, corretoras e fundos de investimento. Seu papel econômico é facilitar a circulação de capital, diferenciando-se de outras corporações por gerenciar diretamente os recursos monetários dos clientes (Banco Central, 2023).

A RSC em instituições financeiras implica atuar de forma ética, equilibrando a maximização de lucros com a contribuição para o bem-estar econômico, social e ambiental. Essas instituições devem integrar preocupações sociais e ambientais às suas operações e interações com stakeholders. Mattila e Hanks (2012) descobriram que, em cenários de RSC, a busca por status interage com a empatia e a proximidade da causa, influenciando o comportamento de doação dos clientes.

Mattila e Hanks (2012, p. 667) identificaram que indivíduos em busca de status demonstram mais comportamentos pró-sociais quando a causa é nacional, especialmente se sentem empatia por ela. Sua pesquisa sugere que campanhas de RSC em instituições financeiras são mais eficazes quando utilizam a empatia dos clientes e direcionam ações para causas alinhadas ao status social. Assim, a empatia, ao promover a compreensão e compartilhamento de sentimentos, fortalece o engajamento e o apoio dos clientes (Mattila & Hanks, 2012, p. 671). Os gestores passaram a compreender melhor as expectativas de clientes, funcionários, comunidades e do meio ambiente. Du et al. (2023, p. 8) destacam que "a empatia demonstrada

---

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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.

pelos CEOs caritativos os leva a adotar práticas mais amigas dos funcionários", reforçando a importância de líderes empáticos para uma cultura corporativa responsável. Frare et al. (2024) apontam que os colaboradores são stakeholders essenciais, contribuindo para a vantagem competitiva e a sustentabilidade a longo prazo, além de transmitir a missão, os valores e as práticas de RSC aos demais públicos.

Du et al. (2023) analisaram o impacto das doações pessoais dos CEOs nas políticas corporativas, concluindo que CEOs caritativos tendem a adotar políticas mais favoráveis aos funcionários, evidenciando a influência da empatia na implementação da RSC.

De forma geral, as pesquisas mostram que a integração da empatia na gestão da RSC em instituições financeiras fortalece a reputação, melhora o ambiente de trabalho e fortalece as relações com stakeholders. A empatia é considerada essencial para o sucesso das práticas de RSC, reforçando a necessidade de líderes e gestores empáticos para gerar um impacto social positivo.

### **Elementos Metodológicos da Pesquisa**

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa (Burrell & Morgan, 1979; Creswell et al., 2007; Merriam, 2009), com um estudo de casos múltiplos e perspectiva interpretativista (Gill, 2015; Stake, 2006; Yin, 2005). O foco está nas percepções e narrativas dos participantes sobre RSC e sustentabilidade.

A amostragem foi intencional (Gil, 2015), selecionando quatro gestores de instituições financeiras com pelo menos cinco anos de experiência em liderança. Os participantes foram identificados via relatórios públicos de sustentabilidade e convidados pelo LinkedIn e e-mail corporativo. Para preservar o sigilo, receberam nomes fictícios inspirados em pedras preciosas.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas virtualmente via Teams, complementadas por observação e análise de relatórios institucionais e mídias especializadas (Merriam, 2009; Creswell, 2007).

A análise de conteúdo seguiu dois ciclos de codificação (Saldanã, 2010) no software Atlas.ti. O primeiro organizou categorias com base no roteiro de entrevistas; o segundo aprofundou padrões relacionados à RSC e à influência da empatia nas decisões organizacionais. A triangulação dos dados (Stake, 2006) reforçou a credibilidade do estudo.

Medidas éticas seguiram as diretrizes de Cooper & Schindler (2016), garantindo a confidencialidade dos participantes e incentivando a participação sincera.

A perspectiva do Triple Bottom Line (TBL), proposta por John Elkington, amplia a lógica tradicional de desempenho organizacional ao incorporar, de forma integrada, os pilares econômico, social e ambiental. Nesse contexto, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser compreendida como um mecanismo de operacionalização desses três domínios, ao alinhar estratégias empresariais à geração de valor não apenas financeiro, mas também social e ambiental (Carroll, 1979; Freeman, 1984).

A integração entre esses pilares exige das organizações uma capacidade contínua de equilibrar interesses frequentemente conflitantes, especialmente em contextos de alta pressão por resultados econômicos. É nesse ponto que a empatia emerge como um elemento central, ao permitir que gestores considerem de forma mais ampla os impactos de suas decisões sobre diferentes stakeholders. Assim, a empatia contribui para a internalização dos princípios do TBL, orientando decisões que promovem simultaneamente desempenho econômico sustentável, impacto social positivo e responsabilidade ambiental.

Dessa forma, ao atuar como um mecanismo relacional e cognitivo, a empatia fortalece a articulação entre a RSC e o Triple Bottom Line, ampliando a capacidade das organizações de

gerar valor compartilhado e sustentado no longo prazo.

## **Apresentação e Discussão dos Resultados**

### **Apresentação Dos Participantes E Panorama Sobre As Práticas De RSC Nas Instituições Financeiras**

Os participantes da pesquisa são gestores financeiros em posições de liderança, influenciando decisões sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Com idades entre 35 e 55 anos, possuem formação em áreas como Direito, Finanças e Administração, além de especializações em sustentabilidade e governança corporativa. Com 12 a 20 anos de experiência no setor, migraram para a RSC em diferentes momentos da carreira, impulsionados pelo impacto das instituições financeiras na sociedade. Atualmente, lideram iniciativas de ESG, engajamento com stakeholders e gestão de projetos, acumulando de 8 a 10 anos na área. A diversidade de perfis enriquece a análise sobre empatia e responsabilidade social no setor.

As principais instituições financeiras do Brasil têm avançado na adoção de práticas ESG, evidenciado por sua presença em rankings como o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) e pelo cumprimento de normativas do Banco Central (Ozório, 2024; Banco Central, 2025). O Banco Central foi pioneiro na criação de diretrizes para a Responsabilidade Socioambiental com a Resolução nº 4.327/2014 (Anuário Integridade ESG, 2024). Além de atender às exigências regulatórias, os bancos implementam iniciativas que geram valor social e ambiental, demonstrando um compromisso crescente com a sustentabilidade no setor financeiro.

### **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**

A empatia está positivamente associada à RSC e a seus componentes sociais e ambientais, sendo um preditor de comportamentos pró-sociais e pró-ambientais (Chourou et al., 2021). Aguinis e Glavas (2012) reforçam que a RSC envolve indivíduos, organizações e sociedades, destacando preditores reativos e proativos. Os autores enfatizam os mecanismos psicológicos que impulsionam a RSC, como emoções e valores, destacando a empatia como um fator essencial na adoção de iniciativas socialmente responsáveis.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é uma forma de autorregulação integrada ao modelo de negócio, visando impactos sociais, ambientais e econômicos. Além de cumprir leis, representa um compromisso voluntário das empresas com a comunidade e o meio ambiente (Carroll, 1979; Davis, 1973; Sethi, 1975; Freeman, 1984; Bowen, 1953).

Durante as entrevistas, os participantes definiram a RSC no contexto de suas organizações. Para Jade, trata-se de uma estratégia contínua, que vai além de ações pontuais ou iniciativas de marketing. Esse relato evidencia a visão de que a RSC deve ser incorporada à cultura organizacional, alinhando-se aos princípios de governança e sustentabilidade.

Além disso, as organizações onde os entrevistados atuam se destacam em rankings renomados de RSC, como o Índice Dow Jones de Sustentabilidade e o Anuário Integridade ESG. Jade enfatizou, com entusiasmo, que "a motivação em adotar práticas de RSC vem de um compromisso genuíno com um futuro sustentável e com a ética nos negócios". Essa perspectiva corrobora os achados de Carrasco e Vélchez (2022), que investigaram como as características organizacionais influenciam a adoção de práticas de RSC, destacando que empresas com uma reputação corporativa positiva tendem a sinalizar um maior compromisso com a

responsabilidade social.

A RSC pelos stakeholders reflete uma visão ampliada e estratégica. O entrevistado Topázio destaca que, no contexto em que atua, “vai além do cumprimento de obrigações legais; trata-se de gerar valor para a sociedade enquanto promovemos práticas éticas e sustentáveis”. Essa perspectiva reforça a importância de uma abordagem que considere não apenas os resultados financeiros, mas também os impactos sociais e ambientais das atividades empresariais.

Nesse cenário, a escuta ativa dos stakeholders torna-se 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 envolveu “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 permitiu não apenas avaliar os riscos associados aos temas materiais sob critérios de severidade, escopo e probabilidade de ocorrência, mas também integrar esses riscos aos procedimentos globais de gestão (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.

Segundo Aloui e Jebli (2022), a RSC sempre foi um foco estratégico das grandes empresas, visando alinhar objetivos econômicos às necessidades das comunidades onde atuam. Além da competitividade e da imagem corporativa, a geração de valor para stakeholders é uma prioridade. A gestora Rubi reforça essa perspectiva, destacando que a RSC está integrada à essência da empresa, com a diretoria abrangendo tanto sustentabilidade quanto relações institucionais, evidenciando sua relevância estratégica.

Rubi destaca que, embora a RSC tenha sido explorada por benefícios reputacionais e fiscais, sua incorporação “tornou-se essencial para a sustentabilidade dos negócios diante das novas exigências do mercado”. Além de fortalecer a imagem institucional, a RSC cria um ambiente organizacional positivo e reforça o relacionamento com stakeholders. A empresa de Topázio é referência em ESG, figurando entre as mais reconhecidas por suas práticas socioambientais e transparência. Instituições financeiras também utilizam prêmios e certificações ambientais como métricas padronizadas de RSC (Carrasco & Vilchez, 2022).

Carrasco e Vilchez (2022) destacam que empresas com reputação positiva reforçam sua RSC por meio da divulgação voluntária de relatórios de sustentabilidade, promovendo transparência e engajamento. Esse ponto é exemplificado por Topázio, que relata como sua empresa supera resistências e comunica seu compromisso social por meio de “programas de sensibilização, treinamentos, demonstração de impactos positivos e políticas claras, reforçando os benefícios da RSC para a empresa e seus stakeholders”.

Em síntese, a partir dos relatos dos entrevistados e da literatura pesquisada, verifica-se que a 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.

A RSC fortalece a marca, atrai investidores e melhora a sustentabilidade financeira (Yang, 2018). Além disso, influencia a gestão de talentos, tornando as empresas mais atrativas para profissionais alinhados com valores socioambientais (Story et al., 2016; Frare et al., 2024).

Entre os desafios, destacam-se a dificuldade de integrar a RSC às operações diárias e a resistência organizacional à mudança. Por outro lado, oportunidades emergem em parcerias

com startups e ONGs, na digitalização e no uso de inteligência artificial para medir impactos.

A visão estratégica da RSC se alinha à competitividade e ao fortalecimento das relações institucionais (Lopez & Bejarano, 2022). As instituições financeiras brasileiras ampliam suas ações de RSC por meio da transformação digital, educação financeira e voluntariado corporativo. Empresas como Itaú, Caixa e Bradesco investem em práticas sustentáveis e produtos financeiros alinhados a critérios ESG, reforçando o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Em síntese, a RSC se consolida como um pilar estratégico, impactando positivamente organizações, sociedade e meio ambiente, conforme defendido por Aguinis & Glavas (2012). Contudo, desafios como a mensuração de impacto e resistência cultural ainda precisam ser superados para sua plena efetividade.

## **Empatia**

Conforme discutido no referencial teórico, a empatia é uma capacidade multidimensional que envolve componentes cognitivos e afetivos (Burch et al., 2016; Decety & Jackson, 2004). Nesta seção, o foco recai sobre como essas dimensões se manifestam na prática organizacional a partir dos relatos dos gestores entrevistados. O estudo revela variações na perspectiva sobre empatia conforme o nível de análise e discute desafios e oportunidades na gestão. A literatura destaca a empatia como essencial para interações sociais, promovendo comportamentos pró-sociais, engajamento e cooperação organizacional (Burch et al., 2016; Eisenberg & Miller, 1987; De Waal, 2008; Riess, 2017).

A empatia é uma capacidade complexa que envolve dimensões cognitivas, emocionais, comportamentais e morais, permitindo compreender e compartilhar emoções, resultando em ações pró-sociais (Riess, 2017; Batson, 1991). No ambiente organizacional, a empatia combina aspectos afetivos e cognitivos, influenciando a gestão e as interações corporativas (Burch et al., 2016). Análises de dados secundários mostram que instituições financeiras como Itaú Unibanco e Santander incorporam a empatia em seus valores e práticas, destacando-a em códigos de conduta, programas de diversidade e relatórios de sustentabilidade. Além disso, treinamentos fortalecem sua aplicação na resolução de conflitos e na tomada de decisões.

Os gestores apresentam diferentes percepções sobre a empatia. Topázio a define como a capacidade de ouvir e compreender, gerando impacto positivo. Jade destaca a dificuldade de considerar perspectivas opostas em conflitos, enquanto Rubi alerta para a confusão entre empatia e paternalismo, enfatizando a necessidade de equilíbrio. Safira reforça que a empatia é essencial para um ambiente de trabalho positivo e para o sucesso de iniciativas sociais.

A empatia nas organizações se manifesta tanto em iniciativas institucionais quanto em experiências individuais. Rubi aponta sua subjetividade no ambiente corporativo, enquanto Safira destaca seu impacto na construção de um ambiente positivo. No Bradesco, programas educacionais e treinamentos integram a empatia ao cotidiano profissional. Jade ressalta sua importância para a confiança e colaboração, e Topázio destaca “seu desenvolvimento ao longo da carreira”, evidenciando sua influência em diferentes níveis organizacionais.

A empatia cognitiva, essencial para a comunicação e negociação no ambiente corporativo, permite compreender pensamentos e sentimentos sem necessariamente compartilhá-los. Topázio a vê como “uma habilidade estratégica que melhora relações e decisões empresariais”, enquanto Safira destaca seu papel na “confiança e colaboração”. No entanto, desafios como equilibrar objetivos organizacionais e lidar com emoções intensas persistem. A empatia “varia conforme o contexto e pode ser mais difícil em situações de conflito”, como aponta Jade. Rubi reforça sua natureza dinâmica, influenciada por fatores

individuais e situacionais.

A empatia afetiva, embora instintiva, é moldada por normas culturais e organizacionais. Sinais não-verbais, como contato visual e tom de voz, impactam a percepção da empatia em interações corporativas (Lajante et al., 2022). Topázio destaca o uso de gestos e tom calmo para criar um ambiente seguro, enquanto Rubi enfatiza a leitura de expressões faciais na gestão da equipe. Jade relata que sua empatia foi interpretada como invasiva, exigindo ajustes na comunicação. Situações mal compreendidas, como suspeitas de favoritismo (Topázio) ou proteção excessiva (Rubi), reforçam a necessidade de equilíbrio entre empatia e objetivos organizacionais.

A empatia no trabalho varia conforme gatilhos situacionais, autorregulação e predisposição individual (Burch et al., 2016). Jade transforma sua preocupação empática em ação prática, especialmente diante de injustiças. Topázio busca equilíbrio entre empatia e racionalidade para decisões estratégicas, enquanto Rubi reconhece a importância de considerar o impacto coletivo. Na tomada de perspectiva, os entrevistados destacam a necessidade de validar emoções sem perder objetividade. Jade adota uma abordagem racional para evitar sobrecarga, Rubi aprende com experiências passadas e Topázio usa mindfulness e diálogo para manter clareza nas decisões.

A empatia se manifesta em diferentes níveis dentro das organizações. Nos níveis 1 e 2, ela envolve processos internos e diferenças individuais na resposta empática (Burch et al., 2016). No nível 3, influencia as relações interpessoais, como destaca Topázio, que ajusta responsabilidades para apoiar colaboradores sem comprometer os processos. No nível 4, impacta grupos e equipes, moldando a liderança e o desempenho coletivo de acordo com os objetivos sociais do grupo.

Essa influência é percebida na prática organizacional. Jade ressalta que a empatia “fortalece a confiança e a colaboração, criando um ambiente harmonioso e engajado”, o que reflete sua atuação no nível 3, ao valorizar as interações interpessoais. Já Topázio enfatiza que um líder empático “compreende as perspectivas da equipe, promovendo um ambiente mais colaborativo e inovador”, alinhando-se ao nível 4, onde a empatia impacta a dinâmica dos grupos e o desempenho organizacional.

A empatia é essencial para a comunicação eficaz e o fortalecimento dos laços com as partes interessadas. Líderes empáticos promovem a cooperação ao ouvir ativamente e responder às preocupações dos envolvidos (Ahsan, 2023). O comportamento empático é moldado pelo grupo, que pode incentivá-lo ou desencorajá-lo, resultando em uma cultura organizacional mais colaborativa (Burch et al., 2016).

Topázio destaca que “workshops e treinamentos em inteligência emocional têm melhorado a comunicação interna, o engajamento e a imagem da empresa no mercado”. Jade complementa, afirmando que “a empatia fortalece os vínculos dentro da equipe, melhora a motivação e facilita a resolução de conflitos, criando um ambiente de trabalho mais respeitoso e colaborativo”.

A globalização e os avanços tecnológicos ampliaram a empatia além dos grupos imediatos, influenciando a cultura organizacional e as decisões (Khalid & Dickert, 2022; Burch et al., 2016). Jade e Topázio destacam a empatia como um valor central na empresa, impactando tanto clientes quanto colaboradores, especialmente em iniciativas como a flexibilização de crédito na pandemia.

Programas institucionais reforçam esse valor por meio de treinamentos, escuta ativa e comunicação não-violenta, criando um ambiente de confiança e engajamento (Jade, Safira). Empresas como Itaú, Banco do Brasil e Santander incorporam a empatia em suas políticas, promovendo diversidade e bem-estar organizacional. Respondentes relatam práticas

semelhantes, como treinamentos para gestores (Rubi), assistência psicológica (Topázio) e adaptações em projetos sociais (Safira), consolidando a empatia como ferramenta estratégica para um ambiente organizacional mais inclusivo e produtivo.

A empatia no ambiente corporativo enfrenta desafios como a pressão por resultados rápidos, a falta de tempo para interações significativas e as diferenças de estilo de trabalho, que podem dificultar a compreensão mútua (Safira, Jade). Além disso, culturas organizacionais altamente competitivas podem inibir comportamentos empáticos, enquanto barreiras culturais e resistências internas fazem com que alguns vejam a empatia como secundária ou sinal de fraqueza (Topázio).

Jade destaca a “dificuldade de priorizar momentos de reflexão em um ambiente acelerado, especialmente em equipes de alta performance, onde o foco nos objetivos individuais pode dificultar a construção de conexões interpessoais”. No entanto, há oportunidades para fortalecer a empatia, como a criação de espaços para pausas e reflexões (Jade), a oferta de cursos sobre empatia para todos os níveis organizacionais (Rubi) e treinamentos em escuta ativa e inteligência emocional para minimizar preconceitos e fortalecer conexões (Topázio).

Topázio vê a empatia como uma ferramenta estratégica para melhorar o desempenho organizacional, pois contribui para a motivação dos funcionários, fomenta soluções inovadoras e fortalece o relacionamento com clientes.

### **Intersecção entre Empatia, RSC e Tomada de Decisão**

Com base nas evidências empíricas, observa-se que a empatia atua como um mecanismo mediador na integração entre Responsabilidade Social Corporativa e tomada de decisão, especialmente na conciliação entre demandas econômicas, sociais e ambientais.

A empatia influencia a tomada de decisão organizacional, promovendo um ambiente mais inclusivo e colaborativo. Estudos como os de Batson et al. (1997) e De Waal & Suchak (2010) destacam seu papel pró-social na ajuda ao próximo, enquanto as entrevistas revelam que os gestores a consideram essencial para decisões mais equilibradas, favorecendo a comunicação transparente e políticas que conciliam interesses individuais e organizacionais.

Topázio ilustra essa aplicação ao relatar que sua empresa “prioriza a escuta ativa e o suporte emocional durante reestruturações internas, reforçando a confiança e o engajamento”. No entanto, reconhece que a empatia excessiva pode comprometer a objetividade, alinhando-se às críticas de Ohreen (2021) e Decety (2021) sobre a influência emocional nas decisões.

Quando equilibrada, a empatia fortalece a liderança, melhora o clima organizacional e impulsiona comportamentos éticos e pró-sociais. Assim, a gestão contemporânea a valoriza como ferramenta estratégica para alinhar necessidades humanas e empresariais, garantindo decisões mais sustentáveis e eficazes. A empatia é essencial na vida social e nas organizações, onde pode equilibrar decisões estratégicas e operacionais. No entanto, os entrevistados destacam os desafios de integrá-la ao processo decisório, especialmente diante de pressões financeiras e necessidade de respostas rápidas.

Jade relata a dificuldade de priorizar projetos de impacto social em cenários de incerteza financeira, enquanto Topázio enfatiza a ausência de métricas para quantificar o impacto da empatia nas decisões organizacionais. Ambos apontam a tensão entre resposta emocional e metas empresariais, refletindo um dilema comum na gestão corporativa.

A literatura corrobora essa perspectiva, indicando que a empatia coletiva pode ser um diferencial estratégico, especialmente na filantropia corporativa (Muller, Pfarrer & Little, 2014). Assim, encontrar o equilíbrio entre empatia e objetivos organizacionais continua sendo um desafio para líderes e gestores.

A empatia fortalece a competência ética e influencia positivamente a tomada de decisões

organizacionais e o desempenho da responsabilidade social corporativa (RSC) (Decety & Jackson, 2004; Chourou et al., 2020). Relatos evidenciam situações em que a empatia foi essencial. Em um caso, a implementação de um programa de apoio financeiro a colaboradores em situação de vulnerabilidade exigiu a escuta de histórias difíceis e a adaptação de políticas internas para criar soluções viáveis e compassivas.

A tomada de decisão corporativa requer equilibrar interesses individuais e coletivos (Ramsøy et al., 2018). Gestores destacam a importância de alinhar as necessidades dos stakeholders aos objetivos estratégicos, considerando impactos sociais e ambientais de longo prazo. A colaboração entre departamentos é essencial para uma visão integrada, e a participação da equipe na análise de alternativas torna as decisões mais eficazes e sustentáveis.

A empatia é central na RSC do setor financeiro. Bancos como Itaú Unibanco, Bradesco e Santander adotam ações voltadas à inclusão e ao empoderamento. O Itaú incentiva o voluntariado com o programa Mobiliza Itaú, o Bradesco promove a equidade de gênero por meio de mentoria e capacitação, e o Santander apoia pequenos negócios com microcrédito e orientação financeira. Essas iniciativas mostram como a empatia orienta estratégias com impacto social positivo.

A literatura reforça a importância da empatia na RSC. Frare (2024) aponta que o engajamento dos funcionários aumenta quando percebem o compromisso social da organização. Estudos como os de Ahsan (2023) e Chourou et al. (2021) indicam que líderes empáticos fortalecem a confiança, promovem práticas éticas e melhoram o desempenho social e ambiental das empresas. Topázio vê a empatia “como uma habilidade estratégica”, Jade destaca sua importância para “tornar as ações mais humanizadas” e Safira ressalta o valor de “ouvir diferentes perspectivas para alinhar decisões às necessidades das partes interessadas”.

Na prática, a empatia se manifesta em diversas ações dentro da RSC. Empresas realizam consultas com comunidades antes de implementar projetos, capacitam equipes para reconhecer diferentes realidades e incentivam a participação direta dos funcionários em iniciativas sociais. Além disso, mantêm canais abertos para diálogo com stakeholders, garantindo um alinhamento contínuo entre as demandas sociais e as estratégias empresariais.

Embora algumas iniciativas de RSC sejam amplamente divulgadas, outras permanecem restritas ao ambiente interno, como os programas de bem-estar, suporte anônimo, educação financeira e plataformas de desenvolvimento, como a IOX do Itaú e a Unibrad do Bradesco. O Itaú, por exemplo, reforça sua cultura organizacional por meio do podcast *Entre Itubers* e iniciativas de aprendizado contínuo. Essas práticas demonstram como os bancos integram a RSC ao ambiente interno, beneficiando tanto colaboradores quanto a sociedade, fortalecendo a identidade organizacional e impulsionando resultados (Maluhy Filho, 2023).

A liderança participativa desempenha um papel essencial na motivação dos colaboradores, incentivando sua participação na tomada de decisões e na resolução de problemas (Tan, 2023). A empatia facilita interações eficazes, promovendo cooperação, segurança psicológica e trocas abertas de informações (Carminati, 2021; Preston, 2013; Meyer et al., 2016; Scott et al., 2010). Além disso, influencia decisões morais ao integrar aspectos cognitivos e emocionais (Tan et al., 2023).

A incorporação da empatia nas estratégias de RSC fortalece a cultura organizacional, melhora a reputação da empresa e fideliza clientes (Jade). Treinamentos, campanhas de sensibilização e reconhecimento de funcionários engajados são algumas das formas de incentivo. A empatia também aprimora a comunicação com stakeholders e permite que os projetos atendam melhor às necessidades reais, como no programa *Educação para Todos*, que foi ajustado com base no feedback das comunidades (Safira).

Gestores incorporam a empatia em decisões por meio de workshops e projetos sociais.

No Itaú, relatórios destacam ética, investimento social e inclusão para um atendimento mais humanizado. Embora a liderança participativa demande mais tempo, ela fortalece o moral da equipe e promove um ambiente colaborativo e sustentável (Tan, 2023).

Os gestores destacam que fortalecer a conexão entre responsabilidade social corporativa (RSC) e empatia exige “investimentos em capacitação contínua, ampliação de treinamentos para líderes e integração da empatia em processos estratégicos e métricas de desempenho” (Topázio). Também é fundamental “alinhar a visão organizacional sobre a importância da empatia e demonstrar aos tomadores de decisão os benefícios de longo prazo das ações de RSC empáticas” (Jade).

A empatia influencia diretamente a alocação de recursos para sustentabilidade, garantindo investimentos mais eficazes e impactos sociais mais significativos (Jade, Topázio, Safira). Um exemplo prático foi a conversão de uma agência bancária deficitária em um centro de apoio financeiro, conciliando interesses financeiros e sociais (Topázio). No entanto, os gestores apontam desafios na integração da empatia na RSC, como garantir autenticidade, superar barreiras culturais e estruturais (Topázio), alinhar valores internos e externos (Rubi) e equilibrar resultados financeiros com o bem-estar humano, especialmente sob pressão (Safira). Esses desafios reforçam a necessidade de estratégias que conciliem impacto social e sustentabilidade econômica (Aloui, 2022).

O estudo contínuo da RSC e da empatia é essencial, especialmente pela ótica da ética comportamental, que analisa fatores sociais e psicológicos nas decisões éticas (Baker, 2017). A empatia influencia a motivação e o engajamento dos funcionários, afetando sua percepção do compromisso social da empresa (Kumar, 2024). Aguinis & Glavas (2012) sugerem explorar o impacto individual da RSC na motivação, bem-estar e comprometimento dos colaboradores.

Os gestores preveem “que a empatia será um pilar central nas empresas, influenciando desde decisões estratégicas até interações diárias” (Jade). Para isso, é necessário “investir em tecnologias que facilitem a escuta dos stakeholders e a mensuração de impactos” (Topázio), “além de “integrar a RSC aos objetivos de longo prazo para garantir mudanças concretas” (Jade). Com o crescimento da profissionalização da sustentabilidade e do investimento social privado, “a empatia se torna ainda mais essencial para fortalecer as relações corporativas” (Rubi).

Para consolidar essa visão, “é fundamental estabelecer políticas formais que incentivem a escuta ativa, ampliar treinamentos focados em empatia e envolver mais a alta liderança em projetos sociais” (Safira). A combinação da empatia com ferramentas tecnológicas e práticas mensuráveis pode fortalecer a cultura organizacional e a eficácia das iniciativas de RSC.

A empatia tem um papel estratégico no setor financeiro, tornando as soluções mais alinhadas às necessidades dos clientes e comunidades e gerando impacto econômico e social (Jade). Para fortalecer essa integração, são recomendados treinamentos contínuos e métricas claras para avaliar o impacto das ações de RSC (Jade).

Além de ser uma virtude, a empatia é uma ferramenta essencial para transformar a percepção pública do setor e aumentar a eficácia dos programas de RSC. Empresas que a incorporam estarão mais preparadas para desafios futuros (Topázio). Seu uso como ferramenta analítica do comportamento humano tem se mostrado eficaz no desenvolvimento organizacional (Rubi).

Demonstrar exemplos práticos e os impactos positivos da empatia nos resultados sustentáveis fortalece a cultura organizacional ética (Safira). No Itaú Unibanco, treinamentos sobre empatia assertiva e segurança psicológica têm engajado colaboradores e líderes, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e respeitoso (Itaú Unibanco, 2023).

A interseção entre empatia, RSC e tomada de decisão mostra como fatores emocionais e cognitivos influenciam estratégias organizacionais, destacando que a empatia vai além da

compreensão individual, promovendo ações coletivas que beneficiam a sociedade e fortalecem laços sociais (Burch et al., 2016; Decety & Meyer, 2008; De Waal, 2008; Eisenberg & Miller, 1987; Riess, 2017; Sampaio, Camino & Roazzi, 2009).

A pesquisa evidencia que empresas com maior empatia têm maior comprometimento com ações sociais e ambientais (Chourou, Grira & Saadi, 2020). Uma cultura organizacional baseada na compaixão alinha a RSC às expectativas sociais (Singer, Dewally & Flaherty, 2018) e fortalece o engajamento e o orgulho dos funcionários (Ali, Nawaz & Kumar, 2023).

A empatia é central na tomada de decisões em RSC, influenciando líderes a adotar políticas sustentáveis e socialmente responsáveis (Baker, 2017). Apesar do desafio de equilibrar rentabilidade e ética, a liderança participativa fortalece o engajamento e a inclusão organizacional (Tan, 2023). Além disso, a empatia alinha investimentos aos valores dos stakeholders, ampliando o impacto e a reputação das iniciativas. Topázio a vê como habilidade estratégica, Jade destaca a importância de considerar as comunidades afetadas, e Safira enfatiza a escuta de diferentes perspectivas para o sucesso das práticas sustentáveis.

Estudos corroboram essa relação, indicando que a empatia está positivamente associada à RSC, especialmente no que tange ao impacto na força de trabalho e na comunidade (Chourou et al., 2021). Frare et al. (2024) reforçam a importância de um ambiente organizacional que estimule o impacto social, promovendo maior alinhamento entre colaboradores e empresa. Dessa forma, líderes que incorporam a empatia em suas práticas fortalecem a sustentabilidade das iniciativas e ampliam a efetividade das ações de RSC, criando conexões mais genuínas e duradouras com a sociedade (Ahsan, 2023).

## **Considerações Finais**

A empatia desempenha um papel estratégico na responsabilidade social corporativa (RSC), especialmente no setor financeiro, ao fortalecer a conexão entre organizações e stakeholders. Além de melhorar as relações interpessoais, sua presença na cultura organizacional contribui para decisões mais éticas e sustentáveis. A pesquisa demonstrou que empresas com maior sensibilidade empática apresentam maior comprometimento com práticas sociais e ambientais, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo.

Os relatos dos gestores confirmam que a empatia influencia diretamente a tomada de decisões, permitindo um alinhamento mais eficaz entre valores organizacionais e demandas sociais. No entanto, equilibrar empatia e rentabilidade continua sendo um desafio, exigindo esforços para garantir autenticidade e engajamento genuíno. A liderança participativa, a capacitação contínua e o incentivo a um ambiente colaborativo são essenciais para superar essas barreiras e integrar a empatia às estratégias corporativas.

Estudos reforçam que a empatia é um elemento-chave para a efetividade da RSC, impactando o engajamento dos funcionários, a reputação corporativa e a adesão a iniciativas sociais. Exemplos de bancos brasileiros, como Itaú Unibanco, Bradesco e Santander, ilustram como essa abordagem pode ser incorporada de forma estratégica, promovendo diversidade, inclusão e impacto social positivo.

Apesar dos desafios, há oportunidades para fortalecer a empatia como um diferencial competitivo e sustentável. A adoção de treinamentos em inteligência emocional, escuta ativa e práticas de mindfulness pode fortalecer conexões interpessoais e melhorar a cultura organizacional. Para garantir impactos duradouros, é fundamental integrar a empatia às políticas corporativas, promovendo uma cultura empresarial mais humanizada e alinhada às expectativas sociais.

Sobre as limitações e pesquisas futuras, a escassez de estudos sobre empatia e RSC no

setor financeiro limitou a análise, assim como a restrição no número de entrevistas. Pesquisas futuras devem explorar a empatia em diferentes contextos culturais e organizacionais, analisando seus impactos em dilemas éticos e sociais, além de desenvolver métricas mais precisas para avaliá-la no ambiente corporativo.

## Referências

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>

Ahsan, M. J. (2023). The role of emotional intelligence in effective corporate social responsibility leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 75–91. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3615>

Aloui, C., & Jebli, K. (2022). Does corporate social responsibility solve the chicken-and-egg problem for a two-sided platform? *Managerial and Decision Economics*, 43(7), 3235–3256. <https://doi.org/10.1002/mde.3623>

ANBIMA. (2023). *Relatório de Mercado de Capitais*. <https://www.anbima.com.br/relatorio-mercado>

Andrade, J. R. (2023). Empathy, communication skills, and emotions: A reflection through the organizational perspective. In *Leveraging AI and Emotional Intelligence in Contemporary Business Organizations* (pp. 23-42). IGI Global. [https://www.researchgate.net/publication/376785321\\_Empathy\\_Communication\\_Skills\\_and\\_Emotions\\_A\\_Reflection\\_Through\\_the\\_Organizational\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/376785321_Empathy_Communication_Skills_and_Emotions_A_Reflection_Through_the_Organizational_Perspective)

Banco do Brasil. (2023). *Relatório de Sustentabilidade 2023*. <https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/sustentabilidade/>

Banco do Brasil. (2018). *Código de Ética do Banco do Brasil*. Brasília. <https://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/PortuguesCodEtica.pdf>

Banco Central do Brasil. (2023). *Inflação: Objetivos e Políticas*. <https://www.bcb.gov.br/conteudo/inflacao>

Banco Central do Brasil. (2023). *Instrução Normativa nº 153*. <https://www.bcb.gov.br>

Barbosa, F. (2022, January 5). Empresa sustentável faz o investidor ganhar mais dinheiro na Bolsa? *UOL Economia*. <https://economia.uol.com.br/mais/ultimas-noticias/2022/01/05/como-investir-em-empresas-conceito-esg.htm>

Baron-Cohen, S. (2011). *The science of evil: On empathy and the origins of cruelty*. Basic Books.

Batson, C. D., Duncan, B. D., Ackerman, P., Buckley, T., & Birch, K. (1981). Is empathic emotion a source of altruistic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 290-302. <https://greatergood.berkeley.edu/images/uploads/Batson-EmpathySourceAltruism.pdf>

Batson, C. D. (1991). *The altruism question: Toward a social-psychological answer*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315808048>

Batson, C. D., Wiens, S., Rothstein, P., Öhman, A., & Dolan, R. J. (2004). Neural systems supporting interoceptive awareness. *Nature Neuroscience*, 7(2), 189-195. <https://doi.org/10.1038/nn1176>

Batson, C. D., et al. (1997). Empathy and helping: A review of the empirical evidence. In *The Handbook of Social Psychology* (pp. 417-451).

Baker, D. F. (2017). Teaching empathy and ethical decision making in business schools. *Journal of Management Education*, 41(4), 575-598. <https://doi.org/10.1177%2F1052562917699028>

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row. [https://books.google.com.br/books?id=ALIPAwAAQBAJ&pg=PR3&hl=pt-BR&source=gb\\_sselected\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=ALIPAwAAQBAJ&pg=PR3&hl=pt-BR&source=gb_sselected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false)

Bradesco. (2023). *Pessoas e diversidade*. <https://banco.bradesco/html/classic/sobre/sustentabilidade/internas/pessoas-diversidade.shtm>

Bradesco Seguros. (2023). *Ações de treinamento, educação e avaliação de desempenho*. [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](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)

Bradesco. (2024). *Relatório de sustentabilidade 2024*. <https://banco.bradesco/html/classic/sobre/sustentabilidade>

Brazilian-American. (2024, January 15). Banco do Brasil promove diversidade com novos produtos e iniciativas. *Brazilian-American*. <https://www.brazilian-american.com/banco-do-brasil-promove-diversidade>

Burch, G. F., et al. (2016). Unraveling the complexities of empathy research: A multi-level model of empathy in organizations. In *Emotions and Organizational Governance (Research on Emotion in Organizations, Vol. 12)* (pp. 169–189). Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120160000012006>

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heinemann. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5583610/mod\\_resource/content/2/%28Routledge%20Revivals%29%20Gibson%20Burrell%2C%20Gareth%20Morgan%20-](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

Caixa Econômica Federal. (2024). *Relatório de Sustentabilidade 2024*. <https://www.caixa.gov.br/sustentabilidade>

Cameron, C. D., Hutcherson, C. A., Ferguson, A. M., Scheffer, J. A., Hadjiandreou, E., & Inzlicht, M. (2019). Empathy is hard work: People choose to avoid empathy because of its cognitive costs. *Journal of Experimental Psychology: General*, 148(6), 962–976. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2019-14490-001.html>

Carminati, L. (2021). Emotions, emotion management and emotional intelligence in the workplace: Healthcare professionals' experience in emotionally-charged situations. *Frontiers in Sociology*, 6. <https://research.utwente.nl/en/publications/emotions-emotion-management-and-emotional-intelligence-in-the-workplace>

Carrasco, P. O., & Vilchez, V. F. (2022). Envio de sinais de responsabilidade social corporativa: Quais características organizacionais devem ser atendidas? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 92-111. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4146>

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>

Chourou, L., Grira, J., & Saadi, S. (2021). Does empathy matter in corporate social responsibility? Evidence from emerging markets. *Emerging Markets Review*, 46. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100776>

Clark, M. A., Robertson, M. M., & Young, S. (2019). "I feel your pain": A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 166–192. <https://www.researchgate.net/publication/329954994>

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração* (7ª ed.). Bookman. [https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=14851&shelfbrowse\\_itemnumber=16736](https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=14851&shelfbrowse_itemnumber=16736)

Corrêa, F. (2023). Tarciana Medeiros, CEO do BB, vem promovendo diversidade no banco mais antigo do país. *Forbes*. <https://forbes.com.br/carreira/2023/11/tarciana-medeiros-ceo-do-banco-do-brasil-conta-como-vem-promovendo-diversidade/>

Creswell, J. W., Rocha, S. A., & Silva, D. R. O. (2007a). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª ed.). Artmed. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod\\_resource/content/1/Creswell.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf)

Creswell, J. W., Rocha, S. A., & Silva, D. R. O. (2007b). *Métodos de pesquisa qualitativa* (1ª ed.). Artmed. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod\\_resource/content/1/Creswell.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf)

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322. <https://doi.org/10.2307/255331>

Decety, J., & Jackson, P. L. (2004). The functional architecture of human empathy. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3(2), 71-100. <https://doi.org/10.1177/1534582304267187>

Decety, J., & Lamm, C. (2006). Human empathy through the lens of social neuroscience. *The Scientific World Journal*, 6, 1146-1163. <https://doi.org/10.1100/tsw.2006.221>

Decety, J., & Meyer, M. (2008). From emotion resonance to empathic understanding: A social developmental neuroscience account. *Development and Psychopathology*, 20(4), 1053-1080. [https://www.researchgate.net/publication/23302483\\_From\\_Emotion\\_Resonance\\_to\\_Empathic\\_Understanding\\_A\\_Social\\_Developmental\\_Neuroscience\\_Account](https://www.researchgate.net/publication/23302483_From_Emotion_Resonance_to_Empathic_Understanding_A_Social_Developmental_Neuroscience_Account)

Decety, J., & Cowell, J. M. (2014). Friends or foes? *Perspectives on Psychological Science*, 9(5), 525-537. [https://www.researchgate.net/publication/265965880\\_Friends\\_or\\_Foes\\_Is\\_Empathy\\_Necessary\\_for\\_Moral\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/265965880_Friends_or_Foes_Is_Empathy_Necessary_for_Moral_Behavior)

Decety, J. (2021). Why empathy is not a reliable source of information in moral decision making. *Current Directions in Psychological Science*, 30(5), 425-430. <https://pt.scribd.com/document/718010197/2021-Decety-Why-Empathy-is-Not-a-Reliable-Source-of-Information-in-Moral-Decision-Making>

De Waal, F. B. M. (2008). Putting the altruism back into altruism: The evolution of empathy. *Annual Review of Psychology*, 59, 279-300. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093625>

Dolamore, S., Kaifeng, Y., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2021). The role of empathy in organizational communication during times of crisis. *Administrative Theory & Praxis*, 43(3), 366-375. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10841806.2020.1830661>

Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080942384>

Du, Y., Chan, C. Y., Lin, C. Y., & Lu, C. L. (2023). Charitable CEOs and employee protection. *Pacific Basin Finance Journal*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2023.102187>

Dziobek, I., Rogers, K., Fleck, S., Bahnemann, M., Heekeren, H. R., Wolf, O. T., & Convit, A. (2008). Dissociation of cognitive and emotional empathy in adults with Asperger syndrome using the Multifaceted Empathy Test (MET). *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 38(3), 464-473. <https://doi.org/10.1007/s10803-007-0486-x>

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). Cambridge University Press.

Ekman, P. (2004). *Emotions revealed: Recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life*. Times Books. <https://psycnet.apa.org/record/2003-88051-000>

Ekman, P., & Ekman, E. (2017). Can compassion be trained? In E. M. Seppälä, E. Simon-Thomas, S. L. Brown, M. C. Worline, C. D. Cameron, & J. R. Doty (Eds.), *The Oxford handbook of compassion science* (pp. 310-320). Oxford University Press. <https://books.google.com.br/books?id=eYY0DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR>

Escamilla-Solano, S., et al. (2023). Scientific evolution of corporate social responsibility: A bibliometric analysis with mapping analysis tools. *Anais da Academia Brasileira de Ciências*, 95(1). <https://doi.org/10.1590/0001-3765202320210215>

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5ª ed.). SAGE Publications. <http://repo.darmajaya.ac.id/5678/1/Discovering%20Statistics%20Using%20IBM%20SPSS%20Statistics%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>

Filho, M. M. (2023). *Relatório Anual ESG – Itaú Unibanco Holding S.A.*

Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2011). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: Contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 27(2), 388-394. <https://www.scielo.br/j/csp/a/Zbfsr8DcW5YNWVkyMVBByhrN/?lang=pt>

Frare, A. B., Horz, V., & Cruz, A. P. C. da. (2024). 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*. <https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2023-0109>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=NpmA\\_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=FREEMAN,+R.+E.+Strategic+Management](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=FREEMAN,+R.+E.+Strategic+Management)

Freitas, W. R. S., & Jabbour, C. J. C. (2011). Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. *Estudo & Debate*, 18(2), 7-22. <https://www.nelsonreyes.com.br/560-566-1-PB-2.pdf>

Fundação Itaú. (2022). *Relatório Anual 2022*. São Paulo. <https://www.fundacaoitau.org.br/noticias/noticias/fundacao-ita-divulga-balanco-de-2022>

Fundação Bradesco. (2025). *Curso Educação Inclusiva*. Escola Virtual. <https://www.ev.org.br/cursos/educacao-inclusiva>

Fundação Bradesco. (2025). *Trilha de conhecimento: Inteligência emocional*. Escola Virtual. <https://www.ev.org.br/trilhas-de-conhecimento/inteligencia-emocional>

Fundação Getúlio Vargas, Insight Comunicação, & Bradesco. (2024). *Anuário Integridade ESG 2024: As 100 empresas que lideram a sustentabilidade no Brasil*.

<https://ebape.fgv.br/noticias/lancamento-anuario-integridade-esg-2024-100-empresas-que-lideram-sustentabilidade-no>

Furlong, P., & Marsh, D. (2002). Ontological and epistemological positions. In D. Marsh & G. Stoker (Eds.), *Theory and methods in political science* (2ª ed.). Palgrave Macmillan.

Gil, A. C. (2015). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas. <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>

Gilbert, P. (2019). Explorations into the nature and function of compassion. *Current Opinion in Psychology*, 28, 108-114. <https://www.sciencedirect.com/getaccess/pii/S2352250X18301222>

Godin, B., & Doré, C. (2005). Medindo os impactos da ciência: Além da dimensão econômica. *Instituto de Estudos de Ciência e Tecnologia de Helsinque*. [www.csiic.ca/PDF/Godin\\_Dore\\_Impacts.pdf](http://www.csiic.ca/PDF/Godin_Dore_Impacts.pdf)

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books. <https://asantelim.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/daniel-goleman-emotional-intelligence.pdf>

Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (10ª ed.). Bantam Books. <https://www.amazon.com/Emotional-Intelligence-Matter-More-Than/dp/055338371X>

Hair, J. F. Jr., Babin, B., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate data analysis* (8ª ed.). Cengage Learning. <https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf>

He, J., & Kim, H. (2021). The effect of socially responsible HRM on organizational citizenship behavior for the environment: A proactive motivation model. *Sustainability*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/su13147958>

Hoffman, M. L. (2000). *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511805851>

Insights. (2024). *Anuário Integridade ESG 2024*. <https://integridadeesg.insightnet.com.br/anuario-integridade-2024-confira-as-empresas-com-maior-reputacao-esg/>

Itaú Unibanco. (2023). *Relatório ESG 2023*. <https://www.italy.com.br/sustentabilidade>

Itaú Unibanco. (2023). *Relatório Anual Integrado 2023*. <https://www.italy.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual-integrado/>

- Itaú Unibanco. (2025). *Perfil institucional*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/itau>
- Itaú Unibanco. (2022). *Código de Ética e Conduta*. São Paulo. <https://www.itaubank.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/65958d4c-962a-dd04-bacf-eb4e8fa2581a?origin=1>
- Itaú Social. (2020). *Relatório Anual 2020*. São Paulo. <https://www.itausocial.org.br/relatorio2020/>
- Kaiser, R. B. (2024). Has empathy really become more important to leadership since the COVID-19 pandemic? *Consulting Psychology Journal*. <https://dx.doi.org/10.1037/cpb0000273>
- Khalid, A. S., & Dickert, S. (2022). Empathy at the gates: Reassessing its role in moral decision making. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.800752/full>
- Kogut, T., & Ritov, I. (2005). The "identified victim" effect: An identified group, or just a single individual? *Journal of Behavioral Decision Making*, 18(3), 157-167. <https://doi.org/10.1002/bdm.492>
- Koury, M. G. P. (2005). A antropologia das emoções no Brasil. *Revista Brasileira de Sociologia da Emoção*, 4(12), 239-252. [https://www.researchgate.net/publication/321698776\\_A\\_ANTROPOLOGIA\\_DAS\\_EMOCOES\\_NO\\_BRASIL\\_239\\_A\\_Antropologia\\_das\\_Emocoões\\_no\\_Brasil](https://www.researchgate.net/publication/321698776_A_ANTROPOLOGIA_DAS_EMOCOES_NO_BRASIL_239_A_Antropologia_das_Emocoões_no_Brasil)
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4<sup>a</sup> ed.). Sage. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=nE1aDwAAQBAJ>
- Kumar, S., et al. (2020). A mindful path to the COVID-19 pandemic: An approach to promote physical distancing behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1117–1143. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2020-2358>
- Lajante, M., et al. (2023). Empathy training for service employees: A mixed-methods systematic review. *PLOS ONE*, 18(8), e0289793. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0289793>
- Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos da metodologia científica* (8<sup>a</sup> ed.). Atlas. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7237618/mod\\_resource/content/1/Marina%20Marco%20ni%20C%20Eva%20Lakatos\\_Fundamentos%20de%20metodologia%20cient%20fica.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7237618/mod_resource/content/1/Marina%20Marco%20ni%20C%20Eva%20Lakatos_Fundamentos%20de%20metodologia%20cient%20fica.pdf)
- Linville, J. S., & Onosu, G. O. (2023). Stories of leadership: Leading with empathy through the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 15(9). <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/9/7708>
- López, A. D. C., & Bejarano, M. C. S. (2022). *A educação enquanto fenômeno social: Um estímulo à transformação humana*. Editora CRV. [https://www.researchgate.net/publication/359257074\\_A\\_educacao\\_enquanto\\_fenomeno\\_social\\_Um\\_estimulo\\_a\\_transformacao\\_humana](https://www.researchgate.net/publication/359257074_A_educacao_enquanto_fenomeno_social_Um_estimulo_a_transformacao_humana)

Lourenço, M., Silva, M., & Oliveira, R. (2022). University social responsibility and empathy in organizations during COVID-19 pandemic in Brazil. *Social Responsibility Journal*, 18(4), 806–824. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2020-0371>

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. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/262>

Mattila, A. S., & Hanks, L. (2012). Antecedents to participation in corporate social responsibility programs. *Journal of Service Management*, 23(5), 664–676. <https://www.researchgate.net/publication/241702097>

Meyer, B., et al. (2016). What good leaders actually do: Micro-level leadership behaviour, leader evaluations, and team decision quality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 773–789. <https://www.researchgate.net/publication/302406234>

Mencl, J., & May, D. R. (2016). 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*, 55(2), 246–270. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0007650312465150>

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (2<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass. [https://books.google.com.br/books/about/Qualitative\\_Research.html?id=tvFICrgcuSIC](https://books.google.com.br/books/about/Qualitative_Research.html?id=tvFICrgcuSIC)

Morse, J. M. (2015). *Qualitative Health Research*, 25(8), 587-588. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1049732315576699>

Muller, A. R., Pfarrer, M. D., & Little, L. M. (2014). A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions. *Academy of Management Review*, 39(1), 1–21. [https://pure.uva.nl/ws/files/21259744/Theory\\_of\\_Collective\\_Empathy\\_in\\_Corporate\\_Philanthropy\\_Decisions.pdf](https://pure.uva.nl/ws/files/21259744/Theory_of_Collective_Empathy_in_Corporate_Philanthropy_Decisions.pdf)

Nações Unidas. (2015). *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>

Nasello, J. A., et al. (2023). Does empathy predict decision-making in everyday trolley-like problems? *Current Psychology*, 42(4), 2966–2979. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-021-01566-1>

Neto, F. P. M., & Froes, C. (2002). *Responsabilidade social & cidadania empresarial: A administração do terceiro setor*. Qualitymark.

Ohreen, D. (2022). The managerial use of empathy: Missteps into the mind of others. *Philosophy of Management*, 21(2), 135–161. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40926-021-00160-1>

Oliveira, D. da S. T. de, Oliveira, S. de, Bevilacqua, G. D., & Coutinho-Silva, R. (2024). Revisão integrativa sobre aplicações atribuídas ao simulador The Empathy Belly. *Revista Ciências & Ideias*, 15. <https://doi.org/10.22407/2176-1477/2024.v15.2398>

Oliveira, J. A. P. de. (2006). *Empresas na sociedade: Sustentabilidade e responsabilidade social*. Atlas.

ONU Mulheres. (2018). *Princípios de empoderamento das mulheres*. <https://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>

Ozório, L. (2024, December 23). Índice Dow Jones de Sustentabilidade destaca 11 empresas brasileiras; veja lista completa. *Exame*. <https://exame.com/esg/indice-dow-jones-de-sustentabilidade-destaca-11-empresas-brasileiras-veja-lista-completa/>

Parmenter, D. (2020). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (4<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/ense/Key+Performance+Indicators>

Pinheiro, B. G., Soares, R. A., & de Abreu, M. C. S. (2022). Exploring the role of ownership structure in decisions on employee-oriented corporate social responsibility practices. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(4), 655–674. <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/XV7c7qJGSzKRNK5QKMgczxc/?lang=en>

Pohling, R., et al. (2016). 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*, 137(3), 449–474. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2569-5>

Preston, S. D., & De Waal, F. B. M. (2002). Empathy: Its ultimate and proximate bases. *Behavioral and Brain Sciences*, 25, 1-72. [https://www.researchgate.net/publication/10866840\\_Empathy\\_Its\\_Ultimate\\_and\\_Proximate\\_Bases](https://www.researchgate.net/publication/10866840_Empathy_Its_Ultimate_and_Proximate_Bases)

Preston, S. D. (2013). The origins of altruism in offspring care. *Psychological Bulletin*, 139(6), 1305-1341. [https://www.researchgate.net/publication/235785777\\_The\\_Origins\\_of\\_Altruism\\_in\\_Offspring\\_Care](https://www.researchgate.net/publication/235785777_The_Origins_of_Altruism_in_Offspring_Care)

Ramsøy, T. Z., Skov, M., Macoveanu, J., Siebner, H. R., & Fosgaard, T. (2015). Empathy as a neuropsychological heuristic in social decision-making. *Social Neuroscience*, 10, 179-191.

Ran, Z., et al. (2021). Role of gender-based emotional intelligence in corporate financial decision-making. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 2231–2244. <https://www.researchgate.net/publication/357402463>

Rezende, C. B., & Coelho, M. C. (2010). *Antropologia das emoções*. Editora FGV. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8034.2013v15n1-2p373>

Ribeiro, L. G. G., & Sampaio, J. A. L. (2023). Corporate social responsibility: Between meaning and meaningless. *Veredas do Direito*, 20. <https://doi.org/10.18623/rvd.v20.2513-ing>

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (3ª ed.). Atlas. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3034822/mod\\_resource/content/1/Texto%20-%20Pesquisa%20social.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3034822/mod_resource/content/1/Texto%20-%20Pesquisa%20social.pdf)

Riess, H. (2017). The science of empathy. *Journal of Patient Experience*, 4(2), 74–77. <https://doi.org/10.1177/2374373517699267>

Rogers, C. (1980). *A way of being*. Houghton Mifflin. <https://archive.org/details/wayofbeing00roge>

Saldanã, J. (2010). *The coding manual for qualitative researchers* (3ª ed.). Sage.

Sampaio, L. R., Camino, C. P. dos S., & Roazzi, A. (2009). Revisão de aspectos conceituais, teóricos e metodológicos da empatia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 29, 212-227. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000200002>

Sandes-Guimarães, L. V. de, & Hourneaux Junior, F. (2020). Research impact – What is it, after all? *RAUSP Management Journal*, 55(3), 283-287. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2020-202>

Santander Brasil. (2022). *Satisfação e engajamento de funcionários*. <https://www.santander.com.br/sustentabilidade/funcionarios/satisfacao-e-engajamento>

Santander Brasil. (2023). *Relatório Anual de Sustentabilidade 2023*. <https://www.santander.com.br/sustentabilidade/relatorios>

Santander. (2023). *Relatório Anual Integrado 2023*. <https://www.santander.com.br/investidores>

Santander. (2023, September 13). Conheça o Programa Avançar, a plataforma de educação empreendedora do Santander. *Blog Santander*. <https://www.santander.com.br/blog/conheca-o-programa-avancar>

Santander Brasil. (2025). *Site oficial*. <https://www.santander.com.br>

Schmidt Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>

Scott, B. A., et al. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 127-140. [https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research)

- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 255-267. <https://psycnet.apa.org/record/2002-12397-005>
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64. <https://doi.org/10.2307/41162149>
- Stueber, K. (2006). *Rediscovering empathy: Agency, folk psychology, and the human sciences*. MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262515184/rediscovering-empathy/>
- Tan, A. M., & Ann, H. J. (2023). 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*, 25(2), 234–252. <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/gWjCky3snjyLJ3T86jQPKjj/?format=pdf&lang=en>
- Tang, S., & Gray, K. (2021). Feeling empathy for organizations: Moral consequences, mechanisms, and the power of framing. *Journal of Experimental Social Psychology*, 96, 104147. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022103121000470>
- Tobolski, F. P., & Kerr, W. A. (1952). Predictive value of the Empathy Test in automobile salesmanship. *Journal of Applied Psychology*, 36(5), 310–311. <https://doi.org/10.1037/h0061167>
- Van Dongen, J. (2020). The empathic brain of psychopaths: From social science to neuroscience in empathy. *Frontiers in Psychology*, 11, 695. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.00695/full>
- Vignemont, F., & Singer, T. (2006). The empathic brain: How, when and why? *Trends in Cognitive Sciences*, 10(10), 435-441. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.08.008>
- Vyas, K., et al. (2017). Derailing the trolley: Everyday utilitarian judgments in groups high versus low in psychopathic traits or autistic traits. *Psychiatry Research*, 249, 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2017.01.054>
- Villamor, G. B., & Wallace, L. (2024). Corporate social responsibility: Current state and future opportunities in the forest sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31, 3194-3209. <https://doi.org/10.1002/csr.2743>
- Wiseman, M. (2022, June 29). What is empathy training and why do we need it? *Big Think*. <https://bigthink.com/plus/empathy-training/>
- Xiao, W., et al. (2021). The influence of emotion and empathy on decisions to help others. *SAGE Open*, 11(2). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211014513>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (4<sup>a</sup> ed.). Bookman. <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/943>
- Zhang, Y., Yu, Z., & Mai, X. (2020). The influence of social value orientation on self-other risk decision-making and its mechanisms. *Acta Psychologica Sinica*, 52(7), 895–908. <https://www.sciengine.com/APS1/doi/10.3724/SP.J.1041.2020.00895>