

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELAINE APARECIDA DIAS

**CORRELAÇÕES E ASSOCIAÇÕES ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO E EMPATIA
NO TRABALHO: ESTUDO REALIZADO EM COLABORADORES DE EMPRESAS
DO SETOR METALÚRGICO E LOGÍSTICO**

PIRACICABA

2024

ELAINE APARECIDA DIAS

**CORRELAÇÕES E ASSOCIAÇÕES ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO E EMPATIA
NO TRABALHO: ESTUDO REALIZADO EM COLABORADORES DE EMPRESAS
DO SETOR METALÚRGICO E LOGÍSTICO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Doutorado em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Administração.

Campo do conhecimento:

Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais.

PIRACICABA

2024

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP
Bibliotecária: Michelle Cristina de Oliveira - CRB-8/10810.

D541c	<p>Dias, Elaine Aparecida</p> <p>Correlações entre capital psicológico e empatia no trabalho: estudo realizado em colaboradores de empresas do setor metalúrgico e logístico / Elaine Aparecida Dias - 2024. 201 f. : il. ; 30 cm.</p> <p>Orientador (a): Prof. Dra. Maria Imaculada de Lima Montebello. Coorientador (a): Prof. Dra. Yeda Cirera Oswaldo. Tese (Doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Programa de Pós-Graduação em Administração, Piracicaba, 2024.</p> <p>1. Capital Psicológico. 2. Empatia. 3. Desempenho. 4. Relacionamentos. 5. Empresas. I. Dias, Elaine Aparecida. II. Título.</p> <p>CDD – 658</p>
-------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ELAINE APARECIDA DIAS

**CORRELAÇÕES E ASSOCIAÇÕES ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO E EMPATIA
NO TRABALHO: ESTUDO REALIZADO EM COLABORADORES DE EMPRESAS
DO SETOR METALÚRGICO E LOGÍSTICO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Doutorado em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Administração.

Campo do conhecimento:

Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais.

Orientador: Dra. Maria I. Lima Montebello

Data da defesa: 22/08/2024

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Maria Imaculada Lima Montebello
(orientadora)

Prof. Dr. Ismael Forte Valentin

Prof. Dr. Josué Adam Lazier

Profa. Dra. Yeda Cirera Oswaldo

Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonesi

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me permitido chegar até aqui, quando tudo parecia não ser mais possível.

Agradeço à Profa. Dra. Yeda Cirera Oswaldo, orientadora inicial e coorientadora, pessoa de sabedoria e conhecimento infinitos, pelo incentivo e pela inspiração em todos os momentos que mais precisei durante essa pesquisa.

Agradeço à Profa. Maria Imaculada Montebello, orientadora, pela disponibilidade em ajudar todos os momentos que precisei, pelas valiosas contribuições e por ter ficado até o fim dessa jornada comigo.

Agradeço aos meus pais e familiares pela compreensão da minha ausência durante os anos dedicados a essa tese.

Agradeço às empresas parceiras e clientes, em especial à área de Recursos Humanos, pela confiança e abertura para que essa pesquisa pudesse ser realizada.

O que eu ouço, eu esqueço.

O que eu vejo, eu lembro.

O que eu faço, eu entendo.

Confúcio

RESUMO

A presente tese tem como objetivo geral medir o nível de capital psicológico e de empatia de profissionais de duas empresas longevas de médio e grande porte dos setores metalúrgico e logístico, fazendo as possíveis correlações e associações entre ambos os construtos contemporâneos relacionados à psicologia positiva. Para tanto, foi realizada revisão bibliográfica e bibliométrica, explorando os quatro elementos do capital psicológico (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência) e os três tipos de empatia (cognitiva, afetiva e compassiva). Pode-se observar, assim, a coexistência entre ambos os conceitos, embora o capital psicológico esteja mais relacionado ao desempenho e resultados, enquanto a empatia, aos relacionamentos. A pesquisa é descritiva e exploratória com abordagem quantitativa, utilizando-se um questionário sociodemográfico, um instrumento para medir o nível de capital psicológico e outro para empatia, todos de forma *on-line*. A amostra foi de 173 funcionários, em que os resultados demonstram correlação positiva fraca entre capital psicológico e empatia, não correlação do otimismo com a empatia cognitiva e da autoeficácia com a empatia cognitiva e afetiva, assim como não correlação da resiliência com a empatia afetiva. Os elementos do capital psicológico não demonstram diferenças significativas entre os níveis de autoeficácia, otimismo e esperança, porém sinalizam diferenças quanto à resiliência. Já com relação à empatia, os níveis para a cognitiva e para a compassiva mostraram-se semelhantes, enquanto para a afetiva, se revelam menores. Em relação ao ramo de atividade, as médias do capital psicológico são consideradas altas em ambos. A empatia também apresenta médias altas, somente com a empatia compassiva diferente estatisticamente entre os ramos de atividade. As variáveis gênero, tempo de empresa e se são ou não líderes, não apresentaram diferenças significativas entre capital psicológico e empatia. Quanto às outras variáveis como idade e estado civil, a empatia afetiva tem propensão a aumentar com a idade, sendo menor para indivíduos solteiros. A autoeficácia tende a aumentar em profissionais com níveis maiores de escolaridade e pessoas de nível escolar até o ensino fundamental apresentaram menores níveis de esperança. Considera-se que os objetivos desta tese foram atingidos ao estabelecer correlações e associações entre os construtos capital psicológico e empatia, associando-os às variáveis sociodemográficas, incluindo líderes. Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas em empresas, setores e portes diferentes a fim de elucidar resultados e possibilitar novas correlações, associações e comparações.

Palavras-chave: capital psicológico; empatia; desempenho; relacionamentos; empresas.

ABSTRACT

The present thesis has the general objective measure the level of psychological capital and empathy of professionals from two long-established of medium and large-sized companies in the metallurgical and logistics sectors, drawing possible correlations and associations between both contemporary constructs related to positive psychology. Therefore, a bibliographic and bibliometric review proceeded, exploring the four elements of psychological capital (self-efficacy, hope, optimism and resilience), and the three kinds of empathy (cognitive, affective and compassionate). It can be observed, therefore, the coexistence between the two practices in some cases, although psychological capital is more associated with performance and results, while empathy is associated with relationships. The research is descriptive and exploratory with a quantitative approach, using a sociodemographic questionnaire, an instrument to measure the psychological capital and another for empathy, all online. The exhibition was attended by 173 employees, and the results demonstrate a weak positive correlation between psychological capital and empathy and no correlation between self-efficacy and cognitive and affective empathy, as well as no correlation of optimism with cognitive empathy between resilience and affective empathy. The elements in psychological capital don't demonstrate meaningful differences between the levels of self-efficacy, optimism and hope, but there is a difference between the three for resilience. Regarding empathy, the levels of cognitive and compassionate demonstrate similarities, whereas the affective results were lower. Regarding the field of activity, the averages for psychological capital are considered high in both. Empathy also presents high averages, only the compassionate empathy differs statistically between the fields of activities. The variable gender, company time and if they are or not are leaders, didn't present a meaningful difference between the psychological capital and empathy. As for the other variables, such as age, and marital status, the affective empathy tends to increase with age, being lower in singles. The self-efficacy tends to increase in professionals with higher levels of education and people with elementary school presents lower hope levels. It is considered that the goal of this thesis was accomplished on establishing correlations and associations between the psychological capital and empathy constructs, associating the sociodemographic variables, including leaders. It is suggested that new research be implemented in the companies, in different portages and sectors, in order to elucidate results and enable new correlations, associations and comparisons.

Key-Words: psychological capital; empathy; performance; relationships; companies

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Da Psicologia Positiva ao PsyCap	36
Figura 2 - Continuum de Estado - Traço	47
Figura 3 - Capital Psicológico HERO	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística de Itens do ICPT-12.....	147
Tabela 2 - Estatística de Confiabilidade do ICPT-12.....	147
Tabela 3 - Coeficiente de Relação Interclasse	147
Tabela 4 - Estatística de Itens da EMPT	148
Tabela 5 - Estatística de Confiabilidade da EMPT	149
Tabela 6 - Coeficiente de Correlação Interclasse da EMPT.....	149
Tabela 7 - Características da amostra	150
Tabela 8 - Correlação Capital Psicológico e Empatia	151
Tabela 9 - Resultados ANOVA de Comparação entre os Elementos do Capital Psicológico	154
Tabela 10 - Resultados de Mensuração dos Elementos do Capital Psicológico	154
Tabela 11 - Resultados ANOVA de Comparação entre os Tipos de Empatia.....	157
Tabela 12 - Resultados de Mensuração dos Tipos de Empatia	157
Tabela 13 - Ramo de Atividade associado ao Capital Psicológico e Empatia.....	159
Tabela 14 - Gênero associado ao Capital Psicológico e Empatia	160
Tabela 15 - Idade associada ao Capital Psicológico e Empatia	161
Tabela 16 - Estado Civil associado ao Capital Psicológico e Empatia	163
Tabela 17 - Escolaridade associada ao Capital psicológico e Empatia.....	164
Tabela 18 - Tempo de empresa associado ao Capital Psicológico e Empatia	165
Tabela 18 - Tempo de empresa associado ao Capital Psicológico e Empatia	166
Tabela 19 - Empatia e Capital Psicológico em Líderes e Não Líderes.....	167

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pesquisa Bibliométrica sobre Capital Psicológico e Empatia	117
------------------------------------------------------------------------------	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo PERMA	32
Quadro 2 - Tipos de Capital	39
Quadro 3 – Quatro Recursos do Capital Psicológico Positivo.....	48
Quadro 4 - Características dos Recursos do Capital Psicológico Positivo	63
Quadro 5 - Tríade da Empatia.....	89
Quadro 6 - Parâmetros de Triagem dos Artigos Científicos sobre Psychological Capital + Empathy	119
Quadro 7- Levantamento Bibliométrico de Artigos sobre Capital Psicológico no Contexto Trabalho-Empresa	121
Quadro 8 - Levantamento Bibliométrico de Artigos sobre Empatia no Contexto Trabalho-Empresa.....	129
Quadro 9 - Processo de Pesquisa sobre Capital Psicológico e Empatia em Empresas	136
Quadro 10 - Matriz de Amarração Metodológica.....	137

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ACP: Abordagem Centrada na Pessoa
- APA: *American Psychological Association*
- BET: Bem-Estar no Trabalho
- CAP: Capital Psicológico
- CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Níveis Superior
- CNV: Comunicação Não Violenta
- COH: Controle orçamentário habilitante
- COP: Comportamento Organizacional Positivo
- COVID-19: (co)rona (vi)rus (d)isease do ano de 2019
- DEI: Diversidade, Equidade e Inclusão
- DIEESE: Departamento Intersindical de Pesquisas Econômicas
- EMPT: Escala de Empatia no Trabalho
- ESDI: Escola Superior de Desenho Industrial
- FAPERJ: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro
- HERO: Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism*
- HS: Habilidades sociais
- IA: Inteligência artificial
- IAG: Inteligência Artificial Geral
- ICC: Coeficiente de Correlação Interclasse
- ICH: Índice de Capital Humano
- ICPT: Inventário de Capital Psicológico Positivo no Trabalho
- IE*: Inventário de Empatia
- IE: Inteligência Emocional
- NE: Neurônios-espelho
- PE: *Private Equity*
- PERMA: *Positive Emotion, Engagement, Relationship, Meaning and Achievement*
- PME: Pequenas e médias empresas
- POP: Psicologia Organizacional Positiva
- PP: Psicologia Positiva
- PsyCap*: Capital Psicológico Positivo
- QoE: Questionário Online de Empatia
- SB: Síndrome de *Burnout*

SciELO: *Scientific Electronic Library Online*

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPELL: *Scientific Periodicals Electronic Library*

TCLE: *Termo de Consentimento Livre e Esclarecido*

TP: Tomada de Perspectiva

TSC: Teoria Social Cognitiva

UERJ: Instituto de Psicologia da Universidade do Rio de Janeiro

TOM: *Theory of Mind*

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE GRÁFICOS	11
LISTA DE QUADROS	12
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	13
SUMÁRIO	15
1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Problema da Pesquisa.....	21
1.2 Objetivos do Estudo.....	22
1.2.1 Objetivo Geral.....	22
1.2.2 Objetivos Específicos.....	22
1.3 Hipóteses.....	23
1.4 Justificativa do Estudo.....	23
1.5 Estrutura do Trabalho.....	24
2 CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO	26
2.1 Da Psicologia Positiva ao Capital Psicológico.....	26
2.1.1 Psicologia Positiva.....	27
2.1.2 Psicologia Positiva Aplicada às Organizações.....	34
2.1.3 As Formas de Capital.....	38
2.1.3.1 Capital Psicológico Positivo.....	44
2.1.3.1.1 Capacidades Psicológicas Positivas no Trabalho.....	47
2.1.3.1.2 Autoeficácia.....	49
2.1.3.1.3 Esperança.....	53
2.1.3.1.4 Otimismo.....	55
2.1.3.1.5 Resiliência.....	57
2.2 Diferenças, Interrelações e Sinergia dos Recursos do <i>PsyCap</i>	62
2.2.1 Contribuições do Capital Psicológico Positivo para o Trabalho.....	66
2.2.1.1 Mitigação de Efeitos Negativos e Benefícios Pessoais, Profissionais e Organizacionais.....	67
2.2.1.2 Contextos e crises, incertezas e mudanças.....	69

2.1.1.3 Capital Psicológico na Liderança	72
3 EMPATIA	75
3.1 Empatia: Introdução	75
3.2 Empatia: História e Evolução	77
3.2.1 Relacionamentos Eu-Tu e Eu-Isso.....	80
3.3 Empatia: Genética ou Habilidade Aprendida.....	83
3.3.1 Limitações Empáticas	86
3.4 Tipos de Empatia	88
3.4.1 Empatia Cognitiva.....	90
3.4.2 Empatia Afetiva.....	92
3.4.3 Empatia Compassiva	94
3.4.4 Sofrimento Empático.....	96
3.4.5 Processo Empático e Tipologias de Empatia em Foco.....	97
3.5 Contribuições da Empatia para o Trabalho	100
3.5.1 Empatia nos Relacionamentos Interpessoais.....	100
3.5.2 Empatia no Ambiente Empresarial	103
3.5.3 Empatia na Liderança	110
3.6 Empatia e Capital Psicológico.....	114
4 BIBLIOMETRIA SOBRE CAPITAL PSICOLÓGICO E EMPATIA TRABALHO-EMPRESA	117
4.1 Capital Psicológico e Empatia.....	118
4.2 <i>Psychological Capital e Empathy</i>	119
4.3 Capital Psicológico no Trabalho-Empresa	121
4.4 Empatia no Trabalho-Empresa	128
4.5 Considerações sobre Capital Psicológico e Empatia	134
5 METODOLOGIA DA PESQUISA	136
5.1 Tipologia da Pesquisa.....	139
5.2 Instrumentos	140
5.2.1 Questionário Sociodemográfico	141
5.2.2 Inventário de Capital Psicológico Positivo no Trabalho (ICPT-12).....	141
5.2.3 Escala de Empatia no Trabalho (EMPT)	141
5.3. Período	143
5.4 População e Amostra.....	143
5.5 Procedimentos	144
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO	146

6.1 Confiabilidade dos Instrumentos	146
6.2 Características da Amostra	149
6.3 Hipóteses, Análises e Discussão	151
6.3.1 Hipótese 1 (H1).....	151
6.3.2 Hipótese 2 (H2).....	154
6.3.3 Hipótese 3 (H3).....	156
6.3.4 Hipótese 4 (H4).....	158
6.3.5 Hipótese 5 (H5).....	166
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	169
REFERÊNCIAS	172
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO	195
ANEXO 1 - INVENTÁRIO DE CAPITAL PSICOLÓGICO NO TRABALHO – ICPT-12.....	197
ANEXO 2 - ESCALA DE EMPATIA NO TRABALHO - EMPT	198
ANEXO 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)	199

1 INTRODUÇÃO

O atual contexto de trabalho revela mudanças na percepção do trabalho e na dinâmica entre colaboradores e organizações, nas quais estas estão redefinindo a forma de lidar com seus recursos, especialmente as provenientes da força de trabalho humana.

As organizações estão, aos poucos, percebendo que as pessoas veem o trabalho não apenas como um meio de ganhar dinheiro e gerar resultados, mas também como um espaço para obter satisfação, bem-estar, relacionamentos saudáveis, sentido e realização. Obviamente as pessoas não trabalhariam se não fossem pagas para isso, mas esse não é o principal motivo para fazerem o que fazem (Schwartz, 2018). O fato é que pessoas e organizações estão cada vez mais cientes que ambientes organizacionais positivos podem ser uma realidade empresarial, em que bons relacionamentos podem coexistir com produtividade e resultados.

Assim, em consonância com essa nova dinâmica organizacional, estão inseridos dois construtos contemporâneos para esse ambiente: o capital psicológico positivo (*PsyCap*) e a empatia. Essas duas capacidades estão relacionadas à força de trabalho interna, e quando as possuem, suas contribuições se estendem tanto para a área pessoal quanto profissional. Dessa forma ambas não são somente uma vantagem competitiva para a organização, mas também trazem benefícios para os próprios indivíduos. Enquanto o capital psicológico está associado à satisfação de trabalho e da vida, a empatia está relacionada a melhoria dos relacionamentos e maior colaboração.

O capital psicológico insere-se no movimento da psicologia positiva (PP) que foi apresentada oficialmente ao mundo no ano de 1988 pelo seu precursor PhD. Martin Seligman. A PP começou estudando a felicidade. Entretanto, um tempo depois passou a evitar essa palavra, utilizada com exagero pela autoajuda que se tornou inapropriada para o uso científico, sendo substituída por “bem-estar psicológico”.

A psicologia positiva compreende o trabalho como forte influenciador da prosperidade humana, ficando atrás somente dos relacionamentos interpessoais, não por acaso, melhorados significativamente por meio do capital psicológico e empatia.

A PP trouxe conceitos modernos e estratégias viáveis de como ter uma vida de qualidade e integrada, levando essa perspectiva para a área do trabalho por meio da Psicologia Organizacional Positiva (POP). Essa última explica e prediz o

funcionamento ideal do ser humano, o comportamento produtor e positivo ao mesmo tempo que incentiva o bem-estar no ambiente laboral. Nessa concepção, o conceito humanístico enfatiza as pessoas, suas necessidades e emoções, mas sem negligenciar os resultados, essenciais às organizações.

As qualidades psicológicas positivas que influenciam positivamente o trabalho são melhor representadas na forma do capital psicológico positivo, que se concentra nas capacidades das pessoas do tempo presente, assim como nas futuras. Esse construto não contrapõe as outras três formas de capital que são o econômico, o humano, e o social, pelo contrário, ele os potencializa (Luthans; Youssef; Avolio, 2007).

Dessa forma o *PsyCap* cria vantagem competitiva sustentável baseada na força de trabalho humana. Ele possui uma base de construção teórica humanista que envolve variáveis psicológicas positivas, alinhando o conceito de satisfação e bem-estar no trabalho com os resultados ao reconhecer, investir e desenvolver a capacidade das pessoas.

O *Psychap*, originalmente desenvolvido para o contexto organizacional, é composto de quatro recursos positivos. O primeiro deles é a autoeficácia (crença de mobilizar, organizar, executar e ser bem-sucedido em determinada ação). O segundo é a esperança (manutenção de atitudes e expectativas positivas em relação ao futuro), o terceiro é o otimismo (explicações positivas sobre os acontecimentos negativos) e, por fim, a resiliência (superação de adversidades, recuperando-se delas rapidamente) (Luthans, 2002; Luthans; Youssef, 2004).

Embora cada um dos quatro componentes tenha sua própria base teórica e empírica, conferindo relevância *per se*, há evidências de que combinados, resultam em um construto de ordem superior, configurando-se, assim, em um indicador *PsyCap*, capaz de gerar resultados mais fortes do que os fatores individuais isoladamente, visto que a combinação sinérgica é maior que a soma das partes (Luthans; Youssef; Avolio, 2015).

Já a empatia, outro construto estudado nessa tese é também um fenômeno humanístico conhecido há muitos séculos, entretanto, seu estudo no ambiente dos negócios é relativamente recente, iniciando-se em 1970. Diferente do capital psicológico que, em sua concepção, foi direcionado para as corporações, as pesquisas sobre empatia são mais centradas na área da saúde, educação e assistencialismo.

Os estudos da empatia apareceram inicialmente na área filosófica (Sampaio; Camino; Roazzi, 2009), passando depois para a psicologia, especialmente ao contexto clínico, popularizando-se na psicoterapia por meio da compreensão empática do terapeuta com relação ao paciente (Tassinari; Durange, 2014). Algum tempo depois, os progressos neurocientíficos associando o cérebro ao comportamento humano, trouxeram contribuições significativas ao conceito de empatia. Embora o foco fosse no tratamento de doenças neurológicas, descobriu-se posteriormente que existe uma empatia mais básica e outra mais elaborada, envolvendo operações cerebrais complexas. Por isso, ela exige uma intrincada interação de redes neurais que capacita a pessoa na captação das emoções alheias, a conectar-se emocional e cognitivamente com elas, além de discernir entre os próprios sentimentos e os alheios (Goleman, 2019a; Tassinari; Durange, 2014).

A empatia é a base da socialização humana para a construção dos relacionamentos positivos, em que a relação saudável é permeada de reciprocidade, diálogo, franqueza e preocupação mútua, enquanto a relação egoísta (que contrapõe a empática) é utilitária e caracterizada por interações superficiais, impessoais, falta de afeto e autenticidade. A empatia é intrínseca, em parte genética, em parte habilidade socioemocional (*soft skill*), que se desenvolve a partir da infância, podendo ser cultivada e ampliada ao longo da vida por meio das experiências vivenciadas. Como competência individual pode ser desenvolvida e treinada.

Assim como capital psicológico, os novos estudos sobre empatia mostram que se trata de um conceito multidimensional, nesse caso, envolvendo componentes cognitivos, emocionais e compassivos, formando a tríade deste construto. O primeiro tipo de empatia, a cognitiva, refere-se à compreensão do pensamento e da perspectiva alheia, envolvendo a racionalidade e a cognição. Já a emocional está relacionada a sentir e compartilhar as emoções da outra pessoa (sejam as emoções positivas ou não) de forma autêntica, levando à maior conexão afetiva. O último tipo de empatia seria a compassiva, que envolve o que fazer com essas informações, incluindo a disponibilidade de ajudar o outro (Goleman, 2014).

Onde a empatia está presente há menos agressividade, preconceito e conflitos. Assim como há maior cooperação, respeito, gratidão, perdão, aproximação, otimismo e ajuda mútua. Esse conceito corresponde ao contexto moderno das relações entre empregadores e colaboradores, com destaque para o papel da

liderança nos relacionamentos interpessoais positivos. Já a ausência da empatia coincide com o declínio dos relacionamentos.

A empatia nas empresas contrapõe a ideia de que os negócios precisam ser uma “selva de pedra organizacional”, ao mesmo tempo que respeita a competitividade saudável, que leva ao desenvolvimento e à inovação. Ela é capaz de desencadear uma revolução positiva na conexão humana, elevando a consciência e as ações prossociais ainda que essa capacidade apareça nas pesquisas, como demonstrado nesta tese, geralmente de forma subjacente e raramente como tema principal no mundo corporativo.

Assim, algumas características são comuns ao capital psicológico e empatia, que por serem consideradas qualidades psicológicas positivas, são desenvolvíveis, colaboram com a diversidade, trazem impactos positivos no comportamento, no bem-estar individual e no ambiente organizacional. Atuam também de forma complementar, sendo o capital psicológico gerador de desenvolvimento afetivo nas organizações e no combate à desumanização do trabalho e a empatia atuando contra a ausência de civilidade, contribuindo assim para maior qualidade nas relações interpessoais no trabalho.

Portanto, o estudo desses construtos (*PsyCap* e Empatia) em suas associações e correlações busca trazer elucidacões significativas para o ambiente organizacional do trabalho. Como pode observar ao longo da tese, a além de gerar ganhos para as organizações, traz benefícios para as pessoas que nelas trabalham.

O capital psicológico, então constitui em vantagem competitiva, produtividade e inovação para as organizações, trazendo melhores resultados, assim como aumenta o engajamento, o desempenho, o sucesso profissional e a superação de desafios a nível pessoal dos colaboradores; enquanto a empatia traz melhoria nos relacionamentos, maior colaboração e esforços compartilhados entre os seus integrantes. Dessa forma, entender como essas capacidades estão relacionadas e associadas aos funcionários e líderes de empresas será significativo para a compreensão científica e prática dos dois construtos.

1.1 Problema da Pesquisa

É possível que exista níveis significativos tanto de capital psicológico quanto de empatia nos trabalhadores de duas empresas longevas sendo possível haver

correlações e associações entre ambos os construtos. Desse modo, buscou-se responder à seguinte pergunta que norteou esta pesquisa: Qual o nível do capital psicológico e de empatia dos profissionais de duas empresas longevas do ramo metalúrgico e logístico, de médio e grande porte, e quais as correlações e associações entre os construtos?

1.2 Objetivos do Estudo

Para contribuir com elementos que auxiliem na resposta à questão levantada anteriormente, destacam-se os objetivos gerais e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa é medir o nível do capital psicológico e de empatia dos profissionais de duas empresas longevas do ramo metalúrgico e logístico, de médio e grande porte, respectivamente, fazendo as possíveis correlações e associações entre ambos os construtos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diante o objetivo geral da pesquisa, consideram-se os objetivos específicos que a partir deste se desdobram:

- a) Realizar pesquisa bibliométrica dos anos 2018 a 2023 sobre o capital psicológico e a empatia para identificar tendências, avanços e descobertas recentes e relevantes no trabalho-empresa.
- b) Identificar por meio do questionário sociodemográfico (idade, gênero, estado civil, escolaridade, tempo de empresa, cargo de liderança) os níveis de capital psicológico e empatia;
- c) Identificar o nível de capital psicológico positivo por meio do Inventário de Capital Psicológico Positivo no Trabalho (ICPT-12), considerando o nível global e de cada um dos quatro elementos (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência);
- d) Identificar o nível de empatia no trabalho por meio da Escala de Empatia no Trabalho (EMPT), levantando o nível global e de cada um dos três tipos de empatia (cognitiva, afetiva e compassiva);
- e) Apresentar estudo de correlação entre o ICPT-12 e EMPT.

1.3 Hipóteses

Tanto capital psicológico quanto empatia possuem características comuns, assim como são complementares entre si, mas também seus enfoques são diferenciados. Diante do que foi explicitado nessa introdução sobre conceitos e aplicabilidade do capital psicológico positivo e da empatia no ambiente empresarial, formulou-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 (H1): Existe correlação positiva entre os níveis de capital psicológico positivo e empatia.

Hipótese 2 (H2): Não há diferença significativa entre os elementos do capital psicológico positivo (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência).

Hipótese 3 (H3): Há diferença entre os tipos de empatia (cognitiva, afetiva e compassiva).

Hipótese 4 (H4): Há associação entre níveis de capital psicológico e os níveis de empatia em relação às variáveis sociodemográficas.

Hipótese 5 (H5): Não existem diferenças entre líderes e liderados em relação aos níveis de capital psicológico e de empatia.

1.4 Justificativa do Estudo

Essa tese pretende contribuir em vários sentidos, desde ao avanço da ciência, quanto para o desenvolvimento humano e profissional, assim como para a prosperidade das organizações.

Em relação à comunidade científica, especialmente nos campos de gestão de pessoas, estudos organizacionais e negócios, a investigação da combinação de capital psicológico e empatia, dois construtos relativamente novos, incorpora estudos recentes sobre esses temas, oferecendo contribuições que podem influenciar novos conceitos e trazer novas práticas nessas áreas.

As pessoas de forma geral podem se beneficiar da compreensão de ambas as qualidades positivas que uma vez desenvolvidas, podem promover seu bem-estar, maior satisfação na vida e no trabalho ao mesmo tempo, melhorar relacionamentos interpessoais e incentivar o crescimento profissional.

As organizações, especificamente podem utilizar esse trabalho para a compreensão do impacto que esses construtos trazem nos funcionários, liderança e resultados, estando mais sensíveis para desenvolvimento dessas capacidades na sua

força de trabalho interna. Além disso, podem utilizar essa pesquisa como referência para conduzir estudos semelhantes e com os resultados obtidos, buscar intervenções positivas de rápida implementação e baixo custo. Tais iniciativas podem beneficiar tanto as organizações quanto seus funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo, colaborativo e humanizado.

Os resultados dessa tese podem despertar o interesse de empresas existentes e a serem constituídas, já que é possível medir essas capacidades nas futuras contratações de talentos.

Sobretudo, a abordagem quantitativa dessa pesquisa permite a medição dos níveis de capital psicológico e empatia dos funcionários e líderes de empresas longevas e reais, fornecendo dados objetivos que podem ser analisados estatisticamente.

Para essa pesquisadora, em especial, que teve grande parte da sua trajetória de carreira centrada na Administração Financeira, Finanças e Controladoria, despertar, conhecer e estudar novas formas de capital, diferente do Econômico – ao qual estava habituada foi um desafio vencido. Pesquisar sobre empatia foi igualmente desafiador, uma vez que essa capacidade, ainda que fundamental, é incipiente nas organizações.

Finalmente, essa pesquisa é pioneira não só por combinar os dois construtos que são capital psicológico e empatia, como também por medi-los especificamente em empresas com dezenas de anos de existência, resultando em uma combinação única de estudo sobre: capital psicológico, empatia, ambiente empresarial, empresas longevas.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho é estruturado em sete capítulos, iniciando pela introdução que aborda dois temas centrais da tese: o capital psicológico e a empatia. O segundo capítulo aborda o capital psicológico positivo, iniciando pela psicologia positiva, sua fonte inspiradora, até chegar à psicologia organizacional positiva. Trata ainda as quatro formas de capital que são o capital econômico, humano, social até chegar ao capital psicológico positivo com seus quatro construtos positivos que são a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência. O capítulo finaliza com contribuições do *PsyCap* no trabalho. Já o terceiro capítulo é dedicado às pesquisas

bibliográficas sobre empatia, onde aborda-se a sua história e evolução à luz da ciência, sua contribuição para os relacionamentos positivos, sua composição em parte genética e parte desenvolvível e as limitações empáticas. Assim como o capital psicológico que é um construto multidimensional, os recentes estudos sobre o tema apontam que ela é formada por uma tríade de empatia cognitiva, afetiva e compassiva. O capítulo contém ainda suas contribuições para os relacionamentos interpessoais e para o ambiente empresarial, finalizando com uma conexão entre ambos os construtos centrais dessa tese. Já o quarto capítulo é dedicado à pesquisa bibliométrica atualizada sobre capital psicológico e empatia com a realização de quatro estudos e análise de publicações entre os anos de 2018 até 2023 sobre os temas. No quinto capítulo demonstra-se a metodologia utilizada na pesquisa para responder à pergunta inicial e atingir seus objetivos. O sexto capítulo traz o resultado e discussão das pesquisas, faz-se a análise estatísticas dos dados, confirma-se ou não as hipóteses e discute-se os resultados à luz das referências bibliográficas e bibliométricas relatadas nos capítulos anteriores. Finaliza-se com as considerações finais no sétimo e último capítulo da tese onde encontram-se também os limites da pesquisa e a sugestão de sua continuidade futura, encerrando com as referências bibliográficas.

2 CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO

Esse capítulo aborda o capital psicológico positivo, encontrado na literatura como capital psicológico ou *PsyCap* (*Psychological Capital*) sendo esse último termo menos comum nos estudos de língua portuguesa (do Brasil) e latina em geral. Siqueira, Martins e Souza (2014) são pesquisadores brasileiros que utilizam a sigla CAP para referirem-se ao capital psicológico.

O capital psicológico insere-se no movimento da psicologia positiva (PP), assim a primeira parte desse capítulo contextualiza a história e objetivos desse movimento, seguido de como a psicologia positiva é aplicada às organizações. Logo após, evidencia-se as quatro formas de capital que integram os capitais existentes em uma organização. Aborda-se ainda, separadamente, as quatro capacidades psicológicas positivas que incorporam o capital psicológico e as suas contribuições para o contexto de trabalho.

2.1 Da Psicologia Positiva ao Capital Psicológico

O capital psicológico positivo é um construto relativamente novo, que embora tenha apresentado avanços na última década, ainda necessita de pesquisas e produções de matérias para estudo e aplicações nesse campo (Silva; Farsen, 2018).

Nesse sentido, Meng, Fu e Luo (2022) realizaram interessante levantamento bibliométrico analisando 2.786 publicações sobre pesquisas relacionadas ao *PsyCap* de 1970 a 2021, concluindo que seu estudo é um tema transversal que cresce rapidamente, sendo que os principais autores vêm da Austrália, dos Estados Unidos e da China, recebendo constantes refinamentos.

O capital psicológico insere-se no movimento da psicologia positiva, uma vez que foca nos pontos positivos. Trata-se de uma forma de estudar, evidenciar e promover as qualidades psicológicas positivas, aquilo que é bom e vai bem, em detrimento de corrigir desvios, defeitos e *gaps*, tanto a nível individual quanto nas organizações. Sendo assim, torna-se imprescindível expor um pouco mais sobre a PP.

2.1.1 Psicologia Positiva

Inicialmente, a psicologia tradicional possuía três missões distintas: curar doenças mentais; tornar a vida das pessoas mais completa e produtiva; e identificar e desenvolver elevados talentos. No entanto, após a II Guerra Mundial, a psicologia dedicou-se quase que exclusivamente ao estudo e tratamento de doenças mentais e patologias, negligenciando duas de suas missões fundamentais que era focar na positividade para tornar a vida das pessoas melhor e promover talentos (Seligman, 2002).

Uma razão encontrada para a concentração da negatividade é que ela tende a atrair mais atenção e recursos do que a positividade. Enquanto a negatividade muitas vezes associa-se a deficiências e problemas urgentes que precisam ser enfrentados e resolvidos, a positividade sugere uma situação estável e, portanto, pode não ser tão motivadora para a mudança. Sobretudo, os resultados da positividade podem ser mais evasivos, pois são distantes, vagos, incertos e menos específicos, ao menos no curto prazo (Luthans; Youssef, 2017).

Obviamente que viver com base na negatividade e ameaças é prejudicial tanto para os funcionários quanto para as empresas. Segundo Seligman (2002), quando alguém luta para evitar uma perda ou repelir uma invasão, emoções como medo, tristeza e a raiva são suas motivações e guias. No entanto, essas emoções indicam que ela está em uma situação em que, para um lado ganhar, o outro precisa perder. Assim, esses sentimentos são avassaladores (Goleman; Boyatiz; McKee, 2018), provocam raciocínio direcionado e rigoroso, seguidos de ações que levam à luta, à fuga ou à desistência em relação à ameaça, mobilizando a pessoa a eliminar o que está errado. Ainda para Seligman (2002), a vida não pode ser estruturada em torno de emoções negativas ainda que elas sejam a linha de frente de defesa contra ameaças externas à sobrevivência.

Vale ressaltar que focar nos danos e problemas é benéfico quando existe uma ameaça real e potencial especialmente relacionados à sobrevivência da organização. Nesses casos, os problemas precisam ser resolvidos o quanto antes.

Entretanto, ativar o modo sobrevivência de forma indiscriminada e recorrente pode se tornar um hábito destrutivo, levando ao esgotamento do ser humano tornando-se um paradigma arraigado na organização. A linha entre a sobrevivência e a negatividade tóxica é tênue. Tempo demais na primeira faz buscar por perigos

potenciais, deixando de se pensar no futuro e na prosperidade tão relevante para a perenidade das organizações quanto para o bem-estar dos indivíduos.

Kahneman (2012) assevera que as experiências negativas têm um impacto mais duradouro e forte em nossas memórias e comportamento em decorrência da nossa predisposição evolutiva para focar em perigos e ameaças. O negativo supera o positivo de várias maneiras, sendo a aversão à perda uma das muitas manifestações dessa dominância da negatividade.

Nesse sentido, Fredrickson (2011), pesquisadora e psicóloga social positiva, assevera que todos conhecem a negatividade, ela vem rápido, forte, parece ser grande e de fácil detecção. Ela permeia desde as conversas internas até as relações interpessoais com os colegas, onde falhas e culpa são facilmente encontradas. Já a positividade comparada à negatividade parece insossa, fraca ou até mesmo insignificante, de forma que muitas vezes, nem é percebida. A autora enfatiza, no entanto, que a positividade não é representada por axiomas como “sorria, não se preocupe” ou “sorria e seja feliz”, esses são somente desejos superficiais. O termo positividade é propositalmente amplo e profundo, incluindo emoções positivas, como apreciação, esperança e gratidão. Abrange também significados positivos e atitudes otimistas, mentes abertas, corações ternos. Ainda que parte disso possa soar como um vocabulário de autoajuda, o termo positividade aponta para momentos humanos vitais que captaram o interesse da ciência, e as novas descobertas sobre a sua importância revelam resultados impressionantes.

Pode-se aprender a partir da vivência de mais de 30 anos dessa pesquisadora com trabalhos em organizações que, a maioria ainda não se atentou para os benefícios da positividade no ambiente de trabalho. É ainda mais comum a contratação de nossos trabalhos no sentido de diminuir *gaps*, desvios e levar pessoas à conformidade do que focar nos seus pontos fortes. No entanto, segundo Schwartz (2018, p. 101) “bons ambientes de trabalho permitem às pessoas fazerem um bom trabalho. Os clientes se beneficiam e os funcionários também.” Assim, focar na positividade pode trazer ganhos significativos para os *stakeholders*.

Ao contrário do que pensa o senso comum, a positividade não é a romantização do trabalho, não significa negar os problemas, mas sim, que é possível enxergar outras coisas além deles. Dessa forma, em vez de se concentrar nos déficits organizacionais conhecidos como 4Ds (Dano, Doença, Desordem e Disfunção), o foco

está em uma alternativa mais salutogênica, fundamentada em fatores do bem-estar (Antunes; Caetano; Cunha, 2013).

Youssef e Luthans (2015) definem positividade como um sistema integrado composto por antecedentes, processos, práticas e resultados facilmente identificados e consensuais entre diversos observadores e partes interessadas. Essa abordagem busca estabelecer padrões operacionais adequados, adicionando valor sustentável tanto ao indivíduo quanto para o ambiente.

Nesse contexto, insere-se a psicologia positiva, movimento emergente com contribuição de várias áreas do conhecimento, que estimula e incentiva a utilização do pleno potencial e muito embora não foque nas crises e problemas, prepara a lidar com eles.

Antes da psicologia positiva, a psicologia humanista iniciada em 1960 por Abraham Maslow e Carl Rogers, psicólogos brilhantes para a época, ressaltavam “muitas das mesmas premissas enfatizadas pela PP: determinação, responsabilidade, esperança e emoção positiva” (Seligman, 2002, p. 336). Maslow, em 1954, foi o primeiro a utilizar o termo “psicologia positiva”, afirmando que a psicologia tradicional havia se limitado a trabalhar a “parte mais escura e fraca”, sugerindo a “necessidade de examinar aspectos saudáveis para se ter uma visão mais completa do ser humano” (Hutz; Pacico, 2018, p. 79).

Nessa época o foco da psicologia era mais voltado para questões terapêuticas e não para pesquisa científica, além do que “a psicologia acadêmica dos anos 60 era fechada e, a Psicologia Humanista nunca foi convidada a entrar” (Seligman, 2002, p. 337).

Assim o movimento científico da psicologia positiva, como atualmente é reconhecido, surgiu oficialmente e ganhou impulso no ano de 1998. Nesse ano, o psicólogo e pesquisador PhD. Martin Seligman, professor emérito da Universidade da Pensilvânia, assumiu a presidência da *American Psychological Association (APA)*, uma organização científica e profissional que representa a psicologia nos Estados Unidos que tem pesquisadores, educadores, clínicos, consultores e estudantes como seus membros.

Seligman conquistou notoriedade ao assumir a presidência da APA e tomou para si a responsabilidade de propagar oficialmente o movimento da psicologia positiva com foco no florescimento (Corrêa, 2016; Seligman; 2002, 2011b). O termo florescimento humano refere-se a um estado em que as pessoas experimentam

emoções positivas e desenvolvimento psicológico e social (Fredrickson; Losada, 2005).

Com isso, o movimento ganhou força mostrando que era necessário rever e resgatar o foco da psicologia tradicional, que era valorizar a essência do ser humano, enfatizando os aspectos virtuosos e suas forças pessoais. Para Seligman (2002, 2011b), a psicologia não tem como propósito único o estudo das doenças e fraquezas, ela é também o estudo das forças e virtudes. Assim, a psicologia positiva surge com o objetivo de catalisar uma mudança na preocupação central desta ciência: reparar o que está mal na vida das pessoas, procurando, igualmente, construir e reforçar o que está certo nas suas vidas.

Influenciado pela teoria cognitivo-comportamental, as teses humanistas e o construcionismo social, por suas próprias experiências pessoais e profissionais, além de dezenas de pesquisas científicas realizadas ao longo de sua vida, Seligman (2002; 2011b) concluiu que, por muito tempo, a ciência psicológica havia se esquecido dos aspectos virtuosos da natureza humana. Assim, já era tempo de focar nos aspectos potenciais e positivos do desenvolvimento humano e não somente nas desordens, disfunções e fraquezas (Silva; Costa; Budde, 2018).

Embora seja o precursor da psicologia positiva, Seligman teve e tem ao seu lado, grandes pesquisadores que elevaram a níveis cada vez mais ascendentes as descobertas e aplicações da PP, sem perder de vista o bem-estar psicológico, tema central desse movimento por ser o que leva à prosperidade e florescimento humanos.

A psicologia positiva inicialmente buscou investigar a felicidade, cujo critério principal para mensurá-la era a satisfação com a vida, em que o objetivo inicial era aumentar essa satisfação, buscando compreender e promover a felicidade (Seligman, 2011b).

A PP iniciou com duas linhas de investigação: felicidade hedônica e eudamônica. A tradição hedonista fundamenta-se basicamente na preponderância dos aspectos positivos sobre os negativos, na busca da minimização do sofrimento. Esse tipo de felicidade está relacionado à busca do Bem-Estar subjetivo (BES), tanto pelo prazer (busca de prazer imediato e diversão) quanto pelo conforto (busca de conforto, relaxamento, facilidade e ausência de dor), referindo-se ao prazer imediato, sem esforço (Lefebvre; Huta, 2021).

A felicidade eudaimônica fundamenta-se no pressuposto positivo de vida plena por meio de autorrealização, busca de significado, autenticidade e crescimento

com foco no bem-estar psicológico (Vazquez, 2018; Lefebvre; Huta, 2021). São as gratificações que tem como princípio norteador o autodesenvolvimento orientado pelas forças e virtudes pessoais, tendo como foco principal o florescimento diante dos desafios da vida (Vazquez, 2018; Toyama, 2022). Nesse conceito, “quando o bem-estar é originário da integração das nossas forças e virtudes, a vida fica imbuída de autenticidade” (Seligman, 2002, p. 2022).

Muito embora estudos apontem que não há um único determinante para a felicidade, os fenômenos subjetivos, psicológicos e sociais estão inter-relacionados (Vazquez, 2018). Logo, a PP combina elementos de Hedonia e Eudaimonia num único conceito, mas ela é mais do que experimentar emoções positivas momentâneas, envolvendo também a satisfação mais profunda e duradoura na vida. Nesse contexto, a felicidade autêntica seria conquistada por meio de três elementos: as emoções positivas, o significado (sentido) e o engajamento (Seligman, 2002).

Após a grande repercussão e críticas recebidas por sua obra que tratava da Felicidade Autêntica, Seligman reformulou a teoria, completando e expandindo-a para o Bem-Estar, cujo critério é o florescimento, e que o objetivo da PP é aumentá-lo. Dessa forma, a psicologia positiva como atualmente é conhecida, refere-se ao Bem-Estar e não somente à felicidade. Outrossim, segundo Diener et. al. (2018), o termo felicidade era comumente relacionado ao senso comum, tornando-se menos apropriado ao uso científico. Corroborando com esse autor, Seligman (2011b, p. 26) explica que não aprecia a “palavra felicidade, que é utilizada com tanto exagero que se tornou quase sem sentido”, sendo um termo impraticável para a ciência. Além disso, a palavra encontra-se inextricavelmente a um estado de ânimo favorável, estar alegre, animado.

A Teoria do Bem-Estar tornaria-se um construto mais abrangente, considerando vários aspectos que contribuem para uma vida plena, sendo assim foram acrescentados mais dois elementos à teoria inicial: as relações e a realização (Seligman, 2002; Seligman, 2011b). Em um sentido mais amplo, o Bem-Estar inclui aspectos da existência que contribuem para uma vida plena, abrangendo componentes emocionais, cognitivos e sociais.

Assim, Seligman e pesquisadores criaram um modelo integrativo de partes hedônicas e eudaimônicas intitulado PERMA, conforme descrito no Quadro 1, formado pelo acrônimo das palavras que constituem o bem-estar psicológico.

Quadro 1 – Modelo PERMA

Elemento		Significado	
P	<i>Positive Emotion</i>	Emoção Positiva	Sentir-se bem, satisfação com a vida com relação ao presente (prazer e gratificação), passado e futuro.
E	<i>Engagement</i>	Engajamento	Sentir-se completamente absorvido e envolvido no que se faz.
R	<i>Relationship</i>	Relacionamento	Sentir-se profunda, significativa e autenticamente ligados a outras pessoas.
M	<i>Meaning</i>	Significado	Ter sentido da vida, experimentar e viver por algo maior que si mesmo.
A	<i>Achievement</i>	Realização	Sentir-se realizado, vitorioso por atingir objetivos.

Fonte: Adaptado de Seligman, 2011b.

O Modelo PERMA (*Positive Emotion, Engagement, Relationship, Meaning, Achievement*) descrito no Quadro 1 constitui-se de cinco elementos, tornando-se uma teoria respeitável na ciência social (Seligman, 2011b). O primeiro deles é a emoção positiva considerada sua pedra angular, pois as experiências de emoções positivas relacionadas aos eventos do passado, presente ou futuro tem um impacto significativo no bem-estar geral (Seligman, 2002; Seligman, 2011b). As emoções positivas são indicadores do florescimento como também podem produzi-lo (Fredrickson, 2001).

O segundo elemento, o engajamento, refere-se à conexão com atividades que exigem envolvimento sendo elas gratificantes por si mesmas. Ocorre quando se perde a noção do tempo, envolvendo intensa atenção, absorção e foco, criando um estado de fluxo (*flow*) em que os desafios estão à altura das habilidades. O terceiro elemento é o relacionamento positivo e conexões genuínas com outras pessoas de forma positiva e significativa, sentindo-se apreciado, amado e valorizado por eles (Seligman, 2002; Seligman, 2011b; Correa, 2016).

O quarto elemento é o significado que pode ser definido como um sentimento de pertencimento, conexão e serviço a algo superior a si mesmo. Por fim, o quinto e último elemento é a realização, que tem um fim em si mesma, sentindo-se motivado e capaz de atingir, cumprir ou alcançar objetivos pessoais (Seligman, 2002; Seligman, 2011b).

Interessante registrar que a autoeficácia, um dos recursos positivos do *PsyCap* é essencial para o bom desempenho de uma tarefa, sendo, portanto,

fundamental para o último elemento do PERMA, a realização (Phaekwamdee; Ayuthaya; Kiattisin, 2022). Esses mesmos autores realizaram estudos com 110 participantes demonstrando que todas as cinco partes do PERMA podem ser desenvolvidas, melhoradas e mantidas por meio de técnicas de *coaching*.

Apesar das suas significativas contribuições para a área, a psicologia positiva não é uma nova abordagem psicológica e, sim, um novo olhar para essa ciência por meio de um movimento que engloba várias áreas do conhecimento, além dela própria. Assim, a PP não é exclusividade de psicólogos, ela trabalha com recursos psicológicos eficazes, que trazem resultados para as vidas e negócios reais, constituindo em técnicas e procedimentos específicos e validados que auxiliam a gerenciar, controlar e direcionar a vida e os negócios.

De fato, a psicologia positiva foca na positividade, virtuosidade, qualidades e pontos fortes, sem ignorar os danos e problemas, mas vendo além deles. Logo, ela tem como objeto de estudo, a pesquisa e a atuação nas virtudes, qualidades, fortalezas e prosperidade humana em nível grupal e organizacional (Silva; Costa; Budde, 2018).

Para Vazquez (2018, p. 10), “no contexto organizacional e do trabalho, o bem-estar tem sido tradicionalmente mais analisado quanto aos fatores extrínsecos (renda, carreira, empregabilidade)”. Sem dúvida, o dinheiro é importante e a forma principal de consegui-lo é pelo trabalho, sendo impressionante o potencial e a influência que o segundo tem na vida das pessoas, e quando elas fazem o que valorizam, encontram satisfação e bem-estar, “muito mais do que os benefícios materiais que provêm dos benefícios que os empregadores trocam por um bom trabalho” (Schwartz, 2018, p. 101).

Mais intrigante ainda são as descobertas de Snyder e Lopes (2009, p.395) cujos estudos sugerem que são os relacionamentos interpessoais seguido do trabalho, que provavelmente são as fontes mais importantes “para melhorar a nossa vida”. Isso traz a reflexão que a empatia é significativa no ambiente laboral, já que ela é um dos elementos que impulsionam os relacionamentos positivos no trabalho, como será observado no próximo capítulo.

Se o trabalho é um forte influenciador na prosperidade vida humana, ocasionando impacto no bem-estar, o movimento da PP possui influência na Psicologia Positiva Aplicada às Organizações, conduzindo a desdobramentos inovadores nesse campo (Vazquez, 2018).

2.1.2 Psicologia Positiva Aplicada às Organizações

O desenvolvimento do capitalismo trouxe mudanças significativas nas relações de trabalho. Inicialmente, o foco era na maximização da produção e do lucro, muitas vezes custando o bem-estar dos trabalhadores. Com o tempo, isso resultou em um modelo de trabalho onde as oportunidades para satisfação não material — como realização pessoal, criatividade, e inspiração — foram reduzidas ou eliminadas. Em vez de encontrar no trabalho satisfação e crescimento pessoal, muitos trabalhadores passaram a ser vistos apenas como meios para atingir fins econômicos, levando a uma desumanização das relações de trabalho e à perda de aspectos que poderiam tornar o trabalho mais gratificante e significativo (Schwartz, 2018).

Algum tempo depois, a psicologia positiva desbravou caminhos, oferecendo esclarecimentos sobre ter uma vida de significado, de qualidade e integrada na área pessoal e profissional. A pandemia do COVID-19, especialmente, influenciou a percepção individual sobre a qualidade de vida e como o ser humano pretende integrar uma abordagem ampla ao seu bem-estar tanto na área pessoal quanto profissional. Nos ambientes de trabalho, observa-se mudanças significativas na dinâmica entre empregadores, colaboradores e organizações, redefinindo a forma como operam e funcionam (Agrawal; Chukkali; Singh, 2022), incluindo ganhos mútuos.

Assim, nos últimos anos, tem crescido a atenção da psicologia positiva para a área do trabalho (Milner; Criticos, 2023). Suas contribuições são significativas, em especial à necessidade de mudança do paradigma da gestão mecanicista com foco exclusivo nas questões econômicas, que buscam simplesmente “maximizar a riqueza de seus proprietários” (Gitman, 2004, p. 13). A concepção mecanicista sofre críticas por não levar em consideração o lado humano e, em consequência, as contribuições das emoções e sentimentos, ou seja, o lado da psicologia humana (Marston, 2014). Assim, a PP posicionou-se em contraste direto com a psicologia tradicional que tende a concentrar-se no funcionamento psicológico negativo (Milner; Criticos, 2023).

Nesse sentido, os estudos sobre psicologia geral e psicologia organizacional, em especial, têm concedido atenção maior aos aspectos negativos das pessoas e das organizações do que aos aspectos positivos (Rego; Cunha, 2013). As pesquisas focadas na negatividade, como por exemplo o estresse no trabalho, os conflitos, as atitudes disfuncionais, os comportamentos contraproducentes e outros elementos negativos trouxeram benefícios, geralmente relacionados ao alívio do sofrimento.

Entretanto, eles não contribuíram para melhor compreensão das forças humanas, do florescimento e do desempenho ideal do ser humano no trabalho (Biricik, 2020).

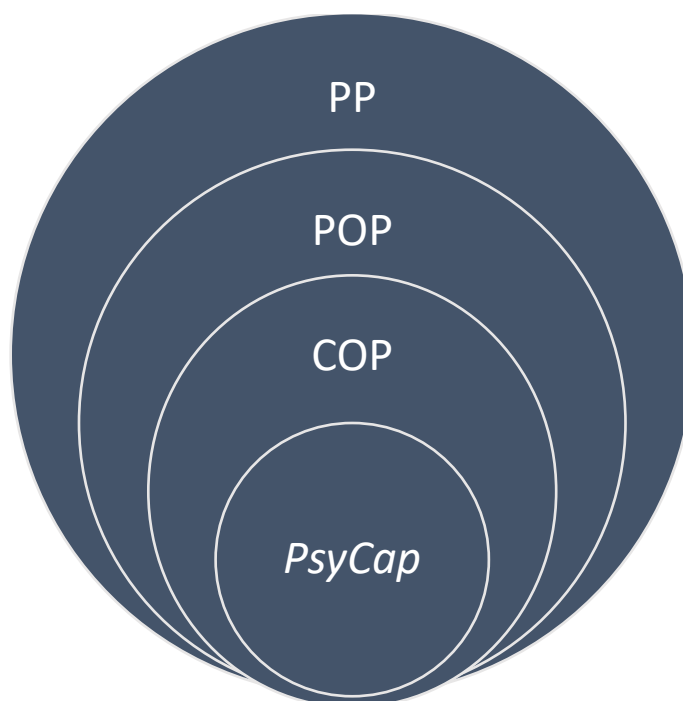
Em parte, isso ocorreu porque a própria sociedade, assim como os indivíduos absorveram ideias falsas sobre o trabalho. Um dogma econômico aceito por muito tempo e apoiado em algumas teorias da psicologia como a de B. F. Skinner, psicólogo behaviorista, sugeria que as pessoas fazem coisas em troca de incentivos, recompensas e dinheiro. A ideia então seria acertar nos incentivos, já que nada mais importava além do salário. Contudo que as pessoas fossem pagas pelo que faziam, não importava muito o que os empregos implicavam (Schwartz, 2018).

Assim, décadas de pesquisas dedicadas à exploração de perspectivas e questões negativas nas disciplinas-chave da ciência comportamental, como psicologia e sociologia infiltrou-se, embora de maneira menos acentuada, nos campos de comportamento organizacional e na gestão de recursos humanos (Luthans; Youssef; Avolio, 2015).

Entretanto, conforme afirmam Luthans e Youssef (2004), é tempo de as teorias predominantemente negativas sobre o comportamento humano nas organizações serem substituídas por uma abordagem de gestão focada nos pontos fortes e orientada para aspectos positivos. Isso implica dar ênfase ao desenvolvimento do capital humano, social e psicológico, permitindo que os indivíduos alcancem seu pleno potencial.

Dessa forma, a Figura 1 ilustra como o capital psicológico está inserido na Psicologia Positiva (PP) e ao contexto organizacional.

Figura 1 - Da Psicologia Positiva ao PsyCap



Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 1 mostra que a Psicologia Organizacional Positiva (POP) está inserida dentro do movimento da Psicologia Positiva (PP), sendo a POP um conceito relativamente novo e abrangente que descreve, explica e prediz o funcionamento ótimo do ser humano ao mesmo tempo que incentiva o bem-estar no trabalho (Salanova; Shaufeli, 2004), sendo expressa principalmente, por meio do comportamento organizacional positivo (COP) (Corrêa, 2016), encontrado no *PsyCap* (Luthans, Youssef e Avolio, 2015).

Nesse sentido, o COP concentra-se principalmente no estudo de resultados positivos, especialmente, nos processos e qualidades das organizações e dos seus integrantes estando relacionado à excelência e prosperidade (Cameron; Dutton; Quinn, 2003). Dessa forma é compreensível as (poucas) críticas sobre o capital psicológico tais como as de Dóci et al. (2023), que o veem somente como um recurso estratégico a ser utilizado em benefício da produtividade e eficiência das organizações. No entanto, é inegável suas contribuições para o ser humano uma vez que o compromisso organizacional positivo também está associado à prosperidade e ao florescimento pessoal.

O trabalhador não foi feito somente para produzir e ganhar dinheiro; ele é dotado de emoções e desejos, relacionamentos, aspirações e propósito. Assim é provável que deseje sentir-se capaz de fazer as coisas acontecerem de uma maneira que também o satisfaçam, incluindo a capacidade de enfrentar problemas e desafios com maiores chances de autorrealização e sucesso. Dessa forma, as contribuições da POP utilizam como alavancagem, os recursos psicológicos positivos individuais que alavancam resultados, mas também traz maior bem-estar e reduz o efeito do estresse, por exemplo. Para Sarmiento et. al (2013), em última análise a POP foca no bem-estar no trabalho e a máxima satisfação e desempenho desses trabalhadores.

Nessa concepção é possível observar a inserção do conceito humanístico nas organizações com ênfase nas pessoas, nas suas necessidades e emoções, sem prejuízo dos resultados. Dessa forma, não há necessidade de desumanizá-las para que sejam bem-sucedidas (Silva; Cervo; Bento, 2018). No capítulo 3 será possível observar que a empatia é uma das características das organizações humanizadas assim como preconizam Peters (2022), Dias e Oswaldo (2023).

O impacto da PP originou uma discussão substancial e inovadora sobre os elementos positivos que impulsionam o comportamento organizacional produtor e positivo, ao bem-estar laboral e ao desenvolvimento humano pleno (Vazquez, 2018) sendo que o engajamento é uma das teorias para definir o bem-estar no trabalho (Sarmiento et al., 2013).

Assim, baseados em estudos da psicologia positiva, em especial nos estudos dos psicólogos Ed Diener sobre felicidade e bem-estar subjetivo e Barbara Fredrickson e seu modelo de “ampliar e construir”, Luthans, Youssef e Avolio (2015) obtiveram os fundamentos necessários para criar o “comportamento organizacional positivo” e mais especificamente, o capital psicológico (*PsyCap*).

O COP, basicamente, consiste em utilizar e aplicar recursos e capacidades psicológicas que podem ser medidas, desenvolvidas, aprimoradas e efetivamente gerenciadas com o propósito de aumentar o desempenho no trabalho e organizacional (Luthans, 2002). Os traços e estados individuais positivos tratam-se de recursos pessoais, já a nível de grupo, recursos estes relacionados ao COP (Paliga et al., 2002).

Logo, o comportamento organizacional positivo foi a porta de entrada para a psicologia positiva no campo do trabalho e das organizações (Silva; Farsen, 2018). Diferente do Comportamento Organizacional tradicional, o COP foca na construção

de forças humanas positivas (virtudes, forças, qualidades, capacidades psicológicas) com orientação para construção de ambientes de trabalho saudáveis em vez de apenas gerenciar as fraquezas presentes nesses contextos (Nelson, Cooper, 2018; Silva; Farsen, 2018).

Tais capacidades psicológicas influenciam positivamente no desempenho organizacional que segundo Luthans, Youssef, Avolio (2007), são melhor representadas por meio do capital psicológico, um recurso individual que também prediz bem-estar no trabalho (Sarmiento, 2013). Esse construto agrega quatro recursos psicológicos positivos mensuráveis e maleáveis, sendo eles a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência (Antunes; Caetano; Cunha, 2013), sendo considerado uma estrutura de ordem superior que surgiu com base nas concepções da psicologia positiva (Bento et al., 2023).

Além disso, o *PsyCap* é a condição psicológica positiva individual que apoia o alcance do desempenho ideal e da satisfação individual no trabalho (Luthans et al., 2007).

Diante do exposto, é possível que nas empresas investigadas, que possuem mais de trinta anos de atuação no mercado, passando por inúmeras crises e dificuldades, os níveis de capital psicológico de sua força de trabalho sejam significativos, podem estar correlacionados aos níveis de empatia Carrillo (2021) afirma que ela é a chave para o sucesso nos negócios, permitindo a compreensão do outro e principalmente, impulsionando a produtividade e a realização dos objetivos conjuntos. Assim é de se supor que exista correlação positiva entre ambos os construtos como previsto pela **Hipótese 1 (H1)**.

Antes de abordar os recursos psicológicos positivos do *Psycap*, faz-se necessário abordar as outras formas de capital, além desse para maior compreensão do construto.

2.1.3 As Formas de Capital

Na Administração, a palavra “capital” remete aos bens tangíveis e intangíveis de uma entidade. Ao usar esse termo, Luthans e Youssef (2004) permitem uma correlação entre as Teorias da Administração com os tipos de capital proposto no conceito inicial de Luthans (2002).

A teoria clássica da administração trouxe o conceito de homem econômico e racional, além da busca da máxima eficiência, com ênfase nas tarefas e estrutura, originando o capital econômico. Entretanto, após a revolução proposta pela teoria humanística, como o próprio termo indica, a ênfase passou a ser as pessoas. Nessa teoria onde surge o homem social, se reconhece que os trabalhadores são pessoas complexas com sentimentos e emoções, necessitando de atenção quanto aos aspectos psicológicos e sociológicos (Vizeu, 2019).

Nesse contexto, abriu-se a possibilidade de pensamento para novas possibilidades de capital que podem ser aplicados à força de trabalho, como o capital humano e o social.

As novas formas de capital foram acrescentadas à forma tradicional, em que a ideia é sintetizada no Quadro 2.

Quadro 2 - Tipos de Capital

Capital	1) Econômico	2) Humano	3) Social	4) Psicológico
Orientação	O que temos	O que sabemos	Quem conhecemos	Quem somos e quem podemos nos tornar
Componentes	Capital financeiro, estrutural, físico e tecnológico.	Conhecimento explícito e tácito, competências, experiências.	Redes de relacionamentos, network, interdependência.	Esperança, autoeficácia, resiliência e otimismo.
Foco	Passado	Passado e presente	Passado e presente	Presente e futuro

Fonte: Adaptado de Snyder; Lopes, 2009; Luthans, Youssef e Avolio, 2015.

Conforme demonstrado no Quadro 2, o primeiro capital é o econômico (ou financeiro), tratando-se da primeira forma de capital de que se tem conhecimento, sendo considerada a mais tradicional, representando “o que temos”, consistindo em imóveis, instalações, equipamentos, máquinas, patentes, tecnologia (Snyder; Lopes, 2009; Luthans; Youssef, 2004).

Esse capital com foco no que foi acumulado no passado, sendo possível encontrá-lo no Balanço Patrimonial das organizações, é uma espécie de demonstração financeira (ou contábil) que evidencia uma lista de itens existentes em uma data específica. De um lado tem-se os bens e direitos (Ativo), sendo considerado o patrimônio bruto e de outro, evidencia as obrigações e o patrimônio líquido de uma

organização (Warren et al., 2009). Embora não fique explícito pelos autores, o ativo permanente como bens tangíveis, instalações, máquinas, equipamentos, imóveis e terrenos, assim como os intangíveis como marcas registradas, patentes, direitos autorais fazem parte do capital econômico.

Essa autora da tese, contando com 30 anos de atuação nas áreas econômico-financeira e contábil entende que esses são itens do capital econômico como se referem os precursores do *PsyCap*.

Apesar de significativo, uma empresa não se faz somente de recursos econômico-financeiros, como dinheiro e equipamentos, mas também do talento e da capacidade das pessoas, sendo que a boa gestão do capital humano é capaz de compensar a falha dos outros recursos (Carillo, 2021).

Durante os anos de consultoria em organizações, foi possível essa autora observar o declínio e crescimento de organizações, - de pequeno à grande porte – com muito ou pouco capital econômico. Algumas delas, com pouco dinheiro, ainda diante de crises, conseguiram sobreviver, enquanto outras, nas mesmas condições, cresceram e prosperam e já outras fecham, ainda que com capital econômico considerável e grandes patrimônios acumulados. A explicação pode estar em seus recursos que transcendem o capital econômico, englobando o humano, social e o psicológico, ainda que esse último termo nem existisse em épocas passadas.

Dessa forma, a concepção de que o esforço individual no trabalho representa um tipo de capital que acrescenta valor econômico por meio de altos padrões de desempenho é relativamente nova, mas consistentemente sustentada por pesquisadores e consultores, sendo um elemento fundamental na gestão de recursos humanos (Vazquez, 2018).

Nos primórdios da administração científica, os funcionários eram pagos para produzir e, portanto, a empresa deveria tirar o máximo e o melhor deles. Isso faz lembrar o filme *Tempos Modernos* de 1926 onde Charles Chaplin, o chefe, aparecia em uma grande tela gritando por mais velocidade na execução das tarefas (Charas; Lupushor, 2022).

Na visão econômico-mecanicista, os funcionários eram considerados somente um custo. Isso foi acentuado pela própria concepção de gestão de pessoas que, por muito tempo, marcou presença mais como uma função voltada para as pessoas do que para os negócios (Carvalho; Nascimento, 1993).

Entretanto, observando a história, constata-se a mudança da natureza do capital humano ao longo do tempo, sendo inevitável a sua relação com a acumulação de capital, riqueza das nações e das organizações (Brown; Lauder; Cheung, 2020) – sendo as pessoas elemento significativo para impulsionar inovação, produtividade e crescimento econômico.

Assim, na visão mais contemporânea do capital humano, o segundo capital demonstrado no Quadro 2, os papéis dos recursos humanos foram redefinidos. Nela, as pessoas criam valor e ajudam uma organização a ter sucesso no mercado. Para isso, é fundamental pensar nas pessoas fora da organização (clientes e investidores) mas também e principalmente, observar as pessoas de dentro da organização (colaboradores), tratando-as de forma humanizada e como seres humanos e não máquinas. Além disso, o capital humano torna-se essencial para ajudar as organizações a adaptarem-se às mudanças internas e atender os consumidores (Charas; Lupushor, 2022).

No capital humano inclui-se principalmente, todos os colaboradores em todos os níveis da organização, inclusive toda sua diversidade. Os recursos baseiam-se em experiências, educação, formação, habilidades, talentos, conhecimentos e ideias, composto por competências explícitas e conhecimentos tácitos das pessoas. A orientação nesse tipo de capital é “O que sabemos”. O capital humano possui um valor econômico advindo da formação e educação que geram resultados econômicos, mas também é considerado uma fonte de inovação e de renovação estratégica (Luthans; Youssef, 2004; Antunes; Caetano; Cunha, 2013). Nesse contexto, insere-se as competências relacionadas à “inteligência intelectual, (QI), ou seja, a quantidade de conhecimento formal e acadêmico que o indivíduo conseguiu adquirir. Exemplo: fluência em idiomas, formação acadêmica, domínio de metodologias de trabalho, etc.” (Oswaldo, 2017, p. 161).

Entende-se que a Diversidade, a Equidade e a Inclusão (DEI) potencializam o capital humano na organização. Para Hayashi, Maroldi e Hayashi (2002), a diversidade organizacional engloba a multiplicidade de características individuais, reconhecendo que as pessoas podem ser iguais e diferentes, valorizando a singularidade do indivíduo. Já a equidade é decorrente da diversidade, em que se é assegurado justiça e igualdade de oportunidades para todos os talentos. A inclusão fomenta um ambiente onde os talentos são respeitados e valorizados por suas habilidades, experiências e perspectivas distintas. Essas práticas convergentes

potencializam o capital humano, promovendo um contexto de trabalho colaborativo e eficiente, enriquecido pela variedade de talentos e perspectivas, trazendo ganhos mútuos para os funcionários e para a organização, tendo a empatia um papel fundamental para aplicação do DEI.

Dessa forma, interessante estudo realizado por Choudhury (2021) mostra que, em última análise, o capital humano a nível individual e organizacional é alavancado pelas competências socioemocionais, que fortalecem comportamentos emocionalmente inteligentes, como será observado ao longo dessa tese, a empatia é um componente significativo da Inteligência Emocional (IE) para a gestão de relacionamentos interpessoais.

Barbosa (2012), em sua investigação empírica em dados do Ministério do Trabalho e Solidariedade de Portugal, conclui que o Índice de Capital Humano (ICH) está diretamente relacionado ao sucesso e à redução do risco das empresas, deduzindo principalmente que o capital humano exerce um impacto positivo significativo na sobrevivência empresarial, sendo fundamental para empreendedores na formação de empresas bem-sucedidas.

Já o capital social, a terceira forma de capital demonstrada no Quadro 2, está diretamente relacionada ao capital humano uma vez que se refere às estruturas de contato interpessoais, às redes sociais, de relacionamentos e laços sociais orientando-se por “Quem conhecemos”, constituindo um valioso ativo de ação social e organizacional (Luthans; Youssef, 2004; Antunes; Cunha, 2014).

Na visão baseada em recursos, os processos seletivos geralmente avaliam os candidatos em potencial com base no seu capital humano (conjunto de conhecimentos, habilidades e capacidades), que inclui tanto aspectos explícitos quanto implícitos, muitas vezes mensuráveis objetivamente por meio de sua educação e experiência. Podem também ser contratados com base em seu capital social, ou seja, suas conexões pessoais e profissionais, bem como a densidade e a posição estratégica em suas redes de contatos, que podem atualmente ser avaliadas com precisão por meio de técnicas de análise de redes sociais (Luthans; Youssef; Avolio, 2015).

Mas ainda com esses cuidados, Oswaldo (2017) assevera que os profissionais, após a contratação, podem não apresentar resultados satisfatórios ou entregar o que é demandado.

O fato é que, independentemente de estar em uma organização, todo ser humano possui ao menos, capital humano e social (Barbosa, 2012). Assim, as empresas não podem depender apenas de capitais que são na realidade, do colaborador, (o conhecimento do capital humano) ou de suas redes de contatos (capital social).

Surge então, o capital psicológico positivo desempenhando um papel significativo como quarta forma de capital, conforme demonstrado no Quadro 2. Ele representa uma vantagem competitiva sustentável, indo além dos outros tipos de capitais, concentrando-se em quem a pessoa é no presente e no seu potencial de desenvolvimento futuro. O *PsyCap* influencia e abrange conhecimentos, habilidades, educação, experiência a nível de grupo, como o apoio social e as redes de relacionamentos que são parte integrante da identidade do indivíduo, especialmente em situações estressantes (Luthans; Luthans; Luthans, 2004; Luthans; Youssef; Avolio, 2007).

Milner e Criticos (2023, p. 2) lembram que inicialmente, a “construção do *PsyCap* foi concebida para ser semelhante ao capital financeiro ou capital social – um recurso que os funcionários podem acumular e utilizar quando necessário.” Entretanto, o capital psicológico não somente acrescenta aos outros capitais, como também interage com eles para promover a otimização de todos os recursos de capital. Ainda que exista uma conexão entre eles, o capital psicológico vai além do capital humano e social (Luthans; Youssef; Avolio, 2015).

O capital psicológico, forma mais recentemente conceituada e estudada, envolve quatro variáveis psicológicas positivas. Esse capital é orientado por “Quem somos”; e “Quem podemos nos tornar” no contexto da percepção psicológica. Esse conceito alinha a satisfação e bem-estar no trabalho com a rentabilidade quando reconhece, investe e desenvolve as capacidades individuais. O *PsyCap* é resultado de uma construção teórica humanista e não econômica, diferente do que propõem os estudos tradicionais de capitais (Luthans; Youssef, 2004; Luthans, 2002).

Nesse sentido, à medida que o século XXI avança, torna-se mais urgente que as organizações reduzam sua dependência das fontes tradicionais de capital e avancem no conhecimento e na implementação nas formas psicológicas de capital (Snyder; Lopes, 2009).

Entretanto, isso não marca o fim das outras formas de capital; ao contrário, a ideia é que o *PsyCap* possa aumentar outras formas de capital tangíveis e intangíveis

contribuindo para a compreensão de como criar da melhor forma uma vantagem competitiva sustentável baseada no ser humano. A combinação sinérgica do capital humano, social e psicológico é essencial para realização do potencial humano, mas ao considerar sua interação dinâmica, o capital psicológico tem um impacto mais significativo do que o capital humano ou social individualmente. A interação conjunta desses três capitais supera a simples soma de suas partes, conforme a construção do *PsyCap* (Luthans; Youssef; Avolio, 2015).

2.1.3.1 Capital Psicológico Positivo

A significativa contribuição liderada pelo Prof. PhD. Fred Luthans da Universidade de Nebraska propõe uma nova maneira de pensar sobre os recursos (ou capital) disponíveis. Diferente dos outros tipos de capital, o capital psicológico é centrado em estados psicológicos positivos das pessoas, podendo ser o impulso para altos desempenhos no contexto organizacional (Vazquez; Hutz, 2018; Snyder; Lopes, 2009). Além dos desempenhos, o capital psicológico também traz ganhos aos trabalhadores, influenciando seu bem-estar, satisfação e realização, o que reverbera nos relacionamentos interpessoais, conforme observado ao longo desta tese.

O Prof. Luthans publicou estudos acerca do comportamento dos indivíduos nas organizações de acordo com a psicologia positiva, em que inicia a investigação de algumas características nos indivíduos (Cavalcante; Siqueira; Kuniyoshi, 2014). A esse conjunto de comportamentos pessoais positivos, deu-se o título de Capital Psicológico Positivo (*PsyCap*) ou Capital Psicológico, como é mais conhecido nos países de língua latina (inclusive no Brasil), contrapondo os comportamentos contraproducentes, que produzem efeitos negativos para os resultados organizacionais (Vazquez; Hutz, 2018).

Além de ser o construto central do COP, o capital psicológico positivo cria valor para as organizações, além de mostrar outras possibilidades de utilização de capital, mostrando outra vertente, ligada à positividade (Antunes; Caetano; Cunha, 2013).

Entretanto, tanto a positividade quanto o capital psicológico envolvem mecanismos cognitivos e comportamentos intencionais, os quais dificilmente seriam explicados apenas por meio de modelagem comportamental ou imitação primitiva (Luthans; Youssef, 2017). Dessa forma, esses aspectos requerem uma compreensão

mais aprofundada dos processos mentais complexos que os sustentam que vão além de simples respostas automáticas, envolvendo a capacidade de reflexão e ação.

Nesse sentido, o capital psicológico pode fomentar ainda mais o pensamento e atitudes positivas das pessoas nas organizações ao analisar e aplicar os pontos fortes pessoais e capacidades psicológicas individuais que podem ser medidas, desenvolvidas e gerenciadas para obtenção de alto desempenho organizacional. Ainda nessa visão, o comportamento positivo dos trabalhadores influencia o funcionamento da eficácia organizacional a medida em que suas atitudes e emoções positivas geram produtividade, engajamento, entrega e colaboração (Antunes; Caetano; Cunha, 2013).

Em relação à criação de valor, Luthans e Youssef (2004) e Luthans, Youssef e Avolio (2007) inspiraram-se na teoria da empresa baseada em recursos e aos fatores VRIN de Barney (1991), que preconiza que recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva e sustentável devem ser: Valiosos, Raros, Inimitáveis e Não Facilmente substituíveis. Nesse sentido, compreende-se diante dos estudos para essa tese que tanto o capital psicológico quanto a empatia são recursos VRIN e, portanto, podem estar correlacionados positivamente conforme preconizado pela **Hipótese 1 (H1)**.

Além disso, deve ser uma capacidade positiva, única, mensurável, possível de desenvolvimento e com impacto no desempenho individual (Luthans, 2002), mas não é só isso, ele também tem impacto na satisfação dos colaboradores (Saraswati, 2019).

Assim, o capital psicológico influencia positivamente tanto na satisfação dos trabalhadores quanto no seu comprometimento organizacional, além disso, observa-se correlação positiva entre comportamento inovador, satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (Pires Júnior, 2021).

Apesar de cada um dos quatro componentes ter sua própria base teórica e empírica, sendo significativos por si só, evidências mostram de que ao serem combinados, formam um construto de ordem superior, sendo o capital psicológico um preditor de resultados mais forte do que os fatores individuais isoladamente (Nolzen, 2018; Luthans; Youssef; Avolio, 2015).

Antes de se chegar às quatro capacidades fundamentais, sendo elas a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência, várias capacidades psicológicas positivas foram analisadas, estudadas e empiricamente testadas no ambiente de

trabalho. O benefício em combinar essas competências em um único construto leva os indivíduos a desempenhos superiores e mais consistentes, do que seria possível em pessoas que possuem somente uma das capacidades (Luthans; Youssef, 2004; Luthans; Luthans; Luthans, 2004).

Os quatro recursos, autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, formam o acrônimo em inglês *HERO* (*Hope, Efficacy, Resilience, Optimism*), uma espécie de herói interior. Essas quatro capacidades foram selecionadas para compor o capital psicológico devido à maior adequação com a sua teoria, medição, desenvolvimento e desempenho e impacto, mas outros recursos psicológicos, como a criatividade, o fluxo, a atenção plena, a gratidão o perdão, a coragem, e a Inteligência Emocional, dentre outros, possuem potencial para serem incluídos no *PsyCap* (Luthans; Youssef, 2017).

De fato, o capital psicológico por meio dos seus quatro componentes representa um conjunto significativo de recursos pessoais e organizacionais que, ao serem desenvolvidos e adequadamente direcionados, podem contribuir para o aprimoramento do desempenho humano e dos resultados tanto a nível individual quanto organizacional (Çavuş; Gökçen, 2015).

Talvez essa questão pode ser observada a partir de uma perspectiva individualista conforme postulam Dóci et al. (2023) ao afirmarem que o capital psicológico é frequentemente aplicado dessa forma, focando atenção no nível individual e negligenciando os fatores sociais mais amplos que moldam as características psicológicas.

Em suma, o capital psicológico é definido como um fator psicológico de positividade composto pela integração de quatro capacidades psicológicas positivas (Antunes; Caetano; Cunha, 2013). Trata-se de um estado psicológico multidimensional individual constituído de quatro recursos positivos que não são nem transitórios, nem estáveis, mas podem ser alimentados, desenvolvidos e modificados (Nolzen, 2018) por meio de microintervenções positivas rápidas de fácil implementação (Milner; Criticos, 2023; Luthans et al., 2006).

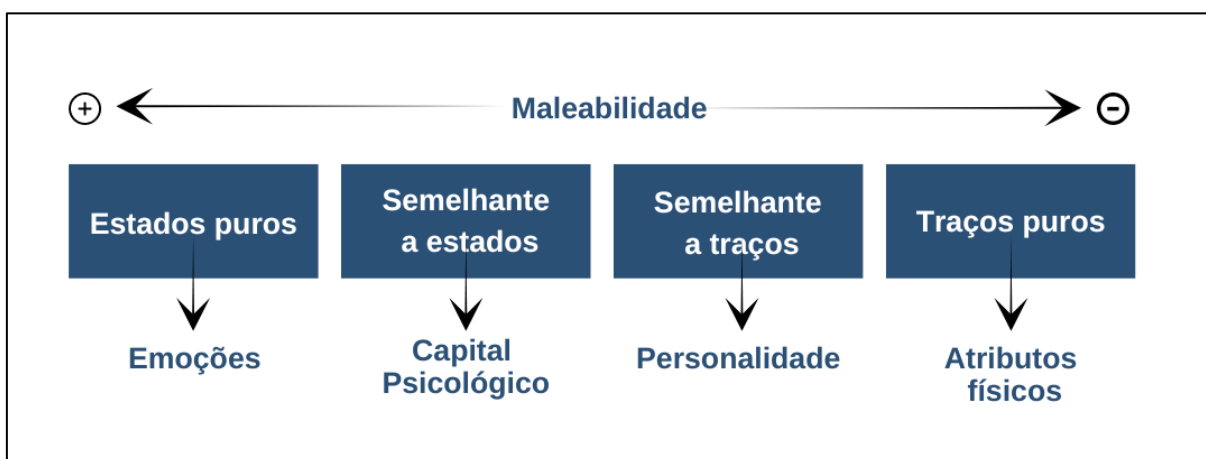
Apesar da multidimensionalidade do capital psicológico, devido ao cuidado dos precursores em estudar, definir e eleger essas quatro capacidades positivas em seus estudos longitudinais, formulou-se a **Hipótese 2 (H2)** desta tese, pressupondo-se que não existem diferenças significativas entre os níveis dos quatro elementos do capital psicológico.

2.1.3.1.1 Capacidades Psicológicas Positivas no Trabalho

Os baixos custos associados e a predisposição ao desenvolvimento tornam o retorno do investimento nas capacidades psicológicas positivas do *Psycap* significativamente elevado no ambiente de trabalho (Luthans et al., 2006; Luthans; Youssef; Avolio, 2015), trazendo custo-benefício interessante para as organizações e também para os trabalhadores já que essas capacidades podem ser capitalizadas para outros fins, como a área pessoal e carreira, por exemplos.

Luthans e Youssef (2017) explicam por meio de um *continuum* de estado-traço, a maleabilidade e a estabilidade das capacidades humanas, onde é possível observar por meio da Figura 2, onde o capital psicológico se encontra.

Figura 2 - *Continuum* de Estado - Traço



Fonte: Adaptado de Luthans e Youssef (2017).

Conforme demonstrado na Figura 2, existem dois extremos que variam de estados puros a traços puros. No extremo à esquerda, estão os estados puros que são momentâneos, e instáveis, como as emoções e estados de humor, enquanto no outro extremo à direita estão os traços puros que são características fixas, hereditárias e difíceis de mudar, como os atributos físicos e a inteligência. Já os recursos semelhantes a estados como o capital psicológico são maleáveis e abertos ao desenvolvimento, entretanto, mais estáveis que os estados puros como as emoções. Já os recursos semelhantes a traços são características mais permanentes e difíceis de mudar, como os traços da personalidade, e forças de caráter, por exemplo. Quanto mais à esquerda, as características são mais maleáveis e mais fácil de mudar, quanto mais à direita, muito difíceis de mudar (Luthans; Youssef, 2017; Serrão, 2018).

Os critérios científicos para os quatro recursos psicológicos utilizados no *PsyCap* foram “(1) serem baseados em teoria e pesquisa; (2) ter medição válida; (3) ser semelhante a um estado (em oposição a semelhante a um traço) e, portanto, aberto à mudança e ao desenvolvimento; e (4) ter um impacto positivo nas atitudes, nos comportamentos desejados e, principalmente, no desempenho (Luthans; Youssef; Avolio, 2015).

Observa-se que por ser considerado semelhante a um estado, a proposta é que ele possa ser desenvolvido, sendo recomendável ser medido de tempos em tempos. Além disso, ele é singular, mensurável, e possui impacto no desempenho (Snyder; Lopes, 2009).

No trabalho, essas características podem fazer diferença significativa nos resultados. “As empresas mais competitivas são aquelas que, além dos talentos e do rico capital social, beneficiam-se da autoeficácia, da esperança, da resiliência e do otimismo dos colaboradores (Rego; Cunha, 2013, p. 83).

Nesse sentido, o capital psicológico apresenta esta característica distinta de plasticidade ou maleabilidade, abertura para a mudança e desenvolvimento (Luthans; Youssef, 2017).

Argumentos apresentados por Luthans (2002) dizem que os recursos psicológicos dos indivíduos são pontos referenciais para serem investidos e desenvolvidos até atingirem seu pleno potencial.

Ainda sobre COP, o capital psicológico, tem como princípio centrar na dimensão psicológica da positividade, isto é, na integração das capacidades psicológicas destinadas a motivação, satisfação e felicidade no ser humano.” (Formiga et al., 2019).

O Quadro 3 mostra resumidamente os quatro recursos psicológicos do capital psicológico positivo e seus significados.

Quadro 3 – Quatro Recursos do Capital Psicológico Positivo

Recurso Psicológico			Base de Teoria e Pesquisa	Capacidade humana	Características
H	Hope	Esperança	Snyder Lopes	Capacidade de ver um futuro melhor e acreditar que ele pode ser criado, implementando esforços próprios para tornar a vida melhor.	Três componentes básicos: o objetivo, o caminho e a agência.

E	Eficacy	Autoeficácia	Albert Bandura	Crença na própria capacidade de atingir objetivos e ter sucesso em tarefas desafiadoras, além de ter competências para executar cursos de ações necessários para atingi-los.	Quatro mecanismos: experiência de domínio, experiências vicárias, persuasão verbal e estados fisiológicos e emocionais.
R	Resilience	Resiliência	Ann Masten	Capacidade de superar problemas, falhas, conflitos, contratemplos, dificuldades e adversidades, recuperando-se delas rapidamente, voltando ao seu estado original de equilíbrio.	Três características: presença da adversidade, adaptação demonstrada e crescimento subsequente.
O	Optimism	Otimismo	Martin Seligman	Capacidade positiva de apresentar razões externas, variáveis e específicas para os fracassos e infortúnios.	Três dimensões: a permanência, a abrangência e a personalização.

Fonte: Adaptado de Snyder; Lopes, 2009; Luthans; Youssef, 2017; Azanza et. al., 2014.

Os recursos do capital psicológico foram organizados no Quadro 3 para que possam ser, na sequência, explicados, iniciando-se pela Autoeficácia, pesquisada de forma longitudinal pelo psicólogo canadense Albert Bandura, que segundo Luthans, Youssef e Avolio (2015) influenciou seus trabalhos em geral e, especificamente, o capital psicológico.

2.1.3.1.2 Autoeficácia

A autoeficácia ou confiança, também referenciada por eficácia, são crenças de alguém na sua capacidade de mobilizar, organizar e executar uma determinada ação. Elas desempenham um papel central na motivação e no alcance de metas, influenciando a forma como uma pessoa lida com as pressões do ambiente sem comprometer seu adequado funcionamento (Fontes; Azzi, 2012).

A corrente de pensamento adotada pela psicologia positiva para a autoeficácia é originária dos estudos iniciados no ano de 1977 por Bandura (1977), professor de longa data da Universidade de Stanford e precursor da Teoria Social Cognitiva (TSC). Ele cunhou o termo que definia a convicção de alguém para realizar com sucesso o comportamento para produzir resultados mediante fatores cognitivos

e pessoais (Bandura, 1977; Snyder; Lopes, 2009). Esse senso de autoeficácia pode ser geral ou em relação a uma área de domínio específica, onde acredita que pode ter um bom desempenho, como no esporte, escola ou trabalho, por exemplos. Lembram Sarmiento et. al (2013) que o conceito em questão não se refere a recursos que a pessoa dispõe objetivamente, mas sim à sua opinião sobre eles. Trata-se da percepção individual de que os recursos são suficientes e úteis para lidar com problemas e alcançar objetivos.

Luthans e Youssef (2017) compreendem a concepção de autoeficácia de Bandura (1977) como aderente às suas concepções do *PsyCap*, uma vez que ela é um conjunto de crenças e à confiança na própria capacidade, e no esforço para organizar e executar cursos de ação requeridos para alcançar um objetivo específico ou para executar tarefas desafiadoras (Bandura, 1997). A autoeficácia começa a ser desenvolvida logo na primeira infância, quando o indivíduo lida com diversas experiências, tarefas e situações. Contudo, o seu desenvolvimento continua ao longo da vida, à medida que ele adquire novas habilidades, vivências e compreensão (Bandura, 2002).

Em seus extensos estudos sobre o tema, que duraram cerca de 20 anos, Bandura (2004) propôs mecanismos para desenvolvimento da autoeficácia construídas a partir de quatro aspectos individuais: experiência de domínio, experiências vicárias, persuasão verbal e estados fisiológicos e emocionais.

O primeiro mecanismo é a experiência de domínio, ou de maestria. Refere-se à avaliação das experiências pessoais passadas em lidar com determinada tarefa ou situação. As experiências passadas aumentam a probabilidade de sucesso, enquanto os fracassos repetidos tendem a diminuí-lo (Bandura, 1997).

O segundo mecanismo são as experiências vicárias fornecidas por modelos sociais. Envolve a observação de outras pessoas próximas que são vistas como modelos de desempenho eficaz na tarefa em questão. As pessoas buscam modelos que as inspirem. Ao observar indivíduos parecidos com elas alcançando o sucesso por meio de esforços persistentes, as pessoas fortalecem a crença em suas próprias capacidades e habilidades para dominar atividades semelhantes com o mesmo sucesso (Bandura, 2002; Nunes; Oliveira, 2018).

Já o terceiro mecanismo trata-se da persuasão verbal. São *feedbacks* encorajadores recebidos de outras pessoas que podem influenciar a crença na própria capacidade, aumentando a autoeficácia (Bandura, 1997). Os *feedbacks* positivos

suscitam maior esforço para desempenhar a ação requerida (Moreira; Ambiel; Nunes, 2018). No trabalho, os *feedbacks* positivos de líderes podem fortalecer as crenças sobre o desempenho, ao passo que reiterados *feedbacks* negativos podem enfraquecer as crenças de autoeficácia. Peters (2002) afirma que as pessoas precisam de atenção no que fazem de melhor, tornando-se mais produtivas e engajadas.

Por fim, os estados fisiológicos e emocionais representam o quarto mecanismo. Referem-se à influência das sensações físicas e emocionais experimentadas pela pessoa durante a execução da tarefa. Sentir-se calmo, confiante, entusiasmado ou confortável pode aumentar a autoeficácia, enquanto ao temor, o medo, a ansiedade, a fadiga e o desconforto podem diminuí-la (Bandura, 1997). Para Azanza et al. (2014, p. 295), “as pessoas também diferem na forma como interpretam os seus estados emocionais, o que por sua vez influencia os julgamentos sobre as suas próprias competências”.

Essas quatro fontes desempenham um papel significativo na formação das crenças de autoeficácia de uma pessoa, fornecendo informações essenciais que são integradas por meio do processamento cognitivo e reflexivo (Moreira; Ambiel; Nunes, 2018).

Assim, pessoas que se sentem autoeficazes respondem ativamente aos desafios, em vez de reagir com passividade ou resignação. Além disso, tendem a aceitar tarefas difíceis, enfrentar desafios e manterem-se motivadas para atingirem objetivos (Luthans; Youssef; Avolio, 2007).

Rego e Cunha (2013, p. 83) afirmam que indivíduos autoeficazes “optam por iniciativas mais desafiantes, aplicam os seus esforços e recursos motivacionais na prossecução dos objetivos, são perseverantes diante dos obstáculos”.

Por outro lado, segundo Bandura (2011), baixas percepções de autoeficácia podem gerar evitação ou procrastinação da tarefa que pode gerar estados emocionais negativos. Assim, pessoas com crenças de alta eficácia enfrentam tarefas difíceis como um desafio a ser superado, em vez de uma ameaça a ser evitada, permanecendo comprometidos com o sucesso do resultado (Goulart; Weymer; Moreira, 2022).

Já quando a pessoa desenvolve e evidencia competências robustas, um sentido vigoroso de eficácia pode ajudar na manutenção do desempenho, mesmo em situações que apontam para alta probabilidade de fracasso (Bandura, 1986).

Entretanto, se uma pessoa não possui a competência necessária para realizar uma atividade, crenças de autoeficácia irrealistas ou superestimadas não são suficientes para compensar essa deficiência (Nunes; Oliveira, 2018).

Uma significativa reanálise conduzida por Stajkovic e Luthans (1998) com 114 estudos conclui que há uma relação forte e positiva entre autoeficácia e desempenho relacionado ao trabalho.

Especialmente no trabalho, a eficácia “é a crença mantida pelo trabalhador nas próprias capacidades de mobilizar recursos cognitivos e ações necessárias para realizar com êxito seu trabalho” (Siqueira; Martins; Souza, 2014, p. 70). Dias (2023) complementa que no contexto laboral, a autoeficácia auxilia na superação de adversidades ao trazer à consciência do indivíduo as habilidades cognitivas, emocionais e comportamentais que ele já possui, levando-o a enfrentar os desafios no âmbito dos negócios.

A autoeficácia, a capacidade de alcançar desafios, possui componente tanto racional quanto emocional. Goleman, Boyatzis e McKee (2018, p. 63) afirmam que, sob o ponto de vista neurológico, o que leva as pessoas a perseguirem seus objetivos na vida é a habilidade do cérebro de lembrá-las da satisfação que sentirão ao alcançá-los. Essa capacidade reside no circuito entre a amígdala e o lobo pré-frontal esquerdo, integrando processos emocionais e racionais.

Recorrendo à administração, o componente racional envolve planejamento, tomada de decisões, enquanto o componente emocional está ligado à motivação e à crença na própria capacidade. O equilíbrio entre esses componentes pode variar dependendo do contexto e da pessoa.

Principalmente, a combinação da autoeficácia com os três outros elementos do capital psicológico cria sinergia favorável para o surgimento de comportamentos proativos, um ser humano que antecipa, combinando suas experiências do passado e presente para realizações futuras.

O papel de agência da autoeficácia posiciona o ser humano como um agente ativo e autorregulado, capaz de autogestão, o que reforça a importância das crenças de autoeficácia (Bandura, 1997). No princípio da agência humana, o autodesenvolvimento e a mudança de comportamento são explicados. Nessa abordagem, o indivíduo não é um alvo passivo das influências do ambiente; pelo contrário, ele age sobre o meio, tomando decisões conscientes em relação às

circunstâncias de sua vida. Nessa teoria, ser um agente implica ter intencionalidade em suas ações (Lima; Nassif; Garçon; 2020).

A autoeficácia, que se refere à crença na própria capacidade de realizar tarefas e alcançar metas, está diretamente ligada a outro elemento do *PsyCap*, a esperança, que envolve a expectativas positivas em relação ao futuro, incluindo a capacidade de atingir metas desafiadoras.

2.1.3.1.3 Esperança

Ao longo do tempo, as iniciativas para investigar e mensurar a esperança, concentraram-se em uma abordagem clínica relacionada justamente ao que não é esperança: a desesperança e a doença mental, não muito diferente do que ocorreu com a psicologia tradicional que focou nas doenças, danos e desvios. No entanto, com a psicologia positiva e o comportamento organizacional positivo, a esperança tem sido estudada no âmbito laboral, relacionando-a com desempenho e satisfação no trabalho (Azanza et al., 2014).

Sob a ótica das forças e virtudes da PP, a esperança é concebida como uma força intrapessoal cuja essência se fundamenta na manutenção de atitudes e expectativas positivas em relação ao futuro. O indivíduo orientado pela esperança acredita que a construção de um futuro promissor é viável e alcançável (Niemeck, 2019).

No início das pesquisas, a esperança era considerada um traço ou disposição consistente ao longo do tempo; atualmente, as evidências de esperança a mostram como um traço e até experiência momentânea (Colla et al., 2022).

A esperança como capacidade inserida no capital psicológico está fundamentada na extensa construção de teoria e pesquisa de 20 anos do Prof. PhD. Charles Snyder sobre a nova esperança, considerado um estado motivacional positivo baseado em um senso construído de sucesso (Luthans; Youssef, 2017).

Em seu livro, Snyder (1994) afirma que esperança é a soma da força de vontade mental (*WillPower*) e da capacidade de gerar caminhos (*WayPower*) que a pessoa possui para atingir seus objetivos. Logo, a esperança envolve três componentes básicos: o objetivo, o caminho e a agência (Snyder; Lopes, 2009).

O objetivo refere-se à capacidade do indivíduo de compreender e identificar claramente o que deseja alcançar ou conquistar, já que metas vagas não fornecem energia mental suficiente para avançar. Uma meta ou objetivo pode ser quaisquer

objetos, experiências ou resultados que imaginamos e desejamos em nossas mentes. Assim, uma meta é algo que queremos obter (como um objeto) ou atingir (como uma realização) (Snyder, 1994).

O caminho (*WayPower*) ou pensamento de caminhos reflete os planos mentais ou roteiros que orientam o pensamento esperançoso. A pessoa reconhece sua habilidade de identificar diversas rotas que o conduzem à realização desses objetivos em que as trajetórias correspondem ao planejamento e às ações a serem implementadas. A confiança e sensação de capacidade na habilidade de encontrar novos caminhos para alcançar objetivos é fortalecida pelos sucessos anteriores em criar alternativas quando as abordagens iniciais foram obstruídas (Snyder, 1994).

Já o agenciamento (*WillPower*), ou pensamento de agência refere-se à força de vontade, ou determinação para a pessoa perseguir objetivos, mobilizando e gerenciando os recursos internos e externos, energizando-se e mantendo-se motivada para alcançar o objetivo desejado, mesmo diante de desafios ou obstáculos que possam surgir (Snyder, 1994; Snyder; Lopes, 2009; Niemec, 2019).

Colla et al. (2022) em recente publicação apresenta um modelo que amplia esse conceito com mais dois elementos: um fator interpessoal adicional chamado *WePower* e um fator intrapessoal denominado *WhyPower*. Esses se somam aos elementos já existentes na teoria da esperança de Snyder, que incluem motivação para o sucesso (*WillPower*) e planejamento para alcançar metas (*WayPower*). Segundo os autores, esse modelo busca enriquecer a compreensão da esperança de Snyder ao incorporar aspectos interpessoais e intrapessoais, oferecendo uma visão mais abrangente dos determinantes psicológicos que influenciam a capacidade de manter e buscar objetivos.

Geremia et al. (2018) explicam que certamente, todos os seres humanos já desejaram muitas coisas na vida, mas o mero desejo não é suficiente para alcançar os objetivos almejados. Para ilustrar o conceito de esperança, citam o exemplo de alguém que deseja reintegrar-se ao mercado de trabalho em tempos de crise, sendo que para isso é necessário estabelecer metas, encontrar caminhos e manter a motivação para buscar emprego e renda. Segundo eles, diante do desemprego, algumas pessoas podem sentir-se ressentidas, enquanto outras tentam reinserir-se em sua profissão. Há também aqueles que, ao perceberem as dificuldades de um mercado em crise, valem-se principalmente da esperança aliada ao otimismo e a criatividade para criar oportunidades por meio do empreendedorismo. Essa

abordagem mostra como a esperança, conforme definida por Snyder, pode desempenhar um papel fundamental na superação de desafios e na busca de novas oportunidades.

Assim, pessoas com esperança elevada experimentam menos emoções negativas ao se depararem com dificuldades em alcançar os seus objetivos, principalmente devido à sua força de vontade e capacidade de gerar e usar caminhos alternativos (Youssef; Luthans, 2007). Já na área empresarial, empregados com esperanças elevadas são mais produtivos, enquanto empresas com esperanças elevadas parecem ser bem-sucedidas em termos lucros finais (Snyder; Lopes, 2009).

Para Rego e Cunha (2013, p. 83), “pessoas esperançosas mostram determinação e energia para atingir objetivos, denotando capacidade para desenvolverem vias alternativas que lhes permitam resolver problemas e aproveitar oportunidades.” Especificamente no trabalho, o trabalhador mantém a crença que possui recursos para ser bem-sucedido, utilizando meios necessários para isso (Siqueira; Martins; Souza, 2014).

Em suma, a esperança reflete um conjunto mental no qual tem-se a força de vontade percebida e o caminho para chegar ao destino (Snyder, 1994), diferente do otimismo que foca na interpretação de eventos negativos.

2.1.3.1.4 Otimismo

Na psicologia positiva, o otimismo pode ser estudado a partir de duas perspectivas teóricas diferentes, o Estilo Explicativo e o Estilo Disposicional, sendo ambos complementares (Azanza et al., 2014; Snyder; Lopez, 2009). O Estilo Explicativo é amplamente propagado pela PP uma vez que Martin Seligman, o precursor desse movimento, é também um dos maiores estudiosos e pesquisadores sobre o tema, fazendo-o por 25 anos, sendo esse o teórico escolhido como referência do otimismo no *PsyCap*.

O Estilo Explicativo está relacionado a forma como a pessoa explica a si mesma por que os eventos ruins ou de fracasso acontecem. O otimista utiliza atribuições causais adaptativas para justificar esses eventos (Seligman, 2011a; Snyder; Lopes, 2009).

Mas antes de abordar esse estilo é necessário compreender o desamparo aprendido. Ambos os conceitos fazem parte da teoria do controle pessoal, onde está

inserido o Estivo Explicativo. O desamparo aprendido é a resposta de desistir, um ato de renúncia motivado pela crença de que nada do que se faça tem importância. Já o estilo explicativo refere-se à maneira como a pessoa explica a si mesma o motivo pelo qual as coisas ocorrem da maneira como acontecem (Seligman, 2019).

Assim, conhecido também como “Estilos Explicativos”, origina-se diretamente da forma do indivíduo de enxergar o seu lugar no mundo e engloba três dimensões: a permanência, a abrangência e a personalização (Seligman, 2011a).

A dimensão permanência (temporária x permanente) está relacionada ao tempo – os otimistas pensam nos termos “às vezes” e “ultimamente”. Para eles, os eventos negativos são temporários e passarão, enquanto os pessimistas acreditam que as situações ruins que lhes acontecem afetarão sua vida para sempre e pensam nos termos “sempre” e “nunca” (Seligman, 2019; Ribeiro; Silva; Budde, 2018).

A dimensão abrangência (específico x universal) está relacionada ao espaço. Enquanto os otimistas podem até sentirem-se mal em relação a uma parte da vida, conseguem tocar o restante dela normalmente. Já os pessimistas generalizam o problema de uma área para todas as outras da vida, geralmente desmoronam sob pressão e desistem de todo o resto (Seligman, 2011a; Snyder; Lopes, 2009).

Na dimensão personalização (externo x interno) os otimistas atribuem os fracassos a outras pessoas ou às circunstâncias. Por outro lado, os pessimistas culpam a si mesmos pelos acontecimentos. Assim, possuem baixa autoestima e assumem muito mais responsabilidade do que deveriam pelos acontecimentos negativos (Seligman, 2002; 2011b).

Sendo assim, um estilo explicativo otimista interrompe o desamparo, enquanto um estilo explicativo pessimista prolonga esse estado. A maneira como a pessoa interpreta os eventos para si mesma influencia o quanto ela se desmotiva ou se revigora ao enfrentar contratempos diários ou derrotas significativas (Seligman, 2019).

De fato, a forma cognitiva como a pessoa compreende os eventos, transforma completamente suas percepções em relação a eles, influenciando suas ações na resolução de reveses, frustrações ou más notícias (Coelho, 2016).

Entretanto, ser otimista não implica em interpretar todas as situações da vida de forma exclusivamente positiva e inquestionável; por isso, é fundamental visualizar a realidade da vida como ela é (Ribeiro; Silva; Budde, 2018). Nesse sentido, Seligman (2011b, p. 246) ressalta que otimismo não é substituir todo pensamento negativo em

positivo pois “há um tempo e lugar para se concentrar em pensamentos negativos persistentes porque há algo a ser aprendido com eles”.

Ao adotar um estilo explicativo, os indivíduos otimistas “creditam o sucesso a si próprios, encaram os eventos negativos com confiança, desenvolvem menos sentimento de culpa e desespero, e nutrem-se de autoestima e entusiasmo” (Rego; Cunha, 2013, p.83).

Já no Otimismo Disposicional, os otimistas tendem a esperar que coisas boas aconteçam, enquanto os pessimistas esperam o contrário – que os eventos negativos ocorrerão (Luthans; Youssef, 2017; Snyder; Lopes, 2009). Além disso, nessa teoria, essas expectativas são consideradas como estáveis, ou seja, traços, diferente daquela preconizada por Martin Seligman (Azanza et al., 2014) Dessa forma, esse conceito está alinhado com a abordagem do capital psicológico, proposta por Luthans e Youssef (2004) que são estados e não traços.

No trabalho, o profissional mantém a crença “acerca de fatos positivos que ocorrerão com ele no futuro” (Siqueira; Martins; Souza, 2014, p. 70) enquanto os líderes otimistas possuem atitudes corretas e assertivas pois acreditam que “fazer mais, melhor e mais rápido é sempre possível” (Ulrich; Smallwood, 2019, p. 90).

É importante que o otimismo não tenha uma perspectiva irrealista, conhecida como viés otimista. Tanto a esperança quanto o otimismo funcionam de maneira mais eficaz quando os indivíduos fazem avaliações realistas do que pode ser efetivamente mudado. Assim, tanto a esperança quanto o otimismo não são devaneios para pensar em alterar o que não pode ser alterado. Essa abordagem indulgente pode desviar os indivíduos do engajamento em busca de metas realistas e alcançáveis (Niemeck, 2019).

Finalmente, a resiliência complementa os quatro elementos do *PsyCap*.

2.1.3.1.5 Resiliência

Os estudos sobre a resiliência têm ganhado destaque na literatura científica, especialmente a partir da década de 70, ganhando notoriedade inicialmente com as contribuições da psicóloga Emmy Werner e sua colega Ruth Smith (Werner; Smith, 1989). Na pesquisa, as autoras examinaram uma amostra de 700 crianças provenientes do arquipélago do Havaí, desde o nascimento até a idade adulta.

No início do estudo, segundo as autoras *op. cit.* aproximadamente um terço dessas crianças apresentavam condições de "alto risco", devido à falta de apoio

familiar e lares desfavoráveis, caracterizados por situações de pobreza, alcoolismo dos pais e violência doméstica. Os resultados da pesquisa revelaram que dois terços da população de risco continuaram a enfrentar consideráveis problemas pessoais, enquanto o restante desenvolveu personalidades saudáveis. Tal constatação permitiu concluir que duas características básicas estavam associadas à resiliência desses indivíduos, sendo uma delas as disposições extrovertidas desde o nascimento e a outra, a habilidade para buscar e envolver-se com fontes de apoio.

Surpreendentemente, ao longo do tempo, entre as idades de 20 e 30 anos, a maioria dos participantes da pesquisa relatou ter se recuperado das adversidades anteriormente enfrentadas. Dos participantes originais classificados como de alto risco, impressionantes 80% demonstraram ter alcançado a recuperação, destacando a importância do suporte proporcionado por adultos, como parentes, amigos, vizinhos ou professores, na promoção da resiliência (Snyder; Lopes, 2009; Garmezy, 1999).

Apesar de significativo para o avanço sobre resiliência esse e outros estudos não foram conclusivos uma vez que pesquisas das últimas três décadas revelaram que outras pessoas que não tiveram nenhum fator de proteção, também demonstraram resiliência diante das adversidades (Snyder; Lopez, 2009).

Assim, estudos desenvolvidos ao longo das últimas quatro décadas têm apresentado novas concepções adotadas por pesquisadores que buscam explicar tanto as respostas adequadas quanto as inadequadas no processo de desenvolvimento. Uma evolução no vocabulário utilizado nesse campo tem sido observada, conforme evidenciado por estudos que descrevem disfunções no desenvolvimento de crianças expostas a condições que seriam preditivas de um desenvolvimento desfavorável de respostas adaptativas (Lemos, 2008).

Em um sentido mais amplo, a resiliência seria a capacidade de superação em relação às adversidades da vida, adaptando-se de forma saudável ao contexto em que vive (Pinho; Falcone, 2018).

Já para Garmezy (1999), o termo adequado para descrever a variedade de comportamentos adaptativos é "competência", já que a resiliência é a manifestação de conhecimentos, habilidades e atitudes frente a eventos estressores. Existem outras definições do conceito de resiliência, as quais têm sido modificadas devido à complexidade do processo, o que demonstra que o tema ainda está em constante construção e evolução.

A pesquisadora mais referenciada no construto do capital psicológico pelos precursores sobre resiliência é a Profa. PhD. Ann Masten, psicóloga positiva que foi aluna de Garmezy com quem possui publicações sobre o tema.

Parte disso é porque Luthans, Youssef e Avolio (2015) evidenciam que Masten reconhece que a resiliência inclui habilidades comuns e fortalezas psicológicas passíveis de identificação, preservação e alimentação, independente de faixa etária e condições psicológicas.

Em seus extensos estudos sobre a resiliência, Masten (2001) reconhece a contribuição inicial dos psicólogos e psiquiatras que investigaram o fenômeno em crianças devido a questões genéticas ou experienciais em que elas eram chamadas de invulneráveis ou invencíveis. Entretanto, ela conclui que a resiliência não é uma mágica, ela é feita de processos comuns e não extraordinários, oferecendo uma perspectiva mais positiva sobre o desenvolvimento humano e sua adaptação.

Além das pesquisas conduzidas por Werner e Smith (1989), posteriormente houve também o desenvolvimento de outras investigações sobre as respostas adaptativas diante de situações de estresse e adversidades. Esses estudos contribuíram para identificação dos fatores de resiliência associados a um bom funcionamento mesmo em meio a adversidades enfrentadas no ambiente em que o indivíduo está inserido. Desse modo, buscou-se compreender as respostas comportamentais positivas diante de desafios socioafetivos a partir da própria definição de resiliência, como demonstrado pelos pesquisadores a seguir.

Para Masten e Reed (2002), a resiliência pode ser contextualizada como uma classe de fenômenos que exibem padrões de adaptação positiva em situações de adversidade ou risco significativo. A identificação da resiliência requer duas avaliações críticas. A primeira envolve a constatação de que os indivíduos estão se comportando de forma satisfatória, ou até mesmo superando as expectativas, diante de um conjunto de critérios estabelecidos. A segunda avaliação está relacionada à presença de circunstâncias atenuantes que representaram uma ameaça ao alcance de resultados positivos.

Assim, Luthans, Youssef e Avolio (2015) diante de suas pesquisas para inclusão no *PsyCap* entendem que são características da resiliência: (a) presença da adversidade (b) adaptação demonstrada e c) crescimento subsequente.

A resiliência se junta a outras capacidades do capital psicológico positivo, que também são maleáveis e podem ser desenvolvidas. O capital psicológico, por sua vez,

diz respeito às características individuais (quem ela é) e ao potencial de crescimento de uma pessoa (quem ela pode se tornar) (Luthans; Youssef; Avolio, 2007).

Embora a resiliência tenha sido amplamente estudada no campo da psicologia do desenvolvimento, observa-se um aumento crescente no interesse e nas aplicações desse construto na psicologia organizacional. Essa tendência reflete o reconhecimento de que a capacidade de se adaptar e se recuperar de experiências negativas ou adversas desempenha um papel significativo no contexto do trabalho e das organizações (Luthans, Youssef, 2017).

Nesse sentido, ainda que Masten tenha concentrado a maioria dos estudos sobre resiliência em crianças e jovens adolescentes de forma individual, ela afirma que o conceito de resiliência pode ser aplicado a todo sistema dinâmico, desde famílias, escolas, comunidades, organizações ou ecossistemas (Masten, 2014). De fato, as definições de resiliência evoluíram para refletir os *insights* sobre os sistemas em desenvolvimento.

Segundo Masten (2019, p. 101), “embora a ciência da resiliência não seja nova, a investigação atual é mais multidisciplinar, multinível e de desenvolvimento do que nunca”, refletindo uma perspectiva de sistemas de desenvolvimento com implicações profundas para defini-la e investigá-la, bem como para transformar as evidências em prática. Atualmente, resiliência significa, em termos gerais, a capacidade de um sistema se adaptar com sucesso a perturbações que ameaçam a viabilidade, o funcionamento ou o seu desenvolvimento (Masten, 2019).

Em relação à pessoa, a resiliência é a capacidade de sobrevivência e recuperação de experiências negativas ou positivas, permitindo que ela supere as mudanças, dificuldades e riscos causados pelo trabalho. A autora destaca a relevância dessa capacidade em ambientes de negócios turbulentos (Sastaviana, 2021).

Foram identificadas características comuns de pessoas resilientes, como a aceitação da realidade, uma crença profunda no significado da vida e uma capacidade de improvisar e se adaptar a mudanças significativas (Luthans; Luthans; Luthans, 2004).

Interessante pesquisa sobre resiliência realizada por Melo et. Al. (2020) analisou-a sob a ótica da população brasileira, pesquisando 2.038 pessoas. Parte significativa das pessoas pesquisadas (44,60%) apresentaram pontuação abaixo da média, enquanto 56,40% dos participantes apresentaram-se acima da média,

denotando que a amostra estudada apresenta dificuldades em ser resiliente. Concluíram ainda que características como pessoas casadas ou divorciadas, com ensino superior, pós-graduação, maior renda e aposentadas, embora não determinantes, contribuem com maior nível de resiliência.

Outra pesquisa brasileira realizada por Galvão e Pinto (2017) com profissionais de enfermagem, constatou que em relação aos gêneros, os resultados no nível de resiliência não foram significativamente diferentes, onde no gênero masculino obteve valores de 4,11 e o feminino, 4,12 (em uma escala que varia entre 0 a 5 pontos).

Pinto et. Al (2014) com 361 estudantes de Administração brasileiros concluiu que em relação à idade, religiosidade e gênero, os participantes apresentam equilíbrio nos níveis de resiliência, muito embora na bibliografia referenciada, era de se esperar que as mulheres fossem mais resilientes, assim como indivíduos com maior idade e influência da religiosidade.

Luthans, Youssef e Avolio (2015) afirmam que além da condição adaptativa, a resiliência permite que a pessoa utilize a adversidade como um trampolim para o crescimento e desenvolvimento.

Gums (2015) também argumenta em sua tese de doutorado que ela pode ser compreendida como um estado mental, em vez de ser considerada meramente como uma resposta adaptativa da pessoa diante de uma situação que a desafie.

A resiliência apresenta-se como capacidade significativa para os seres humanos em ambientes laborais, sendo ela justamente o que parece: a capacidade que permite aos indivíduos emergirem de circunstâncias adversas, preservando a esperança diante de dificuldades significativas (Bennis; Thomas, 2022). Especialmente nesse ambiente, é a crença do trabalhador “de que sairá fortalecido após enfrentar adversidades no trabalho” (Siqueira; Martins; Souza, 2014, p. 70).

Luthans, Youssef e Avolio (2007) defendem a importância da resiliência como uma das quatro dimensões fundamentais do capital psicológico positivo. Eles enfatizam que ela está relacionada à capacidade de lidar com adversidades e superar obstáculos, contribuindo para o desenvolvimento de uma percepção de autoeficácia, otimismo e esperança nos indivíduos.

Çavuş e Gökçen (2015) que exploram a definição, componentes e efeitos do capital psicológico, afirmam que a resiliência promove a adaptação positiva e o enfrentamento eficaz de problemas, permitindo que as pessoas mantenham um

estado psicológico positivo mesmo em tempos de estresse. Os autores afirmam ainda que apesar da importância dos outros três componentes do capital psicológico, a resiliência psicológica contém em si os três outros recursos.

Luthans (2002) e Luthans, Youssef e Avolio (2015) estenderam a visão psicológica positiva da resiliência para o local de trabalho. Assim, além de contribuir para o *PsyCap*, a resiliência desempenha um papel fundamental no contexto laboral, pois está relacionada à capacidade de enfrentar e superar adversidades, promovendo o desenvolvimento de habilidades de resolução de problemas e a adaptação diante de situações desafiadoras (Sastaviana, 2021).

Os líderes resilientes em especial têm visão positiva, veem o que está certo, não o que está errado, concentram-se no que está indo bem e não no que vai mal. Eles são capazes de ver as coisas em perspectiva e enfrentam rapidamente os problemas, aprendendo sobre o que funcionou e o que não funcionou. Discutem coisas difíceis, tendem a ser claros, transparentes e abertos sobre informações e decisões, oferecendo aos outros, oportunidades de aprender, crescer e evoluir (Ulrich; Smallwood, 2019).

Além disso, a resiliência contribui para a construção de um ambiente de trabalho positivo, estimulando a criação de redes de apoio, promovendo o engajamento e a produtividade dos colaboradores (Luthans; Luthans; Luthans, 2004). A capacidade de lidar com adversidades de forma resiliente é fundamental para a adaptação em momentos de mudanças, como ocorreu durante a pandemia da COVID-19 (Sastaviana, 2021). Aqueles que demonstraram maior resiliência foram mais propensos a se adaptarem às novas circunstâncias e a enfrentar os desafios impostos pela crise de forma mais efetiva.

Para finalizar essa subseção, Csikszentmihalyi (2020) vai além sobre o conceito de resiliência ao afirmar que criar algo positivo a partir de um infortúnio é algo muito raro. Essas pessoas podem ser consideradas sobreviventes, mas também resilientes e corajosas.

2.2 Diferenças, Interrelações e Sinergia dos Recursos do *PsyCap*

Além dos próprios autores originais de cada recurso psicológico positivo inspirarem os precursores do *PsyCap*, Luthans Youssef e Avolio (2015) também

estudaram cada um deles, chegando a características recorrentes e semelhantes aplicáveis a todos eles, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Características dos Recursos do Capital Psicológico Positivo

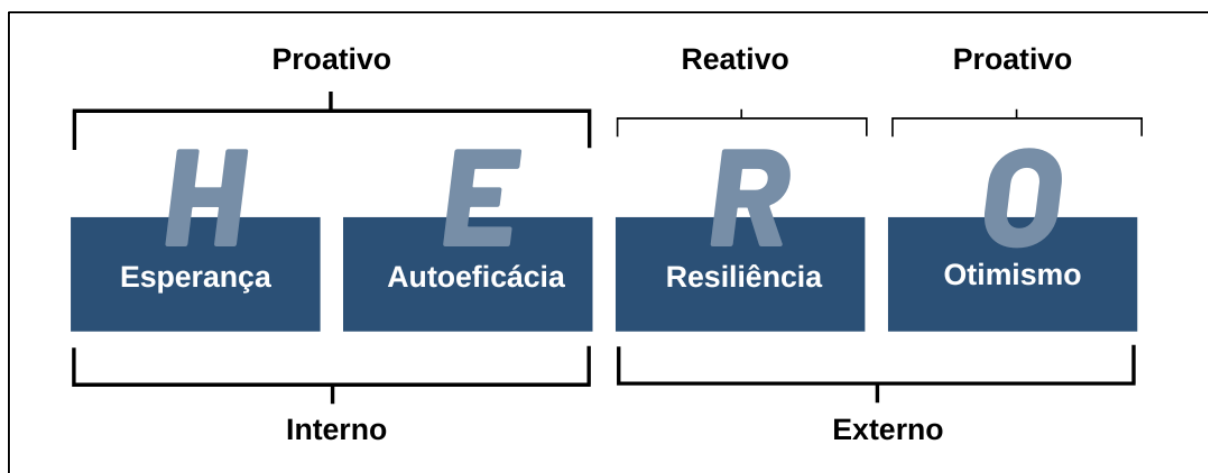
Recursos/Critérios	Esperança	Autoeficácia	Resiliência	Otimismo
Baseado em teoria	x	x	x	x
Maleável/semelhante a um estado	x	x	x	x
Mensurável	x	x	x	x
Relacionado ao desempenho no trabalho	x	x	x	x
Relacionado a outros resultados de trabalho	x	x	x	x
Agência	x	x	x	x
Avaliações positivas	x	x	x	x

Fonte: Luthans; Youssef, Avolio, 2015.

Conforme demonstrado no Quadro 4, os critérios que definiram a inclusão dos quatro recursos no capital psicológico foram: baseado em teoria e pesquisa, semelhante a um estado ou de desenvolvimento, mensurável com medidas válidas, vinculados ao desempenho e outros resultados relacionados ao trabalho, senso internalizado de agência – crença humana de que é a gente ativo da sua vida, capaz de influenciar e moldar os eventos ao seu redor e avaliação positiva das circunstâncias.

Os quatro recursos do capital psicológico (*HERO*) representam um caráter psicológico distinto, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - Capital Psicológico *HERO*



Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 3 mostra que enquanto a esperança, a autoeficácia e a perspectiva positiva do otimismo têm predominantemente um caráter proativo, a resiliência seria naturalmente mais reativa. Se por um lado a esperança e a autoeficácia compartilham de um foco interno, por outro o otimismo e a resiliência têm uma orientação mais externa, uma vez que atribuições externas e recursos sociais desempenham um papel significativo nessas duas capacidades. Já o caminho é exclusividade da esperança (Luthans, 2002; Luthans; Youssef, 2017). É possível considerar o estilo explicativo do otimismo como reativo uma vez que ele pode surgir após a ocorrência de uma situação (positiva ou negativa).

Sobre as quatro capacidades psicológicas positivas, autores reconhecem que otimismo e esperança podem parecer similares. Snyder (1994), por exemplo, concorda que otimismo e esperança possuem significados semelhantes, mas expressou preocupação com essa comparação, já que o otimismo desprovido de planos pode se transformar em promessas vazias ou se tornar um otimismo irrealista, semelhante ao retratado na história de Pollyanna, uma menina que jogava o "Jogo do Contente". A premissa desse jogo era encontrar algo positivo em situações negativas, mesmo nas mais absurdas. Nesse tipo de otimismo, as pessoas podem não ter planos claros para alcançar seus objetivos. Diante de obstáculos, que são inevitáveis na vida, elas podem ficar paralisadas ou frustradas, a menos que busquem soluções para os problemas. Já as pessoas esperançosas, por outro lado, devem tornar-se especialmente adaptáveis em situações estressantes porque pensam em novos caminhos para contornar os obstáculos e dificuldades.

Em seus estudos sobre o otimismo, uma observação interessante de Seligman (2019) também interliga esperança ou sua ausência à duas dimensões do estilo explicativo de outro recurso positivo do *PsyCap*, o otimismo: a abrangência e permanência já que encontrar causas temporárias e específicas para eventos negativos é a arte da esperança, pois isso limita a sensação de desamparo no tempo e na situação original. Por outro lado, causas permanentes e universais tendem a prolongar o desamparo ao longo do tempo e a se estender por várias áreas da vida. Talvez, por isso, no senso comum, a esperança tende a ser facilmente confundida com otimismo.

Anos depois da publicação da teoria da nova esperança de Snyder (1994), Snyder e Lopez (2009, p. 172) explicam que Seligman e outros pesquisadores desprezaram "cuidadosamente as raízes evolutivas do estilo explicativo otimista",

reconhecendo que encontrar desculpas seria como distanciar-se de eventos negativos que aconteceram no passado, enquanto o otimismo envolve a conexão com resultados positivos desejados no futuro.

Os precursores do capital psicológico mantiveram ambas as qualidades psicológicas positivas (otimismo e esperança) não só fundamentais, como complementares, e quando adicionadas umas às outras e às demais capacidades, formando um construto de ordem superior.

O acúmulo de evidências sobre resiliência identifica por que algumas pessoas se saem melhores que outras, sendo que a autoeficácia, e o otimismo são considerados fatores de proteção que estão associados a ajustamentos positivos durante ou após diferentes experiências adversas, embora variem em forma e relevância, consoante o desenvolvimento e o contexto (Masten, 2019).

A autoeficácia e a esperança são fundamentais para que os líderes proponham objetivos desafiadores, prosseguindo com tenacidade, buscando formas alternativas para transpor obstáculos (Rego; Cunha, 2013), sendo a esperança e o otimismo do líder uma das condições que sustentam as mudanças organizacionais (Cucchi; Barcellos, 2018).

Assim, esses seriam os quatro recursos psicológicos do capital psicológico positivo, que em conjunto formam uma força de trabalho capaz de enfrentar crises, adversidades e dificuldades e prosperar em meio a elas, podendo andar juntos e interagir sinergicamente entre si para produzir interações diferenciadas em vários momentos (Luthans; Youssef, 2017).

Os componentes operam de forma sinérgica, formando um construto único, com atuação integrada e interativa na busca de resultados organizacionais esperados. Uma vez que os quatro recursos psicológicos positivos estão inter-relacionados em um mesmo construto, Formiga et al. (2019) informam que, ao serem medidos, provavelmente o respondente que apresentar escores maiores em um dos componentes, também pontuará alto nos demais.

Resumidamente, na definição dos seus precursores, o capital psicológico é um estado psicológico positivo de desenvolvimento de uma pessoa que se caracteriza pela autoeficácia (autoconfiança) em si para dedicar esforço para alcançar o sucesso em atividades desafiadoras, realização de atribuições positivas sobre os acontecimentos (otimismo), persistência no alcance dos objetivos e quando for necessário, refazer os cursos de ação (esperança) e quando deparado com

adversidades e problemas, ter a capacidade de resistência e recuperação (resiliência) para alcançar o sucesso (Luthans; Youssef; Avolio, 2015).

As afirmações dos autores de que existe sinergia entre os quatro elementos do capital psicológico, pressupondo níveis similares entre eles, podem ser confirmadas pela **Hipótese 2 (H2)**, que sugere a ausência de diferenças entre esses elementos.

Ressalte-se que os componentes do capital psicológico foram alicerçados em estudos aprofundados e por estudiosos especializados na psicologia positiva em que altos níveis de capital psicológico nos quatro recursos de construção trazem significativas contribuições a nível individual e organizacional.

2.2.1 Contribuições do Capital Psicológico Positivo para o Trabalho

O capital psicológico é o estado psicológico positivo de uma pessoa em processo de crescimento e desenvolvimento, que vai além do capital econômico, humano e social. É um recurso psicológico que pode promover o crescimento e desenvolvimento pessoal e a melhoria do desempenho, materializando-se no dia a dia do trabalho (Jin et al. 2020), trazendo contribuições significativas, especialmente em ambientes de crises e desafios.

Ainda assim, Bento et al. (2024) em sua pesquisa sobre capital psicológico e proatividade perceberam que os participantes tiveram dificuldades na compreensão e entendimento de relacioná-lo às práticas organizacionais.

Para que as organizações tenham colaboradores que busquem e encontrem desafios, comprometimento, significado e satisfação no trabalho, é essencial promover ambientes onde esses elementos sejam possíveis, acessíveis e valorizados (Schwartz, 2018). Além do *PsyCap* oferecer essas possibilidades, também pode trazer resultados positivos para os negócios, trazendo contribuições variadas tanto para as organizações, quanto para pessoas, times e líderes e por que não dizer, para os *stakeholders*.

Conforme postulam Luthans, Luthans e Luthans (2004, p. 222), o capital psicológico dos colaboradores está relacionado positivamente ao desempenho e atitudes desejáveis. Como muitos líderes empresariais observaram astutamente: “o valor da minha empresa sai pela porta todas as noites”.

Os recursos pessoais como o alto impacto psicológico (autoeficácia, otimismo e resiliência) são preditores positivos de Bem-Estar no Trabalho (BET) (Hirschle; Gondim, 2020).

Altos níveis de capital psicológico em si parecem ter um impacto no empoderamento dos colaboradores. Independente da política organizacional, os profissionais com maiores níveis de capital psicológico tendem a estar mais satisfeitos no trabalho e a ter melhor desempenho de acordo com a avaliação de seus supervisores. Por outro lado, níveis mais altos de capital psicológico podem tornar os funcionários mais propensos a considerar deixar a organização com base em suas percepções da política organizacional, é o que descobriram Abbas et al. (2012) ao pesquisar 231 funcionários de diversas organizações no Paquistão.

Por um lado Bento (2021) mostra que níveis baixos de proatividade e capital psicológico podem desencadear reações e emoções negativas, como a indignação, tristeza, procrastinação, paralisação, desequilíbrio e frustração. Por outro lado, Luthans, Youssef e Avolio (2007) demonstram em suas pesquisas que trabalhadores com altos níveis de capital psicológico não só apresentam estados psicológicos positivos, mas também possuem maior crença na capacidade de lidar com os desafios laborais, com aumento de satisfação e engajamento no trabalho.

Souza, Siqueira e Martins (2015) realizaram um estudo com 176 trabalhadores de empresas públicas e privadas, concluindo que aqueles que possuem níveis mais elevados de capital psicológico tendem a perceber mais suporte social da empresa empregadora, sendo que ele também é um preditor de suporte organizacional. Assim, os trabalhadores desenvolvem vínculos afetivos com o trabalho e com a empresa.

O capital psicológico pode tanto capacitar os trabalhadores para enfrentar desafios quanto mitigar os efeitos negativos do estresse, aumentando a satisfação e o engajamento no trabalho. Embora o *PsyCap* vise promover aspectos positivos, ele também acaba mitigando os efeitos negativos das disfunções no ambiente de trabalho.

2.2.1.1 Mitigação de Efeitos Negativos e Benefícios Pessoais, Profissionais e Organizacionais

A literatura científica relata que níveis substancialmente elevados de capital psicológico positivo estão correlacionados com maior manifestação de estados

afetivos positivos, mas que também têm o efeito de atenuar o nível de estresse e ansiedade percebidos, ao mesmo tempo em que incrementam o nível de satisfação, resultando em benefícios tangíveis no contexto organizacional. Tais benefícios incluem aprimoramentos mensuráveis no desempenho e na produtividade, conforme indicado por Bakker et al. (2012).

Além disso, o desempenho, o estresse e bem-estar de estudantes, profissionais de saúde e funcionários de empresas são tópicos centrais de investigação do capital psicológico, sendo que o funcionamento das equipes, a criatividade, a inovação temas significativos neste campo (Meng; Fu; Luo, 2022).

O capital psicológico impacta positivamente nas atitudes, no comportamento, no desempenho e até mesmo o bem-estar das pessoas dentro das organizações (Serrão, 2018). Além da prosperidade e do bem-estar, ele atua como moderador, minimizando os impactos negativos da desumanização organizacional na percepção da incivilidade e nos comportamentos desviantes no trabalho, como roubo de tempo e ocultação de conhecimento. É o que descobriram Muhammad e Sarwar (2021), uma vez que o efeito espiral da desumanização promove a falta de civilidade entre os funcionários. Já o capital psicológico funciona como um mecanismo protetor e moderador, reduzindo os efeitos prejudiciais da ausência de humanização.

Os resultados de pesquisa realizada por Pincheira e Garces (2023) mostram que o capital psicológico possui uma relação direta com a felicidade, servindo, inclusive como amortecedor contra as consequências do assédio moral no ambiente de trabalho.

Em seus estudos, Hokama (2020) demonstra que quanto maior o capital psicológico, maior é o engajamento no trabalho, além de ter sido moderador significativo no clima psicológico e bem-estar dos indivíduos, sugerindo que dada a sua importância, maiores pesquisas devem ser realizadas.

Além disso, é construto fundamental para o local de trabalho porque contribui com o aumento da produtividade, satisfação com o trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e diminuição do estresse (Avey et al., 2011).

Em sua pesquisa com 335 profissionais docentes de 27 escolas do distrito de Kirikhan de Hatay, Selcuk (2018) concluiu que o capital psicológico se manifesta de forma benéfica na promoção do engajamento docente, por meio de sua mediação parcial no estresse, ansiedade, esgotamento e satisfação profissional, sugerindo o que os gestores contribuam para o desenvolvimento e fortalecimento do capital

psicológico nos professores, caso desejem que eles tenham atitudes mais positivas no trabalho. À medida que o capital psicológico dos professores aumenta, os seus níveis de estresse diminuem (Selcuk, 2018).

Observa-se que o *PsyCap* está positivamente correlacionado com a satisfação, desempenho e bem-estar no trabalho e negativamente associado à depressão, ansiedade, esgotamento e pressão. Também tem sido considerado um recurso positivo no combate a emoções negativas, o esgotamento e conflitos entre a área profissional e pessoal (Jin et al., 2020).

O capital psicológico atua também positivamente nas mudanças e em ambientes adversos de crises e incertezas.

2.2.1.2 Contextos e crises, incertezas e mudanças

Especialmente em contextos de crises e incertezas, os quatro recursos psicológicos são fundamentais, mas também estão associados a comportamentos, atitudes e desempenhos desejáveis de um colaborador (Oswaldo; Dias, 2016; Vasquez; Hutz, 2018).

Os resultados encontrados por Bento (2021), em sua pesquisa que inclui uma revisão de 20 anos da literatura e a participação de 113 funcionários em duas organizações brasileiras pertencentes ao Parque Tecnológico Celta em Florianópolis (SC, Brasil), indicaram que a proatividade está associada direta ou indiretamente com todos os componentes do *PsyCap*, e que ambos, estão alinhados à positividade, ao desempenho e as incertezas ambientais e essas incertezas podem ser a razão do despertar desses recursos.

Nesse sentido, sendo ele maleável, o capital psicológico constitui uma fonte de vantagem competitiva quando seu conjunto de capacidades são utilizadas para alavancar desempenhos e, principalmente, para lidar com adversidades e se recuperar após as crises de um mercado cada vez mais exigente (Rego; Cunha, 2013). Nesse sentido, Luthans e Youssef (2004) esclarecem que a gestão do capital psicológico positivo deve canalizar os talentos, forças e capacidades psicológicas das pessoas para atingirem resultados significativos, produtivos, mas acima de tudo, éticos e sustentáveis, que possam resultar em vantagem competitiva.

Em estudo realizado por Bento et al. (2023) referente a revisão de produção científica sobre proatividade e *PsyCap* de vinte anos (2000 a 2020), ficou evidenciado

que ambos estão alinhados à positividade, causando impactos positivos no desempenho e no ambiente organizacional, fazendo face às incertezas ambientais, sendo que essas incertezas podem ser razões que suscitam esses recursos psicológicos.

Na maioria das organizações, as tentativas de mudança resultam em fracasso. Grande parte disso decorre da resistência dos funcionários devido a sentimentos adversos ou insegurança em relação às mudanças propostas. Nesse cenário, o capital psicológico desempenha um papel significativo como um fator motivador para referidas mudanças (Luthans; Youssef; Avolio, 2015).

Uma prova disso foi encontrada em pesquisa de Malik e Masood (2015) realizada com 170 colaboradores de seis empresas distintas no ramo de telecomunicações do Paquistão com o objetivo de investigar o papel mediador do capital psicológico na relação entre inteligência emocional e resistência às mudanças organizacionais. Os resultados indicam uma relação positiva *PsyCap* e inteligência emocional, uma relação negativa entre *PsyCap* e resistência à mudança e uma relação negativa entre inteligência emocional e mudança, indicando ainda que o capital psicológico mediou totalmente a relação entre inteligência emocional e resistência à mudança. Esse estudo leva à expectativa de que exista correlação positiva entre os escores gerais de capital psicológico e empatia (componente da IE) conforme pode ser observado na formulação da **Hipótese 1 (H1)** dessa tese.

Nesse contexto, o *PsyCap* tem a capacidade de superar muitos dos desafios atuais mais prementes de hoje e do futuro, ao mesmo tempo em que impulsiona indivíduos, equipes e organizações a aproveitarem as oportunidades que estão surgindo.

O capital psicológico está aberto ao desenvolvimento e tem impactos mensuráveis no desempenho, tornando-o altamente relevante como um recurso competitivo gerenciável e baseado em evidências para indivíduos, equipes, unidades, organizações, comunidades e nações (Luthans; Youssef; Avolio, 2015).

Assim, é de se esperar que, em organizações longevas como as duas estudadas nesta tese, que enfrentaram crises e dificuldades ao longo de décadas, os funcionários apresentem níveis semelhantes dos quatro elementos do capital psicológico, conforme preconizado pela **Hipótese 2 (H2)** desta tese, superando as adversidades encontradas ao longo de sua trajetória.

Já as variáveis sociodemográficas em relação ao capital psicológico podem trazer contribuições interessantes, já que existem respostas diferentes de outros autores para essa investigação.

Para Sastaviana (2021), o capital psicológico pessoal não é estático, ele pode ser influenciado e desenvolvido por diferentes situações ou necessidades individuais, o que equivale dizer que, em se tratando de *Psycap* uma pessoa pode mudar ao longo do tempo com base nas circunstâncias em que ela se encontra ou nas demandas específicas enfrentadas. Em sua pesquisa com 132 pessoas que trabalham em empresas privadas, o pesquisador descobriu que há evidências de diferenças significativas entre os sexos e idade em relação ao capital psicológico, entretanto, não encontrou uma associação significativa entre educação e capital psicológico.

O mesmo, no entanto, não ocorreu anteriormente com pesquisa realizada por Fidelis (2016) com 235 trabalhadores da área da saúde do Rio Grande do Sul, que apontou que pessoas com nível de graduação completa apresentaram níveis elevados de motivação e capital psicológico quando comparados às demais pessoas sem escolaridade concluída.

Entretanto, o capital psicológico pode ser encontrado em todos os profissionais de uma empresa, independente do gênero, idade e experiência profissional, é o que mostrou pesquisa realizada por Tamore, Talsania e Prabhu (2017) com 56 empregados de um grande banco indiano. Os resultados não apontaram diferenças significativas entre os gêneros, nem correlação significativa entre o capital psicológico e a idade e tempo (antiguidade) no trabalho.

No gênero masculino parece que o capital psicológico positivo tem maior influência nos homens do que nas mulheres, especialmente em relação aos domínios de vida trabalho e não trabalho, conforme pesquisa realizada por Silva e Andrade (2019) com 189 universitários e 312 empregados de nível superior. Entretanto, segundo os pesquisadores, a ausência de variáveis contextuais como ambiente de trabalho, família e papéis sociais sugere que os resultados possam ser parciais.

Interessante pesquisa realizada por Pereira, Formiga e Estevam (2018) com 101 enfermeiros, os mais velhos apresentam capital psicológico mais elevado provavelmente devido a maior experiência, habilidades de enfrentamento e estabilidade emocional adquiridas ao longo do tempo. O tempo de serviço, no entanto, foi associado negativamente ao capital psicológico possivelmente devido à insensibilidade ou exaustão acumulada ao longo do tempo de serviço.

Boone (2023) escreve ainda que conhecer o capital psicológico intergeracional, pode ajudar nos desafios da liderança já que hoje existem cinco gerações convivendo no mesmo ambiente de trabalho, o que se torna desafiador liderar essa força de trabalho diversa de forma eficiente. No contexto do capital psicológico, ele exemplifica que a geração X, por ser mais adaptável, pode ter maior resiliência e autoeficácia e menor esperança e otimismo, assim como a Geração Z que talvez necessite de desenvolvimento dessas duas últimas já que foi criada com alta exposição e insegurança. Já a geração Y mais idealista, com criação feita por pais atentos, pode necessitar de desenvolvimento de autoeficácia e resiliência. O autor sugere que as intervenções para desenvolvimento do capital psicológico podem ser realizadas com base nas necessidades geracionais. Sendo assim, essa pesquisadora entende ser fundamental incluir no questionário sociodemográfico a divisão de idade pelas gerações.

Os estudos sobre a demografia dos autores citados anteriormente, subsidiaram a **Hipótese 4 (H4)** dessa tese, onde busca-se investigar a associação entre os níveis de capital psicológico e as variáveis sociodemográficas.

2.1.1.3 Capital Psicológico na Liderança

Os líderes que possuem forças positivas, fomentam climas organizacionais mais positivos e ricos, contribuindo com a liberação de energia dos colaboradores (Caremon; Dutton; Quinn, 2003).

Nesse contexto, Luthans, Youssef e Avolio (2015) destacam o papel da liderança para a criação e manutenção de um alto nível de *HERO* em uma força de trabalho para o crescimento da empresa. Segundo os autores, é fundamental que os líderes compreendam o poder do capital psicológico, que saibam como mantê-lo e transmiti-lo a outros indivíduos durante momentos positivos, utilizando-os também durante períodos de crescimento e mudança organizacional desafiadores. Para esses autores, cabe à liderança disseminar o capital psicológico entre os demais colaboradores da empresa para fazer face aos momentos desafiadores.

Além dos desafios internos, o capital psicológico do líder é fundamental no enfrentamento dos desafios globais, auxiliando na compreensão e abertura à diversidade, adaptação a diferentes culturas e regiões e evitar julgamentos etnocêntricos (Rego; Cunha, 2013).

A importância do capital psicológico na liderança é tão significativa que “prediz mais o engajamento no trabalho dos profissionais, em relação a liderança autêntica” conforme concluiu Cervo (2016) em tese de doutorado onde pesquisou 2.160 profissionais de organizações proveniente da região sul do país. Com os resultados, a autora sustenta empiricamente que o capital psicológico é o construto mais preditor do engajamento no trabalho em contraste com a influência da postura autêntica do líder.

Gomes (2017) ao pesquisar 30 líderes em empresas de pequeno porte do ramo de materiais de construção de Cárceres (MT), afirma que os negócios enfrentam adversidades no Brasil, passando por crises e dificuldades. Nesse contexto é fundamental a atitude positiva do líder em mostrar direcionamento e ferramentas, sendo que os altos escores do capital psicológico aumentam a possibilidade de sucesso e mostram a não passividade deles diante das mudanças e dificuldades. Utilizando o ICPT-25 a pesquisadora mostra que eles apresentam médias altas nos elementos eficácia, esperança e otimismo, e para a dimensão resiliência, escore médio. No mesmo trabalho, ao comparar com os resultados de empresa de médio porte no ramo de metalurgia com 8 líderes, os resultados foram similares.

Youssef e Luthans (2017) comprovam com a apresentação de vários estudos que o capital psicológico do líder pode influenciar o *Psycap* dos seguidores, ocorrendo o mesmo em sentido contrário, com os da equipe contagiando o do líder, embora reconheçam que os mecanismos de transmissão pelos quais o capital psicológico se espalha tanto de cima para baixo (líder-liderados), quanto de baixo para cima (liderados-líder) ou para os lados (membros da equipe) ainda permaneçam inexplorados.

Nesse sentido, Pereira, Formiga e Estevam (2018) em sua pesquisa utilizaram o cargo de chefia como variável preditora do capital psicológico positivo no trabalho, sugerindo em sua pesquisa que profissionais em cargos de liderança têm maior probabilidade de demonstrar um capital psicológico positivo.

Já em pesquisa realizada por Story et al. (2013) com 161 líderes e 282 subordinados diretos de uma empresa multinacional da Fortune 100, revelaram que o *capital* psicológico do líder estava positivamente relacionado aos de seus seguidores, ainda que à distância, sendo mediado pela qualidade dos relacionamentos.

Outro estudo realizado por Safavi e Bouzari (2020) com 193 funcionários em hotéis cinco estrelas em Chipre aponta que liderança servidora (incluindo a

capacidade de empatia), é capaz de impactar e melhorar o nível de capital psicológico positivo nos funcionários da linha de frente.

Entretanto, em pesquisa posterior conduzida por Serrão (2018) com 23 líderes e 60 liderados, concluiu que o capital psicológico dos liderados impacta positivamente o capital psicológico dos líderes, mas o “contágio” no sentido oposto não foi constatado.

Talvez esse fenômeno possa ser explicado porque para estimular o *PsyCap* nos liderados, o líder também precise expressar garra, ter humildade e oferecer apoio social, caso contrário, o desenvolvimento do capital psicológico é mitigado (Rego et al., 2020).

Assim, Luthans e Youssef (2017) sugerem que os líderes devam passar inicialmente por uma transformação pessoal, cultivando o *PsyCap*, a fim de se tornarem mais positivos, autênticos, transparentes e confiáveis. Isso lhes permitirá ser modelos do capital psicológico para seus colaboradores, criando o ambiente e os recursos necessários para que eles desenvolvam seu capital psicológico. Logo, nesse conceito, o desenvolvimento positivo da liderança desempenha um papel fundamental na promoção e gestão eficaz do capital psicológico.

Diante do exposto sobre o capital psicológico na liderança, ainda que existam pesquisas com diferentes resultados, entende-se que a formulação da **Hipótese 5 (H5)**, sugerindo que não há diferenças nos níveis de capital psicológico entre líderes e liderados, é mais apropriada, considerando que os primeiros influenciam os últimos.

Considerando que a associação do capital psicológico com outro recurso pode render níveis maiores de capital, além de outros possíveis ganhos, considera-se o capital psicológico e a empatia significativos para as empresas que podem estar correlacionados. Se por um lado o capital psicológico é um recurso psicológico individual potente que ressoa positivamente na área pessoal, profissional e organizacional, por outro, a empatia é um recurso social igualmente relevante nos mesmos contextos.

3 EMPATIA

Esse capítulo é dedicado ao referencial relacionado à empatia, iniciando pela sua história, conceitos, tipologias e suas contribuições para o mundo do trabalho, finalizando com a sua relação com o capital psicológico.

3.1 Empatia: Introdução

A empatia é um fenômeno característico da humanização. Apesar do conceito ser conhecido há muitos séculos, seu estudo científico é relativamente recente (Singer; Klimecki, 2014).

É difícil imaginar um ambiente sem empatia. Ela desempenha um papel significativo nas relações interpessoais e sociais, facilitando a comunicação de vivências, compreensão de necessidades e anseios entre as pessoas, estabelecendo uma ligação emocional que incentiva ações compassivas. Mas apesar de uma definição simples, essa habilidade exige uma intrincada interação de redes neurais, capacitando o ser humano a captar as emoções alheias, conectar-se emocional e cognitivamente com elas, compreender o ponto de vista do próximo e discernir entre seus próprios sentimentos e os dos outros (Riess, 2017).

Organizadores de uma obra brasileira abrangente sobre o tema “Qualidades Psicológicas Positivas nas Organizações” que aborda o capital psicológico positivo, Silva e Farsen (2018) tratam da empatia como uma das qualidades psicológicas positivas assim como o autoconhecimento, a proatividade, a criatividade, a gratidão, a inteligência emocional (IE), o *flow* e a autorrealização. Na visão deles, a empatia é fundamental em um mundo cada vez mais egoísta.

Nesse sentido, para Silva, Scapini e Silveira (2018, p. 277) “a concepção de que o ser humano é naturalmente egoísta e autocentrado tem sido difundida por séculos”, corroborando com isso, o incentivo à competitividade, a disseminação da ideia de sobrevivência do mais forte na “selva de pedra organizacional” e as notícias negativas de corrupção, guerra, violência e injustiças torna difícil acreditar na solidariedade e cooperação, mas não impossível (Silva; Scapini; Silveira, 2018). Destaca-se que a competitividade saudável leva ao desenvolvimento, florescimento e à inovação, enquanto em ambientes pouco competitivos existe acomodação.

A existência humana não se resume à competitividade destrutiva ou na sobrevivência do mais apto e domínio dos outros. Em se tratando dos negócios, como foi observado no capítulo 2, há muito mais além do capital financeiro, existem também o capital humano, o social e o psicológico.

Ainda que o mundo esteja por vezes, egoísta, é possível responder ao sentimento alheio de forma empática nos bons e maus momentos, assim, “nossa capacidade de perceber e ressoar com o sofrimento dos outros nos permite sentir e compreender sua dor” (Riess, 2017, p. 55). Além disso, sem a colaboração uns dos outros, não estaríamos vivos e para que ela ocorra, é necessário a empatia.

Apesar disso, percebe-se nas pesquisas encontradas para essa tese, como será visto nesse e no próximo capítulo, que a empatia é amplamente estudada pela filosofia aplicada em contextos educacionais e que envolvem ajuda e assistência. Como por exemplos citem-se a educação (professor-aluno), a área social (profissional-cliente; assistente-cliente; assistente-beneficiário) e a saúde (médico-paciente; enfermeiro-paciente; terapeuta-paciente), em que para haver conexão e compreensão das dores e anseios alheios é fundamental. Em especial, na área médica justifica-se a necessidade de estudo da empatia já que os médicos são considerados “modelos de racionalidade” (Goleman, 2019a., p. 440).

Corroborando com isso, ao realizar ampla revisão da literatura sobre o tema em seus aspectos teóricos, conceituais e metodológicos Sampaio, Camino e Roazzi (2009) demonstram como é possível observar que a empatia tem sido pesquisada em domínios como a filosofia, a sociologia e principalmente na psicologia. Nessa última, a empatia tem sido estudada na área clínica, social e do desenvolvimento.

Entretanto, com pouca intensidade, encontram-se os estudos sobre empatia aplicada ao contexto corporativo. Apesar das concepções que o mundo do trabalho vem passando nas últimas décadas, em que as pessoas buscam nele, autorrealização, propósito, sentido, além de somente aspectos econômico-financeiros (Oswaldo, 2017) e sendo a empatia a porta de entrada para os relacionamentos positivos com outros seres humanos, foi somente a partir da década de 1970 que esse fenômeno despertou o interesse no mundo dos negócios.

Cabe, portanto, uma seção abordando sua história e evolução.

3.2 Empatia: História e Evolução

Inicialmente, Sampaio, Camino, Roazzi (2009), Goleman (1995) e Singer e Klimecki (2014) de maneira similares, escrevem que a etimologia da palavra pode ser rastreada até o termo grego "empátheia," (paixão), que é composto por 'en' (in) e 'pathos' (sentimento) dando origem "intensa afeição", "ser muito afetado" ou "entrar no sentimento".

Posteriormente, sua disseminação e prática tornaram-se notórias no século XIX, por meio dos estetas alemães, assim denominados aqueles que apreciavam a estética e a beleza das artes, buscando compreender a conexão emocional com as obras. Assim, utilizando a palavra alemã "Einfühlung" que literalmente significa "sentir dentro", os estetas exploraram a capacidade de vivenciar e compreender emocionalmente uma obra de arte a partir de seu interior, estabelecendo uma ressonância afetiva (Riess, 2017; Ganczarek; Hünefeldt; Belardinelli, 2018).

Nesse sentido, interessante revisitar obra clássica de destacados pesquisadores alemães sobre empatia sob o conceito estético, Curtis e Kock (2008) afirmam que embora a compreensão de empatia atualmente esteja associada predominantemente à capacidade de se identificar com as emoções e sentimentos de seres vivos, no início, não havia distinção clara entre seres vivos e objetos inanimados. Assim, segundo eles, algum tempo depois "o conceito de empatia foi desenvolvido no contexto de uma sobreposição entre estética filosófica e psicologia" (Curtis; Kock, 2008, p. 11).

A extensão da empatia da perspectiva filosófica para a psicologia representou um avanço e desafios significativos, mas ainda há muito o que entender e praticar sobre empatia. Por exemplo, Goleman (2014) afirma que nosso circuito de empatia fora inicialmente projetado para momentos de frente a frente com outro ser humano, representando uma tarefa mais complicada de trabalhar em grupo ou pela internet.

Por outro lado, é possível conectar-se não só às pessoas, mas também a objetos inanimados assim como faziam os estetas. Nesse sentido, há a possibilidade conectar-se à paisagem retratada em uma tela ou descrita em palavras, compreendendo o que seria estar presente naquele contexto e, conseqüentemente, entender sua atmosfera emocional. Da mesma forma, é praticável a conexão com uma fotografia, uma escultura ou uma narrativa que descreve um ser humano, imaginando como é ser essa pessoa e, assim, captar sua emoção ou humor distintos. Além disso,

a conexão com o corpo ou ambiente do outro não precisa ser restrita a seres humanos; pode se estender a qualquer tipo de corpo ou ambiente, ampliando assim as possibilidades de experiências empáticas (Ganczarek; Hünefeldt; Belardinelli, 2018).

Um pouco mais a frente, o psicólogo Theodor Lipps, reconhecido pelos seus estudos científicos sociais e psicológicos da empatia no início do século XX, expandiu esse conceito ao constatar que a imitação interna com transmissões motoras simples ou reativas das ações dos outros desempenha um papel fundamental na empatia (Sampaio; Camino; Roazzi, 2009). Ele propôs que sentir o caminho para a experiência do outro era essencial para compreender e se conectar com a vivência alheia (Riess, 2017).

Obviamente existe distinção entre a empatia estética e a empatia interpessoal, já que a última está relacionada principalmente a outros seres humanos, enquanto a estética está associada aos artefatos humanos, em particular àqueles que representam seres humanos ou ambientes (Ganczarek; Hünefeldt; Belardinelli, 2018).

Nesse cenário, a empatia emergiu como um tópico interdisciplinar que estabeleceu uma conexão significativa, sobretudo, entre a história da arte e a psicologia. Essa interligação visava a compreensão da empatia tanto na vivência estética como na compaixão entre as pessoas (Curtis; Kock, 2008).

Já na segunda metade do século XX, tanto a Psicologia Social quanto a Psicologia do Desenvolvimento incorporaram a empatia como temas de estudo. Na Psicologia Social, a empatia foi explorada em relação a comportamentos prossociais enquanto na Psicologia do Desenvolvimento, o foco estava na capacidade das crianças de adotar a perspectiva dos outros, entendendo o que eles sentem, reconhecendo suas emoções (Azevedo; Mota; Mettrau, 2018).

Assim, ela se estendeu para o âmbito do atendimento clínico na psicologia onde a empatia é fundamental para construções das relações. A caracterização do termo nesse âmbito é a capacidade emocional de se colocar no lugar das outras pessoas, percebendo o que elas sentem e ficando atentos às consequências que suas ações poderão ter em suas vidas, ainda que essas consequências não sejam imediatas (Vieira, 2017).

A partir da década de 1950, o termo se popularizou na psicoterapia por meio do psicólogo Carl Rogers, conhecido por suas contribuições teóricas para Abordagem Centrada na Pessoa (ACP) e a promoção da empatia na prática terapêutica (Rogers, 1986). Ele reconhecia que a compreensão empática era um dos elementos

fundamentais da intervenção do terapeuta. No início, Rogers acreditava que somente o fato de ouvir atentamente o paciente era gratificante e uma forma útil de ajudar, limitando-se a essa prática (Tassinari; Durange, 2014).

Esse ponto merece uma atenção especial, no capítulo anterior onde abordou-se a história da psicologia positiva, foi citado que na década de 1960 Carl Rogers e Abraham Maslow da psicologia humanista já compartilhavam dos mesmos princípios da PP, no entanto o foco era mais terapêutico e não acadêmico ou de pesquisa (Seligman, 2002). Assim, uma vez que tanto os estudos da empatia quanto da psicologia positiva eram mais voltados para as práticas clínicas e terapêuticas, havia pouca ênfase de pesquisas e estudos na área dos negócios.

Logo depois, Rogers (1986) entende que a compreensão empática, que consiste em atentar para as emoções e sentimentos transmitidos por meio das palavras, era uma das três condições essenciais para a conexão em todo tipo de relacionamento interpessoal, seja ele entre terapeuta-paciente, pais-filhos, líder e grupo, administrador e equipe. Para o autor, a empatia, junto com dois elementos, a autenticidade e a aceitação é uma condição fundamental que deve estar presente para que se crie um clima facilitador de mudança, crescimento e desenvolvimento de uma pessoa.

Os pesquisadores Tassinari e Durange (2014) entendem que no conceito de Rogers, refletir os sentimentos para o cliente apresentam semelhanças com o processo de espelhamento que ocorre de forma neurobiológica por meio dos neurônios-espelho (NE) ainda que naquela época essa terminologia ainda não tenha sido descoberta.

Algum tempo depois, os progressos na Neurociência, que se desdobraram a partir da década de 1990, conhecida como a "década do cérebro", não apenas responderam a diversas questões, mas também lançaram novos questionamentos, evidenciando a complexidade existente entre o cérebro e o comportamento humano (Ferreira; Cecconello; Machado, 2017). Especificamente, a descoberta de um sistema neural específico chamado neurônios-espelho (NE) nos cérebros de macacos em meados de 1990 por um grupo de neurocientistas italianos e a subsequente demonstração de atividades cerebrais similares em seres humanos, representaram uma verdadeira revolução no campo da pesquisa sobre empatia (Gallese et al., 1996; Curtis, 2015).

Antes dos estudos neurocientíficos, acreditava-se que a empatia era um fenômeno especificamente psicológico, mas com as pesquisas da neurociência foi possível compreender que ela também está associada a diversos mecanismos do sistema nervoso central, principalmente, com as atividades neuronais (Tassinari; Durange, 2014).

Vale ressaltar que mais à frente, Stueber (2008) identificou os NE, com a empatia fundamental que é mais básica, voltada para o reconhecimento inicial das emoções alheias, tratando-se de um processo ressonante automático e não raciocinado. Entretanto, o mesmo não ocorre com a empatia reativa, que é mais elaborada uma vez que envolve uma resposta mais ativa com ações de apoio ao outro.

Ainda nesse âmbito, Ferreira, Ceconello e Machado (2017) pesquisaram a relação entre neurônios-espelho e as habilidades sociais (HS), concluindo que os NE são fundamentais no entendimento das intenções de outras pessoas, e na empatia que se sente por elas. Também afirmam que há necessidade de maiores aprofundamentos de estudos entre neurologia e a Psicologia, que se tenha uma base concisa de conhecimento sobre o comportamento humano, já que as descobertas nessa área são mais direcionadas a tratamentos farmacológicos para doenças neurológicas.

Nesse sentido, vale ressaltar as contribuições da filosofia que chamam a atenção para a realidade dos relacionamentos interpessoais que podem ser ou não empáticos, dependendo da forma com que o ser humano se relaciona com o outro. Assim, Martin Buber, filósofo austríaco, adicionou uma dimensão ainda mais profunda ao conceito de empatia, descrevendo-a como uma relação baseada no "Eu e Tu", em contraste com uma atitude não empática caracterizada por "Eu e Isso" (Buber, 1974).

3.2.1 Relacionamentos Eu-Tu e Eu-Isso

Os conceitos propostos por Buber (1974) mostram diferentes formas de ser, viver e se relacionar com outras pessoas, mas segundo ele, somente uma delas permite uma relação autêntica e, conseqüentemente, empática com o outro.

Na relação "Eu-Isso" "uma pessoa vê o outro como um objeto para satisfazer suas necessidades" (Salermo, 2019). Por meio dessa expressão, Buber (1974) descreve ampla gama de relações, "que vão de meramente distantes a

completamente aproveitadoras” sendo que a racionalidade e cognição por si só, facilitam o Isso (Goleman, 2019a, p. 175).

Já na relação “Eu-Tu”, a pessoa é reconhecida pela sua individualidade e tratada como um ser único e singular. O relacionamento é caracterizado pela reciprocidade, o diálogo, a franqueza e a preocupação mútua. É uma abordagem empática, em que as pessoas se envolvem ativamente e se importam com a perspectiva, sentimentos e experiência do outro. As relações são humanizadas, com respeito e valorização da diversidade (Buber, 1974; Goleman, 2019a).

Nessa relação, uma pessoa reconhece o outro como um todo e vê a sua parceria como relacional e não somente uma troca, portanto, esse é o modo ideal para as pessoas sentirem-se conectadas nos relacionamentos (Salermo, 2019).

A relação “Eu-Isso” pode ser comparada à administração científica de Frederick Winslow Taylor, que considerava os operários como partes de uma máquina bem-azeitada, cujos sistemas de remuneração os forçavam a trabalhar duro, rápido e com precisão, movidos por trocas de recompensas. Taylor via os trabalhadores principalmente como componentes de um sistema produtivo, enfatizando a eficiência e a padronização acima de tudo (Schwartz, 2018). Essa perspectiva reduzia os operários a instrumentos de produção, desconsiderando suas necessidades e aspirações pessoais, e promovendo uma abordagem desumanizada do trabalho.

Entretanto, na relação “Eu-Tu” não se pode confundir com as relações de pseudo-ajuda, que ao contrário de humanizar e ajudar, buscam criar dependência e utilidade de base econômica com “foco preponderante no ter, na manutenção do *status quo*, via relações assimétricas de poder. Nesse caso, o objetivo maior é instituir dominação via construção de relações orientadas por práticas que constroem seres humanos passivos e dependentes” (Silva; Silveira; Dini, 2018, p. 219).

Nessa situação, apesar de estar revestida de relação Eu-Tu, na verdade é “Eu-Isso”. Nela há uma relação de distanciamento, em que a outra pessoa é um objeto de uso ou de exploração. Uma entidade impessoal desprovida de individualidade – um meio para um fim. O foco é predominantemente nos aspectos utilitários do outro, a interação é superficial, impessoal, com ausência de afeto e autenticidade. Esse relacionamento pode ser ordenado e eficiente - mas é desumanizado (Buber, 1974; Goleman, 2019a).

Segundo Riess (2017, p. 56), na poderosa descrição de Buber, “o respeito humano e a preocupação pelo outro são contrastados com objetificação e a

desumanização de outra pessoa, que está em evidência com demasiada frequência nas sociedades atuais”.

Nesse sentido, na organização, quando os funcionários percebem que estão sendo considerados como um objeto, uma ferramenta ou um robô, que não são importantes, podendo ser facilmente substituíveis, acontece a desumanização e a incivildade. Com efeito, além de prejudicar o bem-estar psicológico, ocasionando o entorpecimento emocional e ausência de pensamentos de significado nos funcionários, também reduz a empatia pela gestão. É o que apontam Muhammad e Sarwa (2021), que descobriram também que o capital psicológico pode atuar como moderador, minimizando os impactos negativos da desumanização organizacional na incivildade.

Compreende-se que a relação Eu-Isso parece abjeta, muito provavelmente porque os pesquisadores faltam dos extremos de um mesmo espectro. Assim, Ennis (1990) oferece outro ângulo ao analisar a relação médico-paciente, ensinando que ela pode oscilar entre objetividade (Eu-Isso) e subjetividade (Eu-Tu), dependendo do enfoque. No contexto das interações predominantemente Eu-Isso, a abordagem trata a doença, negligenciando a resposta emocional do paciente. Por outro lado, nas interações Eu-Tu predominantes, a resposta emocional é oferecida, enquanto a doença pode não receber a atenção devida. Essas abordagens representam opostos que podem variar dependendo das necessidades do paciente, estando, portanto, essa relação em constante mudança e em graus variados. O desafio para o médico é encontrar a combinação adequada de Eu-Isso e Eu-Tu para equilibrar a relação. O pesquisador conclui que o relacionamento ideal entre médico-paciente resulta na mistura apropriada de interações Eu-Isso e Eu-Tu.

Já para Goleman (2019a, p.185), a adoção do enfoque Eu-Isso traz vantagens na vida cotidiana, sobretudo ao lidar com as questões corriqueiras, já que “as regras sociais implícitas nos guiam na decisão de com quais pessoas não precisamos interagir” ou que é necessário interagir somente para cumprimento de papéis sociais.

Apesar dessas percepções, em seus estudos filosóficos Buber (1974) cita a preocupação que nos tempos atuais as relações Eu-Isso tenham se sobreposto às Eu-Tu. Logo, essa abordagem contribuiu para a compreensão do conceito da empatia para construção de conexões autênticas, o que permite considerá-la como uma habilidade que pode ser aprendida, se assim for desejável e possível, considerando as limitações doravante citadas.

3.3 Empatia: Genética ou Habilidade Aprendida

Assim como grande parte das habilidades e capacidades humanas significativas, cada vez mais as pesquisas têm buscado compreender o componente do traço, predisposição genética e o impacto do ambiente em seu desenvolvimento.

Krznaric (2015) assevera que a empatia faz parte de uma herança genética, tendo raízes profundas na história evolutiva humana. Logo, a teoria evolucionista entende a empatia como uma capacidade inata do ser humano de captar sinais com finalidade de sobrevivência das espécies.

O exemplo de evidências de que a empatia pode ser inata são os bebês, já que demonstram comportamentos empáticos desde cedo, como a capacidade de imitar expressões faciais e responder a emoções dos outros. O desenvolvimento dessa capacidade no ser humano ocorreria a partir da sua socialização, desde a infância, no contexto familiar e poderia ser bem ou mal desenvolvida a depender do ambiente inserido. A predisposição genética pode influenciar a empatia, mas a empatia ou a falta dela é atenuada pela educação e pelo ambiente. Por ser uma habilidade social, ela pode ser aprendida e desenvolvida de forma intencional ao longo da vida em todos os contextos – do pessoal ao profissional (Dias; Oswaldo, 2023).

Nesse sentido, as pessoas podem nascer com certos níveis de empatia e desenvolvê-la a partir das suas experiências de vida (Goleman, 2019c). As habilidades sociais (HS), tratando-se de comportamento aprendido em contato com o meio, procuram adaptar a pessoa a seu ambiente (Ferreira; Cecconello; Machado, 2017). Assim, como somos seres sociais e a empatia insere-se em uma habilidade social, a pessoa pode ter a predisposição genética comum a todos os seres humanos, mas despertada pelo meio, treinamento e desenvolvimento. Logo, a empatia é uma característica que envolve tanto elementos inatos, mas também aprendidos, podendo ser considerado um traço e um estado. Wiseman (1996) aponta a empatia sendo ambos, tanto característica quanto estado, ocorrendo independente se for um ou outro.

Ao utilizar a Figura 1 – *Continuum* de Estado-Traço demonstrada no capítulo 2, a empatia pode ser compreendida desde um traço puro até emoção pura, dependendo do enfoque e do contexto. Como traço, a empatia é parcialmente biológica, sendo considerada modestamente hereditária – cerca de um terço (Varun et al., 2018). Pode ser também compreendida como semelhante a traço de

personalidade e semelhante a um estado psicológico segundo Song et al. (2019), muito embora Singer e Klimecki (2014) a definam como emoção. A última definição é compreensível, já que ela pode ser uma resposta momentânea a situações específicas, refletindo a capacidade de compreender, compartilhar sentimentos e agir em relação ao que o outro sente em determinado momento. Nesse sentido, ela se enquadraria na categoria de estados puros, que são mais temporários e maleáveis. Isso reforça a possibilidade de ser uma habilidade com facilidade de desenvolvimento. Assim, para Goleman e Charniss (2024), a empatia é mais uma habilidade que pode ser desenvolvida do que uma característica fixa.

Se por um lado Miguel et al. (2018) demonstram em sua pesquisa o nível quase nulo de correlação entre idade e empatia, explicado pelo fato de que a empatia se desenvolve durante a infância, sendo que por volta de 18 anos a empatia tende a se estabilizar ao longo da vida, corroborando com pesquisas anteriores, por outro, Krznaric (2015) menciona que a empatia pode ser ampliada ao longo da vida. Para ele, ela é um hábito que ao ser cultivado, podendo forjar os vínculos humanos que dão significado à existência. Uma vez que compreende plenamente que o ser humano é “Homo empathicus”, criaturas sociais que prosperam na conexão em vez do isolamento, torna-se ilógico suprimir o inerente lado empático.

Estudo realizado por Neves (2020) com 157 sujeitos aponta que a empatia cognitiva e afetiva em relação à variável idade mostrou-se significativa no que diz respeito ao instrumento utilizado, para pessoas acima dos 35 anos, assim como é mais predominante em mulheres.

Diante do contexto, a **Hipótese 4 (H4)** dessa tese poderá demonstrar se há associação dos níveis de empatia em relação às variáveis sociodemográficas, nesse caso, a idade.

A empatia também pode ser entendida como uma competência relacionada a habilidade que uma pessoa possui de se relacionar com outro indivíduo, manifestando-se de forma emocional e social. Na sua ausência, ocorre uma ruptura de habilidade que compõe ou deveria compor a pessoa. A longo prazo, essa incompetência poderia contribuir para a construção de um repertório de comportamentos sem plena consciência ou capacidade de perceber os sentimentos de outra pessoa (Vieira, 2017).

A empatia, como uma habilidade intrínseca que se inicia prioritariamente no indivíduo, pode conduzir à revitalização e renovação de uma capacidade vital do ser

humano. Se a ideia é avançar rumo a uma sociedade mais empática e indivíduos mais compassivos, “é preciso melhorar as capacidades nativas de empatia para fortalecer os relacionamentos interpessoais de todos os tipos, dos individuais aos comunitários, dos nacionais aos internacionais” (Riess, 2017, p. 55).

Para Perrechi e Mendonça (2022), a empatia é uma habilidade socioemocional, caracterizada como uma *soft skill* individual e não técnica, que contribui na comunicação, no trabalho em equipe e em lidar com a diversidade. Em seu estudo, as duas pesquisadoras relatam os efeitos positivos de um “Programa de Empatia e Formação Profissional em Saúde” em uma universidade de São Paulo, em que foram exploradas abordagens inovadoras, buscando capacitar os estudantes da área de saúde no aprimoramento de suas habilidades em empatia e humanização. Essas habilidades contribuem para a formação integral do profissional da saúde unindo *hard e soft skills*, especialmente no intrincado processo de saúde-doença-cuidado. Nesse sentido, “o desenvolvimento destas competências contribui para a formação de profissionais diferenciados, capazes de prestar assistência qualificada e humanizada, além de rápida inserção destes no mercado de trabalho” (Perrechi; Mendonça, 2022, p. 81). Por trazer resultados e facilitar o alcance de metas, Knight (2021) acredita que não há nada de *soft* na IE, construto em que a empatia está inserida.

O ser humano é social, por isso a Psicologia Social reconhece a importância da empatia como característica do indivíduo como ser social. Na década de 1960, vários autores desenvolveram pesquisas buscando entender o comportamento de ajuda, distribuição e mediação por meio do altruísmo e empatia. O objetivo dessas pesquisas era entender por que algumas pessoas se engajavam em ajudar outras, e em quais circunstâncias isso se tornaria mais provável, e qual seria o papel da empatia nessa decisão de ajuda (Sampaio et al., 2009).

Limongi-França (2011, p. 28) vão além, afirmando que uma pessoa é um complexo biopsicossocial, possuindo “potencialidades biológicas, psicológicas e sociais” que respondem simultaneamente às condições de vida”. Essas respostas manifestam variadas combinações e intensidades nessas três áreas, podendo ser mais evidentes em uma delas, embora exista uma relação de interdependência entre esses aspectos. Assim, estando esse conceito aplicado à empatia ou a qualquer outra potencialidade e capacidade humana, é bem provável que esta seja decorrente também desses três elementos, agindo de forma interligada.

Wiseman (1996), professora e pesquisadora de empatia na área da saúde, define em seus estudos quatro atributos que devem estar presentes para que a empatia ocorra: ver o mundo como os outros veem, entender os sentimentos da outra pessoa, ter a capacidade de comunicar a compreensão e suspender julgamentos. Sendo assim, ao longo do tempo, a exceção da ideia do não julgamento, que, de certa forma está inserido de forma subjacente nos modernos conceitos de empatia, esse entendimento foi ratificado por outros autores, conforme observa-se a seguir.

Apesar das descobertas psicológicas mostrarem a possibilidade de "alterar as emoções sociais por meio do treinamento", somente recentemente a neurociência começou a explorar a plasticidade neural associada à habilidade de sentir empatia e compaixão (Singer; Klimecki, 2014).

Entretanto, há de se observar que, apesar de poder ser desenvolvida e, portanto, que requer força de vontade, em outros casos, existem limitações para a sua prática, mesmo que seja em relação à perspectiva do problema que o outro está passando.

3.3.1 Limitações Empáticas

Muito embora seja mais comum as pessoas empatizarem com outras em situação parecida (Dias; Oswaldo, 2023), uma situação interessante sobre ausência de empatia é relatada pelas pesquisadoras Ruttan, McDonnell e Nordgren (2019) que em uma de suas pesquisas, mais de 200 pessoas leram a história de um homem que apesar do esforço, não conseguia emprego. Os resultados apontaram que pessoas que enfrentaram desafios semelhantes tendem a penalizar aqueles que enfrentam as mesmas situações. Isso acontece quando expressões como "Não consigo lembrar como foi difícil" e "Sei que consegui superar" criam a ideia de que a situação pode ser facilmente superada, diminuindo a empatia em relação aos outros que enfrentam a mesma dificuldade. Ainda conforme as pesquisadoras, as pessoas podem estar naturalmente buscando compaixão daqueles que são menos propensos a demonstrá-la.

Por outro lado, Fredrickson (2011), psicóloga positiva, assevera que o consumo crescente de entretenimento violento, como filmes, e videogames deteriora a empatia. Estudos indicam que essa exposição está associada a custos psicológicos, aumentando as tendências violentas em comportamentos. O consumo regular desse conteúdo pode resultar em maior propensão a prejudicar outros, desconfiar delas e

ver a violência como solução para problemas interpessoais, diminuindo, conseqüentemente, a empatia e a bondade.

Um clássico experimento realizado pelos psicólogos sociais John Darley e Daniel Batson (1973), intitulada a “Parábola do bom samaritano”, mostra que quando se sentem pressionados, os indivíduos tendem a focar nas suas próprias necessidades e não oferecer ajuda aos outros, ou seja, são menos empáticos às necessidades alheias (Darley; Batson, 1973). Logo, conforme comprova a pesquisa de Jin et al. (2020), o capital psicológico pode mitigar a falta de empatia, sendo assim, interessante que ambas as qualidades psicológicas positivas estejam correlacionadas positivamente, conforme disposto na **Hipótese 1 (H1)** desta tese.

Além disso, outras situações podem diminuir os níveis de empatia. Por exemplo, estudantes e estagiários de medicina acometidos pela Síndrome de *Burnout* (SB), doença ocupacional decorrente do estresse crônico no local de trabalho não gerenciado com sucesso são tidos com baixos níveis de empatia e pior saúde mental (Fontana et al., 2020). A SB também está relacionada a níveis reduzidos de eficácia, um dos quatro componentes do *Psycap*, uma vez que uma das dimensões do *burnout* é a ineficácia, a sensação de que não conseguir realizar a maioria das coisas.

Mas isso não é restrito à área da medicina. As pesquisadoras Nagoski e Nagoski (2020) que investigam a SB apontam que ela possui três dimensões: a exaustão emocional - decorrente de excesso de dedicação por tempo demais, a despersonalização ou esgotamento da empatia da dedicação e da compaixão e redução da realização pessoal - sensação de ineficácia, sentimento de futilidade das coisas e desamparo. Nessas circunstâncias, pessoas acometidas pela SB, especialmente aquelas com altos níveis de despersonalização têm a empatia diminuída, com conseqüente fadiga da compaixão. Isso inclui o esforço para simular empatia, mesmo conscientes de que o outro espere que o sentimento seja autêntico, ainda que elas na realidade não a sintam (Nagoski; Nagoski, 2020).

A **Hipótese 1** desta tese, que relaciona os níveis de capital psicológico positivo e empatia pode confirmar se o nível de autoeficácia está positivamente associado ao nível de empatia.

As pesquisas revelam ainda que a correlação entre falta de empatia e SB pode ocorrer de forma parcial e inversa. Exemplo disso é uma pesquisa realizada por Pinheiro, Sbicigo e Remor (2020) com 348 profissionais da área da saúde de Porto

Alegre (RS, Brasil) que forneceu informações relevantes sobre a relação entre empatia, estresse ocupacional e a SB em profissionais da Atenção Primária à Saúde. O estudo destaca que as dimensões de empatia, como tomada de perspectiva e preocupação empática, podem ser fatores protetivos contra o *burnout*, enquanto a angústia pessoal, pode ser um potencial fator de risco a SB. Mais interessante ainda foi que os pesquisadores concluíram que é necessário focar tanto os recursos e estressores do ambiente de trabalho, quanto o refinamento das habilidades empáticas dos trabalhadores pois ambos podem combater essa síndrome.

Estudo conduzido pela Universidade de Michigan em 2010 mostra que os alunos universitários são 40% menos empáticos do que há 30 anos atrás, com uma queda acentuada observada a partir de 2000. Esse declínio pode ser atribuído à influência das redes sociais, programas de televisão *reality* e ao aumento da hiperconectividade (Cain, 2019).

Já os indivíduos com transtornos psiquiátricos, especificamente os autistas e psicopatas apresentam *déficit* de empatia, embora de maneiras diferentes (Blair, 2005), como é observado logo adiante nas tipologias de empatia.

3.4 Tipos de Empatia

De maneira geral, a empatia significa dar-se conta das emoções dos outros, compreender a sua perspectiva e interessar-se ativamente pelas preocupações alheias (Goleman; Boyatzis; Mckee, 2018), mas vale ressaltar que ela não é somente uma conexão emocional e pessoal com o outro, envolve também cognição, racionalidade e atitude.

Nesse contexto, a Profa. Eliane Falcone et. al. (2008), ao desenvolver uma medida brasileira de empatia com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ) e Instituto de Psicologia da Universidade do Rio de Janeiro (UERJ), propôs características de qualidades psicométricas de um Inventário de Empatia (IE) baseando-se em três componentes: cognitivos, afetivos e comportamentais. Por se tratar de um construto multidimensional, os três elementos presentes dariam origem à empatia, formada por um fenômeno multidimensional complexo, envolvendo a habilidade de entendimento acurado e consideração dos sentimentos, necessidades e perspectivas de alguém, expressando esse entendimento de forma que a outra pessoa se sinta compreendida e reconhecida (Falcone et al., 2008).

Assim, apesar de ser comum fazer referência à empatia como um atributo único, Goleman (2014) e Falcone et al. (2008) apontam que na psicologia, existem três formas empáticas de focar no que as outras pessoas estão vivendo: empatia cognitiva, empatia emocional e empatia compassiva, formando uma tríade, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Tríade da Empatia

Tipo de Empatia	1) Cognitiva	2) Afetiva	3) Compassiva
Refere-se a:	Empatia do pensamento.	Empatia do sentimento.	Empatia da ação.
Capacidades envolvidas	Capacidade de compreender o pensamento e a perspectiva da outra pessoa.	Compartilhamento das emoções sentidas pela outra pessoa.	Preocupação e ação relacionadas com o bem-estar e equilíbrio da outra pessoa.
Operações mentais envolvidas	Envolve operações mentais descendentes (informações gerais às específicas).	Envolve operações mentais ascendentes (informações específicas às gerais).	Envolve operações mentais reflexivas.
Processamento	<i>Top-down.</i>	<i>Bottom-up.</i>	Combinado
Atitude	Pensar como o outro.	Sentir o que o outro sente.	Disponibilidade para ajudar.

Fonte: Adaptado de Goleman, 2014; Goleman; Cherniss, 2024; Dias; Oswaldo, 2023.

O Quadro 5 apresenta os três tipos de empatia, a cognitiva que se refere ao pensamento e a capacidade de compreender pensamentos e perspectivas alheias, a afetiva que diz respeito ao sentimento e a capacidade de sentir como a outra pessoa e a compassiva que está relacionada a ação, envolvendo a capacidade de preocupar-se e agir em prol do bem-estar e equilíbrio alheio, sendo esse último tipo, menos frequentemente citado na literatura.

O Quadro 5 mostra ainda que em relação às operações mentais envolvidas, o primeiro tipo de empatia, a cognitiva refere-se a compreender o pensamento e a perspectiva alheia, começando pelas informações gerais até chegar às específicas (operações ascendentes). Já a empatia afetiva está relacionada ao compartilhamento das emoções da outra pessoa, partindo das informações específicas até às gerais

(operações descendentes), enquanto a compassiva envolve o que fazer com essas informações (operações reflexivas) (Goleman, 2014). Magness (2023) e Duarte (2021) explicam que para entender a informação, o cérebro conta com dois tipos de processamento, o *top-down* e o *bottom-up*. O *top-down* é motivado pelo contexto, em que é aplicado o conhecimento e experiências para interpretação e entendimento dos pensamentos e sentimentos de outra pessoa, sendo menos suscetível à influência dos estímulos externos. Já o *bottom-up* é motivado por informações sensoriais, sendo mais automático e inconsciente, sentido pela própria pessoa.

A atitude demonstrada no Quadro 5, refere-se à tríade da atitude empática de pensar, sentir e agir, a qual Goleman (2019a) chama de 1-2-3, que em conjunto, formam uma abordagem completa da empatia. Nesse sentido, pensar é representado pelo lado racional, significa utilizar o lado esquerdo do cérebro, sentir seria utilizar o lado direito do cérebro, mais emocional e intuitivo, enquanto agir seria a decorrência dessas duas interpretações manifestada na ação concreta. Nesse processo, também seria possível dizer que a empatia compassiva é o resultado do equilíbrio entre lógica e emoção, que não pode ser obtida sem as etapas anteriores (Dias, Oswald, 2023).

A seguir, explora-se os tipos de empatia por meio de autores e pesquisadores do tema, iniciando-se pela empatia cognitiva.

3.4.1 Empatia Cognitiva

As pessoas estão constantemente supondo o que os outros vivenciam, inserindo de forma sutil suas pressuposições nas interações. Entender o que está passando pela mente do outro representa um elemento fundamental na prática da empatia cognitiva (Goleman; Cherniss, 2024).

Nesse tipo de empatia, existe um elemento racional e cognitivo envolvido, referindo-se à capacidade de ver deliberadamente o mundo a partir do ponto de vista do outro (Vassalo et al., 2023).

Esse tipo de empatia está relacionado à razão. Portanto, aqueles que fazem uso contínuo do lado racional, especialmente no trabalho, um ambiente propício para isso, podem apresentar níveis mais elevados dessa tipologia de empatia (Dias; Oswald, 2023).

Na empatia cognitiva está inserida a adoção de perspectiva também conhecida como “teoria da mente (*Theory of Mind -TOM*)”, a habilidade de saber o que o outro percebe, incluindo a capacidade de alguém de entender que outras

peças têm pensamentos, crenças, desejos, gostos, experiências e visões de mundo diferentes uns dos outros (Goleman, 2014; Krznaric, 2015), cuja capacidade desenvolve-se a partir dos cinco anos (Goleman; Cherniss, 2024). Segundo Neves (2020), a Teoria da Mente é chamada de “teoria” uma vez que envolve a hipótese e o julgamento sobre os estados mentais, crenças e sentimentos dos outros com base nas evidências disponíveis. Em vez de ter acesso direto a esses estados, o ser humano utiliza-se de observações e inferências para compreendê-los.

Por se tratar da compreensão de um estado mental, a empatia cognitiva refere-se à habilidade de compreender e antecipar o comportamento de outras pessoas, considerando construções mentais como acreditar, saber e supor o que o outro pensa (Blair, 2005; Roza, Guimarães, 2021). Esse tipo de empatia significa um salto imaginativo, principalmente, compreender as razões que moldam o comportamento humano (Krznaric, 2015).

Na empatia cognitiva, ao mesmo tempo que a pessoa compreende o estado mental alheio, isso permite que ela também administre suas próprias emoções, enquanto avalia as do outro. Para essa compreensão são usadas operações mentais descendentes, referindo-se a operações cognitivas nos quais a mente começa com conceitos ou informações gerais e os utiliza para extrair detalhes específicos (Goleman, 2014).

Esse tipo de empatia significa ver o mundo como os outros o veem, sendo que “os outros” pode significar um objeto e não uma pessoa (Wiseman, 1996), assim como faziam os estetas.

Falcone et al. (2008, p. 322) afirmam que “o componente cognitivo da empatia se caracteriza pela capacidade de inferir com precisão os sentimentos e pensamentos” de outra pessoa, sem necessariamente experimentá-los.

A dimensão cognitiva possibilita, diante de uma situação de transgressão, que a vítima compreenda as emoções e pensamentos internos do agressor, tornando os comportamentos deste diante do incidente mais compreensíveis, além de permitir uma reinterpretação da experiência. Essa habilidade de entender o estado interno do interlocutor é denominada “Tomada de Perspectiva” (TP) (Pinho, Falcone, 2018).

Sob esse ponto de vista, a empatia cognitiva é fundamental para a liderança quando é necessário enxergar além das suas próprias perspectivas já que, segundo Caruso e Salovey (2007, p. 42) “nenhum líder precisa ser um gênio criativo, mas a maioria em algum momento precisa pensar de maneira diferente”.

De fato, a mudança de perspectiva é um elemento significativo para a empatia. Estudos indicam que ela auxilia na identificação de aspectos da situação que podem ter passado despercebidos, contribuindo para resultados mais favoráveis em interações e negociações. Além disso, dado que as posições de poder tendem a reduzir a propensão natural à empatia, é fundamental que os líderes cultivem a autoconsciência para assegurar que sempre busquem compreender as situações a partir da perspectiva de seus colaboradores (Goleman, 2019b).

A ausência do componente cognitivo da empatia pode se transformar em contágio emocional ou simpatia tanto de forma positiva quanto negativa (Falcone et al., 2008).

Vale ressaltar ainda que pessoas com falta de empatia cognitiva têm dificuldade em entender os pensamentos e sentimentos dos outros, como no caso do Transtorno do Espectro Autista (TEA) (Peters; Calvo, 2014).

Por outro lado, habilidades cognitivas até podem ser suficientes para entrar em uma organização, mas para ter sucesso nelas é preciso das habilidades emocionais (Choudhury, 2021). Talvez por isso, Goleman (2014, p. 99) ao falar da empatia cognitiva, faz uma junção à empatia afetiva, o segundo e próximo tipo de empatia a ser explicado, quando afirma que o auge da empatia cognitiva é “a leitura supersensível de sinais emocionais” do outro.

3.4.2 Empatia Afetiva

A outra dimensão da empatia é afetiva, também referenciada na literatura como empatia emocional, definida como a resposta emocional aos sentimentos dos outros (Owens et al., 2018), referindo-se à capacidade de compartilhar as emoções sentidas pela outra pessoa (Vassalo et al., 2023).

Essa empatia necessita de uma ligação com o circuito emocional, ressoando de uma pessoa para outra tornando a empatia emocional rápida e potente, sendo possível sentir imediatamente a alegria ou a tristeza alheia (Goleman; Cherniss, 2024). Para Krznaric (2015), tal tipo envolve compartilhar e espelhar as emoções alheias, por exemplo, se o pai que vê o filho chorar angustiada, também sente angústia, experimentando esse tipo de empatia. Nesse sentido, para Goleman e Cherniss (2024), isso pode ser um problema caso o estado tóxico da outra pessoa (pânico, raiva) afete o outro, ocasionando angústia, como no caso de empregos como

os da enfermagem, em que existe o esgotamento resultante do contato com pacientes angustiados (Goleman; Cherniss, 2024).

Corroborando com os autores op cit., a dimensão emocional caracteriza-se pela disposição para importar-se com o bem-estar do outro (Pinho, Falcone, 2018) e compartilhar suas emoções (componente afetivo) (Falcone, 2008).

Esse tipo de empatia une um indivíduo a outra pessoa, sentindo junto dela. Os corpos ressoam as emoções alheias, cuja sintonia ocorre por meio de circuitos cerebrais descendentes, em que a mente começa com informações específicas e as utiliza para chegar a um quadro mais geral (Goleman, 2014).

Interessante é que para sentir o que o outro sente não é necessário estar necessariamente presente. O fato de imaginar já é o suficiente para evocar a empatia (Ganczarek; Hünefeldt; Belardinelli, 2018).

Uma pessoa não estabelece necessariamente uma conexão empática contínua com todos com quem interage, mas sim por meio de pequenas e momentâneas sequências de sintonia emocional, que podem ser observadas ao lado de suas interações (Fossa, Cornejo; Carré, 2016).

As pessoas tendem a sentir mais empatia com outros que se parecem ou agem como elas, que possuem objetivos comuns ou que sofreram dores semelhantes sendo que a partilha emocional tende a ocorrer mais facilmente entre membros da mesma “tribo” (Riess, 2017).

Interessante destacar que em relação à estrutura cerebral, o cérebro do gênero feminino está bem estruturado para a empatia emocional (Valdez, 2020), o que está alinhado com a **Hipótese 4 (H4)** desta tese que pressupõe que exista associação entre os níveis de empatia e as variáveis sociodemográficas.

Pessoas com baixos níveis de empatia afetiva têm dificuldade em sentir emoções pelos outros, como acontece na sociopatologia, sujeitos que interagem de forma doentia com o meio social (Peters; Calvo, 2014). O psicopata despreza o outro, não possui remorsos e sente indiferença pela dor alheia (Goleman, 2019a). Os resultados de pesquisas bibliográficas e empíricas conduzidas por Owens et al. (2018) com 51 sujeitos corroboram com essa afirmação, sugerindo a diminuição da empatia emocional em pessoas com níveis elevados de psicopatia.

Goleman (2019b, p.11) complementa afirmando que, “bastante relacionado à empatia emocional, o interesse empático lhe permite perceber não apenas como as pessoas se sentem, mas também o que elas querem de você”.

Enquanto a empatia cognitiva envolve a capacidade de entender e reconhecer o que a outra pessoa está pensando, a empatia emocional implica em conexão afetiva de sentimento e compartilhamento dos sentimentos alheios, sejam eles bons ou ruins, o que pode levar a uma maior conexão emocional, mas nenhuma das duas pode necessariamente, levar à ação concreta.

Nesse contexto ambas são complementadas por um terceiro tipo de empatia, a empatia compassiva, formando a tríade da empatia.

3.4.3 Empatia Compassiva

A empatia compassiva, também chamada de preocupação empática, empatia comportamental ou empatia compassiva representa o impulso humano de agir em prol do bem-estar alheio, sua disponibilidade em ajudar ou evitar que coisas desagradáveis aconteça ao outro ou levar ao sem bem-estar.

Destaca-se que esse tipo de empatia é menos frequente podendo ser intitulada de “pró-sociabilidade ou compaixão, indicando desejo de ajudar e evitar que eventos desagradáveis aconteçam às outras pessoas” (Miguel et al., 2018).

Em sua pesquisa com 4801 pessoas para validação de Questionário *on Line* de Empatia, Miguel et al. (2018) demonstram que a presença do terceiro componente da empatia, o aspecto compassivo, desempenha um papel fundamental ao explicar aspectos adicionais da sociabilidade de um indivíduo.

Assim, esse terceiro tipo de empatia, implica considerar o bem-estar da pessoa com quem se está conectado. A preocupação empática abre caminho para a compaixão, levando-se em consideração o que pode ser do melhor interesse do outro, indo além dos próprios. Manifestar interesse e cuidado é fundamental em diversas áreas da vida, desde relações próximas até ambientes de negócios, principalmente no mundo corporativo onde a qualidade de atenção parece ser uma demanda urgente (Goleman; Cherniss, 2024).

Niemiec (2019, p.19), pesquisador das forças de caráter da psicologia positiva, propõe em uma das intervenções positivas no trabalho e no exercício da força de assinatura da bondade, “priorizar as necessidades de um cliente, sendo generoso sempre que possível”. Observa-se que diante do que os autores pesquisados informaram sobre a empatia compassiva, essa é uma de suas práticas.

A empatia comportamental é a expressão da empatia de tal forma que a outra pessoa se sinta compreendida e validada (Falcone et al., 2008). Esse tipo de empatia

origina-se em uma parte profunda do cérebro, nos sistemas primários relacionados ao afeto e ao apego, que se combinam com circuitos mais reflexivos, permitindo a análise de valor que atribuímos ao bem-estar do outro (Goleman, 2014).

Em suma, a empatia cognitiva e a emocional nos permitem entender e reconhecer os sentimentos e pensamentos de alguém, enquanto a preocupação empática nos motiva a agir em benefício dessa pessoa. Esse processo envolve uma complexa interação entre sistemas cerebrais mais primitivos e circuitos mais racionais, que avaliam a importância que atribuímos ao bem-estar alheio.

Complementando o processo de empatia, Wiseman (1996) enfatiza a importância da comunicação na manifestação da preocupação empática. Para ela, não basta somente ocorrer o entendimento dos sentimentos alheios, essa compreensão deve ser expressa por meio da comunicação que pode ser de forma verbal e não-verbal (Rosenberg, 2012; Falcone et al., 2008), inclusive por meio do silêncio (Rosenberg, 2012).

Nesse contexto no auxílio da comunicação e aumento dos níveis de empatia, quatro alunos de graduação da ESDI (Escola Superior de Desenho Industrial), unidade da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UFRJ), desenvolveram um projeto de aplicativo intitulado *Clarify* que foi apresentado na Microsoft Design Exposition 2019. O tema do evento era "empatia em escala" em que a proposta seria desenvolver uma solução que promovesse empatia para ampla gama de pessoas, utilizando tecnologias atuais.

O *Clarify* traduz gestos individuais (não verbais), sendo destinado a pessoas com dificuldades na fala, cujo objetivo é facilitar a comunicação dessas pessoas, preservando sua autonomia e capacidade de expressão. Essas pessoas emprestam seu dispositivo móvel para o outro, facilitando a comunicação com ele. O resultado foi um sistema de Comunicação Alternativa e Aumentativa que traduz gestos, personalizado para cada usuário, com o objetivo de aumentar autonomia, promover comunicação e, como consequência, expandir a empatia (Monteiro et al., 2020).

A empatia responde ao contexto moderno que se vivencia nas organizações em que elas precisam adaptar-se para se manterem competitivas e inovadoras do mercado e, para isso, é necessário que gestores e líderes se adaptem a esse novo contexto (Cucchi; Barcellos, 2018). Segundo Choudhury (2021), o ritmo de mudança no mundo do trabalho é rápido e incerto, impondo exigências de recursos cognitivos, emocionais e até físico dos indivíduos.

Por se tratar de um tema complexo e multidimensional, é oportuno que seja levada em consideração a interação dos tipos de empatia sob a visão de outros pesquisadores, já que durante as pesquisas para essa tese, foram encontradas algumas interpretações interessantes. No entanto, antes disso, será abordado o sofrimento decorrente da empatia quando os três tipos de empatia não estão presentes simultaneamente.

3.4.4 Sofrimento Empático

Ao ser vivenciado, principalmente de forma crônica, o sofrimento empático em relação à dor do outro provavelmente dá origem a resultados negativos para a saúde de quem passa por essa experiência (Singer; Klimecki, 2014).

Nesse sentido, pesquisa realizada por Kitchingman et al. (2018) na Austrália mostra que o envolvimento empático pode afetar os trabalhadores de prestadores de serviços de apoio telefônico que atendem chamadores em crise, uma vez que a empatia e o apoio emocional facilitam a experiência de quem procura ajuda. Esses profissionais podem envolver-se de forma empática com os chamadores em crise e especialmente na ausência de informações não-verbais, experimentem maior ativação dos NE e respostas afetivas mais fortes, aumentando o risco de sofrimento pessoal.

Assim, compartilhar emoções (o elemento afetivo) sem adotar a perspectiva e os processos regulatórios envolvidos (o componente cognitivo) resulta em um fenômeno de contágio emocional ou simpatia. Da mesma forma, perceber com precisão os pensamentos e sentimentos de alguém sem experimentar compaixão e interesse pelo bem-estar ou ajudar essa pessoa não constitui empatia na sua completude. Por exemplo, indivíduos com transtorno de personalidade antissocial podem ser capazes de discernir as intenções dos outros, mas frequentemente não consideram o conteúdo emocional envolvido, podendo tirar vantagem dessa situação (Falcone et al., 2008).

Ressalta-se que a empatia no sentido amplo não precisa englobar o mimetismo ou contágio. Enquanto o mimetismo implica na imitação automática de comportamentos alheios, a empatia vai além, permitindo a compreensão das emoções e necessidades alheias, sem, contudo, reproduzir seus gestos ou estados emocionais. Essa capacidade de se conectar emocionalmente facilita interações sociais significativas, em que a empatia é fundamental para a compreensão interpessoal e o

suporte emocional (Owens et al., 2018). Para Falcone et al. (2008, p. 2) “o contágio emocional não é necessário e nem suficiente para a ocorrência da empatia”.

Assim, faz-se oportuno abordar o processo empático em sua plenitude.

3.4.5 Processo Empático e Tipologias de Empatia em Foco

O processo empático completo é fundamental, especialmente em situações de perdas, em que é possível amenizar seus efeitos negativos. Ocorrendo isso, a pessoa em sofrimento, se sentirá tão compreendida (empatia cognitiva), quanto percebe sua dor compartilhada pelo outro (empatia emocional) e que ele faz algo para diminuí-la (empatia compassiva). Quanto maior for a dor e a perda, mais as pessoas precisam da empatia (Dias; Oswaldo, 2023).

Entretanto, a empatia não precisa acontecer somente na dor e no sofrimento. É possível que o ser humano ressoe tanto com os sentimentos negativos quanto positivos dos outros, podendo sofrer quando alguém sofre ou sentir felicidade quando se partilha indiretamente da alegria alheia (Singer; Klimecki, 2014).

Nesse sentido, as comemorações são igualmente importantes quando o outro está feliz por uma conquista significativa. Quando uma pessoa recebe uma boa notícia, uma promoção, um aumento e até mesmo um reconhecimento, é possível empatizar, alegrando-se e comemorando-se com ela (Dias; Oswaldo, 2023).

Nesse sentido, é possível correlacionar o processo empático completo com a capitalização positiva, uma intervenção da psicologia positiva. Segundo Seligman (2011b), a forma como um indivíduo responde ao acontecimento positivo da outra pessoa fortalece ou deteriora o relacionamento. No caso de uma pessoa que recebeu uma promoção, pode-se utilizar a empatia em conjunto capitalização positiva. Nesse caso, o indivíduo, ao compreender o significado positivo do acontecimento para ela (empatia cognitiva), dá-lhe a devida atenção, interessa-se pelos detalhes da promoção (empatia afetiva), e finalmente expressa-se de forma ativa e construtiva comemorando com ela (empatia compassiva); tanto haverá a presença do processo empático completo quanto o fortalecimento da relação entre elas (Seligman, 2011b).

Contudo, as correlações sobre o processo empático e as tipologias de empatia nem sempre são fáceis de serem feitas. Nesse aspecto, Fox (2023, p.147-148) por exemplo, distingue tomada de perspectiva de empatia. Segundo ela, a tomada de perspectiva seria “a capacidade de pensar no mundo do ponto de vista de outra pessoa, mas usando as lentes do seu próprio interesse”, enquanto a empatia é

“sentir o sofrimento ou a reação emocional do outro de verdade”. Ao mesmo tempo, a autora afirma que a capacidade de tomada de perspectiva também permite que a pessoa se desloque para além de referências tendenciosas e desenvolva uma percepção mais equilibrada e justa.

Entretanto, diante dos conceitos dos tipos de empatia, a tomada de perspectiva seria a empatia cognitiva, enquanto o que ela chama de empatia, seria empatia emocional, ambas as formas citadas pela autora, portanto, seriam empatia, não havendo separação entre tomada de perspectiva e empatia.

Outro tipo de ambiguidade que parece existir é entre empatia e outro tipo de comportamento prossocial, o altruísmo, muito embora a empatia pareça evocar a motivação altruísta (Falcone et al., 2008). No entanto, o altruísmo é um comportamento voltado para ajudar o próximo que pode ser motivado tanto pelo egotismo pessoal (motivação pelo ganho pessoal), quanto pela empatia (desejo puro de beneficiar o outro), portanto, não são sinônimos (Snyder; Lopes, 2009). A motivação pelo egotismo pessoal lembra as Relações Eu-Isso preconizadas por Buber (1974), as quais foram abordadas na seção 3.2.1 desse capítulo.

Duarte (2021, p.6) acrescenta a importância, nesse processo, de se distinguir entre “eu e o outro” como um elemento essencial da resposta empática que significa “distinguir entre as crenças, conhecimento, objetivos, emoções e sentimentos próprios e os do outro”, o que “não pressupõe só um movimento de aproximação/identificação com o outro, mas também de afastamento/distinção em relação a esse outro”.

O processo empático completo e abrangente incorpora a tríade da empatia cognitiva, afetiva e compassiva (Goleman, 2019a), tendo como fator subjacente a escuta empática, que inclui prestar atenção ao outro, à linguagem corporal e tom de voz, sem a qual a conexão autêntica é prejudicada (Dias; Oswaldo, 2023).

A empatia como um construto multidimensional é essencial para que os três elementos - cognitivo, afetivo e comportamental - estejam presentes para se obter uma compreensão completa do que seria empatia (Falcone et al., 2008).

Mas compreender o processo empático completo, a emoção não seria antagônica do pensamento (parte cognitiva da empatia), juntas, elas agiriam em conjunto e complementares tanto na tomada de decisão quanto nas ações eficazes diante dos acontecimentos que se apresentam, sendo possível agir de forma inteligente emocionalmente. Interessante considerar o que dizem Campos e Rosa (2020) que, afirmam que na inteligência emocional (IE), as informações emocionais

podem alterar o comportamento e o raciocínio revertendo situações, o que pode contribuir para o aprimoramento dos resultados nas organizações.

Assim, a definição de empatia feita por Krznaric (2015) incorpora tanto elementos afetivos quanto cognitivos, já que ela envolve a capacidade de se colocar no lugar de outra pessoa, adquirir uma compreensão de seus sentimentos (o aspecto afetivo) e perspectivas (o aspecto cognitivo), utilizando essa compreensão para orientar as ações.

Miguel et. Al (2018, p. 1) em seus estudos abordam a natureza multifacetada da empatia, afirmando que “diversos estudos com instrumentos de avaliação da empatia apresentam uma estrutura com mais de um fator” – portanto, ao serem medidos os níveis separadamente em um mesmo construto, é possível que possa haver diferenças entre os tipos de empatia.

Por outro lado, existe uma interrelação entre elas (Krzaric, 2015; Owens et al., 2018), podendo ocorrer em conjunto ou independentemente, sendo possível categorizar as pessoas em altos ou baixos níveis em uma ou outra modalidade e empatia (Batson, 2011).

O exposto nos parágrafos anteriores contribuiu para a formulação da **Hipótese 3 (H3)** em que um indivíduo pode apresentar níveis diferentes dos tipos de empatia.

Vassalo et al. (2003) investigaram os tipos de empatia separadamente, analisando uma amostra de 422 funcionários públicos de Bangladesh que permitiram concluir que a empatia cognitiva e a emocional são processos distintos com efeitos diferenciados no comportamento, o que corrobora também com a investigação da **Hipótese 3 (H3)** dessa tese. O estudo concluiu ainda que os sujeitos tendem a implementar ideias inovadoras se tiverem mais empatia cognitiva e propensão a assumir riscos, enquanto a empatia emocional está negativamente relacionada com a probabilidade de implementação de inovação. Assim, aqueles funcionários com maior propensão para assumir riscos e empatia cognitiva, mas menor em empatia emocional possuem maior probabilidade de transformar suas ideias em realidade.

Duarte (2021, p. 9) lembra que “no que diz respeito às características de quem empatica, são referidos como fatores moduladores o gênero, o humor, traços de personalidade e a idade”. A afirmação de Duarte motivou a **Hipótese 4 (H4)**, em que os níveis de empatia podem estar associados às variáveis sociodemográficas de gênero e idade.

O fato é que a empatia traz inúmeros benefícios, em especial, é uma capacidade que pode fortalecer significativamente as relações interpessoais desde o contexto pessoal até o profissional.

3.5 Contribuições da Empatia para o Trabalho

As contribuições da empatia, ainda que tenha recebido pouca atenção dos pesquisadores, são significativas no ambiente corporativo, assim com preconizam Goleman e Cherniss (2024) ao afirmar que a atenção parece ser especialmente necessária nesse contexto, inclusive para os relacionamentos interpessoais, com destaque na relação entre líderes e liderados.

3.5.1 Empatia nos Relacionamentos Interpessoais

Todos os altos e baixos da vida envolvem outras pessoas, sendo impossível negar as influências que os relacionamentos positivos ou a sua ausência têm sobre o bem-estar. Até mesmo o cérebro humano evoluiu para projetar e conduzir relacionamentos humanos harmoniosos e significativos. Além disso, as interações positivas representam o antídoto mais eficaz para os momentos difíceis e a fórmula mais segura para bons momentos da vida (Seligman, 2011b).

Nesse contexto, a empatia está intrinsecamente ligada aos relacionamentos e esses últimos à psicologia positiva, um dos pilares do Modelo PERMA, sendo um dos elementos do bem-estar, conforme pode ser observado na subseção 2.1 desta tese. Assim, segundo Seligman (2011b), os relacionamentos positivos são essenciais para o bem-estar, sendo um elemento fundamental para uma vida satisfatória e de florescimento. Nosso cérebro social, as emoções de grupo e a seleção de grupo evoluíram demonstrando a importância desses relacionamentos. Embora seja um construto complexo, a empatia possui um papel essencial tanto na qualidade das relações humanas quanto na adaptação social (Montandon, 2023), atuando como uma habilidade fundamental nos relacionamentos (Goleman; Cherniss, 2024, p. 129).

Krznaric (2015) reforça que a empatia tem o poder de desencadear uma revolução, não as revoluções antiquadas que se baseiam em novas leis, instituições ou governos, mas sim algo muito mais profundo: uma revolução nas conexões entre as pessoas. Ainda segundo o autor e também as pesquisadoras Singer e Klimecki (2014), investigações no campo da neurociência demonstram que o "treinamento em

compaixão", que em parte se concentra em fortalecer a empatia, tem a capacidade de reconfigurar as estruturas cerebrais em determinadas regiões, resultando em comportamentos prossociais.

Nesse aspecto, Miguel et al. (2018) realizaram pesquisa com 4.801 pessoas, com o objetivo de estudar a validade do Questionário Online de Empatia (QoE), avaliando os três tipos de empatia (cognitiva, afetiva e compassiva) presentes nos respondentes. Nessa investigação os autores sustentam a ideia de que a empatia está relacionada à atenção às necessidades dos outros, culminando em interações sociais mais adaptadas e positivas. Logo, torna-se um construto significativo a ser considerado ao analisar a qualidade da interação social de um indivíduo.

Sobretudo, buscando-se prevenir um cenário repleto de preconceitos, desigualdades e conflitos sociais, a empatia emerge como a maior aliada dos relacionamentos interpessoais (Coelho, 2016), além de coibir a maldade, crueldade, agressividade e violência (Dias; Oswaldo, 2023).

Entretanto, para que os relacionamentos se fortaleçam, é necessária a comunicação empática. Em uma pesquisa com 30 duplas de alunos da Pontifícia Universidade Católica do Chile, os pesquisadores Fossa, Cornejo e Carré (2016) observaram que nas conversas empáticas as pessoas possuem conexão emocional, entram em harmonia, colaboram para entender as coisas juntas, lidam bem com o estresse e utilizam palavras adequadas à conversa. Por outro lado, em conversas não empáticas, as palavras usadas não ajudam na interação, existe alto nível de tensão no diálogo e as pessoas tendem a se afastar ou parar de participar do diálogo.

Com efeito, a empatia é um componente essencial para a prática bem-sucedida da Comunicação Não Violenta (CNV). Para praticá-la é necessário esvaziar a mente e escutar o outro com a totalidade humana. Além disso, envolve ouvir atentamente, sem julgamentos, as observações, sentimentos, necessidades e pedidos da outra pessoa. Em vez de oferecer conselhos ou encorajamento imediatos, a CNV dá espaço para que a pessoa se expresse plenamente. Sobretudo, a prática da empatia por si mesmo é importante antes de oferecê-la aos outros, uma vez que é necessário sentir empatia para dá-la a alguém (Rosenberg, 2006; Dias; Oswaldo, 2023).

De fato, os aspectos de sociabilidade estão fortemente associados à empatia, mas outras características psicológicas, ainda que com correlações menores,

associam-se à empatia, como a qualidade de vida, que compreende a percepção individual de bem-estar e satisfação com a vida (Miguel et al., 2018).

Além disso, a empatia facilita a gratidão e o perdão (Snyder; Lopez, 2009). No caso do perdão, se a pessoa é líder, o ato de perdoar fortalece o relacionamento com o funcionário, promovendo a lealdade, como também é bom para o próprio líder, deixando-o mais contente e satisfeito com a vida, reduzindo o estresse e as emoções negativas (Goleman, 2019b). Não por acaso, o perdão juntamente com a gratidão pode vir a ser incluídos no *PsyCap*, sendo necessário estudo e pesquisas que comprovem o aumento da performance no trabalho em decorrência dessas capacidades (Luthans; Youssef-Morgan; Avolio, 2015).

Existe uma inter-relação entre empatia, perdão e resiliência (um dos recursos do capital psicológico). Estudo realizado no Rio de Janeiro com 20 adultos com idade média de 36 anos mostra que tanto a empatia quanto a resiliência destacam-se entre os facilitadores do perdão em experiências reais de mágoa vividas por essas pessoas, sem excluir a necessidade de uma postura ativa no sentido de mobilizar recursos internos e externos daquele que sofreu a transgressão (Pinho; Falcone, 2018). Essa pesquisa pode contribuir com a averiguação da Hipótese 1 (**H1**) onde será confirmado se há correlação positiva entre os níveis dos elementos do capital psicológico e os tipos de empatia.

Empatia é o que o ser humano deseja das outras pessoas. Do líder, dos familiares, do colega de trabalho, dos amigos, dos clientes, dos fornecedores, dos professores, dos alunos; mas tem dificuldade em dar a eles. É fundamental, mas difícil de ser praticada. É comum ouvir que a pessoa é empática, até chegar o momento de ela realmente demonstrar sua empatia. O ser humano deseja ser compreendido, mas nem sempre sente vontade de compreender o outro. Ser empático é ter foco na outra pessoa e não em si, é ter vontade de entendê-la em suas razões, necessidades, sentimentos e dores, independente do contexto, seja ele pessoal ou no trabalho (Dias; Oswaldo, 2023).

O desaparecimento da empatia coincide com o declínio dos relacionamentos. A efetividade nos relacionamentos depende da empatia. Dela surge uma habilidade interpessoal que permite influenciar, orientar e até inspirar mais prontamente aqueles que nos rodeiam – resultando em conexões com impacto ideal (Goleman; Cherniss, 2024).

A empatia integra o construto da inteligência emocional e assim como todas as aptidões de IE estão mais relacionadas a habilidades adquiridas e aprendidas, reforçando a ideia de que são maleáveis e desenvolvíveis (Goleman; Boyatzis; Mckee, 2018). Na propositura de interessante artigo sobre Inteligência Emocional, Bar-On (2010) afirma que a IE está correlacionada positivamente à psicologia positiva uma vez que ambas promovem funcionamento emocional e social eficazes.

Nos modelos iniciais de Inteligência Emocional (IE), proposto por Daniel Goleman, a Empatia era destacada nesse construto, atualmente, em um modelo revisto, ela está inserida dentro da consciência social. Enquanto a autoconsciência e a autogestão da IE são uma forma do indivíduo cuidar de si, a consciência social (em especial a preocupação empática), assim como as competências de relacionamento, são uma forma de disseminar compaixão pelos outros (Goleman; Cherniss, 2024).

Schwartz (2018) cita os estudos conduzidos pela psicóloga positiva Amy Wrzesniewski e colegas, que deram origem ao termo *Job Crafting*, em que foi descrito como os faxineiros reconfiguraram seu trabalho, indo além das atribuições de seus cargos e tendo em mente o propósito do hospital do qual faziam parte. Ficou evidente que a empatia foi fundamental para aprimorar as interações sociais entre eles e os pacientes, tornando os dias tanto dos funcionários quanto dos pacientes mais satisfatórios.

O fato é que a empatia é uma necessidade básica comum a todo ser humano (Rosenberg, 2012), além de ser fundamental para a colaboração e a interdependência nas organizações (Dias; Oswaldo, 2023), muito embora, como fora observado durante a pesquisa para a presente tese, até o momento é pouco pesquisada e relatada em ambientes empresariais.

Nesse sentido, Krznaric (2015) lembra que ainda que nesse momento da história da humanidade, viva-se um déficit crônico de empatia, ela é fundamental. “À medida que o mundo mergulha num futuro de crises constantes, a empatia terá valor cada vez maior” (Goleman; Cherniss, 2024, p. 125). E pode-se dizer, que ela é necessária em todos os contextos, especialmente no trabalho.

3.5.2 Empatia no Ambiente Empresarial

Apesar de geralmente ser um fator subjacente, a empatia é facilmente identificável, sendo possível observá-la quando o outro a pratica, podendo experimentar-se a sua ausência na insensibilidade do chefe, por exemplo. Contudo,

no ambiente corporativo, suas contribuições ainda são pouco reconhecidas. Nesse sentido, “a palavra em si já parece pouco comercial, deslocada em meio à dura realidade do mercado” (Goleman, 2019c; Goleman, Boyatzis; Mckee, 2018, p.75).

Talvez algo que justifique isso é que, segundo Peters (2022), com frequência, o ser humano se vê propenso a aderir à equivocada noção de que a impiedade está associada, de alguma forma, à força, enquanto a empatia é erroneamente considerada como desprovida de vigor e poder.

Os ambientes organizacionais, historicamente, têm sido vistos como propícios ao uso da razão e desfavoráveis às emoções. Parte disso é a necessidade de tomadas de decisões lógicas e racionais e a busca por resultados tangíveis (Dias; Oswaldo, 2023). Outro fator contribuinte é que as emoções, em certa medida ainda são consideradas prejudiciais e associadas a uma condição inata primitiva humana. Entretanto, os seres humanos são tanto pensantes quanto emocionais, assim, tendências nas práticas indicam uma diminuição dessa resistência no ambiente corporativo (Pires, 2010).

David (2018, p. 18) afirma que ainda que o foco esteja em “indicadores e em análises, em planilhas e decisões frias e racionais, o escritório é na verdade um palco no qual todas essas questões emocionais são representadas” — esteja a pessoa consciente ou não delas.

Assim, o fato de não pensar ou falar sobre a empatia e até mesmo que ela não seja objeto de pesquisa, não significa que seja dispensável no ambiente empresarial e, até mesmo, que não esteja presente.

A esse respeito, Kuhn e Scortegagna (2016) citam como exemplo, que ao ingressar em uma empresa, geralmente a pessoa está em busca de oportunidades, alinhando seus próprios interesses com os objetivos organizacionais, sem pensar muito em com quem irá trabalhar. No entanto, a comunicação, a interação e cooperação são fundamentais para os bons relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. Nesse exemplo, insere-se a empatia.

Especialmente a empatia afetiva, além de reduzir a agressividade, fortalece os laços sociais (Owens et al., 2018). Além disso, a empatia em geral pode contribuir com o capital social, já que, segundo Dias e Oswaldo (2023), ela incentiva as relações positivas por meio da confiança e da cooperação nas organizações. Nesse sentido, Fredrickson (2011) afirma que as relações sociais mais profundas e de maior

confiança, com apoio de outras pessoas próximas, aumentam os recursos sociais (capital social).

Apesar dos seus benefícios, pesquisa de Azevedo, Mota e Mettrau (2018) sobre a produção científica e medidas utilizadas para medir a empatia no período de 2007 a 2017, corrobora com o número reduzido de pesquisas sobre empatia no contexto empresarial. Os três pesquisadores encontraram 52 artigos relacionados à empatia, sendo 30 deles relacionados à psicologia, 17 na saúde, 2 na educação, 1 na ação social e saúde, 1 na engenharia de produção e 1 na psicobiologia. Grande parte dos estudos sobre empatia se concentra principalmente na área de psicologia, com ênfase na análise do construto e na validação de estudos. Em segundo lugar, a área da saúde também é significativa, com pesquisas que exploram a relação empática nos atendimentos prestados por profissionais de saúde aos pacientes. Além disso, há um interesse na qualidade dos serviços de saúde, destacando a importância da empatia em atendimentos humanizados. Na área educacional, a quantidade de estudos conta com apenas dois artigos publicados. Esses artigos avaliam a qualidade dos serviços em instituições de ensino, com foco na relação empática no atendimento, mas não abordam as dimensões da empatia entre alunos e professores. As autoras notaram a ausência de estudos que investiguem a correlação entre a empatia e o processo de ensino-aprendizagem. Nesse trabalho, elas não citam a empatia nas empresas.

Em metaanálise que incluiu pesquisas no Portal CAPES entre os anos 2007 a 2017, Costa e Santos (2021) encontraram 265 artigos, com maior volume de publicações originária dos Estados Unidos, seguido do Reino Unido, especialmente no quesito empatia, “estudos abordaram a empatia em crianças, estudantes, casais, prisioneiros, empatia e transtornos emocionais, tratamento de doenças e suas causas e consequências, dentre outros”.

Apesar da empatia estar presente em profissões regulamentadas como médicos e psicólogos no trato dos pacientes, os profissionais de apoio também a utilizam frequentemente no dia a dia, como é o caso dos profissionais de atendimentos telefônicos de pessoas em crise (especialmente aquelas que enfrentam graves problemas de saúde mental e/ou pensam em suicídio) (Kitchingman et al., 2018).

A empatia também está presente em redes de cooperação em que ecossistemas eficientes entre empresas já que estes são redes de colaboração e interdependência que se assemelham à empatia nas relações humanas. Assim como

a empatia promove a conexão emocional, a compreensão mútua e o respeito entre as pessoas, os ecossistemas eficientes promovem a colaboração, a troca de conhecimento e a sinergia entre as empresas (Dias; Oswaldo, 2023).

Nas organizações as pessoas empáticas não se concentram somente em seu trabalho, mas também em oferecer ajuda ao outro, o que aumenta as chances de trabalho colaborativo para alcançar objetivos maiores (Goleman, 2019a). Além disso, as empresas que demonstram que se preocupam com funcionários e clientes se mostram mais passíveis de confiança desses mesmos *stakeholders* (Goleman; Cherniss, 2024).

Carrillo (2021) afirma que a empatia é a palavra-chave para o sucesso nos negócios, pois permite compreender, ouvir e se colocar no lugar do outro, melhorando a produtividade e a realização dos objetivos. Não se trata, no entanto, de ceder às vontades alheias, mas de equilibrar pontos de vista, devendo ser aplicada por todas as pessoas. Seus benefícios na empresa incluem enfrentar desafios, resolver conflitos, melhorar a compreensão, a comunicação, paciência, a produtividade, os prazos de entrega, o ambiente de trabalho, a objetividade e a motivação. Para desenvolver a empatia é preciso fomentar um ambiente de confiança que valorize cada pessoa do time, motivá-los, fazendo com que se sintam valorizados e ouvidos, sendo fundamental para o alto desempenho e a produtividade. A falta dela por outro lado, pode custar caro às empresas. Assim, em empresas duradouras como as pesquisadas nesta tese, possivelmente os níveis de empatia podem ser significativos.

No Google, por exemplo, ambiente altamente tecnológico, era de se esperar que as *hard skills* que incluem competências como ciências, tecnologia, engenharia e matemática fossem mais valorizadas nos funcionários de alto escalão. Entretanto, pesquisas de projetos internos, revelaram que elas ficaram em último lugar. As sete demais competências são *soft skills* como a empatia com os colegas e ser solidário com eles, ser um bom treinador, comunicação, pensamento crítico, solução de problemas, conexão entre ideias complexas. A empatia também está presente nas melhores equipes do Google, junto com outras *soft skills* como igualdade, generosidade, curiosidade e inteligência emocional e segurança emocional (Peters, 2022).

Sobretudo, a empatia pode ser transformadora, assim concluiu Coelho (2018) em revisão bibliográfica revelando que ela tem o poder de transmutar os ambientes profissionais, uma vez incorporada ao dia a dia das organizações, o que pode trazer

mudanças significativas nesse contexto. Essa capacidade pode transformar relações humanas e profissionais, proporcionando a construção de relacionamentos mais saudáveis e duradouros, funcionando inclusive como instrumento de gestão.

Fairchild, Crawford e El-Fakir (2019) realizaram uma análise formal da teoria dos jogos dos fatores econômicos (habilidades de agregação de valor) e comportamentais (empatia, entusiasmo emocional, paixão) que influenciam a escolha de um parceiro de capital privado (*Private Equity* (PE) por um banco de desenvolvimento ao investir no empreendedorismo de PME (pequenas e médias empresas) em mercados emergentes. A conclusão é que as escolhas de investimento do banco são fundamentalmente afetadas pelo nível potencial de empatia, entusiasmo e paixão entre um gestor de PE e o empreendedor, além do vínculo emocional pessoal que o banco desenvolve em relação a um PE.

Outra contribuição significativa para o mundo empresarial é a empatia aplicada ao *design*, já que este é frequentemente associado à qualidade e/ou aparência estética de produtos. O que desperta a atenção dos gestores é a forma com que o *design thinker* percebe as coisas e age sobre elas, abrindo novos caminhos para a inovação empresarial. Nesse contexto, ele busca soluções para tudo que prejudica e experiência (emocional, cognitiva e estética) e o bem-estar humano (no trabalho, relacionamentos, cultura, lazer). Assim, o *design thinking* utiliza pensamentos não convencionais nas empresas, empreendendo esforços para conhecer as vidas dos clientes e consumidores para “ganhar empatia, potencializar o entendimento de suas perspectivas e, assim, identificar suas crenças, anseios e necessidades” (Vianna et al., 2012, p. 36). Nesse conceito o pesquisador simula situações da vida do usuário, permitindo que ele calce o sapato alheio, gerando assim, *insights* e soluções relevantes para o usuário. A empatia é um dos primeiros dos elementos do *design thinking* (empatizar, definir, idealizar, prototipar, testar).

Em relação à segurança *on-line* e experiência do usuário, Luu Van (2019) relata que segurança geralmente está relacionada a dados técnicos, entretanto, a ela é realizada tanto por meio da tecnologia quanto das pessoas, por isso, a forma com que elas interagem com a tecnologia pode afetar as estratégias de segurança. Nesse sentido, cita que no Facebook a empatia desempenha um papel fundamental ao manter o foco nos resultados reais das pessoas, especialmente no contexto da segurança online. Ela ajuda a orientar os usuários para ajustes úteis em seu comportamento virtual, incentivando passos em direção à segurança. Além disso, ao

utilizar uma linguagem empática na comunicação, torna a segurança mais acessível e menos intimidadora, promovendo resiliência e melhor capacidade de lidar com ameaças online. Nesse caso, a empatia auxilia o Facebook a buscar respostas nas pessoas, em vez de acreditarem que já sabem tudo.

Outra contribuição significativa da empatia, é que ela é considerada um dos pilares da gestão da diversidade organizacional, junto com a aprendizagem. Essa última envolve a aquisição da experiência prática, enquanto a primeira se baseia na capacidade de compreender sentimentos e emoções. Nesse aspecto, a empatia é importante na compreensão do ponto de vista dos colaboradores de grupos diversos e particularmente das minorias, quando por exemplo, os gestores tentam promovê-los para posições mais elevadas ou ajudá-los em suas carreiras. Esses colaboradores podem ter sentimentos ambivalentes sobre a ascensão, ao mesmo tempo que gostam dela, podem se preocupar em receber tratamento especial e até mesmo fracassar ou não corresponder às expectativas. Nesses casos, a empatia ajuda o gestor a oferecer incentivo, orientação e apoio ao outro (Luthans; Luthans; Luthans, 2015).

Convidar membros de diversas áreas para integrar o processo de desenvolvimento de produtos na empresa é uma forma de empatia aplicada ao trabalho. Isso pode ser alcançado por meio de contratações ou da colaboração com outras equipes. A inclusão de profissionais com experiência em psicologia, ciências comportamentais ou comunicação pode enriquecer a equipe com perspectivas valiosas, promovendo um ambiente mais empático (Luu Van, 2019). Ainda que alguém não tenha a empatia do outro, a maneira mais eficaz de testar a própria empatia é justamente quando as pessoas não atendem ao pedido solicitado (Rosenberg, 2006).

Em relação ao gênero, diante da vasta revisão de literatura realizada por Valdez (2020) sobre o papel das mulheres no ambiente empresarial, os resultados apontam que elas possuem mais empatia tanto com as pessoas quanto pela empresa, contribuindo para harmonia e clima positivo de negócios, catalisando emoções e consenso, buscando ser assertivas, intuitivas e ter empatia com os liderados.

Segundo Peters (2022) esse é um ponto positivo para as mulheres em uma negociação pois a empatia facilita a o estabelecimento da confiança. Para o autor, obviamente existem homens muito empáticos e mulheres com *déficit* de empatia, mas geralmente, as mulheres têm maior inclinação para demonstrar empatia.

Estudo realizado por Moreto (2015) com 296 alunos de medicina, confirma que as mulheres possuem escore maior de empatia em dois dos instrumentos utilizados na tese, enquanto na dimensão cognitiva não foi identificada diferença entre os gêneros em um dos instrumentos.

Extensa pesquisa de Varun et al. (2018) realizada com 24.543 mulheres e 22.318 homens corrobora com os dados anteriores, revelando que a empatia é mais predominante nas mulheres, em que elas apresentam em média, pontuações mais elevadas em diferentes medidas de empatia e que essa vantagem aumenta com a idade. Entretanto segundo a metaanálise conduzida por Berrocal et al. (2012), as diferenças de gênero na inteligência emocional podem variar dependendo do contexto cultural e das condições específicas do estudo.

Considerando o exposto nos parágrafos anteriores sobre gênero, a **Hipótese 4 (H4)** investiga os níveis de empatia associados às variáveis sociodemográficas, nesse caso, possivelmente as pessoas do gênero feminino podem apresentar maiores níveis de empatia.

Interessante pesquisa realizada por Machová et al. (2020) tomou como referência as seis gerações diferentes que normalmente coexistem no trabalho para investigar a percepção e o nível de inteligência emocional de cada uma delas, considerando que os autores consideram a empatia o mais próximo da IE. As gerações são divididas pela data de nascimento, sendo: Veteranos (até 1945), geração Baby Boomer (1946-1964), Geração X (1965-1979), geração Y (1980-1994), geração Z (1995-2010) e geração Alpha (após 2010). Ao todo, participaram da pesquisa, 204 pessoas que representaram as Gerações Baby Boomer, X, Y e Z, em que os pesquisadores constataram que existe uma relação entre faixa etária e percepções sobre a importância da inteligência emocional, sendo que o nível de IE é influenciado pela faixa etária. Além disso, observou-se que os indivíduos mais jovens, pertencentes à Geração Z, apesar de valorizar a inteligência emocional, apresentam níveis menores em comparação com seus colegas mais velhos das gerações Baby Boomer, X e Y. Esse estudo contribuiu para a formulação da **Hipótese 4 (H4)** dessa tese, em que será pesquisada a associação entre os níveis de empatia em relação às variáveis sociodemográficas.

A empatia é o agora e o futuro, uma habilidade que forja relacionamentos importantes entre grupos grandes e pequenos de CEOs, executivos, vendedores, tecnólogos e profissionais de marketing, líderes de RH e gerentes tornando-se cada

vez mais importante uma vez que permite ouvir lutas, tensões e reclamações. A empatia alinha, integra e maximiza os esforços de um amplo conjunto de talentos voltados para o alcance de objetivos de negócios. Cultiva uma cultura forte e coesa que sustenta o negócio e os trabalhadores no futuro. Ela influencia comportamentos e ações, consistindo em uma mentalidade que tanto orienta o funcionamento dos negócios quanto ajuda a compreender, criar inclusão, abrir mentes, comunicar com clareza, colaborar eficazmente, resolver conflitos, conectar geografias, enfrentar conversas difíceis, criar espaços seguros, adaptar-se às mudanças e apoiar uns aos outros. À medida que cada pessoa integra sua prática, melhora sua eficácia, crescimento e sucesso, e o de qualquer organização para a qual trabalha. É considerada uma significativa prática a ser adotada, cujos ganhos são inúmeros (Wade, 2022).

Observa-se que o estudo da empatia se expandiu além da psicologia. Sua importância tem sido destacada em ambientes tão diversos como médico-paciente, educação, ambientes digitais, e até no campo do direito (Hall, 2023). No âmbito corporativo, existe um interesse em melhor compreensão dessa capacidade positiva, especialmente em relação à liderança.

3.5.3 Empatia na Liderança

Em relação à empatia aplicada à liderança, percebe-se que os estilos tradicionais - do tipo comando e controle, perdem sua eficácia gradualmente no mundo moderno. As novas gerações de colaboradores possuem demandas e desejos que desafiam os paradigmas existentes. E eles o trazem para o trabalho, desejando encontrar nesse ambiente felicidade, qualidade de vida, propósito, reconhecimento e relacionamentos saudáveis que justifiquem a sua entrega e dedicação ao emprego.

Assim, se na administração tradicional as emoções são vistas como interferência e nocivas ao funcionamento racional das organizações ou até mesmo irrelevantes, atualmente as empresas buscam colher os benefícios da liderança, desenvolvendo líderes capazes de criar ressonância emocional ou empatia profunda (Goleman, Boyatzis; Mckee, 2018). Para ilustrar, os autores citam o caso de um hospital no qual os líderes implementaram mudanças baseadas em metas racionais, de cima para baixo, fornecendo instruções claras e seguindo processos lógicos. Entretanto, negligenciaram a importância da dimensão emocional, resultando na situação crítica do hospital em dois anos.

Nas empresas de tecnologia, por exemplo, a aplicação de métodos tradicionais de liderança e gestão com equipes remotas mostra-se ineficaz. As questões positivas do trabalho estão intrinsicamente centradas no relacionamento humano, apontando para a importância da empatia no contexto laboral refletindo no dar e receber *feedbacks*, atender preocupações, observar reações e compreender as necessidades alheias (Wade, 2022).

O fato é que para liderar com sucesso um gestor precisa ser empático (Hall, 2023). Um líder com baixos níveis de empatia, não consegue se colocar no lugar de seus colaboradores, podendo facilmente racionalizar o estresse que eles estão enfrentando e, conseqüentemente, ignorar o sofrimento deles (Goleman; Cherniss, 2024). Isso pode gerar diminuição da produtividade e alta rotatividade de pessoal.

Knight (2021) afirma que empatia é uma característica esperada do líder contemporâneo. Segundo a autora, a liderança moderna é a parte que inspira, cuida e envolve-se com os outros, promove colaboração, incentiva a inovação e se comunica de maneira pessoal. David (2018) cita o exemplo de um profissional não promovido por falta de empatia. Segundo a autora, ele era inteligente e audacioso se autoavaliava como “focado e eficiente, mas seus colegas o viam como robótico, ríspido e carente de empatia. Foi por esse motivo que ele não obteve a promoção”.

De fato, sem empatia os líderes de alto desempenho podem ter resultados no curto prazo, mas a longo prazo, esvaziam o capital humano da organização (Goleman; Cherniss, 2024).

Nesse sentido, Goleman (2019c) reforça que a empatia é um componente fundamental da liderança por pelo menos três razões distintas: o aumento do trabalho em equipe, a presença da globalização e a crescente necessidade de retenção de talentos. Isso envolve a autogestão, em que os líderes expressam suas emoções em vez de reprimi-las, emocionando-se com seus funcionários, seja em momentos de tragédia pessoal, repreensão ou demissão (Goleman; Cherniss, 2024).

A empatia é fundamental para a eficácia social no ambiente profissional. Líderes empáticos são hábeis em reconhecer e satisfazer as necessidades de clientes, compradores ou subordinados. Eles demonstram acessibilidade e disposição para ouvir atentamente, identificando preocupações genuínas e respondendo de forma apropriada. Como resultado, a empatia desempenha um papel vital na retenção de talentos (Goleman, Boyatzis; Mckee, 2018).

Em estudo realizado pela Gallup reforça a empatia para preservar os recursos humanos. O resultado mostra que 50% dos funcionários não estão engajados, sendo que 1 a cada 2 pedem demissão por causa dos gestores, sendo a falta de empatia, a inflexibilidade e o não atendimento aos seus desejos as principais causas. A humildade do líder, a compaixão e a empatia são fundamentais para estabelecer conexão. Já no futuro, a empatia torna-se um ponto crítico ao considerar a interação entre humanos e Inteligência Artificial. À medida que a IA avança, mostra-se cada vez mais capaz de simular comportamentos humanos, inclusive certas expressões empáticas. No entanto, a empatia advinda da experiência humana e do entendimento profundo das emoções, é algo que a IA ainda não pode replicar completamente (Corke, 2022).

De fato, a empatia em sua completude é uma habilidade humana. Em artigo que explora o futuro dos advogados e escritórios de advocacia face às mudanças que a Inteligência Artificial (IA) traz para o contexto dos serviços jurídicos, Davis (2020) destaca que até a Inteligência Artificial Geral (IAG), completa e semelhante à mente humana seja desenvolvida, os advogados fornecerão quatro tipos de serviços fundamentais que a IA atual não oferece. Esses serviços incluem julgamento, empatia, criatividade e adaptabilidade. Em suma, os advogados complementarão as ferramentas de IA aplicando essas habilidades humanas para tomar decisões. O autor utiliza um exemplo interessante: quando uma ferramenta de análise preditiva indica uma probabilidade de 60% de sucesso em um caso específico perante um juiz em determinada jurisdição, cabe ao advogado usar seu julgamento e empatia para aconselhar o cliente se deve prosseguir ou não, utilizando a empatia para compreender as necessidades do cliente.

Voltando à liderança, o poder do líder pode diminuir a empatia, limitando a sua habilidade de perceber emoções e de ajustar o comportamento aos outros. Essa perda ocorre gradualmente, muitas vezes devido a atitudes equivocadas, possivelmente inconscientes, como necessidade de mostrar autoridade, por exemplo. No entanto, por meio do *coaching*, é possível recuperar um estado de empatia, o que mostra que a empatia é maleável e pode ser desenvolvida (Solomon, 2019). Nesse sentido, Goleman e Cherniss (2024) lembram que ser bem-sucedido tanto em relação a questões materiais quanto *status* pode enfraquecer a empatia.

A empatia auxilia a liderança nos processos interculturais. Goleman, Boyatzis e McKee (2018) afirmam que na economia global, a empatia é essencial para conviver

com colegas diversos e fazer negócios entre culturas. O diálogo intercultural pode levar a mal-entendidos, mas a empatia ajuda a perceber sutilezas da linguagem corporal e a entender a mensagem emocional por trás das palavras.

Assim, Goleman (2014) afirma que a liderança empática é um desafio para os líderes, sendo necessário ouvir os liderados, coisa que geralmente não o fazem pois estão sempre apressados. Segundo ele, se querem extrair algo de bom das pessoas, eles precisam realmente ouvi-las. Nesse caso, o desafio não é só alcançar metas, mas também conectar-se com as pessoas.

Além de ouvir os outros e adotar suas perspectivas, a empatia capacita a liderança na sintonização com os canais emocionais interpessoais que geram ressonância. Ao manter essa sintonia, eles podem ajustar suas mensagens para permanecerem em sincronia com seus seguidores (Goleman, 2019a).

Neste contexto, é praticamente impossível pensar na liderança eficaz sem níveis significativos de Inteligência Emocional, pois esta é uma condição inerente ao líder humanizado. Um líder assim influencia as pessoas para a ação, compreende e gerencia emoções, oferece empatia, comunica-se de maneira eficaz e mantém os funcionários focados nos resultados, aumentando a probabilidade de alcançarem metas em equipe (Knight, 2021). Embora a sua relação com os empregados tenha sido variada ao longo do tempo, Caruso e Salovey (2007, 155) referem-se a Henry Ford como um líder com inteligência emocional, citando a empatia como exemplo: ele tanto era capaz de identificar como os outros se sentiam, quanto de sentir o que os outros faziam. “Ele tem empatia emocional, se comunica e estabelece elos com uma vasta gama de indivíduos. Um dos seus primeiros discursos para os operários foi descrito como ‘calafrio na espinha’”.

Assim, pessoas com alto nível de inteligência emocional são ideias para liderança, possuindo capacidade de desenvolver empatia, controlar o impulso, a impaciência e o humor, prevenir frustração e suprimir julgamentos por isso, o desenvolvimento da IE em líderes é tão significativo (Machová et al., 2020).

Entretanto, Rosenberg (2006) assevera que nas organizações é mais fácil ter empatia com colegas, pares e pessoas em posição inferior do que com aqueles que tem mais poder, *status*, poder ou recursos ou que estiverem em posição superior. Nesses casos, há uma tendência de a pessoa entrar na defensiva ou se justificar em relação ao que sentem pelos superiores em vez de sentir empatia por eles.

Por outro lado, pode existir o alinhamento empático entre gestores e geridos “por meio da construção de conexões autênticas e recíprocas, além de favorecer os relacionamentos interpessoais” (Silva; Scapini; Silveira, 2018, p. 288). Para esses autores, os esforços conscientes para transportar aos níveis alheios, inclusive para os desafetos, podem eliminar vieses e enxergar humanidade neles. Riess (2017, p. 56) afirma que “característica fundamental da empatia é que ela geralmente ajuda a conectar as pessoas umas com as outras”.

Essa conexão emocional, que vincula o estado de espírito das pessoas próximas, especialmente aquelas em posições de maior poder, é precisamente o que influencia os liderados. Isso porque “anos de pesquisa demonstram que as emoções são contagiosas” (Goleman; Cherniss, 2024, p. 115).

Embora a literatura aponte que líderes podem ser mais ou menos empáticos que seus subordinados, existem evidências de que pode haver sincronização devido à conexão entre eles e principalmente, influência dos líderes. Diante do exposto, a investigação sobre níveis de empatia é apresentada por meio da **Hipótese 5 (H5)** desta tese, considerando que não existem diferenças significativas entre os dois grupos em relação aos níveis de empatia.

3.6 Empatia e Capital Psicológico

De forma mais ampla, Bar-On (2010) em seus estudos, afirma que a PP e a IE, construto que engloba a empatia têm algo em comum, existindo características e pontos fortes humanos positivos estudados e compartilhados entre ambos. Suas pesquisas comprovam que a IE tem um impacto significativo no desempenho humano, na felicidade, no bem-estar e na busca pelo sentido na vida, todos focos de interesse da psicologia positiva.

A felicidade da PP também está correlacionada à empatia, sendo que crianças e adultos felizes tendem a demonstrá-la, sentindo-se mais dispostos a ajudar os que precisam (Seligman, 2002).

Em relação às forças de caráter ou forças pessoais, não por acaso, na psicologia positiva, a empatia está relacionada à Virtude da Humanidade, que integra as forças interpessoais que envolvem os relacionamentos humanos, cuidar e ser cuidado pelos outros, carregando em si o reconhecimento do valor de alguém. Assim, ela pode ser encontrada na Generosidade, tratando-se de uma força interpessoal e emocional (Niemić, 2019).

Essa força envolve formas positivas de se relacionar, centradas para os melhores interesses do outro, às vezes indo além das próprias necessidades e desejos. Frequentemente, a pessoa que possui essa força, importa-se tanto com os interesses de outro ser humano quanto com os seus próprios (Seligman, 2002). Observa-se que a empatia está fortemente presente nessa força.

Nos estudos realizados por Heui, Nam e Kwon (2017) apesar de não mostrarem correlação direta entre empatia e resiliência, é possível inferir que existe uma relação positiva entre elas, dado que ambas contribuem para melhorar o desempenho e são afetadas negativamente pelo estresse.

Em outra pesquisa realizada por Malik e Masood (2015) foi revelada a correlação positiva entre PsyCap e IE em que as pessoas com altos níveis de capital psicológico também apresentavam altos níveis de inteligência emocional, ressaltando-se que a empatia é um dos componentes da IE.

Goleman e Cherniss (2024) afirmam que o equilíbrio emocional, componente da IE, inclui a resiliência, que é a capacidade de se recuperar e elemento do PsyCap. Sobretudo, a empatia contribui para o fortalecimento da resiliência frente às adversidades (Formiga, 2012).

Os estudos que fazem correlação direta entre empatia e capital psicológico estão mais centrados em outros ambientes não empresariais, principalmente no contexto médico-hospitalar. Por exemplo Bouzanjani, Bahadori e Nikoonam (2021) pesquisaram o efeito direto e indireto na orientação espiritual de 247 enfermeiros muçulmanos de um Hospital em Shiraz no Irã, concluindo que comportamentos empáticos dessas pessoas são reflexo de orientação espiritual e do estado civil (enfermeiras casadas eram mais espirituais). Concluíram também que a orientação espiritual tem efeito positivo no seu capital psicológico e nos comportamentos empáticos.

Outro exemplo é o de Jin et al. (2020) que investigaram 620 residentes médicos chineses. Os autores concluíram que o *PsyCap* pode desempenhar um papel protetor significativo contra o impacto do sofrimento no nível de empatia (à medida que o sofrimento aumenta a empatia diminui significativamente) na população pesquisada, mas quando incluído o capital psicológico, o efeito direto diminuía. Isso mostra quanto o capital psicológico pode ajudar os profissionais da saúde na defesa do desgaste da empatia devido ao sofrimento.

Outra pesquisa conduzida por Bahmani (2022) investigou 510 enfermeiros do Oil Industry Hospital em Teerã durante o período de contração de COVID-19. O autor demonstra que ao promover o *PsyCap* nos enfermeiros os prepara para o estresse diário na pandemia. O autor conclui indicando aos gestores que ao fortalecer capital psicológico e empatia juntos, as tensões relacionadas à doença poderiam ser superadas nesses trabalhadores.

Embora o *PsyCap* seja caracterizado pela agência por ser uma força interna e individual, os relacionamentos interpessoais estão intrinsecamente relacionados ao capital psicológico de maneira geral, à satisfação, ao bem-estar e à positividade. O apoio social possui um papel significativo na eficácia e na resiliência, enquanto ter confiança em outras pessoas pode estimular sentimentos de otimismo e esperança (Luthans; Youssef, 2017). Nesse sentido, a empatia exerce um papel fundamental para o desenvolvimento do capital psicológico uma vez que promove os relacionamentos interpessoais positivos.

Sendo assim, a correlação positiva entre os níveis de capital psicológico e empatia ou itens do capital psicológico e empatia é tema de pesquisa na **Hipótese 1 (H1)** dessa tese.

Algumas características em comum em relação ao capital psicológico e empatia é que ambos estão relacionados à psicologia positiva e à humanização no trabalho. Contribuem ainda para os relacionamentos interpessoais positivos, produtividade, para a gestão de crises, elevação do bem-estar, satisfação no trabalho e sucesso organizacional.

Ambos impactam e são impactados pela liderança, são desenvolvíveis, maleáveis e treináveis, com impactos positivos a nível pessoal e organizacional. São construtos multidimensionais que envolvem outros componentes, no caso do capital psicológico a eficácia, otimismo, esperança e resiliência e a empatia nos tipos cognitiva, emocional e compassiva.

Entretanto, cabe a essa tese investigar se existe correlação entre ambos já que durante esse estudo, encontrou-se limitações em relação às pesquisas bibliográficas que correlacionassem diretamente o capital psicológico e a empatia no ambiente empresarial, por isso, buscou-se investigar os dois construtos em pesquisas bibliométricas, dedicando-se o capítulo seguinte a essa finalidade.

4 BIBLIOMETRIA SOBRE CAPITAL PSICOLÓGICO E EMPATIA TRABALHO-EMPRESA

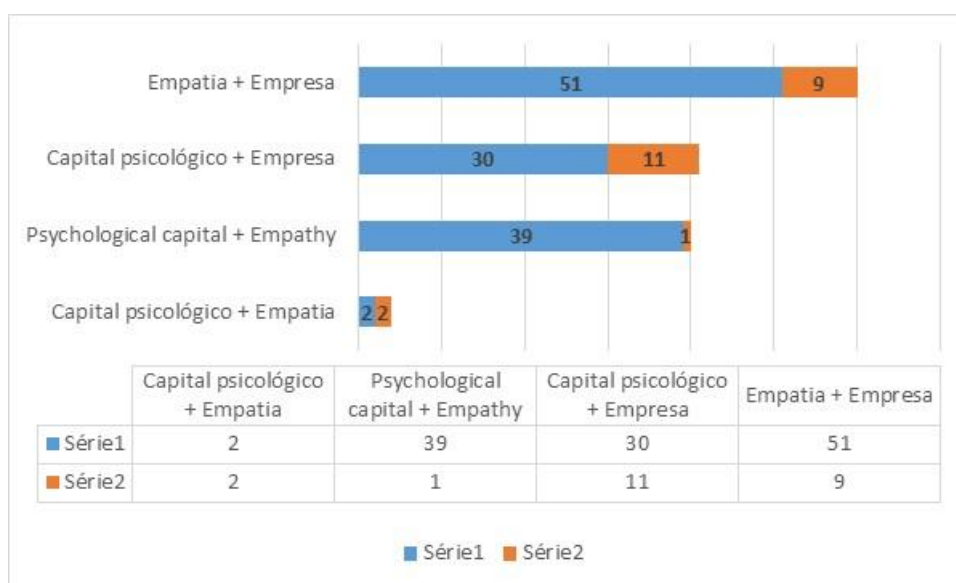
A tese valeu-se de estudo bibliométrico buscando conhecer a produção de artigos científicos no período de 2018 até 2023 sobre os temas capital psicológico e empatia no trabalho, e mais especificamente na empresa. As pesquisas foram realizadas na base de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Níveis Superior (CAPES), *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO).

Os portais foram eleitos para fins dessa pesquisa por serem bibliotecas virtuais que contribuem com a universalização do conhecimento uma vez que disponibilizam uma base de acesso gratuita. Os artigos comunicam de forma rápida e tempestiva as descobertas da comunidade científica sobre a área pesquisada (capital psicológico e empatia), impulsionando novas pesquisas, em especial essa tese, e contribuindo para o avanço da ciência.

No decorrer desse capítulo observa-se que capital psicológico e empatia em conjunto não apareceram nas buscas nos portais e períodos selecionados, abrindo uma oportunidade de pesquisa ao investigar a correlação dos dois construtos em ambiente empresarial.

O contexto dessa tese envolve a aplicação e uso do capital psicológico correlacionado à empatia em contextos empresariais. Para tanto, foram averiguados 122 artigos em quatro buscas diferentes, conforme demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Pesquisa Bibliométrica sobre Capital Psicológico e Empatia



Fonte: Elaboradora pela autora.

No Gráfico 1, a série 1 refere-se à quantidade de artigos que apareceram inicialmente, sem a triagem, enquanto à série 2 trata dos artigos selecionados para compor a bibliometria, após análise de cada um deles. Aparecendo de forma inversa no gráfico, na primeira pesquisa buscou-se os termos “capital psicológico” e “empatia”, na segunda *Psychological Capital + Empathy*, já na terceira os termos foram “capital psicológico” e “empresa” ou “organização” ou “organizações” e a quarta e última busca, empatia” e “empresa” ou “organização” ou “organizações”, em que os resultados são demonstrados a seguir.

Nos artigos doravante citados e analisados foram enfatizados os dois temas relacionados a essa tese.

4.1 Capital Psicológico e Empatia

Considerando as temáticas selecionadas para fins da pesquisa, os parâmetros inicialmente inseridos foram os termos “capital psicológico” e “empatia”, desde que aparecessem simultaneamente nos campos dos artigos. O foco pelas palavras, em português, inicialmente era buscar estudos sobre o construto empatia na cultura brasileira ou próxima dela. Essa busca retornou dois resultados. Apesar de terem aparecido na busca, ao serem analisados na íntegra, constatou-se que ambos não estavam totalmente correlacionados aos temas capital psicológico e empatia simultaneamente, muito embora tragam informações significativas, conforme consta nos parágrafos subsequentes.

O primeiro deles, de autoria de Frias et. al. (2022), publicado na área de psicologia aborda a empatia em que foram investigadas as variáveis psicológicas associadas ao capital social e condutas socialmente responsáveis no contexto da COVID-19, utilizando três amostras mexicanas (amostra 1, n=709, pessoas de 24 estados mexicanos; amostra 2, n=718, 32 estados; amostra 3, n=309, estudantes), totalizando 1.736 participantes. A empatia foi um dos fatores analisados, usando para isso instrumento validado. Na primeira amostra os pesquisadores exploraram a relação entre empatia, impulsividade e comportamentos de precaução, em que os resultados apontam que a empatia está relacionada a comportamentos preventivos. No geral, os resultados apontam que promover o capital social e a responsabilidade pode contribuir para reduzir a propagação de doenças infectocontagiosas como a COVID-19. Destaca-se que nesse contexto, o capital social refere-se à confiança,

normas e redes grupais que podem promover comportamentos responsáveis e preventivos na comunidade.

Já o segundo artigo da pesquisa foi escrito por Mansilha (2020), de uma abordagem teórica, que também aborda a empatia. Nele, o autor analisa o impacto que a comunicação oral, escrita e não verbal tem em circunstâncias clínicas no relacionamento com o doente e família e no prognóstico de evolução da doença. No cenário de cuidados à saúde, a empatia desempenha um papel fundamental principalmente quando o diálogo é esclarecedor e informador, gerando capital de confiança e trazendo ganhos psicológicos. No final, o autor recomenda que os profissionais da saúde aprimorem suas habilidades de comunicação, incluindo empatia para estabelecer uma relação efetiva entre o profissional e o paciente, demonstrando sensibilidade às necessidades e preocupações no cuidado do outro.

Essa pesquisa inicial foi um preditivo e era interessante pesquisar os termos em outro idioma, no caso, o inglês, para ampliar a perspectiva dos temas.

4.2 *Psychological Capital e Empathy*

Uma segunda pesquisa foi realizada nos mesmos portais, periódicos e períodos, com termos em inglês (*psychological capital + empathy*), retornando ao todo, 39 artigos. Esses artigos foram analisados individualmente e foram utilizados os parâmetros observados no Quadro 6.

Quadro 6 - Parâmetros de Triagem dos Artigos Científicos sobre *Psychological Capital + Empathy*

Período da busca	Anos de 2018 a 2023
Periódicos de busca	a) CAPES b) SPELL c) SciELO
Inclusões de Termos de busca	Termos <i>Psychological Capital + Empathy</i> no assunto
Exclusões	a) Artigos repetidos b) Que contêm somente revisões bibliográficas c) Que contêm somente revisões sistemáticas d) Que contêm somente metaanálises e) Que contêm análise teórica modelada f) Contextos não relacionados a trabalho-empresa
Inclusões	a) Pesquisas empíricas b) Pesquisas em contextos trabalho-empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme demonstrado no Quadro 6, a investigação foi realizada nos anos de pesquisa de 2018 a outubro de 2023 em três portais, com os termos *Psychological Capital* e *Empathy* simultaneamente.

Procedeu-se a análise de cada artigo, iniciando-se pela exclusão de artigos repetidos nos portais. Foram também critérios para exclusão as investigações que continham somente revisões bibliográficas, sistemáticas, metaanálises e teorias uma vez que a ideia da revisão bibliométrica era compreender os resultados empíricos das investigações sobre capital psicológico e empatia.

Durante a triagem, confirmou-se o que ocorreu na primeira pesquisa, em que embora as palavras *empathy* e *psychological capital* aparecessem no texto, não havia relação com o tema da tese e, por vezes, apareciam de forma separada sendo *capital* ou *psychological*.

Ainda conforme o Quadro 6, o objetivo é trabalhar a visão do capital psicológico e da empatia no contexto empresarial, excluindo-se outros não relacionados.

Ao longo da exclusão observou-se que nos 39 artigos que apareceram na busca, 9 deles correspondiam à área hospitalar/da saúde, 5 à área de assistência e apoio social, 3 de estudos com adolescentes, 3 sobre educação de pais e filhos, 2 à área educacional, 2 na área de arrecadação de fundos e donativos, enquanto os demais tratavam de contextos variados, inclusive pesquisas em laboratório.

Assim, considerando-se que o objetivo desse capítulo é pesquisar sobre o capital psicológico e a empatia no contexto empresarial por meio da experiência prática, foi encontrado um artigo que correspondia a esses critérios, muito embora o seu título não se referisse diretamente aos temas.

Esse artigo foi resultado de investigação de Sarkar e Garg (2020) que pesquisaram 347 funcionários da indústria de transformação, tecnologia e instituições financeiras na Índia buscando investigar a relação entre a espiritualidade individual e o comportamento não violento no trabalho. Os resultados revelam que a não-violência e a espiritualidade no local de trabalho são, ao menos parcialmente, positivamente impactadas pelos quatro elementos do capital psicológico. Os autores recomendam ainda a implementação de programas de desenvolvimento espiritual por meio de intervenções organizacionais que facilitem as práticas de *mindfulness*, yoga e meditação. Essas práticas podem melhorar a comunicação não-violenta por meio da empatia, diálogos e escuta baseada na compaixão. O estudo contribui ainda com

uma perspectiva mais ampla sobre a prevenção de conflitos na sociedade, demonstrando que a espiritualidade traz implicações sociais positivas nos valores, crenças e atitudes das pessoas. Essa influência pode levar a ações proativas em contextos mais abrangentes na Índia e não somente na resolução dos conflitos.

Considerando-se a escassez de artigos sobre capital psicológico e empatia publicados nos anos de 2018 a 2023 nos portais selecionados e em contextos empresariais, a pesquisadora procedeu novas pesquisas, agora buscando compreender os temas separadamente nas organizações.

4.3 Capital Psicológico no Trabalho-Empresa

Uma terceira consulta, com uma busca que demonstrasse as pesquisas sobre o capital psicológico em organizações empresariais em português é realizada. Para tanto, repete-se os mesmos parâmetros do Quadro 6, entretanto, os termos de busca são “capital psicológico” e “empresa” ou “organização” ou “organizações”.

Dessa forma a busca retornou com 30 artigos, ao analisar detidamente cada um deles, foram identificados onze que correspondiam aos critérios preestabelecidos. O resumo de todos os artigos é demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7- Levantamento Bibliométrico de Artigos sobre Capital Psicológico no Contexto Trabalho-Empresa

(continua)

Título e Autores	Periódico (Fonte) e ano de publicação	Amostra	Resultados
1) A medida de capital psicológico positivo: evidência da invariância fatorial em trabalhadores de distintas profissões em João Pessoa-PB e Natal-RN. (Formiga et al.)	Rev. Psicol Saúde e Debate. Jul., 2019:5(1):37-49.	316 trabalhadores brasileiros das cidades de Natal (RN) e João Pessoa (PB).	O capital psicológico positivo em seu modelo de quatro fatores estão inter-relacionados e presentes em profissionais de profissões distintas
2) O poder do capital psicológico positivo: a força das crenças no comportamento empreendedor (Lima, G. F; Nassif, V. M; Garçon, M.M.)	Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 24, n. 4, art. 3, pp. 317-334, 2020.	21 empreendedores.	As forças psicológicas atuam como elementos fundamentais para o sucesso do empreendedor.

Quadro 7- Levantamento Bibliométrico de Artigos sobre Capital Psicológico no Contexto Trabalho-Empresa

(continuação)

<p>3) Incidência da justiça no capital psicológico e na satisfação no trabalho em trabalhadores da indústria automotiva (Avitia-Cordero, N. A. et al.)</p>	<p><i>Contabilidad y Negocios</i> (16) 31, 2021, pp. 116-130.</p>	<p>329 trabalhadores do nível operacional em empresa do setor automotivo.</p>	<p>A justiça afeta positiva e significativamente a satisfação no trabalho ao mesmo tempo que o capital psicológico influencia significativamente a satisfação no trabalho.</p>
<p>4) Capital psicológico e suporte organizacional: impacto sobre a satisfação no trabalho (Pires Júnior, O. et al.)</p>	<p>Sociedade, Contabilidade Gestão. V. 16, n.2, mai/ago, 2021.</p>	<p>304 profissionais de empresas públicas e privadas.</p>	<p>As variáveis Percepção de Suporte Organizacional e Capital Psicológico impactam positivamente na satisfação no trabalho, com maior repercussão nos superiores hierárquicos.</p>
<p>5) Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. (Schlup, Beck e Zonatto)</p>	<p><i>Advances in Scientific and Applied Accounting</i> (ASAA). São Paulo v.14, n.1 p. 297-314 Jan. / Abr. de 2021.</p>	<p>203 gestores com responsabilidade financeira nas maiores empresas do Brasil.</p>	<p>Em ambientes com maior participação orçamentária, os indivíduos desenvolvem melhor o capital psicológico, atenuando os efeitos da Síndrome de <i>Burnout</i>, o que por consequência, eleva seus níveis de desempenho gerencial.</p>
<p>6) Cultura organizacional, capital psicológico positivo e transtorno emocional em trabalhadores de organizações públicas e privadas nas cidades de Natal-RN e João Pessoa – PB. (Franco, J. B. M.; Formiga, N. S.)</p>	<p>Bol. - Acad. Paul. Psicol. [On-line]. 2022, vol.42, n.102, pp. 82-95.</p>	<p>219 trabalhadores</p>	<p>Os resultados indicam uma correlação positiva entre cultura organizacional positiva e maior capital psicológico positivo, assim como uma correlação negativa com transtornos emocionais (ansiedade, depressão e estresse).</p>
<p>7) Efeitos das crenças de autoeficácia e atitudes ferenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. (Piccinin, Y. G et al.)</p>	<p>Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade REPeC, Brasília, v. 16, n. 2, art. 4, p. 55-75, abr./jun. 2022.</p>	<p>225 profissionais <i>controllers</i> das maiores empresas da região sul do Brasil.</p>	<p>A participação orçamentária influencia as crenças de autoeficácia e o comprometimento com as metas orçamentárias, mas não exerceu influência direta no envolvimento no trabalho. Os resultados confirmam os efeitos indiretos cognitivos (crenças de autoeficácia) e afetivos (envolvimento no trabalho e comprometimento com as metas) na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.</p>

Quadro 7- Levantamento Bibliométrico de Artigos sobre Capital Psicológico no Contexto Trabalho-Empresa

(conclusão)

<p>8) Efeitos do Capital Psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação e desempenho. (Degenhart L.; Zonatto, V. C. S. V; Lavarda, E. F. L.)</p>	<p>R. Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 33, n. 89, p. 216-231, maio/ago. 2022.</p>	<p>245 profissionais <i>controllers</i> de indústrias da Região Sul do Brasil.</p>	<p>Evidenciam-se os efeitos positivos do capital psicológico e das atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. Os resultados indicam que as organizações podem direcionar recursos para práticas organizacionais voltadas para melhorar os estados mentais positivos dos gestores influenciando fatores comportamentais e seu desempenho no trabalho.</p>
<p>9) Impacto da percepção de suporte organizacional e capital psicológico no bem-estar no trabalho. (Nogueira, Ana P. S; Oliveira, Áurea F.)</p>	<p>Psicologia Ciência e Profissão, V.44, 1-19, 2022.</p>	<p>227 trabalhadores.</p>	<p>Nos resultados identificou-se que otimismo, autoeficácia e esperança (capital psicológico) e a percepção de suporte organizacional são variáveis explicativas das vivências de Bem-Estar no Trabalho (BET); somente resiliência não apresentou relações significativas.</p>
<p>10) Assédio Moral e Felicidade Subjetiva: Capital Psicológico Positivo como moderador (Pincheira, Francisco J. D.; Garces, Moisés E. C.)</p>	<p>Revista Academia & Negócios Vol. 9 (1) 2023 pp. 95 – 112.</p>	<p>96 trabalhadores pertencentes a uma rede de supermercados da província de Biobío, Chile.</p>	<p>O assédio moral afeta a felicidade subjetiva, sendo moderado pelo gênero e pelo capital psicológico, enfatizando a importância do investimento no desenvolvimento do capital psicológico positivo para reduzir o assédio moral e seus efeitos.</p>
<p>11) Efeitos das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária (Zonatto, V. C. Z. et al.)</p>	<p>Revista. Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 34, n. 91, e1753, 2023.</p>	<p>85 gestores de nível médio de empresa de capital aberto brasileira</p>	<p>O controle orçamentário habilitante (COH) dos gestores tem um impacto positivo no capital psicológico, melhorando sua autoeficácia, resiliência, otimismo e esperança, o que, por sua vez, pode influenciar positivamente o desempenho organizacional.</p>

Fonte: CAPES; SPELL; SciELO, 2018 a 2023. Dados trabalhados pela autora.

Os onze artigos constantes no Quadro 7 referem-se ao contexto empresarial e do trabalho, considerando a somatória das amostras dos artigos, aplicados no período de 2018 a outubro de 2023, sendo 2018 (n=0); 2019 (n=1), 2020 (n=1), 2021 (n=3), 2022 (n=4) e 2023 (n=2).

Os resultados das pesquisas foram agrupados por tema de contribuição. De modo geral, observa-se nos artigos, o cuidado dos autores em correlacionar o capital

psicológico com outros elementos, oferecendo subsídios para o fortalecimento do capital psicológico ou do seu impacto em outras variáveis como superação de desafios e sucesso, satisfação no trabalho, impacto na cultura, diminuição de transtornos emocionais e *burnout*, além de ser uma fonte de vantagem competitiva e maior desempenho, trazendo contribuições para o bem-estar no trabalho.

Além disso, as pesquisas realizadas pelos pesquisadores permitiram compreender as correlações positivas do capital psicológico, sua maleabilidade e aplicação no contexto do trabalho e empresarial, conforme demonstrado a seguir.

Capital Psicológico Presente em todas as Categorias Profissionais

Formiga et. al. (2019) mediram o capital psicológico de trabalhadores em variadas profissões nas cidades de João Pessoa-PB e Natal-RN, concluindo que as quatro capacidades do capital psicológico estiveram presentes em todas elas, independente das profissões exercidas uma vez que as análises não revelaram variações significativas entre as categorias profissionais. A única exceção encontrada foi com os profissionais de educação física que revelaram ter maior otimismo e por consequência, maior capital psicológico do que os demais. Uma das suposições é que tal diferença possa ser devido às atividades relacionadas à própria atividade física que pode influenciar na organização e estruturação de emoções positivas e liberação da ocitocina, hormônio regulador das emoções e do humor. Essa pesquisa pode contribuir com a **Hipótese 4 (H4)**, existindo associação entre os níveis de empatia em relação às variáveis sociodemográficas, no caso, com os ramos de atividade da organização.

Contribuições do capital psicológico na superação de desafios e sucesso empresarial

Em sua pesquisa com 21 pessoas, Lima, Nassif e Garçon (2020) afirmam que, psicologicamente falando, os empreendedores obtêm sucesso em seus negócios em decorrência de alto nível de resistência mental para tomar decisões estratégicas, citando como referência, o pesquisador húngaro-americano Csikszentmihalyi (2004) que conceitua resistência mental como recursos psíquicos que podem ser extraídos com a finalidade de enfrentar os desafios emocionais diante do contexto. Segundo os

autores, duas teorias da psicologia positiva dentre elas a da agência humana que explica a eficácia do indivíduo e que está relacionada diretamente com a outra teoria que é a do capital psicológico, em conjunto, formam forças psicológicas que dão suporte aos empreendedores diante de desafios e na busca de soluções para os seus empreendimentos. O capital psicológico mostra quem somos e quem podemos nos tornar. Os pesquisadores identificaram as quatro de suas características nos empreendedores pesquisados. O resultado reforçou que esses quatro fatores levam ao sucesso e longevidade de uma empresa, uma vez que a esperança e o otimismo auxiliam no enfrentamento de desafios, a autoeficácia auxilia na criação de estratégias eficientes e a resiliência representa a superação frente às adversidades.

Contribuições do capital psicológico para a satisfação no trabalho

Avitia-Cordero et al. (2021) no estudo com 329 trabalhadores operacionais de uma empresa do setor automotivo consideram que o comportamento do colaborador nas empresas é determinante para os resultados nos trabalhos, que uma vez satisfeitos, podem alcançar resultados favoráveis. Os resultados de seus estudos mostram que quando os colaboradores percebem que o trabalho atribuído é justo e equitativo, que são informados das decisões que lhe afetam em tempo hábil, há uma percepção de satisfação no trabalho. Esse estudo mostra também que a justiça percebida afeta o capital psicológico e que isso tem um efeito positivo no trabalho realizado pelos operadores da indústria de transformação.

Já Pires Júnior et al. (2021) pesquisaram a satisfação no trabalho em 304 profissionais, correlacionada ao capital psicológico e suporte organizacional, conseguindo demonstrar que o capital psicológico sobre a satisfação do trabalho tem impacto maior nos superiores hierárquicos. Os autores demonstraram ainda que empresas que desenvolvem seus colaboradores e se comprometem com o aprimoramento de seus líderes, tendem a ter níveis maiores de satisfação no trabalho. E mais interessante ainda é a recomendação dos pesquisadores para que as empresas utilizem ferramentas de seleção para identificar indivíduos com altos níveis de *PsyCap* e implementar ações de desenvolvimento para melhorar esse aspecto entre os colaboradores existentes. Além disso, segundo esses autores, o capital psicológico, embora tenha menos impacto nessa satisfação em relação ao suporte organizacional, ainda é relevante.

Impacto do capital psicológico na cultura, transtornos emocionais e *burnout*

Franco e Formiga (2022) aplicaram uma Escala de Cultura Organizacional que aborda o capital psicológico positivo e o transtorno emocional (ansiedade, depressão e estresse) em 219 trabalhadores de Natal-RN e João Pessoa-PB. Os dados revelaram que o capital psicológico positivo, juntamente com a cultura organizacional, exerceu correlação significativamente positiva, enquanto o transtorno emocional demonstrou uma correlação negativa, ou seja, quanto maior foi o escore na cultura, maior o escore no capital psicológico e menor o escore no transtorno emocional. Ao considerar essas relações, os autores destacam que o capital psicológico positivo não é apenas uma variável isolada na tomada de decisões e resolução de problemas no comportamento organizacional. Em vez disso, ele integra a cultura organizacional, podendo ser estabelecido pelo departamento de Recursos Humanos das empresas.

Já Pincheira e Garces (2023) investigaram a relação entre o assédio moral no trabalho e a felicidade subjetiva de 96 trabalhadores em uma rede de supermercados na província de Biobío (Chile), bem como o papel do capital psicológico positivo como moderador nessa relação. Os resultados mostraram que o assédio no local de trabalho estava associado a níveis mais baixos de felicidade, e o capital psicológico positivo desempenhou um papel protetor contra os efeitos negativos do assédio na felicidade. Os estudos comprovaram que existe uma relação direta entre o capital psicológico positivo e a felicidade, assim como definem Formiga et al. (2019) ao afirmar que o papel do capital psicológico como fator que contribui com a dimensão psicológica da positividade, integrando capacidades psicológicas destinadas a motivação, satisfação e felicidade no ser humano.

Vantagem competitiva e desempenho

Schlup, Beck e Zonatto (2021) pesquisaram 203 gestores concluindo que ambientes onde há maior participação no orçamento, as pessoas tendem a desenvolver melhor seu capital psicológico. Isso as torna mais otimistas, esperançosas, resilientes e autoconfiantes, diminuindo os efeitos negativos da síndrome de burnout, como exaustão emocional, baixa realização pessoal e despersonalização. Como resultado, seu desempenho gerencial é alavancado.

Em outra pesquisa, Degenhart, Zonatto e Lavarda (2022) analisaram 245 *controllers*. Os resultados apontam que o capital psicológico é um dos fatores determinantes do desempenho, já que a cognição (estados mentais que incluem atitudes e crenças), contribuem para o sucesso das suas atividades. Assim como as atitudes gerenciais e participação orçamentária são necessárias para a eficácia das atividades dos *controllers*, representando determinantes comportamentais e ambientais que afetam o desempenho laboral. Os resultados sinalizam para uma vantagem competitiva frente aos concorrentes já que uma vez potencializado o capital psicológico nos gestores, eles tendem a apresentar proatividade, melhor desempenho gerencial, o que além de qualificar os processos de gestão apresentam reflexos na eficácia organizacional e impactos na economia e apresentação de resultados.

Ainda em outra publicação, Zonatto et al. (2023) demonstram que o controle orçamentário habilitante (COH) ou seja, a capacidade de realizar ajustes e correções orçamentárias por 85 gestores de nível médio com responsabilidade orçamentária pode ter um impacto positivo nos quatro elementos do capital psicológico, o que, por sua vez, refletem positivamente no desempenho deles no trabalho, contribuindo com a performance organizacional.

Contribuições do capital psicológico para o bem-estar

Nogueira e Oliveira (2022) ao pesquisarem 227 trabalhadores, apontam que três das capacidades psicológicas positivas, sendo o otimismo, autoeficácia e esperança (capital psicológico) juntamente com a percepção de suporte organizacional são variáveis explicativas das vivências de Bem-Estar no Trabalho (BET). Nesse estudo somente resiliência não apresentou relações significativas com a BET. A pesquisa apontou ainda que pessoas que possuíam cargos de chefia apresentaram índices dos quatro componentes do capital psicológico mais altos que os demais.

Os artigos anteriormente citados abordam as quatro capacidades *HERO* em conjunto. Piccinin et al. (2022) pesquisaram as crenças de autoeficácia isoladamente em 225 profissionais *controllers*, entretanto, comprovam a sua relação intrínseca com os outros elementos do capital psicológico. Os autores afirmam que “elevados níveis de capital psicológico possibilitam que os funcionários sejam mais otimistas no trabalho, visem ao desenvolvimento do seu sucesso (autoeficácia e esperança) e

sejam mais resistentes às adversidades (resiliência). Uma vez que existe relação intrínseca dos quatro elementos do *PsyCap*, essa pesquisa poderá subsidiar a investigação da **Hipótese 2 (H2)** desta tese, que propõe que não há diferença significativa entre os quatro elementos do capital psicológico.

As pesquisas revelam que embora a princípio o foco seja dos resultados organizacionais, o capital psicológico também aponta para ganhos individuais. O construto contribui com a vantagem competitiva por meio de ações individuais estando associado a maior esforço, perseverança, melhor desempenho, superação de desafios e sucesso. Por outro lado, os impactos na área pessoal são igualmente significativos tais como contribuição com o bem-estar e satisfação no trabalho. Além disso, diminui o impacto negativo de transtornos emocionais e de doenças ocupacionais como o *burnout*.

As próximas páginas desse capítulo são dedicadas à investigação da empatia no trabalho por meio de uma quarta pesquisa.

4.4 Empatia no Trabalho-Empresa

Após a pesquisa sobre capital psicológico, uma quarta pesquisa foi realizada utilizando-se os mesmos parâmetros do Quadro 6, sendo os termos de buscas substituídos pelas palavras “empatia” e “empresa” ou “organização” ou “organizações”.

A busca retornou com 51 artigos, ao analisar detidamente cada um deles, foram identificados nove artigos que correspondiam aos critérios de seleção. O resumo de todos os artigos é demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 - Levantamento Bibliométrico de Artigos sobre Empatia no Contexto Trabalho-Empresa

(continua)

Título e Autor (es)	Periódico (Fonte) e ano de publicação	Amostra	Resultados
1) O papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional: estudo multicaso nas empresas duradouras do setor metalmeccânico de Marau, RS, Brasil. (Cucchi, Marlon B.; Barcellos, Paulo F. P.).	Revista Pensamento & Realidade v. 33 n. 4, 2018.	3 empresas duradouras com 3 líderes e seus subordinados diretos.	Em processos de mudança, o líder contribui pelo exemplo, humildade, empatia, motivação, orientação, convencimento, comunicação, controle e envolvimento.
2) Diversidade cultural: desafios para o desenvolvimento de lideranças globais (Alvarenga, F. Z. et al.).	Saber Humano, ISSN 2446-6298, V. 8, n. 12, p.126-142, jan./jul. 2018.	38 colaboradores de uma empresa multinacional do ramo de Tecnologia da Informação pertencentes a quatro nacionalidades distintas.	Competências como mente aberta, sensibilidade global, empatia, aceitação da complexidade e suas contradições, comunicação intercultural e abertura são essenciais para atuar no contexto intercultural.
3) Treinamento sócio-psicológico para melhoria da competência de comunicação interpessoal: estudo de um caso. (Junco, V. H.; Pérez, K. L. H.; Moreno, M. M.).	Comunicación, Puno, v. 10. 1 pág. 5 a 20 de junho. 2019.	10 trabalhadores de uma organização.	Após participarem de treinamento para desenvolver as habilidades de Comunicação Interpessoal, o <i>feedback</i> e a empatia apresentaram maior evolução. Além disso, a empatia, o foco no problema e a escuta ativa foram percebidos como subcompetências mais eficazes pelos sujeitos que passaram pelo treinamento, os quais consideraram essas habilidades particularmente úteis e bem desenvolvidas.
4) Mudanças esperadas nas funções administrativas após a Crise sanitária: estudo de gestores na Espanha e na Colômbia. (Navia-Núñez, Marcela; Stefanu-Lidorikiotu, Yanna).	<i>Contabilidad y Negocios</i> (15) 30, 2020, pp. 6-23 / ISSN 1992-1896.	24 gestores ou executivos.	Para garantir o sucesso das funções administrativas no pós-confinamento, é fundamental a adaptação às novas tecnologias e o exercício da empatia nas relações entre gestores e colaboradores.
5) As ligações entre conflito interpessoal, recursos pessoais e contextuais e comportamento criativo (De Clercq, Dirk, Belausteguigoitia, Imanol).	<i>Canadian Journal of Administrative Sciences</i> . Volume 38, Número 2, Junho 2021, p. 135-149.	Trabalhadores da construção.	A comunicação empática do empregador, o controle emocional e conhecimento das funções podem favorecer a criatividade, mesmo em meio a conflitos interpessoais.

Quadro 8 - Levantamento Bibliométrico de Artigos sobre Empatia Trabalho-Empresa

(conclusão)

6) Antecedentes e consequências da coragem entre adultos trabalhadores: uma perspectiva da psicologia transpessoal (Agrawal, D.; Chukkali, S.; Singh, S.).	Front. Psychol., Sec. Positive Psychology Volume 13 – 2022.	209 profissionais ativos trabalhadores.	A empatia como componente do capital transpessoal, juntamente com a metacognição, o fluxo, e a otimismo possuem papel significativo no desempenho da coragem entre os participantes.
7) Comunicação intercultural e sensibilidade empática na liderança empresarial. (Hall, Alicia C.).	<i>Círculo de Linguística Aplicada a la Comunicacion</i> , 93 , 165-178, 2023.	26 líderes empresariais que trabalham em ambientes multiculturais.	A empatia e a inteligência cultural são fundamentais em um ambiente multicultural. Para liderar com sucesso o gestor precisa ser empático, considerando os sentimentos dos funcionários ao tomar decisões inteligentes. Os gestores em empresas multiculturais também devem possuir inteligência cultural para discernir e transmitir empatia eficazmente.
8) A qualidade do serviço do cliente interno com base no modelo SERVQUAL e sua relação com a satisfação no trabalho em uma empresa de transporte de cargas pesadas na região metropolitana de Lima, 2021. (Carrasco, R. J. R.; Kajatt, J. U.; Hidalgo, D. E. R C.).	Produção e Gestão Ind. data vol.26 n o.1 Lima ene ./jun. 2023.	98 motoristas ativos da empresa de transporte de cargas pesadas de Lima, Peru.	A empatia, junto com outras dimensões da qualidade de serviço, está positivamente relacionada à satisfação no trabalho dos motoristas, destacando a importância da empatia na satisfação profissional.
9) Organizações possuem recursos e capacidade para o desenvolvimento da inteligência artificial? (Kruger, S. D.; Juttel, E.; Zanin, A.).	P2P & Inovação, 2023, Vol.9 (2), p.116-133.	78 colaboradores de uma empresa de desenvolvimento de software do Paraná.	O ramo de atividade da empresa e seus recursos tangíveis e intangíveis favorecem a inteligência artificial, que necessitam de estratégias de capacitação dos profissionais e promoção da empatia para serem fortalecidos.

Fonte: CAPES; SPELL; SciELO, 2018 a 2023. Dados trabalhados pela autora.

Os nove artigos constantes no Quadro 8 referem-se ao contexto empresarial e/ou do trabalho, considerando a somatória das amostras, aplicados no período de 2018 a outubro de 2023, sendo 2018 (n=2); 2019 (n=2), 2020 (n=1), 2021 (n=1), 2022 (n=1) e 2023 (n=3). Os principais resultados das publicações relacionados no Quadro 8 são tratadas por área de contribuição da empatia, iniciando pela liderança, que parece ser o item mais investigado nos artigos selecionados.

Em todos eles, a empatia aparece com tema subjacente, mas ao analisar detidamente suas contribuições, ela desempenha um papel significativo no trabalho-empresa, seja na atuação da liderança, para o aprendizado intercultural e da diversidade, comunicação eficaz e gestão de conflitos, no exercício da coragem e na satisfação do trabalho, além de ser uma habilidade humana treinável.

Empatia na liderança e gestão: mudança, diversidade e (inter) cultura

Pesquisa realizada por Cucchi e Barcellos (2018) por meio de estudo multicase em três empresas mais duradouras (fundadas em 1979, 1975 e 1993) do setor metalmeccânico de Marau (RS) investigou o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional. Participaram da pesquisa, semiestruturadas em profundidade, três líderes e seus liderados. Os autores concluíram que a empatia auxilia nos processos de mudança, iniciando justamente na influência na forma de pensar da equipe. Ela também auxilia no feedback do líder para os liderados, apresentando argumentos em vez de imposições sobre o que precisa ser melhorado, demonstrando empatia ao se colocar no lugar dos membros da equipe. O artigo ainda destaca a liderança pelo exemplo e a importância de um contato próximo e direto com seus liderados. Esse contato direto e o exemplo podem explicar níveis de empatia semelhantes entre eles conforme preconizado na **Hipótese 5 (H5)** desta tese.

Navia-Núñez e Stefanu-Lidorikiotu (2020) pesquisaram gestores durante o confinamento da COVID-19 em uma empresa colombiana e outra espanhola. As pesquisadoras demonstram que durante a pandemia os executivos tiveram suas funções de planejamento administrativo mais afetadas pelo teletrabalho já que a interação e a forma de exercer controle sobre a equipe ficaram mais difíceis, gerando atritos entre eles e seus liderados. Concluíram ainda que a adaptação às novas tecnologias, uma relação de confiança mútua, uma comunicação profunda e próxima e a empatia nas relações entre gestores e colaboradores são fundamentais para enfrentar a crise e garantir o desempenho eficaz das funções administrativas no pós-confinamento. Nesse contexto, ainda que os gestores tenham maior empatia pelas necessidades dos outros, não devem descuidar a funcionalidade no desempenho das funções administrativas. Segundo essa pesquisa, o líder precisa ser empático, permitindo relações de confiança mútua. Isso pressupõe que essa

capacidade deve estar presente tanto em líderes quanto em liderados, o que também pode contribuir para a **Hipótese 5 (H5)** desta tese, que propõe que não existem diferenças entre eles em relação aos níveis de empatia.

Outra pesquisa realizada por Hall (2023) com 26 gestores interculturais analisou a relação entre cultura e como os líderes demonstram empatia no local de trabalho já que esses líderes interagem com pessoas de diferentes nacionalidades. A pesquisa mostrou que para liderar com sucesso em tal contexto, ele precisa ser empático e considerar a perspectiva de outros funcionários para tomar decisões inteligentes. A empatia e a inteligência cultural são inseparáveis, precisando que os gestores em empresas multiculturais tenham ambas as características já que possuem referências circulares, necessitando possuir inteligência cultural para discernir e transmitir empatia eficazmente. A empatia é vista como importante, mas não foi possível avaliar como ela é efetivamente transmitida aos funcionários. O estudo enfatiza a necessidade de conhecimento cultural, ou inteligência cultural, para promover um ambiente de trabalho saudável e eficaz.

Empatia na Comunicação Interpessoal e Gestão de Conflitos

Em outra pesquisa realizada por De Clercq e Belausteguigoitia (2021), foram investigados trabalhadores do ramo de construção com o objetivo de compreender como as organizações podem superar desafios relacionados aos conflitos baseados nas emoções que impactam na criatividade dos colaboradores. A pesquisa revela que, embora conflitos interpessoais possam prejudicar a criatividade, esse efeito diminui quando eles controlam suas emoções, têm descrição clara das suas atividades e fiquem satisfeitos com a forma (empática) que o empregador se comunica com eles.

Empatia no exercício da coragem

Pesquisa realizada por Agrawal, Chukkal e Singh (2022) com 209 trabalhadores indianos investigou como os fatores transpessoais, um construto de ordem superior em que a empatia é um deles, podem prever a coragem por meio da “garra”, uma ferramenta psicológica inserida na psicologia positiva. A garra contrapõe a ideia convencional que possuir talentos inatos para atingir o sucesso, sendo definida como preditor fundamental para realização e sucesso de longo prazo, especialmente

no local de trabalho, uma área ainda pouco explorada em comparação às pesquisas no contexto educacional. Nessa pesquisa, os autores demonstram que a empatia, assim como outros fatores transpessoais como metacognição, fluxo, otimismo, além de apresentarem correlação positiva entre si, predizem a coragem, podendo resultar em satisfação e desempenho no trabalho.

Empatia na Satisfação do Trabalho

Com base nos resultados apresentados em seus estudos com 98 motoristas em uma empresa de transporte rodoviário de cargas pesadas da região metropolitana de Lima, os pesquisadores Carrasco, Kajat e Hidalgo (2023) demonstram que a empatia, juntamente com as outras dimensões da qualidade do serviço (confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e elementos tangíveis), está positivamente correlacionada com a satisfação laboral desses trabalhadores. Os autores destacam a evolução significativa deste ramo de atividade nos últimos anos, marcado por intensa competitividade. A atenção tem sido voltada para diversos atores envolvidos e suas necessidades, incluindo a satisfação dos motoristas, as transportadoras, o Estado (com foco na manutenção e segurança das rodovias) e o consumidor final. Esse estudo corrobora a investigação desta tese ao explorar a empatia em uma empresa de logística, um ramo que cresce continuamente.

Empatia é Treinável

Significativo estudo realizado por Junco, Pérez e Moreno (2019), em empresa pública municipal do Equador, comprova que a empatia pode ser desenvolvida por meio de treinamento. No estudo foram selecionados 10 trabalhadores que reconhecem a necessidade de melhorar a comunicação interpessoal, passando voluntariamente por treinamento sociopsicológico. No estudo ficou evidenciada a importância da comunicação interpessoal para o sucesso das organizações, que abrange cinco subcompetências: empatia, autocontrole emocional, *feedback*, foco no problema e escuta ativa, sendo que o *feedback* e o autocontrole emocional eram as menos desenvolvidas nos participantes. Após participarem de uma formação para o desenvolvimento de todas elas, o *feedback* e a empatia apresentaram maior evolução. Além disso, a empatia, o foco no problema e a escuta ativa foram percebidos como

as subcompetências mais eficazes pelos indivíduos que passaram pelo treinamento, o que significa que os sujeitos participantes consideraram essas habilidades particularmente úteis e bem desenvolvidas.

Empatia: uma Habilidade Humana

Kruger, Juttel e Zanin (2023) pesquisaram 78 profissionais de uma empresa de desenvolvimento de software do estado do Paraná (Brasil). Os resultados demonstram que a empresa possui dez recursos favoráveis ao desenvolvimento da Inteligência Artificial, destacando-se a criatividade organizacional, desempenho, capacidade de mudança, propensão ao risco, dados e coordenação interdepartamental. Entretanto, recursos como tecnologia, habilidades humanas empresariais, técnicas e recursos básicos necessitam de melhorias para garantir um posicionamento diferencial. Os resultados apontam ainda que os colaboradores reconhecem a presença de recursos tangíveis e intangíveis que podem ser vantajosos para a utilização da inteligência artificial como fator competitivo. No entanto, é fundamental que a empresa adote estratégias de capacitação e promova empatia com seus colaboradores para consolidar e fortalecer essas capacidades.

4.5 Considerações sobre Capital Psicológico e Empatia

Novamente, na bibliometria, confirmou-se os indícios do referencial teórico: dificuldades em encontrar estudos que correlacionassem as duas capacidades psicológicas positivas. Os capítulos seguintes, então, objetivam relacioná-los e estudá-los no ambiente corporativo de forma empírica.

Em relação ao capital psicológico no contexto trabalho-empresa, a pesquisa bibliométrica desta tese mostra que ele está presente em todas as profissões, contribui para o sucesso, influencia na satisfação do trabalho - com os superiores hierárquicos sendo mais impactados. Ambientes participativos e com maior autonomia são mais propícios para maiores níveis de capital psicológico nos colaboradores e gestores, aumentando principalmente, a autoeficácia. O capital psicológico possui um efeito mediador nos gestores, atenuando os efeitos dos transtornos emocionais e do *burnout* e nos trabalhadores em geral, o assédio moral.

Já sobre a empatia, ficou evidenciada também a sua importância na liderança, principalmente em mudanças e adaptações, em ambientes (inter) culturais e na

prática da comunicação empática. A empatia contribui de forma geral para a comunicação eficaz, para a coragem e satisfação no trabalho. Até mesmo a IA pode ser fortalecida nos colaboradores por meio da empatia. Ficou evidenciado também que a empatia é treinável.

Observa-se ainda tanto na revisão bibliográfica quanto na bibliométrica que o capital psicológico e a empatia são conceitos relativamente novos no ambiente empresarial. Muito embora o primeiro tenha sido concebido para o contexto corporativo, sua exploração nas áreas da saúde e educação são ainda bastante significativas, por vezes, deixando de se investigar sua aplicação na área corporativa. Já a empatia, no ambiente empresarial ainda aparece mais como tema transversal e não como foco principal, o que torna as contribuições desta tese ainda mais significativas uma vez que ambos os construtos em conjunto necessitam de maiores investigações.

Portanto, as contribuições advindas desta tese ao investigar capital psicológico e empatia em ambiente corporativo pode trazer informações relevantes uma vez que elas podem estar correlacionadas já que existem características comuns entre ambos assim como elas se complementam, mas também possuem enfoques diferentes, portanto a **Hipótese 1 (H1)** pretende responder se há correlação entre ambas.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos propostos na tese, conforme demonstrado sinteticamente no Quadro 9 e doravante explicados nesse capítulo.

Quadro 9 - Processo de Pesquisa sobre Capital Psicológico e Empatia em Empresas

Fase	Tópico	Aplicado à Tese
1)	Definição dos temas centrais do estudo	Capital psicológico e empatia.
2)	Problema da pesquisa	Qual o nível do capital psicológico e de empatia dos profissionais de duas empresas longevas do ramo metalúrgico e logístico, de médio e grande porte e quais as correlações e associações entre os construtos?
3)	Elaboração das hipóteses	Cinco hipóteses nortearam investigação científica baseada na revisão da literatura realizada no item 4 desse quadro.
4)	Revisão da literatura e bibliométrica	Revisão da literatura, com publicações clássicas e atuais dos temas centrais dos estudos.
5)	Tipologia da pesquisa	Pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem na pesquisa quantitativa.
6)	População e amostra	173 funcionários de duas empresas longevas do ramo metalúrgico e logístico, de médio e grande porte, respectivamente convidados a participar voluntariamente da pesquisa.
7)	Instrumentos utilizados	Aplicação de questionário sociodemográfico, Inventário de Capital Psicológico no Trabalho (ICPT-12) de Siqueira, Martins e Souza (2014) e Escala de Empatia no Trabalho (EMPT) de Dias e Oswaldo (2023).
8)	Plano de coleta de dados	Coleta de dados <i>on-line</i> pelo Google Meet, com a área de Recursos Humanos de ambas empresas como elo entre a pesquisadora e os respondentes.
9)	Pesquisa piloto	Realizadas 15 pesquisas-piloto aplicadas na população a ser investigada.
10)	Análise dos dados	Dados processados pela plataforma IBM <i>SPSS Statistics</i> ®.
11)	Discussão dos resultados	Confirmação ou não das hipóteses à luz dos resultados e discussão alinhadas com as pesquisas realizadas no item 3.
12)	Considerações finais	Considerações finais, limites da pesquisa e a sugestão de sua continuidade futura dos temas capital psicológico e empatia nas empresas.

Fonte: Adaptado de Sampieri, Collado e Lucio (2013); Gabriel (2014); elaborado pela autora.

O Quadro 9 sintetiza o processo da tese com suas 12 fases, iniciando pela fase 1 que foi a definição dos temas centrais pesquisados sendo o capital psicológico e empatia, passando pelo problema central da pesquisa, a elaboração das hipóteses e revisão da literatura por meio de publicações clássicas e atuais, nacionais e internacionais envolvendo os construtos. Esses estudos foram complementados por pesquisa bibliométrica com publicações de artigos científicos entre os anos de 2018 a 2023. A seguir definiu-se a tipologia da pesquisa, população e amostra, selecionando-

se os instrumentos a serem aplicados que tivessem compatibilidade com o ambiente empresarial. A realização da pesquisa piloto foi feita com 15 respondentes. Após a fase de coleta de dados, estes foram estatisticamente analisados com a confirmação das hipóteses cujos resultados serão discutidos à luz das pesquisas realizadas na fase 3. A tese finalizou-se com a fase 12 por meio das considerações finais da pesquisadora, as principais conclusões da pesquisa, o alcance do estudo e sugestão de continuidade futura.

Para clarificar a pesquisa em que a tese está baseada, o Quadro 10 apresenta a amarração metodológica, relacionando o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos e as hipóteses com as pesquisas e técnicas a serem aplicadas nesse estudo.

Quadro 10 - Matriz de Amarração Metodológica

(continua)

Problema de pesquisa:	Qual o nível do capital psicológico e de empatia dos profissionais de duas empresas longevas do ramo metalúrgico e logístico, de médio e grande porte e quais as correlações e associações entre os construtos.		
Objetivo geral:	Levantar o nível do capital psicológico e de empatia dos profissionais de duas empresas longevas do ramo metalúrgico e logístico, de médio e grande porte, respectivamente, fazendo as possíveis correlações e associações entre ambos construtos.		
Objetivos específicos (Subseção 1.2.2)	Hipótese	Metodologia de Análise	Fonte de informação
<p>c) Identificar o nível de capital psicológico positivo por meio do Inventário de Capital Psicológico Positivo no Trabalho (ICPT-12), considerando o nível global e de cada um dos quatro elementos;</p> <p>d) Identificar o nível de empatia no trabalho por meio da Escala de Empatia no Trabalho (EMPT), levantando o nível global e de cada um dos três tipos de empatia;</p> <p>e) Apresentar estudo de correlação entre o ICPT-12 e EMPT.</p>	<p>H1: Existe correlação positiva entre os níveis de capital psicológico positivo e empatia.</p>	<p>Teste não paramétrico ANOVA Kruskal Wallis ICPT-12: 3 questões para cada elemento do capital psicológico (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência), sendo mínimo de 3 e máximo de 15 pontos em cada elemento. EMPT: 4 questões para cada tipo (Cognitiva, Afetiva e Compassiva), sendo no mínimo 4 e máximo de 20 pontos em cada tipo.</p>	<p>Luthans, 2002; Luthans; Youssef; Avolio, 2015; Luthans; Youssef; Avolio, 2007; Luthans et. al, 2007; Luthans; Youssef, 2017; Nolzen, 2018; Falcone et. Al., 2008; Perrechi; Mendonça, 2022; Goleman, 2019c; Goleman, Boyatzis e Mckee (2018) Dias; Oswaldo, 2023; Sioçva; Farsen, 2018; Rego; Cunha, 2013; Carrillo, 2021; Avey et al., 2011; Serrão, 2018; Malik; Masood, 2015; Jin et al., 2020.</p>

Quadro 10 - Matriz de Amarração Metodológica

(conclusão)

c) Identificar o nível de capital psicológico positivo por meio do Inventário de Capital Psicológico Positivo no Trabalho (ICPT-12), considerando o nível global e o de cada um dos quatro elementos;	H2: Não há diferença significativa entre os elementos do capital psicológico positivo (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência).	Teste não paramétrico ANOVA Kruskal Wallis. ICPT-12	Antunes; Caetano; Cunha, 2013; Nolzen, 2018; Luthans; Youssef; Avolio, 2015; Luthans; Youssef, 2004; Luthans; Luthans, 2004; Luthans; Youssef, 2017; Luthans; Youssef; Piccinin et al., 2022; Formiga et. 11, 2019.
d) Identificar o nível de empatia no trabalho por meio da Escala de Empatia no Trabalho (EMPT), levantando o nível global e de cada um dos três tipos de empatia;	H3: Há diferença entre os tipos de empatia (cognitiva, afetiva e compassiva).	Teste não paramétrico ANOVA Kruskal Wallis. EMPT.	Goleman, 2014; Miguel et. al, 2018; Goleman, 2019a; Falcone et. al., 2008; Vassalo et al., 2003; Owens, 2018; Krzanic, 2015; Dias; Oswaldo, 2023; Batson, 2011; Goleman; Cherniss, 2024.
b) Identificar por meio do questionário sociodemográfico os níveis de capital psicológico e empatia; c) Identificar o nível de capital psicológico positivo por meio do Inventário de Capital Psicológico Positivo no Trabalho (ICPT-12), considerando o nível global e de cada um dos quatro elementos;	H4: Há associação entre níveis de capital psicológico e os níveis empatia em relação às variáveis sociodemográficas.	Teste não paramétrico ANOVA Kruskal Wallis ICPT-12 e EMPT: Níveis gerais (mínimo de 12 e máximo de 60 pontos) em cada instrumento. Questionário Sociodemográfico.	Goleman, 2014; Goleman, 2019a; Miguel et. al, 2018; Falcone et. al., 2008; Tamore; Talsania; Prabhu, 2017; Sastaviana, 2021; Duarte, 2021; Machová et. al., 2020; Valdez, 2020; Varun et. al, 2018; Peters, 2022; Fidelis, 2016; Boone, 2023; Krzanic, 2015; Fidelis, 2016; Boone, 2023; Berrocal, 2012.
d) Identificar o nível de empatia no trabalho por meio da Escala de Empatia no Trabalho (EMPT), levantando o nível global e de cada um dos três tipos de empatia;	H5: Não existem diferenças entre líderes e liderados em relação aos níveis de capital psicológico e de empatia.	Teste não paramétrico ANOVA Kruskal Wallis. ICPT-12 e EMPT: Níveis gerais (mínimo de 12 e máximo de 60 pontos) em cada instrumento. Questionário Sociodemográfico.	Youssef; Luthans, 2017; Story et al., 2013; Luthans; Youssef; Avolio, 2015; Gomes, 2017 Pires Júnior et. al., 2021; Pereira; Formiga; Estevam, 2018; Hall, 2003; Silva; Scapini; Silveira, 2018; Knight, 2021; Goleman, 2019c; Cucchi; Barcellos, 2018; Wade, 2022; Goleman; Cherniss, 2024.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 10 mostra a matriz de amarração metodológica que constitui uma representação em que se esboçam as conexões e vínculos entre objetivos específicos, hipóteses, fontes e técnicas de análise de dados da pesquisa em questão, fazendo as correlações e associações possíveis entre ambos os construtos.

Na sequência, explica-se de forma analítica a metodologia, com a sua tipologia, instrumentos utilizados, período de coleta de dados, população e a mostra e procedimentos utilizados.

5.1 Tipologia da Pesquisa

Há uma diversidade de modalidades de comunicação científica no âmbito da ciência (Soares; Picolli; Casagrande, 2018). De maneira ampla, uma pesquisa pode ser compreendida como uma exploração científica e sistemática, que pode assumir abordagens qualitativas ou quantitativas (Gabriel, 2014).

Inicialmente, assim como preconizam Soares, Picolli e Casagrande (2018), após a formulação do problema foi realizado amplo levantamento bibliográfico do objetivo da pesquisa, cuidando-se da cobertura, qualidade e relevância das referências, contemplando trabalhos clássicos e atuais, nacionais e internacionais por meio de livros, artigos, teses e dissertações, excluindo-se aquelas que não estavam relacionadas ao objetivo do estudo. Assim, sendo a revisão da literatura foi dividida em duas partes: capital psicológico positivo e empatia. Na sequência, um capítulo foi dedicado à pesquisa bibliométrica relacionada a ambos os temas no âmbito empresarial, considerando os estudos mais recentes (ano de 2018 a outubro de 2023).

A presente tese, ainda, utilizou-se uma abordagem combinada de pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem quantitativa.

Para Michel (2005) a pesquisa descritiva fornece visão geral das características e padrões dos fenômenos ou a relação entre variáveis. Ela é estruturada e específica oferecendo representação precisa da realidade estudada. Já a pesquisa exploratória, busca aprofundar a compreensão inicial dos temas, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para condução da pesquisa (Gil, 1999). Pode-se citar algumas finalidades principais da pesquisa exploratória presentes nessa tese tais como facilitar a delimitação do tema de pesquisa, proporcionar maiores informações sobre as temáticas investigadas, orientar a fixação dos objetivos e formulação de hipóteses (Gil, 1999).

Quanto à abordagem utilizou-se a pesquisa quantitativa, um método que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas, tais como: percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros. Com frequência essas técnicas são utilizadas, quando se necessita garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise de interpretação. Além disso, elas possibilitam uma margem de segurança quanto às inferências, em que a finalidade é gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística (Michel, 2005; Santos, 1999; Richardson, 2008).

Essa modalidade de pesquisa pode ser classificada como fechada devido ao formato de coleta de dados, que é quantificável e fechado. A pesquisa quantitativa visa obter resultados precisos, destacados por variáveis predefinidas. Nesse método, analisa-se e explica a influência sobre as variáveis por meio da análise da frequência de incidências e correlações estatísticas (Hancock, 2002; Marconi; Lakatos, 2023; Creswell, 2010; Denzin; Lincoln, 2011).

Além disso, a pesquisa quantitativa envolve alguns elementos essenciais, tais como: inferência dedutiva, realidade investigada, amostra relativamente grande e determinada por dados estatísticos, utilização de escalas, questionários ou instrumentos estruturados com questões fechadas (Denzin; Lincoln, 2011). Minayo e Sanches (1993) afirmam que quanto maior a complexidade do fenômeno investigado, mais é importante o esforço para atingir uma quantificação adequada.

Corroborando com essas informações, as pesquisas bibliométricas realizadas para essa tese sobre os temas Capital Psicológico e Empatia, apontam para uma abordagem quantitativa, o que parece ser apropriado uma vez que a correlação entre os dois temas no ambiente empresarial ainda é passível de maior desenvolvimento.

5.2 Instrumentos

Para atingir o objetivo dessa tese foram utilizados três instrumentos, sendo o primeiro, questionário Sociodemográfico, o segundo, o Inventário Reduzido de Capital psicológico Positivo no Trabalho (ICPT-12) e o terceiro, Escala de Empatia.

5.2.1 Questionário Sociodemográfico

O Questionário Sociodemográfico foi cuidadosamente elaborado uma vez que as pesquisas bibliográficas e bibliométrica, assim como as hipóteses, apontam que pode haver diferença nos níveis de capital psicológico e empatia em relação à demografia dos respondentes, enriquecendo a pesquisa.

Assim, constante no Apêndice, o questionário busca entender o ramo de atividade da empresa do trabalhador, idade, o gênero, estado civil, e informações sobre a ocupação do trabalhador, como o tempo de empresa e se ocupa cargo ou função de liderança.

5.2.2 Inventário de Capital Psicológico Positivo no Trabalho (ICPT-12)

Para medir o capital psicológico dos participantes foi utilizado o Inventário de Capital Psicológico no Trabalho (ICPT-12) idealizado por Siqueira, Martins e Souza (2014), constante no ANEXO 1 desta tese, sendo uma medida brasileira, construída e validada por esses três pesquisadores brasileiros.

Nessa versão reduzida, ao todo são 12 itens que medem os quatro elementos do capital psicológico (eficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência) por meio de uma escala Likert de cinco intervalos que varia de 1 - Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente. A apuração pelo ICPT-12 produz quatro escores médios obtidos por meio da soma dos valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que integra o elemento, e após, somando-se os valores e totalizando a média de cada dimensão (Siqueira; Martins; Souza, 2014, p. 74).

5.2.3 Escala de Empatia no Trabalho (EMPT)

Assim, como revelaram as pesquisas bibliográficas e bibliométricas para esta tese, a empatia pode ser melhor explorada no ambiente empresarial. Nesse sentido, houve dificuldade em encontrar instrumentos que medissem o nível de empatia especificamente no trabalho por meio da divisão das suas tipologias (emocional, cognitiva e compassiva), o que enriqueceria substancialmente a pesquisa. Parte disso pode ser explicada por publicação realizada por Formiga (2012), docente e autor referência de estudos do tema no Brasil que investigou o construto psicológico da empatia em diversas áreas científicas, concluindo que, teórica e metodologicamente,

os estudos que abordam empatia no Brasil tratam da sua importância em contextos na área da psicologia do desenvolvimento, na educação e na área clínica.

Ainda nesse cenário, Azevedo, Mota e Mettrau (2018) investigaram tanto o perfil da produção científica quanto as medidas mais utilizadas em pesquisa sobre empatia na área de psicologia, considerando 14 medidas diferentes. Com a análise desses pesquisadores, percebeu-se que as escalas não são específicas para o ambiente de trabalho, ou não contêm os três componentes da empatia simultaneamente no mesmo construto.

Miguel et al. (2018) realizaram estudos de validade do Questionário Online de Empatia (QoE), avaliando e validando uma escala de empatia por meio de três fatores: empatia afetiva, empatia cognitiva e empatia compassiva, o que a princípio seria muito interessante para essa tese. No entanto, ao investigá-la a fundo, descobriu-se que ela possui exclusividade de comercialização e utilização por uma plataforma *on-line* exclusiva, e suas afirmações não são específicas da área do trabalho.

Já em outra ampla, recente e significativa pesquisa realizada por Prado e Siquara (2023), que levantaram índices psicométricos de 11 escalas básicas de empatia em diversos idiomas pelo mundo, além do que eles próprios validaram para a população brasileira, contendo no mínimo 12 e no máximo 20 itens, nenhum deles avaliou os três tipos de empatia (emocional, cognitiva e compassiva) simultaneamente em um mesmo construto.

Assim, dada a falta de uma escala que inclua os três tipos de empatia no contexto do trabalho nas pesquisas realizadas, a avaliação foi realizada por meio de um construto que engloba esses três tipos de empatia. Ao todo são 12 afirmações relacionadas à empatia no ambiente empresarial, em que os participantes da pesquisa respondem indicando seu grau de concordância.

Dessa forma, o construto utilizado é baseado nos estudos de Dias e Oswaldo (2023) que utilizaram base teórica abrangente e experiências práticas em organizações, elaborando uma versão completa de instrumento medindo a empatia no trabalho. Desse instrumento completo, elaborou-se uma versão reduzida da escala denominando o instrumento “Escala de Empatia no Trabalho (EMPT)” de Dias e Oswaldo (2023), adaptando-se o instrumento inicial elaborado pelas autoras para uma forma reduzida conforme consta no ANEXO 2.

Foi utilizada uma classificação do tipo Likert utilizando uma escala de cinco intervalos que varia de 1 - Nunca a 5 – Sempre. As pontuações dos itens podem ser

somadas para obter uma pontuação média de cada elemento da empatia, somando-se os pontos obtidos pelo número total de questões em cada um, resultando em uma média que avaliaria os níveis de empatia dos respondentes. O mesmo se procede para avaliar o nível de empatia de forma geral.

5.3. Período

O período de aplicação da pesquisa na população-alvo iniciou-se em 25 de março de 2024 com a pesquisa piloto e finalizou-se em 09 de maio de 2024.

5.4 População e Amostra

O estudo dos dois construtos em duas empresas com dezenas de anos de mercado trará informações significativas, já que embora existam inúmeros fatores que prejudicam a sobrevivência das organizações (Barbosa, 2012), medir os níveis do capital psicológico e empatia pode, em parte, também elevar o nível de compreensão sobre a sua perenidade.

Segundo estudo realizado por SEBRAE (2016), que de forma inédita, pela primeira vez, calculou as taxas de sobrevivência segmentadas por porte, mostra que tanto das empresas de pequeno porte, quanto das de médio e grande portes, mostram-se altas no Brasil, com taxas muito próximas, sendo que dentre os três portes de empresas, as de grande porte tem a taxa de sobrevivência um pouco menor.

Mas ressalta-se que o desejo de ter uma empresa duradoura, que sobreviva às crises e saiam fortalecidas e cresçam é geral. Porras e Collins (2020) afirmam que a aspiração em construir uma empresa duradoura está presente em várias culturas. Para isso, os autores estudaram empresas que transcenderam o sucesso financeiro, tornando-se empresas que causam impacto distintivo no mundo por durarem 15, 50 ou até 100 anos (Porras; Collins, 2020).

Assim, para essa tese, a amostra da pesquisa são funcionários de duas empresas diferentes, de médio e grande porte, escolhidas por conveniência e em decorrência da abertura dada por ambas para realização da pesquisa.

Para classificação entre médio e grande porte utilizou-se como parâmetro o número de funcionários proposto por Sebrae (2013), amplamente utilizado para estudos no Brasil, sendo na indústria considerada empresa de médio porte quando

emprega de 100 a 499 pessoas e na prestação de serviços, grande, acima de 1000 pessoas empregadas.

A primeira organização é uma indústria de médio porte do ramo metalúrgico, contando com 39 anos de existência e duas unidades no estado de São Paulo, operando de forma presencial. Em fevereiro de 2024 empregava cerca de 450 pessoas no total. A organização oferece soluções na fabricação de componentes metálicos, atendendo a segmentos como o automotivo, Linha Branca e Industrial.

A segunda organização, pertence ao ramo logístico de grande porte, possuindo 22 unidades pelo Brasil, contando com 67 anos de existência. Atua no ramo de transporte de cargas, tais como açúcar, fertilizantes, combustíveis e madeira. Em fevereiro contava com cerca de 1.000 funcionários operando de forma presencial e não presencial pelo país (no caso dos motoristas).

Em comum, ambas empresas são brasileiras, atual no mercado nacional, possuem capital fechado, são longevas e possuem mais dezenas de anos de existência cada uma.

5.5 Procedimentos

Inicialmente foi realizada pesquisa piloto em ambas as empresas, obtendo 15 respostas no total, a seguir procedeu-se a aplicação nos demais respondentes.

A obtenção do aval para aplicação da pesquisa deu-se pelo Diretor Geral da empresa metalúrgica e o Gestor de Recursos Humanos (RH) da empresa do ramo logístico que validou o consentimento com a diretoria da empresa. Todos os funcionários são convidados a participar por meio de convite da Área de Recursos Humanos. O contato e toda comunicação com os respondentes foram intermediados pelo o RH das organizações. A pesquisa foi realizada por meio de formulário *Google Forms* e o encaminhamento de convite pessoal extensível a todos os funcionários que tivessem compreensão para fazê-lo.

Por meio da área de Recursos Humanos de ambas as empresas, a qual enviou e-mail para todos os funcionários, explicou-se o objetivo da pesquisa, fazendo uma breve explanação do seu significado e as condições de participação (ser funcionário, ter acesso à internet e estar de acordo em participar). Solicitou-se a colaboração voluntária de cada um no sentido de responder individualmente, um questionário *on line* que continha seções separadas para aplicação de cada instrumento. Foi informado que não havia resposta certa ou errada, assegurando a todos o anonimato

das respostas. Antes do preenchimento do questionário *on-line*, foi confirmada a devida ciência das condições da participação a partir da aprovação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) constante no ANEXO 3. Colocou-se uma observação que todas as repostas eram obrigatórias, sendo que, no caso de dúvidas do preenchimento, a qualquer tempo esta pesquisadora poderia ser acionada para esclarecimentos e assistência.

Todos os dados foram recolhidos de forma online por formulários do *Google Forms*, em que os resultados serão tratados e analisados estatisticamente considerando o referencial teórico e pesquisas bibliométrica realizadas para essa tese.

Assim, finalizado toda a coleta de dados, procedeu-se as análises estatísticas e a discussão dos resultados.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo os resultados obtidos a partir da coleta de dados de 173 funcionários das duas empresas longevas participantes (ramo metalúrgico e logístico) em que os dados são apresentados e discutidos, incluindo análises de confiabilidade dos dois instrumentos utilizados nesta tese.

No ICPT-12 para a interpretação dos resultados, deve-se considerar que quanto maior for o valor do escore médio, mais fortalecida é a crença do trabalhador em cada elemento do capital psicológico, considerando um alto escore entre 4 e 5; médio um escore entre 3 e 3,9 e baixos, os valores entre 1 e 2,9 (Siqueira, Martins e Souza, 2014).

Da mesma forma, Dias e Oswaldo (2023) sugerem que na EMPT, quanto menor o resultado, mais baixo é o nível de empatia, quanto maior, mais empatia.

Nesse sentido, para que haja uniformidade nas respostas, a mesma correspondência utilizada no ICPT-12, sendo alto escore entre 4 e 5; médio em um escore entre 3 e 3,9 e baixos, os valores entre 1 e 2,9.

Na correlação entre os instrumentos será utilizado para fins de interpretação de r (+ ou -) a classificação por faixas, sendo:

- a) 0,00 a 0,19 correlação bem fraca;
- b) 0,20 a 0,39 correlação fraca;
- c) 0,40 a 0,69 correlação moderada;
- d) 0,70 a 0,89 correlação forte; e
- e) 0,90 a 1,00 correlação muito forte (Shikamura, 2006).

Dado a natureza de dados de Escala Likert do ICPT-12 e EMPT, adotou-se a correlação de postos de Spearman, estatística não paramétrica que mede a dependência entre postos de duas variáveis.

6.1 Confiabilidade dos Instrumentos

Os resultados e respectivas análises iniciam pela confiabilidade dos instrumentos utilizados nesta tese. As Tabelas 1, 2 e 3 demonstram a consistência interna das respostas obtidas por meio da aplicação do ICPT-12 nas empresas pesquisadas.

Tabela 1 - Estatística de Itens do ICPT-12

Questões	Média	Desvio Padrão	N
01) Eu espero ter conhecimento suficiente para crescer no trabalho.	4,503	,8114	173
02) Eu posso encontrar muitas maneiras de realizar meus sonhos no trabalho.	4,064	,8080	173
03) Sou capaz de dominar a tecnologia do meu trabalho.	4,272	,8149	173
04) Eu acredito que dias melhores virão no meu trabalho.	4,318	,8678	173
05) Fico mais forte após enfrentar perdas no trabalho.	3,445	1,1173	173
06) Eu espero ter experiência suficiente para me sair bem no trabalho.	4,416	,7315	173
07) Sou capaz de dominar os procedimentos novos que surgem no meu trabalho.	4,382	,6507	173
08) Eu acredito que coisas boas acontecerão comigo no meu trabalho.	4,301	,7407	173
09) Sou capaz de realizar tarefas complexas no meu trabalho.	4,335	,6671	173
10) Fico mais forte após enfrentar intrigas no trabalho.	3,081	1,1980	173
11) Eu acredito que o amanhã será melhor no meu trabalho.	4,150	,8356	173
12) Fico mais forte após enfrentar inveja.	3,289	1,2141	173

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 2 - Estatística de Confiabilidade do ICPT-12

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,819	,836	12

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 3 - Coeficiente de Relação Interclasse

	Correlação intraclasse ^b	Intervalo de Confiança 95%		Teste F com Valor Real 0			
		Limite inferior	Limite superior	Valor	df1	df2	Sig
Medidas únicas	,274 ^a	,224	,332	5,525	172	1892	0,000
Medidas médias	,819 ^c	,776	,856	5,525	172	1892	0,000

Fonte: Elaborada pela autora.

As tabelas 1, 2 e 3 demonstram a consistência interna das respostas obtidas por meio da aplicação do instrumento ICPT-12 em que a medição apresentou alta confiabilidade nos ambientes em que foi aplicado.

Para Cortina (1993), o coeficiente alfa é uma das ferramentas estatísticas mais importantes e difundidas em pesquisas envolvendo a construção de testes e sua aplicação, sendo utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, avaliando a magnitude que os itens de um instrumento estão correlacionados.

O valor de alfa de Cronbach foi de 0,819 de ICC (Coeficiente de Correlação Interclasse) com medidas médias entre 0,776 e 0,856, atendendo a correspondência estabelecida por Streiner (2003), que sugere que os valores do coeficiente estejam entre 0,80 e 0,90, sendo o mínimo, 0,70.

Assim, verificando a confiabilidade dos resultados obtidos, é possível dar maior relevância e robustez à pesquisa sobre o capital psicológico, assegurando que a consistência interna do instrumento seja confiável.

Procedeu-se o mesmo para a EMPT, em que as tabelas 3, 4 e 5 demonstram a sua confiabilidade.

Tabela 4 - Estatística de Itens da EMPT

Questões	Média	Desvio Padrão	N
01) Quando penso em alterar algo no meu fluxo de trabalho, procuro entender o que é bom para as demais pessoas envolvidas no processo.	4,422	,8429	173
E02) Consigo compartilhar (sentir) os sentimentos alheios.	3,879	,8157	173
E03) Quando percebo que um colega precisa de algo, mostro minha disponibilidade em ajudar.	4,514	,6251	173
04) Quando recebo um feedback mais duro ou uma crítica de uma pessoa, costumo me colocar no lugar dela para compreender seus pensamentos e razões.	4,023	,8556	173
05) Acredito que podem existir outras perspectivas diferentes das minhas, procuro entender quais são para lidar melhor com elas.	4,341	,7107	173
06) Quando vejo alguém se aproveitar ou ser rude com algum colega de trabalho, procuro intervir de alguma forma.	3,682	,9927	173
07) Tenho sensibilidade às pessoas e ao contexto, por isso me comporto de modo a me sintonizar com a situação.	3,873	,8800	173
08) Sinto que as pessoas do meu trabalho reconhecem que podem confiar em mim.	4,277	,8376	173
09) Quando percebo um colega passar por uma aflição ou problema sério, consigo sentir a dor dele como se fosse minha.	3,879	,8972	173
10) Quando vejo que um colega está sobrecarregado de trabalho, procuro ajudá-lo de alguma forma.	4,364	,7395	173
11) Quando discordo da opinião do outro, procuro entender seu ponto de vista, para depois dizer o que eu penso.	4,127	,8394	173
12) O sofrimento do outro torna-se meu quando compreendo o que ele está passando.	3,624	1,0581	173

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 5 - Estatística de Confiabilidade da EMPT

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,775	,783	12

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 6 - Coeficiente de Correlação Interclasse da EMPT

	Correlação intraclasse ^b	Intervalo de		Teste F com Valor Real 0			
		Limite inferior	Limite superior	Valor	df1	df2	Sig
Medidas únicas	,223 ^a	,178	,277	4,442	172	1892	0,000
Medidas médias	,775 ^c	,722	,821	4,442	172	1892	0,000

Modelo de efeitos mistos bidirecional em que os efeitos das pessoas são aleatórios e os das medidas são fixos.

a. O estimador é o mesmo, esteja o efeito de interação presente ou não.

b. Os coeficientes de correlação intraclasse tipo C que usam uma definição de consistência. A variância entre medidas é excluída da variação de denominador.

c. Essa estimativa é calculada considerando que o efeito de interação esteja ausente, porque ele não pode ser estimado de outra forma.

Fonte: Elaborada pela autora.

As tabelas 4, 5 e 6 demonstram a consistência interna das respostas obtidas por meio da aplicação do instrumento EMPT em que a medição apresentou confiabilidade nos ambientes em que foram aplicados. O valor de alfa de Cronbach foi de 0,775 com ICC de 0,722 a 0,821, estando dentre dos limites de confiança propostos por Streiner (2003), sendo no mínimo, 0,70.

6.2 Características da Amostra

A Tabela 7 apresenta as características da amostra em relação ao ramo de atividade, tempo de empresa, ocupação de cargo de liderança, idade, gênero, estado civil e escolaridade, considerando os 173 participantes das duas empresas pesquisadas.

A Tabela 7 mostra ainda que os funcionários do ramo logístico totalizaram 55,5% da amostra, enquanto do metalúrgico, 44,5%. Os participantes com cargos de liderança perfizeram 67,6% da amostra, enquanto não líderes, 32,4%. Já as idades foram divididas por gerações na pesquisa conforme intervalo sugerido por Machová et al. (2020). A maioria dos participantes é da Geração Y (de 30 a 44 anos; 45,1%), seguidos da Geração Z (de 14 a 29 anos; 32,9%). Já a Geração X (de 45 a 59 anos)

representa 18,5% dos participantes, contando ainda as organizações com funcionários da Geração *Baby Boomer* (de 60 a 78 anos; 3,5%). Não houve participação da Geração Veteranos (acima de 79 anos).

Tabela 7 - Características da amostra

Variáveis		Frequência	%
Ramo de atividade	Logístico	96	55,5
	Metalúrgico	77	44,5
	Menos de 1 ano	32	18,5
Tempo de empresa	1 a 5 anos	80	46,2
	11 a 20 anos	22	12,7
	21 a 30 anos	13	7,5
	6 a 10 anos	25	14,5
	Acima de 31 anos	1	,6
Ocupa cargo de liderança na empresa	Não	117	67,6
	Sim	56	32,4
idade	Entre 14 e 29 anos	57	32,9
	Entre 30 a 44 anos	78	45,1
	Entre 45 a 59 anos	32	18,5
	Entre 60 a 78 anos	6	3,5
Gênero	Feminino	58	33,5
	Masculino	115	66,5
Estado Civil	Casado	91	52,6
	Divorciado	19	11,0
	Solteiro	61	35,3
	Viúvo	2	1,2
Escolaridade	Ensino fundamental	13	7,5
	Ensino médio ou técnico	72	41,6
	Ensino superior	46	26,6
	Pós-graduação (MBA, especialização)	40	23,1
	Pós-graduação Mestrado ou	2	1,2

Fonte: Elaborada pela autora.

Segundo a Tabela 7, a porcentagem da amostra quanto ao gênero contou com 66,5% do masculino e 33,5% do feminino. Em relação ao estado civil, a maioria é dos participantes é casada (52,6%) e solteira (35,3%). Divorciados representam 11,0% e viúvos, 1,2%.

A Tabela 7 mostra ainda a escolaridade dos participantes, em que a maioria possui ensino médio ou técnico (41,6%). Já as pessoas com ensino superior (26,6%) e pós-graduação (MBA e Especialização; 23,1%) juntos totalizam também parte significativa da amostra (49,7%). Com ensino fundamental estão 7,5% dos respondentes e Pós-Graduação *Strictu-Senso* (Mestrado e Doutorado), 1,2%.

6.3 Hipóteses, Análises e Discussão

A tese engloba cinco hipóteses que serão analisadas diante dos resultados obtidos na pesquisa.

6.3.1 Hipótese 1 (H1)

A primeira Hipótese (H1) teve por finalidade identificar a existência de correlação positiva entre os níveis de capital psicológico e empatia, para tanto, foi necessário realizar cruzamento entre o ICPT-12 com a EMPT conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 - Correlação Capital Psicológico e Empatia

Elementos		Empatia				
		Cognitiva	Compassiva	Afetiva	EMPT_ GLOBAL	
Capital Psicológico	Esperança	r_ Spearman	,248**	,287**	,186*	,282**
		p valor	,001	<0,001	,014	<0,001
	Autoeficácia	r_ Spearman	,153*	,213**	,118	,195*
		p valor	,044	,005	,123	,010
	Otimismo	r_ Spearman	,117	,260**	,318**	,289**
		p valor	,126	,001	<0,001	<0,001
	Resiliência	r_ Spearman	,208**	,220**	,063	,178*
		p valor	,006	,004	,409	,019
	ICPT-12 GLOBAL	r_ Spearman	,218**	,313**	,224**	,297**
		p valor	,004	<0,001	,003	<0,001

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 8 demonstra que, nas empresas pesquisadas, há evidências de que ambos os instrumentos apresentaram uma correlação linear positiva fraca na mensuração global ($r=0,30$; $p<0,001$), indicando que a percepção do capital psicológico tem uma correlação fraca com a empatia e vice-versa.

Diante das análises, especificamente entre os elementos do capital psicológico e os tipos de empatia, não houve correlação entre alguns deles. A autoeficácia do capital psicológico não correlacionou com a empatia cognitiva ($r=0,15$;

$p=0,044$), nem com a afetiva ($r=0,12$; $p=0,123$). Da mesma forma o otimismo do capital psicológico não correlacionou com a empatia cognitiva ($r=0,12$; $p=0,126$), assim como a resiliência do capital psicológico também não correlacionou com a empatia afetiva ($r=0,063$; $p=0,409$).

Os estudos para essa tese demonstraram características comuns a ambos os construtos, que também atuam de forma complementar, mas com enfoques diferenciados, mas um não anula o outro.

Em comum, tanto o capital psicológico quanto empatia são multidimensionais (Luthans; Youssef; Avolio, 2015, Nolzen, 2018; Falcone et al., 2008) envolvem processos mentais complexos (Luthans; Youssef, 2017; Falcone et al., 2008), são habilidades individuais (Luthans et al., 2007; Nolzen, 2018; Perrechi; Mendonça, 2022) desenvolvíveis (Luthans, 2002; Luthans; Youssef, 2017; Nolzen, 2018; Dias; Oswald, 2023; Goleman, 2019c; Goleman; Boyatzis; McKee, 2018), classificados como qualidades psicológicas positivas (Silva; Farsen, 2018), colaborando com maior abertura à diversidade (Rego; Cunha, 2013; Perrechi; Mendonça, 2022), impulsionando a produtividade (Carrillo, 2021; Avey et al., 2011), trazendo impactos positivos nas atitudes, no comportamento e no bem-estar das pessoas de forma individual (Serrão, 2018), ocorrendo o mesmo a nível organizacional (Luthans; Youssef, 2017). Além disso, Malik e Masood (2015) demonstram a relação entre eles por meio da Inteligência Emocional.

Os dois construtos podem atuar de forma complementar entre si. O capital psicológico é um preditor de desenvolvimento afetivo dos trabalhadores com a empresa (Souza; Siqueira; Martins, 2015). Ele contribui com a humanização proposta pela empatia (Singer; Climeck, 2014) que combate a desumanização (Riess, 2017) e falta de civilidade dos funcionários (Muhammad; Sarwar, 2021), atuando a empatia como facilitadora das relações (Buber, 1974; Goleman, 2019a).

Ainda assim, segundo os resultados da pesquisa, pode-se inferir que na amostra pesquisada, não houve correlação forte entre os construtos. O que pode contribuir para tais resultados é que o capital psicológico atua mais nos resultados e a empatia, nas relações. No que se refere ao capital psicológico, isso pode ser observado pelo impacto comprovado no engajamento (Cervo, 2016; Luthans; Youssef; Avolio, 2007) e desempenho (Luthans; Luthans; Luthans, 2004; Luthans et al., 2007; Çavuş; Gökçen, 2015; Snyder; Lopes, 2009; Bento et al., 2023; Abbas et al., 2012), entretanto, por estar inserido no conceito do COP (Luthans, 2002; Paliga et al.,

2002), essas capacidades impactam no trabalho individual, trazem maiores resultados (Snyder; Lopes, 2009; Luthans; Youssef; Avolio, 2015; Hokama, 2020) e vantagem competitiva (Rego; Cunha, 2013) a nível organizacional.

A empatia por sua vez impacta positivamente nos relacionamentos interpessoais (Vieira, 2017; Goleman; Cherniss, 2024) e profissionais (Coelho, 2018), estreitando vínculos humanos (Krznaric, 2015), com aumento de foco na vivência e necessidades alheias (Riess, 2017; Miguel et al., 2018), manifestando-se de forma social e emocional (Vieira, 2017; Perrechi; Mendonça, 2022) alavancada pela comunicação positiva (Fossa; Cornejo; Carré, 2016; Wiseman, 1996; Mansilha, 2020).

Sobre a correlação entre os elementos do capital psicológico e os tipos de empatia demonstrada na Tabela 8, a autoeficácia do capital psicológico, que se refere à crença de uma pessoa na sua capacidade de executar tarefas e alcançar objetivos e resultados (Bandura, 1977; Snyder; Lopes, 2009), não correlacionou com a empatia cognitiva, capacidade de compreender o pensamento e a perspectiva alheia (Goleman; 2014; Krznaric, 2015), nem com a empatia afetiva, capacidade de compartilhar os sentimentos dos outros (Pinho, Falcone, 2018; Owens et al., 2018). Isso pode ser explicado pela autoeficácia estar mais relacionada à autopercepção e desempenho pessoal em tarefas desafiadoras (Fontes; Azzi, 2012; Rego; Cunha, 2013; Bandura, 2004), estando portanto centrada em mecanismos intrapessoais de crenças para mobilização, organização e execução de determinada ação (Fontes; Azzi, 2012) enquanto a empatia tanto cognitiva quanto afetiva estão mais relacionadas às relações interpessoais (Montandon, 2023; Goleman; Cherniss, 2024), na compreensão dos outros (Carrillo, 2021), no pensar e sentir como eles e não necessariamente, na ação (Goleman, 2019a).

A não correlação do otimismo com a empatia cognitiva a princípio pode causar estranheza, já que ambos envolvem pensamentos e cognição (Vassalo et al., 2023; Coelho, 2016). A explicação pode ser encontrada pela posição perceptiva (Dias; Oswald, 2023), enquanto o otimismo está centrado na própria percepção de um evento, a empatia cognitiva concentra-se no que o outro pode perceber sobre a mesma situação.

Da mesma forma, a empatia afetiva também não correlacionou com a resiliência tal qual em estudo de Neves (2020) em que essa última não se mostrou uma variável preditora da empatia cognitiva e afetiva, não encontrando explicações conclusivas, sendo necessário maiores investigações.

A **Hipótese 1 (H1)** foi quase completamente confirmada – houve correlação positiva fraca entre ambos os construtos de maneira geral, mas não correlação da autoeficácia com a empatia cognitiva e afetiva, não correlação do otimismo com a empatia cognitiva, assim como não correlação da resiliência com a empatia afetiva.

6.3.2 Hipótese 2 (H2)

Para testar a segunda hipótese (H2) que postula que não há diferença significativa entre os elementos do capital psicológico positivo (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência) foram elaboradas as Tabelas 9 e 10.

Tabela 9 - Resultados ANOVA de Comparação entre os Elementos do Capital Psicológico

Capital Psicológico - ICPT-12		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig. ^b	95% Intervalo de Confiança para Diferença ^b	
					Limite inferior	Limite superior
Esperança	Autoeficácia	-,002	,045	1,000	-,121	,117
	Otimismo	,071	,051	,999	-,066	,208
	Resiliência	1,056*	,076	,000	,853	1,259
Autoeficácia	Esperança	,002	,045	1,000	-,117	,121
	Otimismo	,073	,058	1,000	-,082	,229
	Resiliência	1,058*	,074	,000	,860	1,255
Otimismo	Esperança	-,071	,051	,999	-,208	,066
	Autoeficácia	-,073	,058	1,000	-,229	,082
	Resiliência	,985*	,083	,000	,763	1,206
Resiliência	Esperança	-1,056*	,076	,000	-1,259	-,853
	Autoeficácia	-1,058*	,074	,000	-1,255	-,860
	Otimismo	-,985*	,083	,000	-1,206	-,763

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 10 - Resultados de Mensuração dos Elementos do Capital Psicológico

Psicológico ICPT-12	Média	Desvio Padrão	Intervalo de Confiança 95%	
			Limite inferior	Limite superior
Esperança	4,328	,046	4,237	4,419
Autoeficácia	4,329	,045	4,241	4,418
Otimismo	4,256	,055	4,148	4,365
Resiliência	3,272	,074	3,125	3,419

Baseado em médias marginais estimadas

*. A diferença média é significativa no nível ,05.

b. Ajuste para diversas comparações: Bonferroni.

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 9 mostra o resultado da Análise de Variância ANOVA, o qual aponta não haver diferença entre três dos elementos do ICPT-12, sendo estes a autoeficácia, otimismo e esperança. Somente a resiliência difere estatisticamente dos três ($p < 0,001$).

A Tabela 10 confirma a anterior, em que a média dos elementos esperança (4,328), autoeficácia (4,329), e otimismo (4,256) não apresentaram diferenças significativas entre si, estando os três classificados com altos escores (entre 4 e 5). No entanto, a resiliência aparece com média menor (3,272), equivalendo a um escore médio (entre 3 e 3,9), diferenciando estatisticamente dos demais elementos.

Nolzen (2018) explica que cada um dos quatro elementos possui sua base teórica e empírica, sendo o capital psicológico uma integração das quatro capacidades (Antunes; Caetano; Cunha, 2013). Todos eles possuem as mesmas características, sendo baseados em teoria e pesquisa, semelhante a um estado ou de desenvolvimento, mensurável com medidas válidas, vinculados ao desempenho e outros resultados relacionados ao trabalho, senso internalizado de agência e avaliação positiva das circunstâncias e, portanto, existe sinergia entre eles (Luthans; Youssef; Avolio, 2015).

A combinação dessas competências em um único construto levaria os indivíduos a desempenhos superiores e mais consistentes, mais do que seria possível em pessoas que possuem somente algumas dessas capacidades (Luthans; Youssef, 2004; Luthans; Luthans; Luthans, 2004).

Nesse sentido, os quatro elementos agiriam entre si (Luthans; Youssef, 2017) – sendo possível supor que a integração dessas capacidades estariam presentes em um mesmo nível no contexto pesquisado assim como preconiza Formiga et al. (2019) em sua pesquisa que, ao serem medidos, provavelmente o respondente que apresentar escores maiores em um deles, também pontuaria alto nos demais, independente da especificidade da amostra. Da mesma forma, outra pesquisa realizada por Piccinin et al. (2022) sobre as crenças de autoeficácia com 225 profissionais *controllers*, comprovam a sua relação intrínseca com os outros elementos do capital psicológico.

Entretanto, a pesquisa realizada para esta tese mostra que o elemento resiliência difere dos demais. A resiliência do ICTP-12 (ou 25) segundo Siqueira, Martins e Souza (2014), investiga a crença positiva do trabalhador de que sairá fortalecido depois de enfrentar adversidades e situações conflituosas no trabalho,

mantendo seu equilíbrio e a responsabilidade. Ela é mensurada por afirmativas de que a pessoa “fica mais forte” ao enfrentar perdas, intrigas e inveja no trabalho mostrou que há diferenças em relação às outras três capacidades positivas, apresentando escore médio menor (3,272).

Em estudo realizado por Nogueira e Oliveira (2022) o elemento resiliência também não apresentou relações significativas com o Bem-Estar no Trabalho (BET) ao utilizar a escala ICPT-25. De maneira similar a pesquisa de Gomes (2017) com 38 líderes que utilizou o mesmo instrumento (ICPT), mostra que os participantes da pesquisa tiveram notas médias nos mesmos elementos e inferior em resiliência, sendo em empresas de grande porte, nota média de 2,98, que equivale a escore baixo.

A explicação pode ser encontrada nas próprias afirmativas da escala ICPT-12 para a resiliência, que se concentram em situações negativas que tendem a permanecer mais tempo na mente humana e outra, seria que ao enfrentar tais situações, a pessoa se sente mais esgotada que energizada (Kahneman, 2012), afinal criar algo positivo a partir de um infortúnio é algo muito raro (Csikszentmihalyi, 2020).

Outra explicação mais simples é que a população brasileira possui dificuldades em ser resiliente, assim como preconiza a pesquisa de Melo et. al (2020) com 2.038 pessoas, que apresentaram níveis de resiliência abaixo da média.

Ainda assim não é possível afirmar que a força de trabalho das empresas pesquisadas não seja resiliente uma vez que a resiliência no ambiente laboral é a capacidade de enfrentar e superar adversidades, obstáculos e situações desafiadoras (Luthans; Youssef; Avolio, 2007; Sastaviana, 2021) uma vez que possivelmente sem esse elemento essas organizações não seriam longevas, a metalúrgica com 39 anos e a logística com 67 anos de atuação.

A **Hipótese 2 (H2)** foi parcialmente confirmada, não existindo diferença entre três elementos do capital psicológico (autoeficácia, otimismo e esperança), mas existindo diferença deles para a resiliência.

6.3.3 Hipótese 3 (H3)

A terceira Hipótese (H3) propõe que exista diferença entre os níveis dos três tipos de empatia (cognitiva, afetiva e compassiva), para tanto foram formuladas as Tabelas 11 e 12.

Tabela 11 - Resultados ANOVA de Comparação entre os Tipos de Empatia

Empatia - EMPT		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig. ^b	95% Intervalo de Confiança para Diferença ^b	
					Limite inferior	Limite superior
Cognitiva	Compassiva	,036	,040	1,000	-,062	,133
	Afetiva	,276*	,052	,000	,150	,402
Compassiva	Cognitiva	-,036	,040	1,000	-,133	,062
	Afetiva	,240*	,044	,000	,134	,346
Afetiva	Cognitiva	-,276*	,052	,000	-,402	-,150
	Compassiva	-,240*	,044	,000	-,346	-,134

Baseado em médias marginais estimadas

*. A diferença média é significativa no nível ,05.

b. Ajuste para diversas comparações: Bonferroni.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 12 - Resultados de Mensuração dos Tipos de Empatia

Empatia - EMPT	Média	Desvio Padrão	Intervalo de Confiança 95%	
			Limite inferior	Limite superior
Cognitiva	4,191	,5662	4,106	4,276
Compassiva	4,155	,5383	4,074	4,236
Afetiva	3,915	,6013	3,825	4,005

Fonte: Elaborada pela autora.

O teste de Variância ANOVA demonstrado na Tabela 11 mostra que a empatia afetiva se difere dos demais tipos. A análise foi confirmada por meio da Tabela 12 que aponta que a média da empatia cognitiva (4,191) e da empatia compassiva (4,155) não apresentaram diferenças significativas entre si, estando ambas classificadas como altos escores (entre 4 e 5). No entanto, a empatia afetiva mostrou uma média menor (3,915) equivalendo a escore médio (entre 3 e 3,9) segundo a EMPT, diferindo estatisticamente dos outros tipos.

Esses resultados vão de encontro às explicações de Goleman (2014, 2019a) e Falcone et al. (2008) que apontam para três formas diferenciadas de empatia. A empatia cognitiva possui um elemento racional e cognitivo envolvido (Vassalo et al., 2023), a afetiva é a resposta emocional aos sentimentos dos outros (Owens et al., 2018), ao passo que a compassiva diz respeito à pró-sociabilidade ou compaixão (Miguel et al., 2018). A empatia cognitiva significa pensar como o outro, a afetiva, a sentir o que o que o outro sente e a compassiva a fazer algo a respeito da necessidade do outro (Goleman, 2014; Goleman; Cherniss, 2024; Dias; Oswaldo, 2023). Um tipo independe do outro, embora a empatia completa ocorra quando há presença dos três

tipos - o que equivale a terem interrelação entre elas (Krzaric, 2015; Owens et al., 2018), mas podendo ocorrer em conjunto ou independentemente, sendo possível categorizar as pessoas em altos ou baixos níveis em uma ou outra modalidade e empatia (Batson, 2011). Miguel et. Al (2018) também abordam a natureza multifacetada da empatia, afirmando que devido a estrutura dos instrumentos de avaliação de empatia apresentarem mais de um fator, ao serem medidos os níveis separadamente em um mesmo construto, é possível que possa haver diferenças entre os tipos de empatia. Outrossim, o fato de a empatia afetiva ter apresentado níveis menores que a empatia cognitiva pode ser explicado por Oswaldo (2017) ao afirmar que racionalidade é bastante aceita no mundo corporativo, sendo suas considerações complementadas por Dias (2024), ao afirmar que a racionalidade e a intelectualidade são mais valorizadas e esperadas nesse ambiente do que as repostas emocionais.

Dessa forma, a **Hipótese 3 (H3)** é confirmada, sendo assim, existente a diferença entre os tipos de empatia, com níveis semelhantes para a empatia cognitiva e a compassiva e níveis menores para a afetiva.

6.3.4 Hipótese 4 (H4)

A hipótese 4 pretende demonstrar se há associação entre os níveis de capital psicológico e empatia em relação às variáveis sociodemográficas.

Muito embora fossem encontradas pesquisas onde aplicaram os questionários sociodemográficos, a maioria delas não associou tais variáveis com o capital psicológico ou empatia.

De fato, ainda são incipientes as pesquisas em relação à demografia, assim como dizem os precursores do capital psicológico, Luthans, Youssef e Avolio (2015) ao mencionar que estão explorando o capital psicológico em setores empresariais e múltiplas variáveis demográficas, como idade, gênero, educação e tempo de serviço. Eles destacam que os resultados podem variar, e incentivam pesquisadores e tomadores de decisão a utilizar métodos e análises estatísticas adequados às suas necessidades específicas. Além disso, enfatizam a importância contínua de realizar pesquisas para expandir o domínio prático do *PsyCap*.

Assim, a parte da pesquisa sociodemográfica visa contribuir com essa expansão, além de mostrar as variáveis em contexto corporativo, juntamente com a empatia.

A Tabela 13 apresenta a associação do ramo de atividade com o capital psicológico (ICPT-12) e a empatia (EMPT).

Tabela 13 - Ramo de Atividade associado ao Capital Psicológico e Empatia

Ramo de Atividade		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	p valor
ICPT-12_ESPERANÇA	Logístico	96	4,4	0,5	2,0	5,0	,242
	Metalúrgico	77	4,3	0,7	1,7	5,0	
ICPT-12_AUTOEFICÁCIA	Logístico	96	4,4	0,5	3,0	5,0	,903
	Metalúrgico	77	4,3	0,7	1,3	5,0	
	Total	173	4,3	0,6	1,3	5,0	
ICPT-12_OTIMISMO	Logístico	96	4,3	0,7	2,0	5,0	,894
	Metalúrgico	77	4,2	0,7	1,3	5,0	
	Total	173	4,3	0,7	1,3	5,0	
ICPT-12_RESILIÊNCIA	Logístico	96	3,3	0,9	1,0	5,0	,830
	Metalúrgico	77	3,3	1,1	1,0	5,0	
	Total	173	3,3	1,0	1,0	5,0	
ICPT_GLOBAL	Logístico	96	4,1	0,5	2,7	4,9	,470
	Metalúrgico	77	4,0	0,6	1,6	5,0	
	Total	173	4,0	0,5	1,6	5,0	
EMPT_COGNITIVA	Logístico	96	4,1	0,6	3,0	5,0	,151
	Metalúrgico	77	4,3	0,6	2,7	5,0	
	Total	173	4,2	0,6	2,7	5,0	
EMPT_COMPASSIVA	Logístico	96	4,0	0,5	2,6	5,0	,002
	Metalúrgico	77	4,3	0,5	3,0	5,0	
	Total	173	4,2	0,5	2,6	5,0	
EMPT_AFETIVA	Logístico	96	3,8	0,6	2,0	5,0	,053
	Metalúrgico	77	4,0	0,6	2,5	5,0	
	Total	173	3,9	0,6	2,0	5,0	
EMPT_GLOBAL	Logístico	96	4,0	0,5	2,7	4,8	,007
	Metalúrgico	77	4,2	0,4	3,0	5,0	
	Total	173	4,1	0,5	2,7	5,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

De forma geral, a Tabela 13 mostra diante da análise de variância que as médias globais do capital psicológico no ramo metalúrgico (4,0) e logístico (4,1) são altas e semelhantes. Somente a empatia compassiva difere estatisticamente nos ramos de atividade ($p=,002$). Nesse caso, o ramo metalúrgico apresenta média de 4,3 e o logístico de 4,0, ainda assim, ambos considerados escores altos de acordo com a interpretação da EMPT.

A empatia compassiva trata da ação e do comportamento (Goleman, 2014; Falcone et. al, 2008) e da disponibilidade para ajudar na prática, ensejando atitudes compassivas e prossociais (Miguel et al., 2018). Nesse sentido, o fato de a empresa do ramo metalúrgico operar com os funcionários de forma presencial nas duas unidades e o logístico, pela própria natureza da atividade, ter 22 unidades, com algumas pessoas trabalhando isolada e remotamente (como os motoristas, por exemplo), pode dificultar ou reduzir as oportunidades de ações empáticas já que o

circuito de empatia fora projetado inicialmente para momentos de frente a frente com outro ser humano (Goleman, 2014).

A Tabela 14 traz as informações sociodemográficas de gênero associadas ao capital psicológico e empatia.

Tabela 14 - Gênero associado ao Capital Psicológico e Empatia

Genero		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	pvalor
ICPT-12_ESPERANÇA	Feminino	58	4,3	,6302	2,0	5,0	,818
	Masculino	115	4,3	,5964	1,7	5,0	
	Total	173	4,3	,6062	1,7	5,0	
ICPT-12_AUTOEFICÁCIA	Feminino	58	4,3	,5278	3,0	5,0	,286
	Masculino	115	4,4	,6194	1,3	5,0	
	Total	173	4,3	,5895	1,3	5,0	
ICPT-12_OTIMISMO	Feminino	58	4,3	,5767	3,0	5,0	,307
	Masculino	115	4,3	,7874	1,3	5,0	
	Total	173	4,3	,7219	1,3	5,0	
ICPT-12_RESILIENCIA	Feminino	58	3,0	,8489	1,0	5,0	,001
	Masculino	115	3,4	1,0098	1,0	5,0	
	Total	173	3,3	,9791	1,0	5,0	
ICPT-12_GLOBAL	Feminino	58	4,0	,4318	3,1	4,8	,056
	Masculino	115	4,1	,5491	1,6	5,0	
	Total	173	4,0	,5155	1,6	5,0	
EMPT_COGNITIVA	Feminino	58	4,3	,5767	3,0	5,0	,220
	Masculino	115	4,2	,5608	2,7	5,0	
	Total	173	4,2	,5662	2,7	5,0	
EMPT_COMPASSIVA	Feminino	58	4,1	,5609	2,6	5,0	,465
	Masculino	115	4,2	,5277	2,8	5,0	
	Total	173	4,2	,5383	2,6	5,0	
EMPT_AFETIVA	Feminino	58	3,9	,6179	2,5	5,0	,748
	Masculino	115	3,9	,5951	2,0	5,0	
	Total	173	3,9	,6013	2,0	5,0	
EMPT_GLOBAL	Feminino	58	4,1	,4884	2,9	4,8	,967
	Masculino	115	4,1	,4395	2,7	5,0	
	Total	173	4,1	,4552	2,7	5,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 14 mostra ainda que na média geral os níveis de capital psicológico não apontam diferenças significativas (feminino= 4,0; masculino 4,1), assim como apontam Tamore, Talsania e Prabhu (2017) em sua pesquisa com 56 empregados, cujo resultado não apresentou diferenças significativas entre os gêneros.

O elemento resiliência, contribuiu para essa diferença (feminino; 3,0; masculino; 3,4) nos contextos pesquisados. Para que ocorra o fenômeno da resiliência, é necessário que a adversidade, a adaptação e o crescimento subsequente estejam presentes (Luthans, Youssef e Avolio, 2015). Sendo assim, níveis menores de resiliência não significam necessariamente que as mulheres são menos resilientes; e sim que essas três características (adversidade, adaptação e crescimento) podem não ter ocorrido de maneira completa.

A Tabela 14 revela ainda que os gêneros apresentam níveis similares de empatia (4,1) assim como preconiza Goleman (2019a) ao citar pesquisas que tanto o cérebro dos homens e das mulheres possuem o mesmo nível de capacidade para a empatia, ainda que normalmente, segundo meta-análises de Berrocal (2012) as mulheres pontuem mais alto na empatia – mas isso pode variar dependendo do contexto cultural e das condições específicas do estudo.

A Tabela 15 mostra a distribuição da amostra em relação à idade dos participantes. No que tange ao capital psicológico, os resultados vão de encontro aos achados de Tamore, Talsania e Prabhu (2017) em que essa capacidade pode ser encontrada em todos os profissionais de uma empresa, independentemente da idade.

Tabela 15 - Idade associada ao Capital Psicológico e Empatia

(continua)

		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	p valor
ICPT-12_ESPERANÇA	Entre 14 e 29 anos	57	4,3	0,6	2,0	5,0	,693
	Entre 30 a 44 anos	78	4,4	0,5	3,0	5,0	
	Entre 45 a 59 anos	32	4,2	0,7	2,7	5,0	
	Entre 60 a 78 anos	6	4,0	1,2	1,7	5,0	
	Total	173	4,3	0,6	1,7	5,0	
ICPT-12_AUTOEFICÁCIA	Entre 14 e 29 anos	57	4,4	0,5	3,3	5,0	,518
	Entre 30 a 44 anos	78	4,4	0,5	3,0	5,0	
	Entre 45 a 59 anos	32	4,2	0,7	2,3	5,0	
	Entre 60 a 78 anos	6	3,9	1,3	1,3	5,0	
	Total	173	4,3	0,6	1,3	5,0	
ICPT-12_OTIMISMO	Entre 14 e 29 anos	57	4,1	0,9	2,0	5,0	,651
	Entre 30 a 44 anos	78	4,3	0,6	3,0	5,0	
	Entre 45 a 59 anos	32	4,4	0,5	3,0	5,0	
	Entre 60 a 78 anos	6	3,9	1,4	1,3	5,0	
	Total	173	4,3	0,7	1,3	5,0	
ICPT-12_RESILIENCIA	Entre 14 e 29 anos	57	3,3	0,9	1,0	5,0	,721
	Entre 30 a 44 anos	78	3,2	1,0	1,0	5,0	
	Entre 45 a 59 anos	32	3,3	0,9	1,3	5,0	
	Entre 60 a 78 anos	6	3,6	1,3	2,0	5,0	
	Total	173	3,3	1,0	1,0	5,0	
ICPT-12_GLOBAL	Entre 14 e 29 anos	57	4,0	0,5	2,7	4,9	,962
	Entre 30 a 44 anos	78	4,1	0,4	3,0	5,0	
	Entre 45 a 59 anos	32	4,0	0,5	3,0	5,0	
	Entre 60 a 78 anos	6	3,8	1,2	1,6	5,0	
	Total	173	4,0	0,5	1,6	5,0	

Tabela 15 - Idade associada ao Capital Psicológico e Empatia

(conclusão)

EMPT_COGNITIVA	Entre 14 e 29 anos	57	4,2	0,6	3,0	5,0	,861
	Entre 30 a 44 anos	78	4,1	0,6	2,7	5,0	
	Entre 45 a 59 anos	32	4,3	0,6	3,0	5,0	
	Entre 60 a 78 anos	6	4,1	0,7	3,0	5,0	
	Total	173	4,2	0,6	2,7	5,0	
EMPT_COMPASSIVA	Entre 14 e 29 anos	57	4,1	0,5	2,6	5,0	,510
	Entre 30 a 44 anos	78	4,2	0,5	3,2	5,0	
	Entre 45 a 59 anos	32	4,2	0,6	3,0	5,0	
	Entre 60 a 78 anos	6	4,3	0,6	3,4	5,0	
	Total	173	4,2	0,5	2,6	5,0	
EMPT_AFETIVA	Entre 14 e 29 anos *	57	3,7	0,7	2,0	5,0	,015
	Entre 30 a 44 anos	78	4,0	0,5	2,5	5,0	
	Entre 45 a 59 anos	32	4,1	0,6	3,0	5,0	
	Entre 60 a 78 anos *	6	4,3	0,6	3,3	5,0	
	Total	173	3,9	0,6	2,0	5,0	
EMPT_GLOBAL	Entre 14 e 29 anos	57	4,0	0,5	2,7	4,8	,195
	Entre 30 a 44 anos	78	4,1	0,4	3,1	4,8	
	Entre 45 a 59 anos	32	4,2	0,4	3,0	5,0	
	Entre 60 a 78 anos	6	4,3	0,6	3,3	5,0	
	Total	173	4,1	0,5	2,7	5,0	

Na Tabela 15 a análise de variância mostrou que essa capacidade difere estatisticamente na empatia afetiva ($p=,015$) em relação à Geração Z (nascidos entre os anos 1995-2010; 3,7) e a Geração Baby Boomer (nascidos entre 1946-1964; 4,3). Esse resultado vai de encontro ao estudo de Machová et al. (2020) que pesquisaram a empatia (como um dos elementos da inteligência emocional) em 204 pessoas de gerações diferentes, concluindo que a Geração Z apresenta níveis menores em relação aos colegas de trabalho de outras gerações. Em se tratando de níveis empáticos em pessoas mais jovens, Cain (2019) constatou em sua pesquisa queda acentuada no nível de empatia em estudantes universitários se comparados com 30 anos atrás.

A Tabela 16 apresenta a variável sociodemográfica do estado civil associado ao capital psicológico e empatia.

Tabela 16 - Estado Civil associado ao Capital Psicológico e Empatia

		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	p valor
ICPT-12_ESPERANÇA	Casado	91	4,3	0,6	2,7	5,0	,999
	Solteiro	61	4,3	0,6	2,0	5,0	
	Divorciado /Viúvo	21	4,3	0,8	1,7	5,0	
	Total	173	4,3	0,6	1,7	5,0	
ICPT-12_AUTOEFICÁCIA	Casado	91	4,3	0,6	2,3	5,0	,249
	Solteiro	61	4,3	0,6	3,3	5,0	
	Divorciado /Viúvo	21	4,4	0,8	1,3	5,0	
	Total	173	4,3	0,6	1,3	5,0	
ICPT-12_OTIMISMO	Casado	91	4,4	0,6	2,7	5,0	,087
	Solteiro	61	4,1	0,8	2,0	5,0	
	Divorciado /Viúvo	21	4,3	0,8	1,3	5,0	
	Total	173	4,3	0,7	1,3	5,0	
ICPT-12_RESILIENCIA	Casado	91	3,2	1,0	1,0	5,0	,087
	Solteiro	61	3,4	0,9	1,0	5,0	
	Divorciado /Viúvo	21	2,9	1,1	1,3	4,3	
	Total	173	3,3	1,0	1,0	5,0	
ICPT_GLOBAL	Casado	91	4,1	0,5	3,0	5,0	,960
	Solteiro	61	4,0	0,5	2,7	4,9	
	Divorciado /Viúvo	21	4,0	0,7	1,6	4,8	
	Total	173	4,0	0,5	1,6	5,0	
EMPT_COGNITIVA	Casado	91	4,2	0,5	3,0	5,0	,139
	Solteiro	61	4,2	0,6	3,0	5,0	
	Divorciado /Viúvo	21	3,9	0,7	2,7	5,0	
	Total	173	4,2	0,6	2,7	5,0	
EMPT_COMPASSIVA	Casado	91	4,2	0,5	2,6	5,0	,403
	Solteiro	61	4,1	0,6	2,8	5,0	
	Divorciado /Viúvo	21	4,1	0,5	3,2	5,0	
	Total	173	4,2	0,5	2,6	5,0	
EMPT_AFETIVA	Casado*	91	4,0	0,5	2,8	5,0	,019
	Solteiro*	61	3,7	0,6	2,0	5,0	
	Divorciado /Viúvo	21	4,0	0,6	2,5	4,8	
	Total	173	3,9	0,6	2,0	5,0	
EMPT_GLOBAL	Casado	91	4,1	0,4	2,9	5,0	,186
	Solteiro	61	4,0	0,5	2,7	4,8	
	Divorciado /Viúvo	21	4,0	0,5	3,3	4,8	
	Total	173	4,1	0,5	2,7	5,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise de variância apresentada pela Tabela 16 revela que, na percepção dos funcionários, apenas o componente da empatia afetiva apresenta diferenças significativas entre os estados civis ($p = 0,019$), com os solteiros apresentando menor empatia afetiva (3,7) em relação os casados e divorciados e viúvos (4,0).

Este resultado é interessante porque, nos estudos revisados nesta tese, não foram encontradas evidências semelhantes. Embora algumas pesquisas tenham abordado aspectos demográficos, poucos investigaram como esses fatores estão associados ao capital psicológico e empatia. Portanto, essa descoberta representa

uma contribuição significativa da tese e sugere uma área relevante para pesquisas futuras.

A Tabela 17 apresenta a escolaridade associada ao capital psicológico e empatia.

Tabela 17 - Escolaridade associada ao Capital psicológico e Empatia

		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	p valor
ICPT-12_ESPERANÇA	Ensino fundamental	13	4,1	0,6	3,0	5,0	,037
	Ensino médio ou técnico	72	4,3	0,6	2,0	5,0	
	Ensino superior	46	4,2	0,7	1,7	5,0	
	Pós-graduação (MBA, Especialização, Mestrado, Doutorado)	42	4,5	0,5	2,7	5,0	
	Total	173	4,3	0,6	1,7	5,0	
ICPT-12_AUTOEFICÁCIA	Ensino fundamental	13	3,8	0,7	2,3	5,0	,005
	Ensino médio ou técnico	72	4,3	0,6	3,0	5,0	
	Ensino superior	46	4,4	0,6	1,3	5,0	
	Pós-graduação (MBA, Especialização, Mestrado, Doutorado)	42	4,5	0,4	3,7	5,0	
	Total	173	4,3	0,6	1,3	5,0	
ICPT-12_OTIMISMO	Ensino fundamental	13	4,3	0,7	3,0	5,0	,947
	Ensino médio ou técnico	72	4,2	0,8	2,0	5,0	
	Ensino superior	46	4,2	0,8	1,3	5,0	
	Pós-graduação (MBA, Especialização, Mestrado, Doutorado)	42	4,3	0,6	3,0	5,0	
	Total	173	4,3	0,7	1,3	5,0	
ICPT-12_RESILIENCIA	Ensino fundamental	13	3,3	0,9	1,7	5,0	,528
	Ensino médio ou técnico	72	3,3	1,1	1,0	5,0	
	Ensino superior	46	3,1	0,9	1,0	4,7	
	Pós-graduação (MBA, Especialização, Mestrado, Doutorado)	42	3,3	0,9	1,7	5,0	
	Total	173	3,3	1,0	1,0	5,0	
ICPT-12_GLOBAL	Ensino fundamental	13	3,9	0,5	3,0	5,0	,219
	Ensino médio ou técnico	72	4,1	0,5	2,7	5,0	
	Ensino superior	46	4,0	0,6	1,6	4,8	
	Pós-graduação (MBA, Especialização, Mestrado, Doutorado)	42	4,2	0,5	3,2	5,0	
	Total	173	4,0	0,5	1,6	5,0	
EMPT_COGNITIVA	Ensino fundamental	13	3,8	0,5	3,0	4,7	,046
	Ensino médio ou técnico	72	4,3	0,6	2,7	5,0	
	Ensino superior	46	4,2	0,5	3,3	5,0	
	Pós-graduação (MBA, Especialização, Mestrado, Doutorado)	42	4,2	0,6	3,0	5,0	
	Total	173	4,2	0,6	2,7	5,0	
EMPT_COMPASSIV A	Ensino fundamental	13	3,9	0,4	3,0	4,6	,285
	Ensino médio ou técnico	72	4,1	0,5	2,8	5,0	
	Ensino superior	46	4,2	0,6	2,6	5,0	
	Pós-graduação (MBA, Especialização, Mestrado, Doutorado)	42	4,2	0,5	3,2	5,0	
	Total	173	4,2	0,5	2,6	5,0	
EMPT_AFETIVA	Ensino fundamental	13	3,9	0,7	3,0	4,8	,997
	Ensino médio ou técnico	72	3,9	0,7	2,0	5,0	
	Ensino superior	46	3,9	0,5	2,8	4,8	
	Pós-graduação (MBA, Especialização, Mestrado, Doutorado)	42	3,9	0,5	3,0	5,0	
	Total	173	3,9	0,6	2,0	5,0	
EMPT_GLOBAL	Ensino fundamental	13	3,9	0,4	3,0	4,4	,489
	Ensino médio ou técnico	72	4,1	0,5	2,7	5,0	
	Ensino superior	46	4,1	0,4	2,9	4,8	
	Pós-graduação (MBA, Especialização, Mestrado, Doutorado)	42	4,1	0,5	3,1	5,0	
	Total	173	4,1	0,5	2,7	5,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados da pesquisa demonstrados na Tabela 17 apontam para diferença estatística de dois elementos do capital psicológico. Um deles foi na percepção da esperança ($p=0,037$) das pessoas com ensino fundamental (4,1) e aquelas com pós-graduação (4,5), ainda que ambos sejam considerados escores altos pela ICPT-12.

A outra diferença encontrada é que a autoeficácia tende a aumentar gradativamente nos profissionais com níveis maiores de escolaridade.

Esses resultados podem ser comparados, em partes, aos resultados da pesquisa de Fidelis (2016) com 235 trabalhadores que apontou que pessoas com nível de graduação completa apresentaram níveis elevados de capital psicológico quando comparados às demais pessoas sem escolaridade concluída.

Para finalizar a associação dos estudos sociodemográficos com capital psicológico e empatia, apresenta-se a Tabela 18 que se refere ao tempo de empresa.

Tabela 18 - Tempo de empresa associado ao Capital Psicológico e Empatia

(continua)

		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	p valor
ICPT-12_ESPERANÇA	Menos de 1 ano	32	4,4	0,8	1,7	5,0	,330
	01 a 05 anos	80	4,4	0,5	2,7	5,0	
	06 a 10 anos	25	4,2	0,7	2,7	5,0	
	11 a 20 anos	22	4,3	0,5	3,0	5,0	
	21 a 31anos	14	4,2	0,6	3,3	5,0	
ICPT-12_AUTOEFICÁCIA	Menos de 1 ano	32	4,3	0,7	1,3	5,0	,754
	01 a 05 anos	80	4,4	0,6	3,0	5,0	
	06 a 10 anos	25	4,2	0,7	2,3	5,0	
	11 a 20 anos	22	4,4	0,4	3,7	5,0	
	21 a 31anos	14	4,2	0,4	3,7	5,0	
ICPT-12_OTIMISMO	Menos de 1 ano	32	4,4	0,8	1,3	5,0	,214
	01 a 05 anos	80	4,2	0,7	2,0	5,0	
	06 a 10 anos	25	4,1	0,8	2,0	5,0	
	11 a 20 anos	22	4,3	0,6	3,0	5,0	
	21 a 31anos	14	4,2	0,6	3,0	5,0	
ICPT-12_RESILIENCIA	Menos de 1 ano	32	3,4	0,9	1,7	5,0	,223
	01 a 05 anos	80	3,3	1,0	1,0	5,0	
	06 a 10 anos	25	2,9	1,0	1,3	4,7	
	11 a 20 anos	22	3,1	1,0	1,0	5,0	
	21 a 31anos	14	3,6	0,8	2,3	4,7	
ICPT-12_GLOBAL	Menos de 1 ano	32	4,1	0,6	1,6	5,0	,160
	01 a 05 anos	80	4,1	0,5	3,1	5,0	
	06 a 10 anos	25	3,9	0,5	2,7	4,8	
	11 a 20 anos	22	4,0	0,5	3,0	5,0	
	21 a 31anos	14	4,1	0,5	3,3	4,8	

Tabela 19 - Tempo de empresa associado ao Capital Psicológico e Empatia

(conclusão)

EMPT_COGNITIVA	Menos de 1 ano	32	4,3	0,7	2,7	5,0	,302
	01 a 05 anos	80	4,3	0,5	3,0	5,0	
	06 a 10 anos	25	4,1	0,4	3,0	5,0	
	11 a 20 anos	22	4,0	0,5	3,3	5,0	
	21 a 31anos	14	4,1	0,7	3,0	5,0	
EMPT_COMPASSIVA	Menos de 1 ano	32	4,1	0,6	2,6	5,0	,935
	01 a 05 anos	80	4,2	0,5	3,2	5,0	
	06 a 10 anos	25	4,1	0,6	2,8	4,8	
	11 a 20 anos	22	4,2	0,5	3,2	5,0	
	21 a 31anos	14	4,2	0,6	3,2	5,0	
EMPT_AFETIVA	Menos de 1 ano	32	3,8	0,7	2,5	5,0	,958
	01 a 05 anos	80	3,9	0,6	2,0	5,0	
	06 a 10 anos	25	3,9	0,6	2,0	5,0	
	11 a 20 anos	22	3,9	0,6	2,8	5,0	
	21 a 31anos	14	3,9	0,7	3,0	5,0	
EMPT_GLOBAL	Menos de 1 ano	32	4,1	0,5	2,9	4,8	,965
	01 a 05 anos	80	4,1	0,4	3,2	5,0	
	06 a 10 anos	25	4,0	0,5	2,7	4,7	
	11 a 20 anos	22	4,1	0,4	3,2	4,8	
	21 a 31anos	14	4,1	0,6	3,1	5,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

Assim como nas pesquisas de Tamore, Talsania e Prabhu (2017) os resultados da Tabela 18 apontam que não há diferenças significativas entre o tempo (antiguidade) no trabalho em relação ao capital psicológico, o mesmo ocorrendo na empatia.

Sendo assim, a **Hipótese 4 (H4)** é confirmada parcialmente, uma vez que o capital psicológico e a empatia estão parcialmente associados às variáveis sociodemográficas, embora algumas diferenças não tenham sido encontradas.

6.3.5 Hipótese 5 (H5)

Finalmente, para verificar a Hipótese (H5) que preconiza existir semelhanças entre líderes e liderados em relação aos níveis de capital psicológico e empatia foi elaborada a Tabela 19.

Tabela 20 - Empatia e Capital Psicológico em Líderes e Não Líderes

Ocupa cargo de liderança na empresa?		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	p valor
ICPT-12_ESPERANÇA	Não	117	4,3	0,6	2,0	5,0	,394
	Sim	56	4,4	0,7	1,7	5,0	
	Total	173	4,3	0,6	1,7	5,0	
ICPT-12_AUTOEFICÁCIA	Não	117	4,3	0,6	2,3	5,0	,049
	Sim	56	4,4	0,6	1,3	5,0	
	Total	173	4,3	0,6	1,3	5,0	
ICPT-12_OTIMISMO	Não	117	4,2	0,7	2,0	5,0	,205
	Sim	56	4,3	0,7	1,3	5,0	
	Total	173	4,3	0,7	1,3	5,0	
ICPT-12_RESILIENCIA	Não	117	3,2	1,0	1,0	5,0	,134
	Sim	56	3,4	1,0	1,0	5,0	
	Total	173	3,3	1,0	1,0	5,0	
ICPT-12GLOBAL	Não	117	4,0	0,5	2,7	5,0	,048
	Sim	56	4,1	0,6	1,6	5,0	
	Total	173	4,0	0,5	1,6	5,0	
EMPT_COGNITIVA	Não	117	4,2	0,6	2,7	5,0	,582
	Sim	56	4,2	0,5	3,3	5,0	
	Total	173	4,2	0,6	2,7	5,0	
EMPT_COMPASSIVA	Não	117	4,1	0,6	2,6	5,0	,113
	Sim	56	4,3	0,5	3,4	5,0	
	Total	173	4,2	0,5	2,6	5,0	
EMPT_AFETIVA	Não	117	3,9	0,6	2,0	5,0	,560
	Sim	56	4,0	0,5	2,8	5,0	
	Total	173	3,9	0,6	2,0	5,0	
EMPT_GLOBAL	Não	117	4,1	0,5	2,7	5,0	,399
	Sim	56	4,1	0,4	3,2	5,0	
	Total	173	4,1	0,5	2,7	5,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise de variância demonstrada por meio da Tabela 19 mostra que, segundo a percepção dos colaboradores das empresas, não há diferenças significativas entre o capital psicológico e a empatia, independentemente de serem líderes ou liderados ($p > 0,05$). Isso sugere que essas características são vistas de maneira semelhantes pelos participantes da pesquisa, sem influências significativas da posição hierárquica.

Sobre o capital psicológico, os resultados da Tabela 19 demonstram que os líderes possuem alto nível global (4,0), assim como afirmam Luthans, Youssef e Avolio (2015) sobre o papel da liderança requerer alto nível desse capital. Os resultados dessa pesquisa também corroboram com a de Gomes (2017) de 38 líderes, o que mostra que a liderança de empresas de grande porte apresenta médias altas nos

elementos eficácia, esperança e otimismo, e para a dimensão resiliência, apresenta escore médio.

Essa proximidade de níveis do capital psicológico pode ser explicada por existir Influência mútua entre líderes e liderados (seguidores) conforme pesquisas de Youssef e Luthans (2017) que demonstram que o capital psicológico do líder pode influenciar o *Psychap* dos seguidores, ocorrendo o mesmo em sentido contrário. Esse resultado está alinhado com investigação realizada por Story et al. (2013) a partir de 161 líderes e 282 subordinados diretos indicando que o capital psicológico do líder estava positivamente relacionado aos de seus seguidores.

Com relação à empatia, trata-se de capacidade esperada do líder contemporâneo (Kinight, 2021), sendo considerada uma característica fundamental da liderança (Goleman, 2019c) – afirmativas que vem de encontro aos resultados dessa pesquisa em que eles apresentam alto escore alto de empatia (4,1). Esse alinhamento do nível empático entre eles pode ser explicado principalmente pelo líder dar o exemplo (Cucchi; Barcellos, 2018) e pelo seu poder de influência (Silva; Scapini; Silveira, 2018; Wade, 2022).

Logo, a **Hipótese 5 (H5)** é confirmada, uma vez que não há diferenças significativas entre líderes e liderados em relação ao capital psicológico e empatia.

Sendo essa a última hipótese a ser discutida, esse capítulo apresentou os resultados e análises decorrentes da aplicação do ICPT-12 e da EMPT em 173 funcionários de empresas de duas empresas longevas do ramo metalúrgico e logístico de médio e grande porte, respectivamente. Dessa forma, passa-se às considerações finais da tese.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ambientes organizacionais positivos fazem parte da realidade empresarial contemporânea, em que bons relacionamentos podem coexistir com produtividade e resultados. Assim, a presente tese teve como objetivo medir o nível de capital psicológico e de empatia de profissionais de duas empresas longevas dos ramos metalúrgico e logístico, de médio e grande porte, com 39 e 67 anos de atuação respectivamente, investigando as possíveis correlações e associações entre ambos os construtos relacionados à psicologia positiva.

Esta pesquisa é pioneira ao investigar capital psicológico e empatia em ambiente corporativo, uma vez que eles são temas relativamente novos no ambiente empresarial. Embora o *PsyCap* seja focado na área organizacional, o estudo da empatia ainda é incipiente nesse ambiente.

Para tanto, procedeu-se revisão bibliográfica e bibliométrica sobre o capital psicológico e a empatia, buscando suas origens e definições, associando-os à psicologia positiva. Por se tratar de construtos multidimensionais, foram explorados os quatro elementos do capital psicológico (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência) assim como os três tipos de empatia (cognitiva, afetiva e compassiva) nesta pesquisa.

Os estudos para essa tese demonstraram características comuns a ambos os construtos, assim como eles atuam de forma complementar, mas com enfoque diferenciado no ambiente corporativo. Em comum tanto o capital psicológico quanto empatia são qualidades positivas, envolvem processos mentais complexos, são características individuais, passíveis de desenvolvimento, classificados como habilidades individuais, colaboram com a diversidade, trazem impactos positivos no comportamento e bem-estar individual e organizacional. De forma complementar, o capital psicológico é preditor do desenvolvimento afetivo dos trabalhadores com a empresa, contribuindo com a humanização proposta pela empatia, combatendo também a desumanização e a falta de civilidade dos funcionários, sendo a empatia, assim, facilitadora dessas relações. Entretanto o enfoque do capital psicológico está mais relacionado ao desempenho e resultados, enquanto o da empatia são as relações interpessoais.

Os resultados apontam que os instrumentos utilizados na tese (ICPT-12 e EMPT) estão dentro dos limites de confiança estatísticos. Nos 173 funcionários

pesquisados, de forma geral, os resultados demonstram correlação positiva fraca entre capital psicológico e empatia e não correlação da autoeficácia com a empatia cognitiva e afetiva; o otimismo do capital psicológico não correlacionou com a empatia cognitiva, assim como não houve correlação da resiliência com a empatia afetiva.

Ainda sobre os resultados, os quatro elementos do capital psicológico não demonstram diferenças significativas entre os níveis de autoeficácia, otimismo e esperança, mas existindo diferença dos três para a resiliência. Quanto à empatia, os níveis da cognitiva e da compassiva se mostraram semelhantes, enquanto a afetiva, se mostrou menor no contexto estudado.

Em relação ao ramo de atividade, as médias do capital psicológico são consideradas altas tanto no setor metalúrgico quanto no logístico. A empatia também apresenta médias altas, com o setor metalúrgico ligeiramente maior em relação ao logístico, mas sem diferença significativa. Somente a empatia compassiva difere estatisticamente entre os ramos de atividade.

No que tange as questões sociodemográficas, nessa amostra, os gêneros não apresentaram diferenças significativas em ambos os construtos. Em relação à idade, não encontrou-se diferença significativa no capital psicológico, mas a empatia afetiva tende a crescer com a idade. No estado civil, os solteiros apresentaram menor empatia afetiva do que os casados, divorciados e viúvos. Pessoas com ensino fundamental apresentaram menores níveis de esperança comparados às que possuem pós-graduação, enquanto a autoeficácia tende a aumentar gradativamente nos profissionais com níveis maiores de escolaridade. O tempo de empresa não interferiu na percepção dos pesquisados sobre os elementos do *PsyCap* e tipos de empatia. Finalmente, a pesquisa mostrou não haver diferenças significativas entre líderes e liderados tanto nos níveis de capital psicológico quanto empatia.

Quanto aos aspectos metodológicos, considera-se o método aplicado adequado tanto na coleta de dados quanto na análise com a participação de empresas de ramos e portes diferentes para possibilitar maior riqueza dos dados, correlações, comparações e associações.

Assim, a presente tese atingiu os objetivos propostos, estabelecendo correlações e associações entre os construtos multidimensionais, além de caracterizar a amostra em termos de variáveis sociodemográficas, incluindo líderes, trazendo contribuições e elucidações significativas para a ciência e para a área da administração.

Apesar de fornecer dados significativos, esta pesquisa apresenta algumas dificuldades e limitações. A primeira dificuldade encontrada foi encontrar pesquisas anteriores correlacionando capital psicológico e empatia juntos em ambiente empresarial. A segunda é que ainda que houvesse o consentimento das empresas na participação da pesquisa, era necessário que os profissionais dedicassem um pouco do seu tempo para responder a pesquisa - o que diante das demandas do trabalho, deixavam para responder depois e se esqueciam. Quanto às limitações da pesquisa, os resultados obtidos não podem ser generalizados para outros ambientes ou populações, pois o estudo foi conduzido em um contexto específico com quantidade limitada de respondentes.

Para finalizar, a sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas em empresas, setores e portes diferentes a fim de elucidar resultados e possibilitar novas correlações, associações e comparações.

REFERÊNCIAS

ABBAS, M. et al. Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. August 2012, **Journal of Management**. DOI:10.1177/0149206312455243. Disponível em: <https://encurtador.com.br/glvwW>. Acesso em: 12 dez. 2023.

AGRAWAL, D.; CHUKKALI, S; SINGH, S. Antecedents and Consequences of Grit Among Working Adults: A Transpersonal Psychology Perspective. **Front. Psychol.**, 05 July 2022. Sec. Positive Psychology. Volume 13 - 2022 | <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896231> Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.896231/full>. Acesso em: 10 jan. 2024.

ALVARENGA, F. Z. et al. Diversidade cultural: desafios para o desenvolvimento de lideranças globais. **Saber Humano**, ISSN 2446-6298, V. 8, n. 12, p.126-142, jan./jul. 2018. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/257/323>. Acesso em: 15 set. 2023.

ANTUNES, Ana C; CAETANO, António; CUNHA, Miguel P. O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, vol.12 no.3. Lisboa set. 2013.

ANTUNES, Ana. C.CUNHA Miguel P. Capital Humano e Capital Psicológico. IN GONÇALVES, Sonia. (org.) **Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas**. Lisboa: Pactor, 2014.

AVEY, J. B. et al. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. **Human Resource Development Quarterly**, 22, 2, 127–152, 2011. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1146&context=managementfacpubr>. Acesso em: 22 nov. 2024.

AVITIA-CORDERO, N. A. et al. Incidencia de la justicia sobre el capital psicológico y la satisfacción laboral en trabajadores de la industria automotriz. **Contabilidad y Negocios**, 16, 31, 2021, P. 116-130. Disponível em: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/download/24096/22906/>. Acesso em: 08 Mai. 2023.

AZANZA, Garazi et al. Capital psicológico positivo: validación del cuestionario PCQ en España. **Anal. Psicol.**, Murcia, v. 30, n. 1, p. 294-301, enero 2014. Disponível em: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282014000100031&lng=es&nrm=iso. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.1.153631>. Acesso em: 14 nov. 2023.

AZEVEDO, S. M. L.; MOTA, M. M. P. E.; METTRAU, M. B. Empatia: perfil da produção científica e medidas mais utilizadas em pesquisa. **Est. Inter. Psicol.**, Londrina, v. 9, n. 3, p. 03-23, set. 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2236-64072018000300002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 out. 2023.

BAHMANI, Akbar. Investigating the Role of Empathy in Psychological Capital Impact on Stress Caused by Contracting COVID-19 in Nurses: A Case Study of Nurses of Tehran Oil Hospital. **Health in Emergencies and Disasters Quarterly** 2022; 7, 2: 79-86. 2022.

BAKKER, A.; RODRIGUEZ-MUÑOS, A.; DAANTJE, D. La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. **Psicothema** 2012. Vol. 24, nº 1, pp. 66-72. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72723431011.pdf>. Acesso em: 17 out. 2023.

BANDURA, Albert. **Self-efficacy in changing societies**. United Kingdom: Cambridge University Press. Digital printing, 2002. Disponível em: <https://books.google.com.br>.

BANDURA, Albert. **Self-efficacy: the exercise of control**. New Yourk (USA): W. H. Freeman and Company, 1997.

BANDURA, Albert. **Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change**. *Psychological Review*, 1977. P.191-215.

BANDURA, Albert. **Social foundations fo thought and action: A social cognitive theory**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1986.

BANDURA, Albert. Swimming against the mainstream: the early years from chilly tributary to transformative mainstream. **Behavior Research and Therapy**, 42, 10, 613-630, 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000579670400052X>. Acesso em: 19. out. 2023.

BANDURA, Albert. **The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory**. *Orign. Volume 4, Issue, 3 Sep 1986*. Published Online: January 2011. Disponível em: <https://guilfordjournals.com/doi/pdf/10.1521/jscp.1986.4.3.359>. Acesso em: 24 abr. 2023.

BARBOSA, Joana Patrícia Martins. **Impacto do capital humano na sobrevivência das empresas**. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Economia Industrial e da Empresa. Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão. Portugal, 2012. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/22530/1/Joana%20Patr%C3%ADcia%20Martins%20Barbosa.pdf> Acesso em: 12 nov. 2023.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, USA, v. 17 n. 1, p. 99-120, 1991.

BAR-ON, Reuven. Emotional intelligence: an integral part of positive psychology. **South African Journal of Psychology**, Vol. 40, No. 1. 2010. Disponível em: <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC98569>. Acesso em: 10 dez. 2023.

BATSON, Daniel C. What's wrong with morality? **Emot. Rev.** 3, 3, 230–236, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1754073911402380>. Acesso em: 10 out. 2023.

BENNIS, Warren G.; THOMAS, Robert J. **Os calvários da Liderança**. In: BUSINESS REVIEW, HARVARD. Força mental: Os melhores artigos da Harvard Business Review para lidar com as adversidades, desenvolver a resiliência e crescer sob pressão (10 leituras essenciais - HBR). Sextante: Edição do Kindle, 2022. P. 18-37.

BENTO, A. et al. Proatividade e Capital Psicológico: uma revisão integrativa da produção científica. **Revista CES Psicologia**, 2023, Vol.16, 1, p.1-25. Disponível em: <https://revistas.ces.edu.co/index.php/psicologia/article/download/6069/3759/40970> Acesso em: 29 jun. 2023.

BENTO, A. et al. Determinantes da Proatividade e do Capital Psicológico: Fatores Individuais e Organizacionais. Artigo. **Psicol. cienc. prof.** 44 • 2024 <https://doi.org/10.1590/1982-3703003259204>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/MKYbYgVvsbShsPr3jvwtZbM/#>. Acesso em 15 jul.2024.

BENTO, Amilton. **Proatividade e Capital Psicológico**: Interfaces e sinergias em contextos organizacionais. Tese. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, na Área I (Psicologia das Organizações e do Trabalho), do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/229821>. Acesso em: 14 Abr. 2023.

BERROCAL, P. F. et al. Gender differences in emotional intelligence: The mediating effect of age. *Behavioral Psychology/Psicología Conductual* 20(1):77-89 September. 2012 20(1):77-89. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/257236324_Gender_differences_in_emotional_intelligence_The_mediating_effect_of_age . Acesso em 21 jun 2024.

BIRICIK, Yunus S. The Relationship between Psychological Capital, Job Performance and Job Satisfaction in Higher Education Institutions Offering Sports Education. **World Journal of Education**, v. 10, n. 3, p. 57, 2020. ISSN: 1925-0746. Disponível em: <http://wje.sciedupress.com>. Acesso em: 05 jun. 2023.

BLAIR, Robert. J. R. Responding to the emotions of others: Dissociating forms of empathy through the study of typical and psychiatric populations, **Consciousness and Cognition**. Volume 14, Issue 4, 2005, Pages 698-718, <https://doi.org/10.1016/j.concog.2005.06.004>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053810005000851?via%3Di> hub. Acesso em: 08 abr. 2023.

BOONE, Melonie. **HEROic Leadership**. Chicago: B Ana Studios, 2023.

BROWN, Phillip; LAUDER, Hugh; CHEUNG, Sin Yi. **The Death of Human Capital?: Its Failed Promise and How to Renew It in an Age of Disruption**. USA: Oxford University Press, 2020.

BUBER, Martin. **Eu E Tu**. São Paulo: Centauro, 1974.

CAIN, Susan. **O poder dos quietos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

CAMERON, K.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. . **An Introduction to Positive Organizational Scholarship**. São Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

CAMPOS, Carla Martje de; ROSA, Dagma Gonçalves. Inteligência Emocional nas Organizações. **Revista Eletrônica em Gestão e Tecnologia**, v.6, n.2., 2020. Disponível em: <https://refaqi.faqi.edu.br/index.php/refaqi/article/view/58/50>. Acesso em: 14 out. 2023.

CARRASCO, R. J. R.; KAJATT, J. U.; HIDALGO, D. E. R C. **La calidad de servicio del cliente interno basado en el modelo SERVQUAL y su relación con la satisfacción laboral en una empresa de transporte de carga pesada de Lima Metropolitana**, 2021. Ind. data, Lima, v. 26, n. 1, p. 179-202, enero 2023. Disponível em: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-99932023000100179&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 30 out. 2023.

CARRILLO, Marlen C. A psicologia organizacional como perspectiva para melhorar o desempenho do trabalhador. O uso da empatia no dia a dia das empresas. **Dilemas contemporâneos educ. valores políticos**, Toluca de Lerdo, v. 8, spe1, 00016, 2021. Disponível em : http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000300016&lng=es&nrm=isoEpub. 26 de março de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2569> . Acesso em: 30 out. 2023.

CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. **Inteligência Emocional: liderando e administrando com competência e eficácia**. São Paulo: M. Books, 2007.

CARVALHO, Antonio V.; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. 9ª. Reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 1993.

CAVALCANTE, Marcileide Muniz; SIQUEIRA, Maria M. M; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Revista Pensamento & Realidade** v. 29 n. 4, 2014. Acesso em: 08 ago. 2023.

ÇAVUŞ, Mustafa. F.; GÖKÇEN, Ayse. Psychological Capital: Definition, Components and Effects. **British Journal of Education, Society & Behavioural Science**, v. 5, n. 3, p. 244-255, 2015. ISSN: 2278-0998. Disponível em: <http://www.sciencedomain.org>. Acesso em: 25 mar. 2023.

CERVO, Clarissa S. **Relações entre liderança autêntica, capital psicológico e engajamento no trabalho: análise da influência da estrutura organizacional**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/157452/001018799.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 05 jul. 2023.

CHARAS, Solange; LUPUSHOR, Stela. **Humanizing Human Capital: Invest in Your People for Optimal Business Returns**. Dallas: BenBella Books, 2022. Edição do Kindle.

CHOUDHURY, Jyotirmayee. Emotional Intelligence, Socio-Emotional Competence and Human Capital RA. **Journal of applied research** Vol.: 07 Issue: 04 April-2021. Page no.- 2932-2938. Disponível em: <https://utkaluniversity.ac.in/wp-content/uploads/2022/07/8rajar.pdf> . Acesso em: 02 fev. 2024.

COELHO, Aline da Silva. **A empatia como instrumento de gestão**. Intervezes: trabalho, saúde, cultura. Petrópolis, v.3, n. 2, p 20-40, novembro 2018.

COELHO, Lilian. Otimismo – ajustando as lentes. In: CORREA, Andréa P. (org); ROMA, André (coord. Edit). **Psicologia Positiva** – teoria e prática. São Paulo: Leader, 2016. P. 290-196.

COLLA, r. et al. “A new hope” for positive psychology: a dynamic systems reconceptualization of hope theory. **Review Article front. Psychol.**, 23 February 2022. Sec. positive psychology, volume 13 - 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.809053>. Acesso em: 12 out. 2023.

CORKE, Paul. **Leadership 5.0: The Future of Leadership**. First published in Great Britain in 2022. Amazon Publishing: 2022.

CORREA, A. P. Teorias da Psicologia Postiva. In: CORREA, Andréa P. (org); ROMA, André (coord. Edit). **Psicologia Positiva** – teoria e prática. São Paulo: Leader, 2016. P. 64-73.

CORTINA, Jose. M. **What is coefficient alpha? An examination of theory and applications**. Journal of Applied Psychology. v. 78, p. 98-104. 1993. Disponível em: <https://www.psychosphere.com/what%20is%20coefficient%20alpha%20by%20Cortina.pdf>. Acesso em 09 jul. 2024.

COSTA, Simone Teles da Silva Costa; SANTOS, Gleiber Couto. Interações interpessoais, empatia e aceitação: uma revisão de literatura sobre contexto organizacional. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.7, p.73176-73197 jul. 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/download/33285/pdf/85032> . Acesso em: 18 nov. 2023.

CRESWELL, Jhon W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow**. (Edição revista e atualizada): A psicologia do alto desempenho e da felicidade São Paulo: Objetiva, 2020.

CUCCHI, Marlon B.; BARCELLOS, Paulo F. P. O papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional: estudo multicaso nas empresas duradouras do setor metalmecânico de Marau, RS, Brasil. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 33 n. 4, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/41698/pdf>. Acesso em: 22 nov. 2023.

CURTIS, Robin. An Introduction to Einfühlung. **Art in Translation**, v. 6, n. 4, p. 353-376, 2015.

CURTIS, Robin; KOCK, Gertrud (Hg). **Einfühlung Zu Geschichte und Gegenwart eines ästhetischen Konzepts**. 2008. Wilhelm Fink Verlag, München (Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags-KG, Jühenplatz 1, D-33098 Paderborn) Disponível em: https://www.academia.edu/1481019/Einf%C3%BChlung_Zu_Geschichte_und_

Gegenwart_eines_%C3%A4sthetischen_Konzepts_Eds_Robin_Curtis_und_Gertrud_Koch_M%C3%BCnchen_Fink_Verlag_2009. Acesso em: 27 set. 2023.

DARLEY, Jhon M; BATSON, Daniel C., "**From Jerusalem to Jericho**": A study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior". JPSP, 27, 1973. P. 100-108. Disponível em: <https://greatergood.berkeley.edu/images/uploads/Darley-JersualemJericho.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2022.

DAVID, Susan. **Agilidade Emocional**: abra sua mente, aceite as mudanças e prospere no trabalho e na vida (Portuguese Edition). Editora Cultrix. Edição do Kindle, 2018.

DAVIS, Anthony E. The Future of Law Firms (and Lawyers) in the Age of Artificial Intelligence. **Revista Direito GV** | São Paulo | V. 16 N. 1 | e1945. 2020. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/revdireitogv/article/view/81684/77904> Acesso em: 13 out. 2023.

DE CLERCQ, Dirk. BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol. The links among interpersonal conflict, personal and contextual resources, and creative behaviour. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. Volume 38, Issue 2, June 2021, Pages 135-149. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/19364490> Acesso em: 27 out. 2023.

DEGENHART L.; ZONATTO, V. C. S. V; LAVARDA, E. F. L. Efeitos do Capital Psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação e desempenho. **R. Cont. Fin.** – USP, São Paulo, v. 33, n. 89, p. 216-231, maio/ago. 2022. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/197381/181719> Acesso em: 24 out. 2023.

DENZIN, Norman. K.; LINCOLN, Yvonna. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2011.

DIAS, Elaine. **Emoções no Trabalho e o Império da Razão**. Disponível em: <https://isiinfinity.com.br/emocoes-no-trabalho-e-o-imperio-da-razao/>. Acesso em 04 jul. 2024.

DIAS, Elaine. Superação pela positividade de dentro para fora: da ciência para a experiência. IN: DIAS, E.; CAMURI, W. C.; OSWALDO, Y. **Superação na Pandemia**: contextos, desafios e aprendizados. DIAS, E.; CAMURI, W. C.; OSWALDO, Y. (orgs.) – São Paulo, MS: Life Editora, 2023. P. 23-33.

DIENER, E.; OISHI, S., TAY, Advances in subjectivewell-being research. **Nature Human Behaviour**, 2, 4, 253–260, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>. Acesso em: 24 out. 2023.

DÓCI, E. et al. Unpacking psychological inequalities in organisations. Published in: Applied Psychology. DOI: 10.1111/apps.12379. Publication date: 2023. Disponível em [https://cris.vub.be/en/publications/unpacking-psychological-inequalities-in-organisations\(d4be953c-aea5-4136-9aaf-fd4184f29a83\).html](https://cris.vub.be/en/publications/unpacking-psychological-inequalities-in-organisations(d4be953c-aea5-4136-9aaf-fd4184f29a83).html). Acesso em 07. Jul. 2024.

DUARTE, Margarida Ribeiro. **Fatores moduladores da empatia e distinção eu-outro**: uma scoping review. Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Neuropsicologia. Lisboa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/37423/1/202899918.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2024.

ENNIS, Jeffrey H. The Physician-Patient Relationship. A patient-physicians view. **Canadian Family Physician** 36: 2215-2220, December, 1990. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2280606/pdf/canfamphys00154-0087.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2024.

FAIRCHILD, R.; CRAWFORD, I.; EL-FAKIR, A. A development bank's choice of private equity partner: a behavioural game-theoretic approach. **The European Journal of Finance**, Volume 25, 2019 - Issue 16. Pages 1510-1526. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1351847X.2019.1647863> Acesso em: 13 dez. 2023.

FALCONE, E. M. O. et al. Inventário de Empatia (I.E.): desenvolvimento e validação de uma medida brasileira. **Aval. psicol.**, Porto Alegre, v. 7, n. 3, p. 321-334, dez. 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000300006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 25 out. 2023.

FERREIRA, V. R. T.; CECCONELLO, W. W.; MACHADO, M. R. Neurônios-espelho como possível base neurológica das habilidades sociais. **Psicologia em Revista**. *Psicol. rev.*, vol. 23 no.1. Belo Horizonte jan./abr., 2017 <http://dx.doi.org/10.5752/P.1678-9563.2017v23n1p147-159> Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682017000100009. Acesso em: 15 jan. 2023.

FIDELIS, Andréa Cristina Fermiano. **Relações entre capital psicológico e motivação**: um estudo em organizações de saúde do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado. Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul. 2016. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1179/Dissertacao%20Andrea%20Cristina%20Fermiano%20Fidelis.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 18 jan. 2024.

FONTANA, M. C. *et al.* Síndrome de Burnout, atividades extracurriculares e apoio social entre estudantes brasileiros de internato de medicina: uma análise transversal. **BMC Med Educ** 20, 81, 2020. <https://doi.org/10.1186/s12909-020-01998-6>. Disponível em: <https://bmcmmededuc.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12909-020-01998-6#citeas> Acesso em: 20 ago. 2023.

FONTES, Arlete. P.; AZZI, Roberta. G. Crenças de autoeficácia e resiliência: apontamentos da literatura sociocognitiva. **Estudos de Psicologia**. Campinas, 29, 1, 2012. DOI: Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2012000100012>. Acesso em 24 jun. 2023.

FORMIGA, N. et al. A medida de capital psicológico positivo: evidência da invariância fatorial em trabalhadores de distintas profissões em João Pessoa-PB e Natal-RN. **Rev.**

Psicol Saúde e Debate. Jul., 2019:5, 1:37-49. Disponível em: <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V5N1A3>. Acesso em: 15 dez. 2023.

FORMIGA, Nilton S. Os estudos sobre empatia: Reflexões sobre um construto psicológico em diversas áreas científicas. **Revista eletrônica psicologia.** com. pt- O Portal dos Psicólogos, 1, 1-25, 2012. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0639.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2023.

FOSSA, P.; CORNEJO, C; CARRÉ, Carré. Semiotic analysis of empathic and non-empathic interaction sequences: microgenetic study. **Psicologia USP.** 2016 I volume 27 I número 3 I 441-449. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusp/a/NPWk8qpQbsJWjXZqfz9Sqht/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 20 jul. 2023.

FOX, Elaine. **O método Switch** – a arte de adaptar-se e dominar as mudanças com flexibilidade mental. Rio de Janeiro: Best Seller, 2023.

FRANCO, Juliana. B. M.; FORMIGA, Nilton S. Cultura organizacional, capital psicológico positivo e transtorno emocional em trabalhadores de organizações públicas e privadas nas cidades de Natal-RN e João Pessoa-PB. Bol. - **Acad. Paul. Psicol.**, São Paulo, v. 42, n. 102, p. 82-95, jun. 2022. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/bapp/v42n102/a09v42n102.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2023.

FREDRICKSON, Barbara, L. The role of positive emotions in positive psychology. **American Psychologist**, 56, 218–226, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1037//0003-066X.56.3.218>. Acesso em: 7 jan. 2023.

FREDRICKSON, Barbara. L.; LOSADA, Marcial. F. Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. **American Psychologist**, 60, 7, p. 678-686, 2005.

FREDRICKSON, Barbara L. **Positivity: Groundbreaking Research to Release Your Inner Optimist and Thrive** Paperback. England: OneWorld Oxford, 2011.

FRIAS, N. S. C .et al. **Variables Referentes al Capital y la Responsabilidad Social Relacionadas con Conductas de Precaución Contra el COVID-19 en Tres Muestras Mexicanas.** Acta de investigación psicológica. Vol. 12 número 3 . septiembre-diciembre 2022. Disponível em: https://www.revista-psicologia.unam.mx/revista_aip/index.php/aip/article/view/461/466 Acesso em: 04 maio. 2023.

GABRIEL, Marcelo Luiz. **Métodos Quantitativos em Ciências Sociais: Sugestões para Elaboração do Relatório de Pesquisa.** Editora Unijuí • ano 12 • n. 28 • out./dez. 2014 p. 348-369. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/2887/3430> Acesso em: 4 fev. 2024.

GALLESE, V. et al. **Action recognition in the premotor cortex, Brain.** 1996 Apr: 119, Pt 2: 593-609. Disponível em: <https://academic.oup.com/brain/article-pdf/119/2/593/1084858/119-2-593.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2023.

GALVÃO, Ana P. F. C.; PINTO, José R. **A resiliência em profissionais de enfermagem que atuam no setor de urgência e emergência psiquiátrica.** Práticas de cuidado, educação e arte: interfaces com a Atenção Primária à Saúde / v. 8 n. 1 (2017) Disponível em: <https://www.jmphc.com.br/jmphc/article/view/297/426>. Acesso em 21 jun. 2024.

GANCZAREK, J.; HÜNEFELDT, T. Thomas; BELARDINELLI M. O. From “**Einführung**” to **empathy**: exploring the Relationship between aesthetic and interpersonal experience. *EUA, Cognitive Processin*, 2018, 19, P. 141–145. DOI <https://doi.org/10.1007/s10339-018-0861-x>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29766344/> Acesso em: 20 jul. 2023.

GARMEZY, Norman. **Resilience**: An interview with Norman Garmezy. In J. L. Johnson (Ed.), *Resilience and development: Positive life adaptations*, p. 5-14. New York: Klumer Academic/Plenum Publishers, 1999.

GEREMIA, H. C. et al. **Vivendo o presente, mas “olhando” para o futuro.** IN SILVA, Narbal; FARSEN, Thaís C. (orgs.) *Qualidades Psicológicas Positivas nas Organizações*. São Paulo: Vetor, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GOLEMAN, Daniel. **Foco** – a atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2014.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência social** – a ciência revolucionária das relações humanas. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2019a.

GOLEMAN, Daniel. **O que define um líder.** IN: *Business Review*, Harvard. *Inteligência emocional: As melhores práticas para você desenvolver as habilidades centrais para seu sucesso no trabalho e em seus relacionamentos (10 leituras essenciais - HBR)*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019c. P. 7-30.

GOLEMAN, Daniel. **O que é empatia** – e por que ela é importante. IN: *Business Review*, Harvard. *Empatia (Coleção Inteligência Emocional - HBR)* (Portuguese Edition). Rio de Janeiro: Sextante, 2019b. P. 5-14.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**: Como liderar com sensibilidade e eficiência (Portuguese Edition). Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GOLEMAN, Daniel; CHERNISS, Cary. **Optimal**: How to Sustain Personal and Organizational Excellence Every Day. HarperCollins. Edição do Kindle, 2024.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. São Paulo: Ed. Objetiva, 1995.

GOMES, Ana P. F. **Capital Psicológico**: Um estudo com líderes de organizações de Pequeno Porte da cidade de Cáceres-MT. Dissertação de Mestrado. em *Gestão e*

Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté, 2017. Disp. em: <http://repositorio.unitau.br/jspui/bitstream/20.500.11874/1086/1/Ana%20Paula%20Fernandes%20Gomes.pdf>

GOULART, E. L.; WEYMER, A. S. Q.; MOREIRA, V. R. The influence of self-efficacy on Training effectiveness in cooperative Organizations. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 15, número 2, p. 331-353, 2022. DOI: 10.5902/1983465967213. Disponível em: https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/QYwIQ?_s=GA0JARfjCMICttlma360Eoa%2BKo%3D. Acesso em: 04 abr. 2023.

GUMS, Eliezer F. **Resiliência e criatividade em pessoas de destaque**: um estudo comparativo. 2015. Tese Doutorado em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC) – Campinas, São Paulo. Disponível em: https://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/15741/ccv_ppgpsico_dr_Eliezer_FG.pdf?sequence=1&isAllowed=y > Acesso em: 19 ago. 2023.

HALL, Alicia C. Comunicación intercultural y sensibilidad empática en el liderazgo empresarial. **Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación**, 93, 165-178, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5209/clac.84563>. Disponível em: <https://revistas.ucm.es/index.php/CLAC/article/view/84563/4564456562936>. Acesso em: 16 jan. 2024.

HANCOCK, Beverly. **Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care**: An Introduction to Qualitative Research. Nottingham: Trent Focus, 2002.

HAYASHI M. C. P. I.; MAROLDI, A. M.; HAYASHI, C. R. M. **Diversidade, equidade, inclusão e acessibilidade em podcasts de biblioteconomia e ciência da informação**. Revista EDICIC, San Jose: Costa Rica, v. 2, n.4, p.1-17, 2022. Disponível em: <https://ojs.edicic.org/index.php/revistaedicic/article/download/140/174>. Acesso em: 22 abr. 2024.

HIRSCHLE, Ana L. T.; GONDIM Sônia M. G. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. **Ciênc. saúde coletiva** 25, 7, Jul: 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/7rhP4hgWgcspPms5BxRVjfs/#>. Acesso em: 30 mar. 2023. Acesso em 30 mar. 2023.

HOKAMA, Erica. **O papel do capital psicológico na relação entre desenho do trabalho, engajamento e rotatividade**. 2020. Tese de doutorado. Universidade Metodista de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/2123/2/ERICA%20HOKAMA2%20.pdf> Acesso em 03: dez. 2022.

HUTZ, Claudio S; PACICO, Juliana C. **Psicologia Positiva**: Avanços de uma Nova Abordagem. In: CORREA, Andréa P. (org); ROMA, André (coord. Edit). *Psicologia Positiva – teoria e prática*. São Paulo: Leader, 2018.

JIN, Jing et al. The mediating role of psychological capital on the relation between distress and empathy of medical residents: a cross-sectional Survey. **Medical Education Online**, VL - 25, IS - 1, - Y. 2020. PB Taylor & Francis. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10872981.2019.1710326>. Acesso em: 03 mai. 2023.

JUNCO, V. H.; PÉREZ, K. L. H.; MORENO, M. M. Entrenamiento socio-psicológico para mejorar la competencia comunicativa interpersonal: estudio de un caso. **Comunicação@cción**, Puno, v. 10, n. 1. 2019. Disponível em <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682019000100001&lng=es&nrm=iso>. Acesso em 1 nov. 2023.

HEUI Y. K.; NAM, K H.; KWON, S. H.. Mediating Effects of Empathy and Resilience on the Relationship between Terminal Care Stress and Performance for Nurses in a Tertiary Hospital. *Journal of Hospice Palliat Care* 2017; 20(4): 253-263. <https://doi.org/10.14475/kjhpc.2017.20.4.253>. Disponível em: <https://www.ejhpc.org/journal/view.html?volume=20&number=4&spage=253>. Acesso em 21 mar. 2024.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KITCHINGMAN T. A. et al. **The impact of their role on telephone crisis support workers' psychological wellbeing and functioning**: Quantitative findings from a mixed methods investigation. *PloS one* EUA, 2018, Vol.13, 12, e0207645. DOI <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0207645>. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0207645>. Acesso em: 03 dez. 2022.

KNIGHT, Mary Pat. **The Humanized Leader: The Transformative Power of Emotionally Intelligent Leadership to Impact Culture, Team, and Business Results**. Fresno (CA): Ignite Press, 2021. Edição do Kindle.

KRUGER, S. D.; JUTTEL, E.; ZANIN, A. **Organizações possuem recursos e capacidade para o desenvolvimento da inteligência artificial?** *P2P & Inovação*, 2023, Vol. 9, 2, p.116-133. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/download/6156/5859/22896>. Acesso em: 16 jan. 2024.

KRZYNARIC, Roman. **O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo**. Zahar. Edição do Kindle: 2015.

KUHN, Marisa Canello; SCORTEGAGNA, Silvana Alba. **Relevância da empatia no desenvolvimento inter-relacional em equipes de trabalho**. IX EGEPE – Encontro sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Passo Fundo (RS). 16 a 18 de março de 2016. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/385-1.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2023.

LEFEBVRE, Andrea; HUTA, Veronika. LeFebvre, Age and Gender Differences in Eudaimonic, Hedonic, and Extrinsic Motivations. **J Happiness Stud** 22, 2299–2321 (2021). Disponível em:

https://ideas.repec.org/a/spr/jhappi/v22y2021i5d10.1007_s10902-020-00319-4.html. Acesso em: 18 set. 2022.

LEMOS, Kátya M. J. C. P. S. **A resiliência: uma capacidade ou uma defesa?** 2007-2008. 37p. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3542/1/7779.pdf> . Acesso em: 15 mar. 2022.

LIMA, L.G.; NASSIF, V.M.J.; GARÇON, M.M. O Poder do Capital Psicológico: A Força das Crenças no Comportamento Empreendedor. **Rev. adm. contemp.** 24, 4, May-Jun 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020180226>. Acesso em: 15 dez. 2023.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

LUTHANS et al. Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. Published in **Journal of Organizational Behavior**: Volume 27, Issue 3, May, 2006, pp 387–393. doi 10.1002/job.373. Copyright © 2006 John Wiley & Sons, Ltd. Used by permission. Published online 27 March 2006. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1152&context=managementfacpub>. Acesso em: 03 dez. 2022.

LUTHANS, F., et al. **Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction.** *Personal psychology*, 2007. 60, HAL. 541 – 572.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M; AVOLIO, B. J. **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge.** New York (USA): Oxford University Press, 2007.

LUTHANS, Fred. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**. J. Organiz. Behav. 23, 695–706, 2002.

LUTHANS, Fred; LUTHANS, Brett. W; LUTHANS, Kyle W. **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, 13th Ed. Printed in the United State of America: Information Age Publishing, 2015. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1174&context=managementfacpub>. Acesso em: 05 dez. 2022.

LUTHANS, Fred; LUTHANS, Kyle. W; LUTHANS, Brett. C. Positive psychological capital: Beyond human and social capital. **Business Horizons**, v. 41, n. 01, p. 45-50, 2004. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/188133761.pdf> . Acesso em: 25 abr. 2023.

LUTHANS, Fred; YOUSSEF, Carolyn M; AVOLIO, Bruce J. **Psychological Capital and Beyond.** New York (USA): Oxford University Press, 2015.

LUTHANS, Fred; YOUSSEF-MORGAN, Carolyn M; Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. Vol. 4:339-366, publication date March 2017. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/165>. Acesso em: 25 mar. 2023.

LUTHANS, Fred; YOUSSEF-MORGAN, Carolyn. M; Human. Social and Now Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. **Organizational Dynamics**, 33, 2, p.143-160, 2004.

LUU, Van. Como o Facebook usa a empatia para manter os dados dos usuários em segurança. IN: Business Review, Harvard. **Empatia** (Coleção Inteligência Emocional - HBR) (Portuguese Edition). Rio de Janeiro: Sextante, 2019. P. 57-62.

MACHOVÁ, R. et al. **Generations and Emotional Intelligence** A Pilot Study. Acta Polytechnica Hungarica Vol. 17, No. 5, 2020. Disponível em: https://acta.uni-obuda.hu/Machova_Zsigmond_Lazanyi_Krepszova_102.pdf. Acesso em 12 fev. 2024.

MAGNESS, Steve. **Faça coisas difíceis**. São Paulo: Alta Books, 2023.

MALIK, Sania Z.; MASOOD, Sadia. Emotional intelligence and resistance to change: Mediating role of psychological capital in telecom sector of Pakistan. [Journal:] **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences** (PJCSS) [ISSN:] 2309-8619 Volume: 9, Issue: 2, Publisher: Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Place: Lahore, Year: 2015, Pages: 485-502. Disponível em: <https://www.econstor.eu/handle/10419/188208> Acesso em: 03 dez. 2023.

MANSILHA, Armando. **A importância de saber se comunicar**. Gazeta Médica. número 3, volume 7, julho/setembro 2020. Disponível em: <https://www.gazetamedica.pt/index.php/gazeta/article/view/380>. Acesso em: 08 mai. 2023.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9a. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MARSTON, William M. **As emoções das pessoas normais**. São Paulo: Success For You Editora, 2014.

MASTEN, Ann. S. **Resilience from a developmental systems perspective**. Volume 18, Issue 1, February 2019. Pages 101-102. <https://doi.org/10.1002/wps.20591>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/wps.20591>. Acesso em: 08 dez. 2023.

MASTEN, Ann. S., REED, Jhon M. G. **Resilience in development**. P. 74-88. In: LOPEZ, Shane; SNYDER, Charles R. Handbook of positive psychology, Oxford University Press, 2002.

MASTEN, Ann. S.; Ordinary magic: Resilience processes in development. American psychologist, 2001. Volume 56, Pages 227-238. Disponível em: https://www.academia.edu/download/54435785/Ordinary_magicResilience_processes_in_developmentAmerican_Psychologist.pdf Acesso em: 03 dez. 2022.

MASTEN, Ann. S.; **Ordinary magic: Resilience processes in development**. New York: The Guilford Press Publications, 2014.

MELO, C. F. et al. Resiliência: Uma Análise a Partir das Características Sociodemográficas da População Brasileira. *Psico-USF*, Bragança Paulista, v. 25, n. 1, p. 139-154, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusf/a/M9YcSBgPvc5vdbRjJbs3RbL/?format=pdf>. Acesso em: 12 jul. 2024.

MENG, Sun; FU, Xinwei; LUO, Danxue; Knowledge development visualization and mapping path of the psychological capital research. **Journal Frontiers in Psychology**, V.13,2022. Disponível em: URL=<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1064256>. Acesso em: 09 jan. 2024.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**, 1ª edição, São Paulo: atlas, 2005.

MIGUEL, F. K. et al. **Estudos de Validade do Questionário Online de Empatia**. *Rev. Trends Psychol.* 26, 4. Oct-Dec 2018. <https://doi.org/10.9788/TP2018.4-18P> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tpsy/a/ztFHsLGYfmHsMWTJkgDRgyn/#> Acesso em: 24 jan. 2024.

MILNER, Karen; CRITICOS, Nadia. Psychological capital, innovators' DNA and innovative behaviour. **SA Journal of Industrial Psychology**. ISSN: Online, 2071-0763, Print 0258-5200. V. 49, 2023. Disponível em: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1994/3612> Acesso em: 24 ago. 2023.

MINAYO, Maria Cecilia de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Cadernos de saúde pública**, 9, 3, P. 239-262, 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/Bgpmz7T7cNv8K9Hg4J9fJDb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 fev. 2024.

MONTANDON, M. L. et al. Seeing in my way or your way: impact of intelligence, attention, and empathy on brain reactivity. **Front. Hum. Neurosci.**, 10 May 2023. Sec. Cognitive Neuroscience. Volume 17, 2023. DOI <https://doi.org/10.3389/fnhum.2023.1071676>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnhum.2023.1071676/full>. Acesso em: 17 dez. 2023.

MONTEIRO, A. C. et al. **Clarify, o tradutor de gestos**. *Brazilian Journal of Development Braz. J. of Develop.*, Curitiba, v. 6, n. 5, p.27581-27597, may. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/10060/8606> Acesso em: 18 dez. 2023.

MOREIRA, T. C.; AMBIEL, R. A. M.; NUNES, M. F. O. Escala de fontes de autoeficácia para escolha profissional: construção e estudos psicométricos iniciais. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 26, n. 1, p. 47-60, mar. 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2018000100003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 14 nov. 2023.

MORETO, Graziela. **Avaliação da empatia de estudantes de medicina em uma universidade na cidade de São Paulo utilizando dois instrumentos**. Tese apresentada à Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências. São Paulo: 2015. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5169/tde-19062015-154448/publico/GrazielaMoreto.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2024.

MUHAMMAD, Lakhi; SARWAR, Aisha. When and why organizational dehumanization leads to deviant work behaviors in hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 99, October 2021, 103044. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431921001870>. Acesso em: 22 fev. 2024.

NAGOSKI, Emily; NAGOSKI, Amélia. **Burnout: o segredo para romper com o ciclo de estresse**. Portuguese editions. Rio de Janeiro: Best Seller, 2020.

NAVIA-NÚÑEZ, Marcela; STEFANU-LIDORIKIOTU, Yanna. **Cambios esperados en las funciones administrativas después de la emergencia sanitaria: estudio en directivos de España y Colombia**. *Contabilidad y Negocios*, 15, 30, 2020, pp. 6-23 /. Disponível em: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/download/23138/22121/>. Acesso em: 08 jan. 2024.

NELSON, Debra; COOPER, Cary L. **Positive Organization behavior**. London: Sage, 2018.

NEVES, Andreia S. G. **Olhar, sentir, compreender: Teoria da Mente, Empatia e Resiliência**. FPCEUC - Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (PT). 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10316/94504>. Acesso em: 22. Jul. 2024.

NIEMEC, Ryan M. **Intervenções com forças de caráter**. São Paulo: Hogrefe, 2019.

NOGUEIRA, A.P.S.; OLIVEIRA, A. F. Impacto da Percepção de Suporte Organizacional e Capital Psicológico no Bem-Estar no Trabalho. *Psicol. cienc. prof.* 42, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/BJJGhD3gTgMC3mtMxrnnqvr/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 19 dez. 2023.

NOLZEN, Niklas. The concept of psychological capital: A comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68, 3, P. 237–277, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-018-0138-6>. Acesso em 17 mar. 2023.

NUNES, Maiana F.O; OLIVEIRA, Tiago F. A autoeficácia: acreditar é preciso, mas fazer é primordial. IN SILVA, Narbal; FARSEN, Thaís C. (orgs.) **Qualidades Psicológicas Positivas nas Organizações**. São Paulo: Vetor, 2018.

OSWALDO, Yeda C. **Planejamento estratégico e Autogestão de Carreira**. 4ª. Edição. São Paulo: Editora Life, 2017.

OSWALDO, Yeda; DIAS, Elaine. **Liderança positiva**: novas práticas para resultados extraordinários em tempos de mudanças. São Paulo: Life, 2016.

OWENS, E. S. et al. The Effects of Empathy, Emotional Intelligence and Psychopathy on Interpersonal Interactions, **Psychiatry, Psychology and Law**, Volume 25, 2018, Issue 1. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13218719.2017.1347936>. Acesso em: 20 dez. 2023.

PALIGA, M. et al. The relationships of psychological capital and influence regulation with job satisfaction and job performance. **PLoS ONE** 17, 8: e0272412. 2022. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0272412>. Acesso em: 17 dez. 2022.

PEREIRA, G. A.; FORMIGA, Nilton S.; ESTEVAM, I. D. Escala de capital psicológico positivo: evidência de uma medida em enfermeiros de um hospital público na cidade de Natal-RN. *Psicologia.pt* ISSN 1646-6977, 2018. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1237.pdf> . Acesso em 09 mai. 2024.

PERRECHI, Mirtes Cristina; MENDONÇA, Sandra Maria Holanda. **Importância do programa de empatia para desenvolver soft skills em estudantes de graduação**. ACiS, São Paulo, vol. 10 n. 2, p. 78-86, setembro 2022. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/ACIS/article/view/2685/1718>. Acesso em: 14 jan. 2024.

PETERS, Dorian; CALVO, Rafael. **Compassion vs. Empathy**: Designing for Resilience. *Interactions*. Volume 21. Issue 5. September + October 2014. pp. 48–53. <https://doi.org/10.1145/2647087>. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/2647087>. Acesso em: 14 jan. 2024.

PETERS, Tom. **Humanismo extremo**: O novo padrão de excelência no mundo e nos negócios. Buzz Editora, 2022. Edição do Kindle.

PHAEKWAMDEE, Marisa; AYUTHAYA, Darakorn Smitti Na; KIATTISIN, Supaporn . The Effects of Coaching Techniques on Well-Being of Digital-Technology Users, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, Volume 8, Issue 4, 2022, 170, Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853123000562?via%3Dihub>. Acesso em: 18 nov. 2023.

PICCININ, Y. G et al. Efeitos das Crenças de Autoeficácia e Atitudes Gerenciais na relação entre Participação Orçamentária e Desempenho. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**. REPeC, Brasília, v. 16, n. 2, art. 4, p. 55-75, abr./jun. 2022. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/2999/1720>. Acesso em: 20 jan.2024.

PINCHEIRA, Francisco J. D.; GARCES, Moisés E. C. Acoso Laboral y Felicidad Subjetiva: El Capital Psicológico Positivo como moderador. **Revista Academia & Negocios**, Vol. 9, 1, 2023, pp. 95 – 112. Disponível em: <https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/8362/9346>. Acesso em: 15 jun 2023.

PINHEIRO, João Paulo; SBICIGO, Juliana Burges; REMOR, Eduardo. Associação da empatia e do estresse ocupacional com o burnout em profissionais da atenção primária à saúde. **Ciênc. saúde coletiva**. 25, 9, Set 2020, <https://doi.org/10.1590/1413-81232020259.30672018>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/qHkkyNBwkgZt7G6xk3WVyTv/#>. Acesso em: 30 mar. 2023.

PINHO, Vanessa D.; FALCONE, Eliane Mary. Estudo qualitativo sobre fatores facilitadores e dificultadores do perdão interpessoal. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**. v. 18 n. 1, 2018: 1º quadrimestre de 2018, Psicologia Social. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revispsi/article/view/38116/26758>. Acesso em: 18 nov. 2023.

PINTO, F. R. et al. **Resiliência em Discentes de Administração, por Idade, Religiosidade e Gênero**. Revista da Faculdade de Administração e Economia – REFAE. 5(2):141-162. Junho de 20145 (2):141-162. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/285710543_Resiliencia_em_Discentes_de_Administracao_por_Idade_Religiosidade_e_Genero. Acesso em 15 jun. 2024.

PIRES JÚNIOR, O. et al. Capital Psicológico e Suporte Organizacional: Impacto sobre a Satisfação no Trabalho. **Sociedade, Contabilidade Gestão**. V. 16, n.2, mai/ago, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/22664/155-171>. Acesso em: 05 ago. 2023.

PIRES, Adriana Barros. **Emoções no trabalho**: um estudo com gerentes médios da área de recursos humanos. 2010. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Disponível em: https://www.coppead.ufrj.br/wp-content/uploads/2022/07/Adriana_Pires.pdf. Acesso em: 11 nov. 2023.

PORRAS, Jerry I.; COLLINS, Jim. **Feitas Para Durar**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. Edição do Kindle.

PRADO, Beatriz Gavazzi Lopes; SIQUARA, Gustavo Marcelino. **Tradução e evidências de validade da Escala Básica de Empatia**. Psicologia: Teoria e Prática, 25, 2, ePTPPA14712. São Paulo, SP, 2023. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/ptp/article/view/14712/11764>. Acesso em: 18 jan. 2024.

REGO, Arménio et al. Garra dos líderes e capital psicológico dos liderados: Uma exploração concetual de condições moderadoras. **Revista da Associação Portuguesa de Psicologia**, 2020, Vol. 34, 1, p. 1-12. DOI: 10.17575/psicologia.v34i1.1435. Disponível em: <https://revista.appsicologia.org/index.php/rpsicologia/article/view/1435/976>. Acesso em: 01 nov. 2022.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel P. **Liderança Positiva**. 3ª. Edição. Lisboa (PT): Edições Silabo, 2013.

RIBEIRO, Andresa D. S.; SILVA, Narbal; BUDDE, Cristiane. Otimismo: o foco no lado ótimo da vida. In: SILVA, Narbal; FARSEN, Thaís C. **Qualidades psicológicas**

positivas nas organizações – desenvolvimento, mensuração e gestão. São Paulo: Vetor, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

RIESS, Helen. **The Science of Empathy**. Epub MED. J Patient Exp. 2017 Jun; 4, 2, P. 55.83 Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/reader/10.1177/2374373517699267>. Acesso em: 18 nov. 2023.

ROGERS, Carl. **Um jeito de Ser**. São Paulo: EPU, 1986.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não-Violenta**. São Paulo: Ágora, 2006.

ROSENBERG, Marshall B. **Vivendo a Comunicação Não-Violenta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

ROZA, Sarah A. GUIMARÃES, Sandra R. K. Empatia Afetiva e Cognitiva no Transtorno do Espectro Autista (TEA): uma Revisão Integrativa da Literatura. **Rev. bras. educ. espec.** 27, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1980-54702021v27e0028>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbee/a/dbpyTntTvDNSFmy7wybdxjg/#> Acesso em: 18 dez. 2023.

RUTTAN, R.; MCDONNELL, M. H.; NORDGREN, L. **É mais fácil ser empático com as pessoas se você já esteve no lugar delas**. IN: Business Review, Harvard. Empatia (Coleção Inteligência Emocional - HBR) (Portuguese Edition). Rio de Janeiro: Sextante, 2019. P. 37-42.

SAFAVI Homayoun Pasha; BOUZARI, Mona. How can leaders enhance employees' psychological capital? Mediation effect of person-group and person-supervisor fit. **Tourism Management Perspectives**. Volume 33, January 2020, 100626. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973619301588>. Acesso em: 22 fev. 2024.

SALANOVA, Marisa; SCHAUFELI, Wilmar B. **Engagement: Um Reto Emergente para la Dirección de Recursos Humanos**. Estudios Financieros, 261, p. 109-138, 2004. Disponível em https://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004_Salanova-Schaufeli.pdf. Acesso em 26 mar. 2023.

SALERMO, Bretanha. "I-Thou" in Couple and Family Therapy. In: Lebow, J.L., Chambers, A.L., Breunlin, D.C. (eds) **Encyclopedia of Couple and Family Therapy**. Springer, Cham. pp 1441–1444, 2019. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-319-49425-8_359. Disponível em: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-49425-8_359 Acesso em: 01 nov. 2023.

SAMPAIO, L. R.; CAMINO, C. P. S.; ROAZZI, A. Revisão de Aspectos Conceituais, Teóricos e Metodológicos da Empatia. **Psicologia, ciência e profissão**, 29, 2, 2009, P. 212-227. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/NKFMxtzhbKtMbYHWnW63pPc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 24 set. 2023.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5ª edição. Porto Alegre: Penso, 2013.

SARASWATI, Kiky. D. Work Engagement: The Impact of Psychological Capital and Organizational Justice and its Influence on Turnover Intention. **Journal of Management and Marketing Review**, 4, 1, 86-91, 2019. DOI: <https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.1>. Disponível em: http://gatrenterprise.com/GATRJournals/work_engagement_the_impact_of_psychological_capital_and_organizational_justice.html. Acesso em: 30. Nov. 2022.

SARKAR, Ayatakshee; GARG, Naval. "Peaceful workplace" only a myth? Examining the mediating role of psychological capital on spirituality and nonviolence behaviour at the workplace. Limited. Volume 31, Issue 5 Pages 709 – 728 **International Journal of Conflict Management**. February 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJCM-11-2019-0217>. Acesso em: 24. mai. 2023.

SARMIENTO, M. F. et. al. **Relación entre engagement y las creencias de autoeficacia em los trabajadores**. ReiDoCrea: Revista electrónica de investigación Docencia Creativa ReiDoCrea, 2, p. 79-92, 2013. Disponível em: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/27618/ReiDoCrea-Vol.2-Art.10-Fajardo-Iroz-Lopez-Miron.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acesso em: 24 abr. 2024.

SASTAVIANA, Diah. **The Role of Psychological Capital on Employee's Readiness for Change in Covid-19 Pandemic Era**. In: Proceedings of the Interdisciplinary Conference of Psychology, Health, and Social Science (ICPHS), 2021, v. 639. Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Disponível em: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icphs-21/125970245>. Acesso em: 10 abr. 2023.

SCHLUP, D.; BECK, F.; ZONATTO, V. **Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial**. Advances in Scientific and Applied Accounting (ASAA). São Paulo v. 14, n.1 p. 297-314 Jan. / Abr. de 2021. Disponível em <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/757/479>. Acesso em: 07 mai 2023.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sobrevivência das empresas no Brasil. 2016. Brasília-<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2024.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; DIEESE, Departamento Intersindical de Pesquisas Econômicas. **Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados**. In: Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_e_mpregados.pdf . Acesso em: 19 jan. 2024.

SELCUK, Demir. The Relationship between Psychological Capital and Stress, Anxiety, Burnout, Job Satisfaction, and Job Involvement. **Eurasian Journal of Educational**

Research, n75 p137-153, 2018. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1181447>. Acesso em: 30 mar. 2023.

SELIGMAN, Martin. E. P. **Aprenda a ser otimista**: como mudar a sua mente e sua vida. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

SELIGMAN, Martin. E. P. **Aprenda Optimismo**: haga de la vida una experiencia maravillosa. Barcelona: Debols!lo clave, Editorial Atlântida, 2011a.

SELIGMAN, Martin. E. P. **Felicidade autêntica**: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

SELIGMAN, Martin. E. P. **Florescer**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011b.

SERRÃO, Ana C. R. **Capital Psicológico Positivo**: um Estudo sobre a Propagação e Contágio entre Líderes e Liderados. Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa. Lisboa, 2018. Disponível em: https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/16528/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Ana%20Serr%C3%A3o%20RH.2018_CD.pdf. Acesso em: 18 dez. 2023.

SHIMAKURA, Silvia. E. **Correlação**. In CE003 - Estatística II. Paraná: Dep. de Estatística – UFPR: 71-78, 2006.

SILVA, Marcelo Z.; ANDRADE, Alexsandro L. **Influência da Carreira e do Capital Psicológico em Aspectos de Vida e Trabalho**. Psico-USF, Bragança Paulista, v. 24, n. 1, p. 55-67, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusf/a/yvQR5XnnvmSX34gtC7rwzRk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 15. Mai. 2024

SILVA, Narbal; CERVO, Clarissa S.; BENTO, Amilton. Uma visão sistêmica do comportamento organizacional positivo (COP). In: SILVA, Narbal; FARSEN, Thaís C. **Qualidades psicológicas positivas nas organizações** – desenvolvimento, mensuração e gestão. São Paulo: Vetor, 2018.

SILVA, Narbal; COSTA, Aline B.; BUDDE, Cristiane. As bases conceituais e epistemológicas da psicologia positiva. In: SILVA, Narbal; FARSEN, Thaís C. **Qualidades psicológicas positivas nas organizações** – desenvolvimento, mensuração e gestão. São Paulo: Vetor, 2018.

SILVA, Narbal; FARSEN, Thaís. IN SILVA, Narbal; FARSEN, Thaís C. (orgs.) **Qualidades Psicológicas Positivas nas Organizações**. São Paulo: Vetor, 2018.

SILVA, Narbal; SCAPINI, Amanda I. N.; SILVEIRA, Ana E. S. A construção da empatia: compreendendo-o (a) partir da concepção dele (a) In: SILVA, Narbal; FARSEN, Thaís C. **Qualidades psicológicas positivas nas organizações** – desenvolvimento, mensuração e gestão. São Paulo: Vetor, 2018.

SILVA, Narbal; SILVEIRA, Ana E. S.; DINI, Silvana. As relações de ajuda: valorizando e desenvolvendo a capacidade de dar e receber ajuda autêntica. In: SILVA, Narbal; FARSEN, Thaís C. **Qualidades psicológicas positivas nas organizações** – desenvolvimento, mensuração e gestão. São Paulo: Vetor, 2018.

SINGER, Tania; KLIMECKI, O. **Empathy and compassion**. Current Biology Vol 24 No 18, R876 Volume 24, Issue 18, 2014, Pages R875-R878. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2014.06.054>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0960982214007702>. Acesso em: 17 jan. 2024.

SIQUEIRA M. M. M; MARTINS, M. C. F.; SOUZA, W. S. **Capital psicológico no trabalho**. P. 65-78. IN: Novas Medidas do Comportamento Organizacional. SIQUEIRA; Mirlene M. M. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SNYDER, Charles R. **The Psychology of Hope: you can get here from there**. New York: The Free Press – Division of Simon & Schuster. Inc, 1994. Edição do Kindle.

SNYDER, Charles. R.; LOPEZ, Shane. J. **Psicologia positiva - uma abordagem científica e prática das qualidades humanas**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R.; CASAGRANDE, J. L. **Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de Revisão e Ensaio Teórico em Administração e Contabilidade**. Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 19, núm. 2, pp. 308-339, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5335/533557910005/html/> Acesso em: 31 jan. 2024.

SOLOMON, Lou. Quanto mais poder, menos empatia. IN: IN: Business Review, Harvard. **Empatia** (Coleção Inteligência Emocional - HBR) (Portuguese Edition). Rio de Janeiro: Sextante, 2019. P. 43-47.

SONG, Y. et al. Empathy impairment in individuals with autism spectrum conditions from a multidimensional perspective: A meta-analysis. **Frontiers in Psychology**, 10, Article 1902., 2019. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01902. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.01902/full> Acesso em: 22. Jan. 2024.

SOUZA, W. S; SIQUEIRA M. M. M; MARTINS, M. C. F.; **Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho**. RAD Vol.17, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago 2015, p.151-184. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/18334/17427>. Acesso em: 20 set. 2023.

STAJKOVIC, Alexander; LUTHANS Fred. **Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis**. Psychological Bulletin. 1998; 124:240-261 Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.124.2.240>. Acesso em: 21 jun. 2023.

STORY, Joana. S. P. **Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter?** International Journal of Human Resource Management 24:13, 2013. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1147&context=managementfacpub>. Acesso em: 15 jan. 2023.

STREINER, David. L. **Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter**. Journal of Personality Assessment. v. 80, p. 217-222. 2003.

STUEBER, Karsten. **Rediscovering Empathy** - Agency, Folk Psychology, and the Human Sciences. Philosophy, Folk Psychology, Dialectica, 2008.

SCHWARTZ, Barry. **Trabalhar para quê?** São Paulo: Alaúde Editorial, 2018.

TAMORE, T., VISHWA S.; PRABHU, Vinay V. The impact of gender, age and work tenure on psychological capital. **Research Horizons**, Vol. 7, sept, 2017. Disponível em: <https://research.ebsco.com/c/ylm4lv/viewer/pdf/5w4qcy767n> Acesso em: 28 jan. 2024.

TASSINARI Márcia A.; DURANGE, Wagner, T. Experiência empática: da neurociência à espiritualidade. Revista da Abordagem Gestáltica. **Rev. abordagem gestalt.** vol.20 no.1 Goiânia jun. 2014 Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-68672014000100007#:~:text=O%20termo%20empatia%20deriva%20da,Camino%20%26%20Roazzi%2C%202009. Acesso em: 25 nov. 2023.

TOYAMA, Mashiro. **Longitudinal and Age-Related Implications of Primary and Secondary Control for Hedonic and Eudaimonic Well-Being.** Published: 03 February 2022. Journal of Happiness Studies, volume 23, pages 2313–2336, 2022. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-022-00501-w>. Acesso em: 18 mar. 2022.

ULRICH, David; SMALLWOOD, Norm. **Sustentabilidade na Liderança.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

VALDEZ, Kelly R. **Mujer y empresa:** roles a conjugar. Apuntes de bioética. BIOJURÍDICA Y DERECHOS HUMANOS, Vol. 3. N° 2, 2020: 91-104. Disponível em: <https://revistas.usat.edu.pe/index.php/apuntes/article/download/455/1122/> Acesso em: 25 out. 2023.

VARUN, W. et al. Genome-wide analyses of self-reported empathy: correlations with autism, schizophrenia, and anorexia nervosa. **Translational Psychiatry**, volume 8, Article number: 35, 2018. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41398-017-0082-6> Acesso em: 18 jan. 2024.

VASSALO, Jarrod et al. **Design thinking and public sector innovation:** The divergent effects of risk-taking, cognitive empathy and emotional empathy on individual performance. Research policy [0048-7333], l2023 v.:52 n.:6 p.:104768. Disponível em: <https://www.repository.cam.ac.uk/bitstreams/149bed5b-28c5-4123-82e5-72c4ca4668ed/download> Acesso em: 25 nov. 2023.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza; HUTZ, Claudio Simon. **Aplicações da psicologia positiva** – trabalho e organizações. São Paulo: Hogrefe, 2018.

VIANNA, Mauricio et al. **Design Thinking:** inovação em negócios. Rio de Janeiro, MJV Press, 2012.

VIEIRA, Bartholomeu de Aguiar. **A empatia em Freud e em Ferenczi:** em busca de uma ferramenta para a clínica psicanalítica. 2017. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) - Instituto de Psicologia, University of São Paulo, São Paulo, 2017.

DOI:10.11606/D.47.2017.tde-01092017-094544. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47133/tde-01092017-094544/publico/vieira_corrigeida.pdf. Acesso em: 10 set. 2023.

VIZEU, Fábio. **Teorias da Administração** – origem, desenvolvimento e aplicações. Curitiba: Editora Intersaberes, 2019.

WADE, A. Sophie. **Empathy Works: The Key to Competitive Advantage in the New Era of Work**. Edição do Kindle. Canada: Page Two, 2022.

WARREN, C. S. et al. **Fundamentos de Contabilidade** – Princípios. 22ª. Trad. Edic. Norte-Americadna. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

WERNER, Emmy; SMITH, Ruth S. **Vulnerable but Invincible: A Longitudinal Study of Resilient Children and Youth**. New York: Adams Bannister Cox Pubs, 1989.

WISEMAN, Theresa. A concept analysis of empathy. **Journal of Advanced Nursing**: London, v. 23, n. 6, p. 1162-1167, jun./1996. DOI: <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1996.12213.x>. Disponível em: <https://dokumen.tips/documents/concept-analysis-of-empathy.html?page=5>. Acesso em: 28 jan. 2023.

YOUSSEF, Carolyn. M; LUTHANS, Fred. Positive organizational behavior in the workplace: The Impact of hope, optimism and resilience. **Journal of Management**, 33, 5, 774-800, 2007. doi:10.1177/0149206307305562. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=managemen ntfacpub>. Acesso em: 14 abr. 2023.

YOUSSEF, Carolyn. M; LUTHANS, Fred. **Psychological Capital and Well-being**. Stress & Health. Volume 31, Issue 3, August 2015. 180-188. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smi.2623>. Acesso em: 30 mar. 2023.

ZONATTO, V. C. Z. et al. Efeitos das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária. **Revista. Cont. Fin.** – USP, São Paulo, v. 34, n. 91, e1753, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/212686/194703>. Acesso em: 15 Jun 2023.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

1) Ramo de atividade da empresa:

- Logístico
- Metalúrgico

2) Qual a sua idade?

- Entre 14 e 29 anos
- Entre 30 a 44 anos
- Entre 45 a 59 anos
- Entre 60 a 78 anos
- Acima de 79 anos

3) Gênero:

- Masculino
- Feminino

4) Estado Civil:

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo
- Outro

5) Escolaridade:

(completo ou incompleto):

- Ensino fundamental
- Ensino médio ou técnico
- Ensino superior
- Pós-graduação (MBA, especialização)
- Pós-graduação Mestrado ou Doutorado

6) Tempo de empresa:

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- Acima de 30 anos

7) Ocupa cargo ou função de liderança na empresa?

- Sim
- Não

ANEXO 1 - INVENTÁRIO DE CAPITAL PSICOLÓGICO NO TRABALHO – ICPT-12

Indique nas frases a seguir o quanto você concorda ou discorda delas.

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

- 1) () Eu espero ter conhecimento suficiente para crescer no trabalho.®
- 2) () Eu posso encontrar muitas maneiras de realizar meus sonhos no trabalho.®
- 3) () Sou capaz de dominar a tecnologia do meu trabalho.®
- 4) () Eu acredito que dias melhores virão no meu trabalho.®
- 5) () Fico mais forte após enfrentar perdas no trabalho.®
- 6) () Eu espero ter experiência suficiente para me sair bem no trabalho.®
- 7) () Sou capaz de dominar os procedimentos novos que surgem no meu trabalho.®
- 8) () Eu acredito que coisas boas acontecerão comigo no meu trabalho.®
- 9) () Sou capaz de realizar tarefas complexas no meu trabalho.®
- 10) () Fico mais forte após enfrentar intrigas no trabalho.®
- 11) () Eu acredito que o amanhã será melhor no meu trabalho.®
- 12) () Fico mais forte após enfrentar inveja. ®

ANEXO 2 - ESCALA DE EMPATIA NO TRABALHO - EMPT

Este instrumento mede seu comportamento empático no trabalho. Não é um teste, de forma que não há respostas certas nem erradas. Por favor, responda às perguntas da maneira mais honesta possível. Usando a escala abaixo, indique seu nível de concordância ou discordância no espaço próximo a cada declaração.

1	2	3	4	5
Nunca/Jamais	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre

- 1) () Quando penso em alterar algo no meu fluxo de trabalho, procuro entender o que é bom para as demais pessoas envolvidas no processo.
- 2) () Consigo compartilhar (sentir) os sentimentos alheios.
- 3) () Quando percebo que um colega precisa de algo, mostro minha disponibilidade em ajudar.
- 4) () Quando recebo um feedback mais duro ou uma crítica de uma pessoa, costumo me colocar no lugar dela para compreender seus pensamentos e razões.
- 5) () Acredito que podem existir outras perspectivas diferentes das minhas, procuro entender quais são para lidar melhor com elas.
- 6) () Quando vejo alguém se aproveitar ou ser rude com algum colega de trabalho, procuro intervir de alguma forma.
- 7) () Tenho sensibilidade às pessoas e ao contexto, por isso me comporto de modo a me sintonizar com a situação.
- 8) () As pessoas do meu trabalho sentem que podem confiar em mim.
- 9) () Quando percebo um colega passar por uma aflição ou problema sério, consigo sentir a dor dele como se fosse minha.
- 10) () Quando vejo que um colega está sobrecarregado de trabalho, procuro ajudá-lo de alguma forma.
- 11) () Quando discordo da opinião do outro, procuro entender seu ponto de vista, para depois dizer o que eu penso.
- 12) () O sofrimento do outro torna-se meu quando compreendo o que ele está passando.

ANEXO 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)
UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA – UNIMEP
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS****Pesquisadora Responsável: Elaine Aparecida Dias**

Você está sendo convidado a participar como voluntário da pesquisa **CORRELAÇÕES E ASSOCIAÇÕES ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO E EMPATIA NO TRABALHO: ESTUDO REALIZADO EM COLABORADORES DE EMPRESAS DO SETOR METALÚRGICO E LOGÍSTICO**, que será realizada na Universidade Metodista de Piracicaba, sob a responsabilidade da pesquisadora Elaine Aparecida Dias.

Este documento visa assegurar seus direitos como participante em que o objetivo da pesquisa é levantar o nível do capital psicológico e de empatia dos profissionais de duas empresas longevas do ramo metalúrgico e logístico, de médio e grande porte, respectivamente, fazendo as possíveis correlações e associações entre ambos os construtos.

Participando do estudo você responderá uma pesquisa por meio de questionário *Google Forms*, elaborado pela pesquisadora, onde serão coletados dados sociodemográficos e aplicados dois instrumentos, sendo um deles o Inventário de Capital Psicológico no Trabalho (ICPT-12) e outro a Escala de Empatia no Trabalho (EMPT). Essa coleta de dados será feita por meio de um questionário aplicado aos funcionários das duas empresas participantes da pesquisa.

Em caso de dúvidas, você poderá entrar em contato com a pesquisadora, Elaine Aparecida Dias, via e-mail: elaine@isiinfinity.com.br ou pelo WhatsApp: +55 19 99444-6477.

Você terá a garantia de acesso aos resultados finais ou preliminares da pesquisa, naquilo que for específico ao participante e que possa ser útil ou relevante para o mesmo.

Você tem o direito de se recusar a participar da pesquisa e de desistir e retirar o seu consentimento em qualquer momento da pesquisa sem que isso traga qualquer penalidade ou represálias de qualquer natureza e sem que haja prejuízo ao seu tratamento iniciado ou por iniciar.

Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e as informações obtidas durante a pesquisa só serão acessadas pela pesquisadora. Na divulgação dos resultados desse estudo, informações que possam identificá-lo não serão mostradas ou publicadas.

Após ter recebido esclarecimentos sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, potenciais riscos e desconfortos que esta pode acarretar, aceito participar e declaro ter recebido uma via original deste documento rubricada em todas as folhas e assinada ao final, pelo pesquisador e por mim:

Nome do (a) participante:

Contato telefônico:

e-mail (opcional):

(Assinatura do participante)

Data: ____/____/____.

Responsabilidade da Pesquisadora:

Asseguro ter cumprido as exigências da resolução 466/2012 CNS/MS e complementares na elaboração do protocolo e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Asseguro, também, ter explicado e oferecido uma via deste documento ao participante. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.

(Assinatura do pesquisador)

Data: ____/____/____.