



Empatia Autopercebida e Desempenho
Empático em Contexto Organizacional:
Relação com a Satisfação no Trabalho

Joana Gonçalves

UMinho|2019

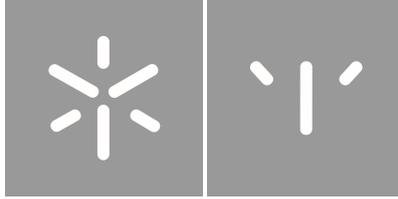


Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Joana Filipa Nogueira Gonçalves

**Empatia Autopercebida e
Desempenho Empático em Contexto
Organizacional: Relação com a
Satisfação no Trabalho**

Junho de 2019



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Joana Filipa Nogueira Gonçalves

**Empatia Autopercebida e Desempenho Empático
em Contexto Organizacional: Relação com a
Satisfação no Trabalho**

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho realizado sob a orientação da
Doutora Ana Seara-Cardoso e da
Doutora Joana Coutinho

Junho de 2019

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

Agradecimentos

Às doutoras Ana-Seara Cardoso e Joana Coutinho, muito obrigada pela orientação exemplar, por todo o apoio, compreensão e paciência que tiveram comigo ao longo de todo este percurso.

À Mamã e ao Papá, que sem eles nada disto teria sido possível. Obrigada por todo o suporte, por nunca duvidarem de mim, pela compreensão aquando das minhas ausências, por me encorajaram sempre a ser mais e melhor e, acima de tudo pelo amor incondicional que marca não só este percurso, como também toda a minha vida.

A Mano, por todo o orgulho e por, da forma tão peculiar dele, acreditar e incentivar todos os dias o meu progresso. Obrigada por todo o amor.

À Beatriz, que me acompanha há anos, em todas as vitórias e todos os dissabores que a vida me traz. Obrigada pelo companheirismo, por aturares todos os meus devaneios e por me inspirares todos os dias com a tua força. “Porque os amigos, são a família que escolhemos”.

Às amigadas que a cidade de Braga me proporcionou, em especial à Andreia Ramos, que me acompanhou desde o primeiro ano que entrei na universidade. Obrigada por nunca me deixares desistir, por todas as horas de estudo, de sorrisos, de festa e especialmente, por todas as horas de amizade pura e verdadeira que me proporcionaste.

Por fim, e claramente não menos importante, um obrigada do tamanho do mundo ao Luís. Por me fazeres sentir amada e especial todos os dias, por sempre teres acreditado que eu ia chegar longe, por todo o mimo, compreensão e apoio que são uma constante na nossa relação.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Joana Filipa Nogueira Gonçalves

Empatia auto-percebida e desempenho empático em contexto organizacional: relação com a satisfação no trabalho

Resumo

A empatia tem ganho um especial realce enquanto um importante elemento das interações diárias. Atualmente o construto de empatia é visto como um fenómeno multidimensional, que implica a experiência das emoções do outro (empatia afetiva), e a compreensão dessas emoções (empatia cognitiva). Estudos revelam resultados distintos relativamente à influência da empatia na satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho consiste no conjunto de sentimentos em direção à posição ocupada no local de trabalho. O presente estudo pretende perceber se a empatia autopercebida e o desempenho empático influenciam a satisfação no trabalho e se há distinção nesta relação entre a empatia afetiva e a empatia cognitiva, em contexto empresarial. Os dados foram recolhidos online, em diversas organizações do setor empresarial. Os resultados obtidos não permitem comprovar a existência de uma relação significativa quer entre a empatia e a satisfação no trabalho, quer entre as duas dimensões da empatia e a satisfação no trabalho analisada como um todo. No entanto, os resultados sugerem a existência de relações positivas e significativas entre as facetas relacionais da satisfação no trabalho e a empatia cognitiva, bem como entre as facetas relacionais da satisfação no trabalho e o desempenho empático para expressões emocionais de valência negativa.

Palavras-chave: Empatia Autopercebida, Desempenho Empático, Satisfação no Trabalho, Satisfação Relacional, Contexto Empresarial.

Self-perceived empathy and empathic performance in organizational context: relationship with job satisfaction

Abstract

Empathy has gained a special prominence as an important element of daily interactions. Today the empathy construct is seen as a multidimensional phenomenon, implying the experience of the emotions of the other (affective empathy), and the understanding of these emotions (cognitive empathy). Studies reveal different results regarding the influence of empathy on job satisfaction. Job satisfaction consists of the set of feelings toward the position occupied in the workplace. The present study aims to understand if self-perceived empathy and empathic performance influence job satisfaction and if there is a distinction in this relationship between affective empathy and cognitive empathy in a business context. Data were collected online at various organizations in the business sector. The results obtained do not allow us to prove the existence of a significant relationship between empathy and job satisfaction, between the two dimensions of empathy and satisfaction in the work analyzed as a whole. However, the results suggest the existence of positive and significant relationships between the relational facets of job satisfaction and cognitive empathy as well as between the relational facets of job satisfaction and empathic performance for negative valence emotional expressions.

Keywords: Self-perceived Empathy, Empathic Performance, Job Satisfaction, Relational Satisfaction, Business Context.

Índice

Lista de Abreviaturas	10
Lista de Tabelas	11
Introdução	12
Método.....	15
Participantes.....	15
Instrumentos	16
<i>Questionnaire of Cognitive and Affective Empathy (QCAE)</i>	16
<i>Empathy for Emotional Faces Expressions Task</i>	17
<i>Job Satisfaction Survey (JSS)</i>	18
<i>Reading the Mind in the Eyes Test (Revised Adult Version) (RMET-RAV)</i>	19
Procedimento	20
Análise estatística	20
Resultados	21
Discussão.....	23
Conclusão e Limitações	26
Referências	27

Lista de Abreviaturas

QCAE – Questionnaire of Cognitive and Affective Empathy

JSS – Job Satisfaction Survey

RMET-RAV – Reading the Mind in the Eyes Test (Revised Adult Version)

DP – Desvio Padrão

Lista de Tabelas

Tabela 1	Dados Sociodemográfico	16
Tabela 2	Correlação de Pearson – Dimensões do QCAE e Facetas da Satisfação no Trabalho.....	22

Introdução

A empatia é um importante elemento da cognição social, que permite que um indivíduo compreenda e responda adequadamente às emoções dos outros, contribuindo para uma comunicação emocional bem-sucedida e para a emergência do comportamento prossocial (Spreng, McKinnion, Mor & Levine, 2009). Cada vez mais as pessoas passam grande parte do seu dia no local de trabalho e, estando a empatia presente em cada uma das nossas interações diárias, é importante valorizar a sua elevada influência na satisfação de cada colaborador e na promoção de experiências de bem-estar no trabalho (Dal Santo, Pohl, Salinim, & Battistelli, 2014).

A discussão acerca da definição de empatia tem sido intensa na comunidade científica, sendo atualmente consensual que o construto seja visto como um fenómeno multidimensional que engloba a experiência do estado afetivo de outra pessoa, bem como e a compreensão dessa mesma experiência (e.g., Reniers, Corcoran, Drake, Shryane, & Vollm, 2010; Decety & Jackson, 2006; Davis, 1983).

Deste modo, tem sido defendida na literatura uma distinção entre empatia afetiva e empatia cognitiva (e.g., Reniers et al., 2010; Decety & Jackson, 2006; Davis, 1983). Enquanto a primeira corresponde à capacidade de experienciar as emoções de outro indivíduo, a segunda diz respeito à compreensão dessas emoções (Reniers et al., 2010). Por outras palavras, a empatia cognitiva envolve um esforço por parte do sujeito para que compreenda os pensamentos, comportamentos e sentimentos de outro sujeito (Ocak, 2016). Já a empatia afetiva requer que o sujeito sinta o que outro indivíduo está a sentir como consequência de uma situação em particular (Ocak, 2016).

A empatia é assim iniciada pelo reconhecimento do afeto de outro indivíduo, seguido pelo contágio desses afetos e, por fim, ocorre a compreensão desses sentimentos (Seara-Cardoso, Neumann, Raises, McCrory & Viding, 2012). É composta, portanto, quer por uma componente afetiva quer por uma componente cognitiva, de acordo com as quais um sujeito espelha as emoções de outro sujeito, cria sentimentos próprios e tenta dar um sentido às emoções do outro (Gerdes, 2011).

A nível organizacional, o conceito de empatia tem sido, recentemente, analisado enquanto uma importante característica de trabalhadores sendo que, o construto tem sido estudado essencialmente em áreas como a saúde (e.g., médicos e enfermeiros) e as vendas (i.e., pessoas que trabalham diretamente com o contacto ao cliente) (Brown et al., 2010). Isto deve-se ao facto de a empatia ser considerada, por exemplo, uma qualidade muito significativa no estabelecimento da relação com o paciente, assim como na compreensão do mesmo (Brown et al., 2010).

Estudos realizados com enfermeiros têm demonstrado que a gestão das emoções por parte do enfermeiro aquando da interação com o paciente, assim como a relação que consegue estabelecer com

o mesmo, são dois elementos cruciais na percepção do próprio enfermeiro como sendo um bom profissional (Theodosius, 2008). Para além disso, quanto melhor for a capacidade de o enfermeiro lidar com os seus sentimentos, bem como com as emoções dos pacientes, maior é a sua satisfação no trabalho (Theodosius, 2008).

De acordo com Dal Santo e colaboradores (2014), quanto mais elevado for o nível de empatia cognitiva autopercebida do enfermeiro, maior será a sua satisfação no trabalho. Já o mesmo não acontece com a empatia afetiva, sendo que os autores não verificaram qualquer relação entre as duas variáveis (Dal Santo et al., 2014). Isto poder-se-á explicar com o facto de que a empatia afetiva envolve a experiência das emoções do paciente, requerendo mais esforço por parte do enfermeiro para se distanciar o suficiente da situação (Aring, 1958). Já a empatia cognitiva permite que estes profissionais consigam compreender as emoções do paciente e analisar a situação da sua perspetiva, gerando emoções mais adequadas à situação (Decety & Jackson, 2006; Hojat, 2007; Chu, Baker, & Murmann, 2011). Assim, ao gerir de modo mais eficaz as emoções resultantes da interação com o paciente, o enfermeiro fica mais satisfeito e envolvido com o seu trabalho (Dal Santo et al., 2014).

Farrelly (2012), num estudo com colaboradores de hospitais, obteve resultados similares, concluindo que níveis mais elevados de empatia estão associados a níveis mais elevados de satisfação no trabalho. No entanto, estes resultados revelam-se significativos no que diz respeito à empatia cognitiva sendo que, o mesmo não se verifica com a empatia afetiva (Farrelly, 2012). Este resultado deve-se ao facto de elevados níveis de empatia cognitiva permitirem que o profissional de saúde consiga perceber o ponto de vista do paciente, resultando numa interação positiva entre o paciente e este profissional (Farrelly, 2012; Homburg & Stock, 2005). Assim, esta interação positiva resulta numa maior satisfação por parte do paciente e, conseqüentemente, também o profissional de saúde fica mais satisfeito com o seu trabalho (Farrelly, 2012).

Embora a empatia seja, numa boa parte dos estudos, relacionada positivamente com os níveis de satisfação no trabalho, um estudo realizado com assistentes domiciliários demonstrou que a empatia não é um preditor significativo da satisfação no trabalho (Lock & Rees, 2014). No entanto, este estudo não utilizou uma medida de empatia que diferencie empatia cognitiva de empatia afetiva, o que pode ter influenciado os resultados (Lock & Rees, 2014).

Recentemente, tem-se também verificado algum interesse na percepção da influência da empatia em áreas relacionadas com o contacto direto com o cliente. Deste modo, colaboradores com elevados níveis de empatia afetiva são mais orientados para o cliente, uma vez que são capazes de partilhar as emoções dos mesmos (Saini, Pandey, Singh, & Kalyanaram, 2017). Também os colaboradores com

níveis mais elevados de empatia cognitiva são mais orientados para o cliente, uma vez que conseguem perceber quais são as suas necessidades (Saini et al., 2017). Como consequência, níveis mais elevados de orientação para o cliente associam-se a uma maior satisfação no trabalho (Saini et al., 2017). Assim, é possível assumir que um colaborador empático antecipe e responda adequadamente aos sentimentos, pensamentos e experiências do cliente, conduzindo a um maior conhecimento das suas necessidades (Wieseke et al., 2012; Homburg, Wieseke, & Bornemann, 2009). Por conseguinte, é gerada uma maior satisfação por parte do cliente e, consequentemente, também o colaborador fica mais satisfeito com o seu trabalho (Saini et al., 2017).

A satisfação no trabalho consiste na perceção do colaborador relativamente à sua capacidade de desempenhar o trabalho, assim como o facto de o colaborador gostar do trabalho que executa (Spector, 1997). Para que um indivíduo esteja satisfeito com o seu trabalho, é necessário percecionar que executa a sua função com a sua capacidade máxima e que experiencie um estado emocional positivo por estar a desempenhar aquele trabalho (Locke, 1976). Para além disso, quanto maior for o domínio sentido pelo sujeito no posto de trabalho, maior será a sua satisfação (Roth, Assor, Kanat-Maymon & Kaplan, 2007). A satisfação no trabalho define-se, assim, como um conjunto de sentimentos, assim como de atitudes, dos colaboradores em direção à posição que ocupam no seu local de trabalho (Schultz & Schultz, 2010). São diversos os fatores que influenciam a satisfação do colaborador, nomeadamente pressões exercidas por colegas ou supervisores e pagamentos (Hackman & Lawler, 1971).

Assim, como referido anteriormente, embora não seja muito abundante, verifica-se a existência de literatura centrada na relação entre a empatia e a satisfação no trabalho, focada essencialmente nas áreas da saúde e das vendas, embora nesta última a literatura é bastante menos intensiva. Para além disso, os estudos realizados neste âmbito utilizam maioritariamente instrumentos de empatia avaliada por autorrelato, especificamente desenvolvidos para profissionais de saúde ou estudantes de medicina, ou então instrumentos que não diferenciam a empatia cognitiva da empatia afetiva (Lock, 2014). Também se verifica que as investigações realizadas focam também o autorrelato da empatia, não usando qualquer tarefa de medição do desempenho empático.

Deste modo, o presente estudo pretende verificar qual a relação existente entre a empatia, quer avaliada por autorrelato, quer o desempenho empático em tarefas, e a satisfação no trabalho em contexto empresarial. Assim, os estudos realizados noutros contextos não têm obtido resultados muito consistentes, sendo que, por exemplo, alguns autores consideram que apenas a empatia cognitiva se relaciona positivamente com a satisfação no trabalho, já outros estudos consideram que ambos os tipos de empatia demonstram esta relação. Pretende-se perceber, deste modo, se os resultados encontrados,

por exemplo em áreas de saúde, são idênticos aos resultados obtidos em contexto empresarial. Este estudo permitirá, assim, perceber se a capacidade de experienciar as emoções dos outros está associada com a satisfação no trabalho, e ainda se a capacidade de compreender essas emoções se associa também com a satisfação do colaborador. A presente investigação possibilitará ainda perceber se a capacidade de experienciar e compreender estas emoções, quer avaliada por autorrelato quer o desempenho numa tarefa de empatia, está diferentemente associada à satisfação no trabalho.

Assim, é esperado que: a) um maior nível de empatia esteja associado a uma maior satisfação no trabalho; b) um maior nível de empatia afetiva esteja associado a uma maior satisfação no trabalho; c) um maior nível de empatia cognitiva esteja associado com uma maior satisfação no trabalho; d) um melhor desempenho empático afetivo esteja associado a uma maior satisfação no trabalho; e) um melhor desempenho empático cognitivo esteja associado a uma maior satisfação no trabalho.

Método

Participantes

A amostra do presente estudo é composta por 70 participantes, a exercer funções em organizações do setor empresarial, dos quais 36 são do sexo feminino (51,4%) e 34 são do sexo masculino (48,6%). A idade dos participantes varia entre 20 e 43 anos, tendo uma média de 28,69 anos e um desvio padrão de 6,00. Observando a Tabela 1 é possível visualizar outros dados sociodemográficos relativos aos participantes em estudo.

Os participantes foram recrutados quer a partir do envio de e-mail para os departamentos de recursos humanos de algumas empresas, quer a partir da divulgação através de colaboradores pertencentes às empresas. No entanto, todo este processo ficou mais dificultado, devido às políticas de proteção de dados adotadas pelas empresas, que não permitem a partilha/divulgação do estudo através dos meios internos.

Assim, dos 109 participantes que inicialmente responderam aos instrumentos, 22 indivíduos foram excluídos por não terminarem as respostas, abandonando a experiência, e 17 participantes foram excluídos por não pertencerem ao contexto empresarial.

Os critérios de exclusão do presente estudo são: ter menos de 18 anos e, portanto, não estar elegível para participar no estudo por ainda não atingir a idade mínima para trabalhar e pertencer a uma organização não pertencente ao contexto empresarial (e.g., trabalhar em serviços de saúde, como

hospitais, ou em serviços educacionais, como escolas).

Tabela 1
Dados Sociodemográfico

Variáveis	Nº			
Estado Civil				
Solteiro	43	61,4		
Casado / União de Facto	24	34,3		
Divorciado / Separados	3	4,3		
Nível de Escolaridade				
Ensino Secundário	2	2,9		
Licenciatura	35	50,0		
Pós-Graduação	7	10,0		
Mestrado	26	37,1		
	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Número de Trabalhadores	2513,03	9100,779	7	50000
Número de Pessoas com quem Trabalha	16,38	16,325	2	100
Quantas Pessoas Chefias	1,54	4,357	0	30

Instrumentos

Questionnaire of Cognitive and Affective Empathy (QCAE; Reniers, Corcoran, Drake, Shryana & Völlm, 2010; Queirós et al., 2018)

O QCAE foi desenvolvido por Reniers, Corcoran, Drake, Shryana e Völlm (2010) e adaptado para a população portuguesa por Queirós et al. (2018). O QCAE é uma medida de autorrelato de empatia cognitiva e afetiva de adultos, considerando o construto de empatia com duas dimensões: a dimensão afetiva e a dimensão cognitiva (Queirós et al., 2018).

A dimensão da empatia afetiva encontra-se subdividida em 3 subdimensões: Contágio Emocional (4 itens), que avalia a capacidade de espelhar automaticamente os estados emocionais de outros (e.g., “Eu sou feliz quando estou com um grupo alegre e triste quando os outros são melancólicos”); Responsividade Proximal (4 itens), que avalia o estado emocional que é suscitado pela perceção dos sentimentos dos outros (e.g., “Os meus amigos falam comigo sobre os seus problemas, pois dizem que sou muito compreensivo”); e Responsividade Periférica (4 itens), que mede a resposta emocional que surge em resposta a contextos sociais que são mais distanciados socialmente para o sujeito (e.g., “Eu

envolvo-me profundamente com os sentimentos de uma personagem de um filme, peça ou romance”) (Queirós et al., 2018).

Já a dimensão da empatia cognitiva é subdividida em 2 subdimensões: Tomada de Perspetiva (10 itens), que avalia a capacidade de inferir coisas do ponto de vista do outro (e.g., “Sou rápido a identificar quando alguém está desconfortável num grupo”); e Simulação Online (9 itens) que avalia a tentativa de se imaginar na situação de outra pessoa e inferir o seu estado emocional (e.g., “Acho fácil colocar-me no lugar de outra pessoa”) (Queirós et al., 2018).

O presente instrumento é constituído por 31 itens, sendo as respostas organizadas numa Escala de Likert de 4 pontos, na qual 1 corresponde a “Discordo Fortemente” e 4 corresponde a “Concordo Fortemente” (Queirós et al., 2018). A pontuação de cada subescala é calculada através da soma das pontuações dos itens correspondentes à mesma. A soma das pontuações das subdimensões contágio emocional, responsividade proximal e responsividade periférica fornecem a pontuação para a dimensão de empatia afetiva (Queirós et al., 2018). Já a soma das pontuações das subdimensões tomada de perspetiva e de simulação online fornece a pontuação para a empatia cognitiva (Queirós et al., 2018). A soma da pontuação de empatia cognitiva e empatia afetiva fornece uma pontuação total para a empatia (Queirós et al., 2018).

A versão original do QCAE obteve indicadores de consistência interna muito bons, com os alfas de Cronbach das subescalas entre .65 e .85 (Reniers et al., 2010). De igual forma, a versão do QCAE adaptada para a população portuguesa obteve indicadores de consistência interna robustos, com os alfas de Cronbach das escalas a variar entre .62 e .87 (Queirós et al., 2018). Na presente amostra, foram de igual forma obtidos indicadores de consistência interna muito bons, com os alfas de Cronbach das subescalas entre .79 e .89.

Empathy for Emotional Faces Expressions Task (Seara-Cardoso et al., 2012)

Para a medição do desempenho empático foi utilizada a tarefa Empathy for Emotional Faces Expressions Task, contruída por Seara-Cardoso et al., (2012), baseada originalmente em Ali et al., (2009).

A tarefa original é composta por 40 faces que expressam emoções tristes, alegres, neutras, raiva e medo, sendo cada uma das condições emocionais compostas por 8 imagens (Seara-Cardoso et al., 2012). No entanto, a tarefa foi adaptada para o presente estudo, incluindo apenas faces que expressam emoções tristes, alegres e neutras. Para além desta alteração, na escala desenvolvida por Seara-Cardoso

(2012) usa-se a escala de valência Self-Assessment Maniki (Bradley & Lang, 1994), entre -4 e 4. Já no presente estudo optou-se por utilizar a escala igualmente entre -4 e 4, mas sem a metodologia Self-Assessment Maniki. Estas alterações foram realizadas de modo a tornar a tarefa mais simples e de mais rápida resposta.

A presente tarefa é assim composta por 24 faces, 12 faces do sexo feminino e 12 faces do sexo masculino, sendo que 8 faces representam uma expressão emocional feliz (4 do sexo feminino e 4 do sexo masculino), 8 faces representam uma expressão emocional neutra (4 do sexo feminino e 4 do sexo masculino) e 8 faces representam uma expressão emocional triste (4 do sexo feminino e 4 do sexo masculino). O participante, após observar a face, avalia numa escala entre -4 (extremamente mal) e 4 (extremamente bem) como é que a imagem o faz sentir. No presente estudo, a presente tarefa revelou bons indicadores de consistência interna, com um alfa de Cronbach de .89. Quando dividida entre valência positiva e valência negativa, a tarefa revela alfas de Cronbach de .87 e .92, respetivamente.

Job Satisfaction Survey (JSS; Spector, 1985; Malheiro, 2009)

O JSS, desenvolvido por Spector (1985) e adaptada para a população portuguesa por Malheiro (2009), é uma medida de satisfação no trabalho. É constituído por 36 itens que descrevem 9 facetas de trabalho (4 itens por cada faceta), sendo estas: a faceta Pagamento, avalia a satisfação com pagamentos e aumentos salariais (e.g., “Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.”); a faceta Supervisão, que avalia a satisfação com o supervisor imediato (e.g., “O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo”); a faceta *Fringe Benefits* que avalia a satisfação com os benefícios atribuídos pela empresa (e.g., “Não estou satisfeito com os benefícios que recebo”); a faceta Colaboradores, que avalia a satisfação com os colaboradores (e.g., “Gosto das pessoas com quem trabalho”); a faceta Condições Operativas, que avalia a satisfação com regras e procedimentos (e.g., “Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho”); a faceta Natureza do Trabalho, que avalia a satisfação com o tipo de trabalho realizado (e.g., “Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho”); a faceta Comunicação, que avalia a satisfação com a comunicação dentro da organização, ou seja, a comunicação enquanto processo sendo aqui vista como uma comunicação de procedimentos da organização para os colaboradores (e.g., “Os objetivos desta organização não são claros para mim”); a faceta Recompensas Contingentes, que avalia a satisfação com as recompensas (não necessariamente monetárias) atribuídas pelo bom desempenho (e.g., “Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento”); e por fim, a faceta Promoção que avalia a satisfação com

as oportunidades de promoção (e.g., “No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoção”) (Malheiro, 2009).

Neste instrumento existem itens invertidos, ou seja, contruídos na negativa que devem ser tidos em conta na cotação dos itens (Malheiro, 2009). O participante terá que responder a afirmações numa escala de Likert de 6 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Fortemente” e 6 a “Concordo Fortemente (Malheiro, 2009).

A versão original do JSS obteve indicadores de consistência interna muito bons, com um alfa de Cronbach da satisfação no total de .91 e com alfas de Cronbach das escalas a variar entre .60 e .82 (Spector, 1985). De igual forma, a versão do JSS adaptada para a população portuguesa obteve indicadores de consistência interna robustos, com um alfa de Cronbach da satisfação no total de .90 e com alfas de Cronbach das escalas a variar entre .67 e .84 (Malheiro, 2009). No presente estudo, o JSS revela-se robusto, com um alfa de Cronbach da satisfação total de .96 e com alfas de Cronbach das facetas a variar entre .61 e .91,

Reading the Mind in the Eyes Test (Revised Adult Version) (RMET-RAV; Baron-Cohen et al., 2001; Sousa, 2010)

A tarefa *Reading the Mind in the Eyes Test (Revised Adult Version)*, foi desenvolvida por Baron-Cohen et al., (2001) e adaptada para população portuguesa por Sousa (2010). A presente tarefa tem como objetivo a avaliação da capacidade de reconhecimento dos estados mentais de outras pessoas, ou seja, a capacidade de Teoria da Mente (Baron-Cohen, 2001). Embora desenvolvida inicialmente para a aplicação com indivíduos autistas, foi posteriormente adaptada para captar variações mais subtis em sujeitos com funcionamento cognitivo normal, revelando-se muito fácil de administrar (Baron-Cohen, 2001).

A tarefa RMET-RAV consiste na apresentação de 36 pares de olhos, sendo 19 imagens do sexo masculino e 17 imagens do sexo feminino, expressando diferentes tipos de emoções. Após a visualização de cada imagem, o participante deve avaliar, num conjunto de quatro adjetivos, aquele que melhor descreve a imagem (e.g., no item 2, a escolha terá que ser efetuada entre os seguintes adjetivos: “Aterrorizado”, “Perturbado”, “Arrogante” e “Incomodado”). Para cada imagem, apenas um adjetivo corresponde ao estado mental, sendo os outros adjetivos considerados distratores.

Para a realização da cotação das respostas do participante, é atribuído 1 quando o participante acerta no estado mental e atribuído 0 quando o participante seleciona um adjetivo distrator.

No presente estudo, o RMET-RAV revela um indicador de consistência interna de .49.

Procedimento

De modo a facilitar o alcance a indivíduos que se encontrem a trabalhar no setor empresarial e por forma a obter um leque mais abrangente de empresas, optou-se por realizar a experiência online. Assim, foi utilizado o software Qualtrics (<https://www.qualtrics.com/>) de modo a colocar todos os instrumentos numa plataforma online que permita uma posterior divulgação dos mesmos e consequente recolha de dados.

Inicialmente, foram colocados no Qualtrics todos os instrumentos e as tarefas utilizados no estudo sendo que, a sequência de apresentação dos mesmos foi aleatorizada. Posteriormente procedeu-se à divulgação do link que direcionava para a resposta à experiência. Ao abrir o link, era apresentado a cada participante o consentimento informado e, para prosseguir no estudo, o indivíduo deveria clicar em “Concordo e Aceito Participar no Estudo”, sendo que o participante foi informado de que poderia desistir da experiência a qualquer momento sem qualquer prejuízo, bem como de que o preenchimento dos questionários é anónimo e todos os dados são confidenciais, usados exclusivamente para fins académicos. De seguida era apresentado o questionário sociodemográfico e, tal como explicado, os restantes instrumentos e tarefas apareciam de modo aleatório. Após terminada a experiência, era agradecida a participação.

Análise estatística

Para a realização da análise estatística foi utilizado o IBM® SPSS® (Statistical Package for Social Sciences versão 23.00 para MAC).

Inicialmente todos os participantes foram colocados na base de dados e foram realizadas somas de modo a obter a pontuação total do JSS e do QCAE Total, assim como a pontuação total de cada faceta/dimensão de cada instrumento.

Uma vez que, de modo a testar as hipóteses formuladas, decidiu-se elaborar análises de regressão simples, começou-se por testar os pressupostos para a realização das mesmas. Após uma análise exploratória dos dados e serem retirados todos os outliers, verificou-se que o pressuposto da dimensão da amostra está cumprido ($N > 30$); estão ausentes outliers (*Standardized residuals* entre -3 e 3; *Cook's Distance* inferior a 1); e os resíduos seguem uma distribuição normal (*Kurtosis* entre -2 e 2; *Skewness* entre -1 e 1). Complementarmente ao teste dos pressupostos, foi realizada uma análise exploratória de dados de modo a, graficamente, analisar e comprovar o comportamento das variáveis.

Foram também realizadas análises de correlação de Pearson entre as várias facetas do JSS, as

facetadas do QCAE, o RMET-RAV e a Tarefa de Empatia Afetiva.

Resultados

Tal como referido acima, de modo a testar a hipóteses formuladas inicialmente foram realizadas análises de regressão simples.

Ao analisar a relação entre o QCAE Total e o JSS Total, de modo a perceber a relação existente entre as duas variáveis, os resultados indicam que o QCAE Total não se revela um preditor significativo do JSS Total ($R^2 = .011$; Beta = .104; $F(1,68) = .737$; $p = .394$). Os resultados do teste realizado com o intuito de perceber se o QCAE Afetivo é um preditor significativo do JSS Total, indicam que o QCAE Afetivo não representa um preditor significativo do JSS Total ($R^2 = .001$; $B = -.027$; $F(1,68) = .048$; $p = .827$). Com o objetivo de testar a hipótese que relaciona o QCAE Cognitivo com o JSS Total, foi também calculada uma regressão linear simples. Os resultados da regressão indicam que o QCAE Cognitivo não é um preditor significativo do JSS Total ($R^2 = .025$; $B = .158$; $F(1,68) = 1,730$; $p = .193$).

Os resultados da regressão linear simples realizada de modo a testar a relação existente entre o RMET-RAV e o JSS Total indicam que, e o RMET-RAV não representa um preditor significativo do JSS Total ($R^2 = .000$; $B = .006$; $F(1,68) = .002$; $p = .963$).

Foi, por fim, analisada a relação existente entre a Tarefa de Empatia Afetiva e o JSS Total. Os resultados da regressão indicam que a Tarefa de Empatia Afetiva não se revela um preditor significativo do JSS Total ($R^2 = .014$; $B = .119$; $F(1,68) = .970$; $p = .328$).

Assim como referido anteriormente, foram também realizadas análises de correlação de Pearson de modo a entender a relação existente entre as facetadas consideradas relacionais do JSS (faceta supervisão, faceta colaboradores e faceta comunicação) e as variáveis que avaliam a empatia (QCAE Total, QCAE Afetivo, QCAE Cognitivo, RMET-RAV e Tarefa de Empatia Afetiva). Também a tarefa de empatia afetiva foi decomposta, de modo a que sejam também realizadas correlações de Pearson entre o desempenho empático face a estímulos de valência emocional negativa e o desempenho empático face a estímulos de valência emocional positiva, e as facetadas relacionais do JSS.

Tal como é possível observar na Tabela 2, os resultados revelam que existe uma relação positiva marginalmente significativa entre o JSS e a tarefa de empatia afetiva de valência negativa ($r = .196$, $p = .052$).

Verifica-se também uma relação positiva significativa entre a faceta supervisão do JSS e o QCAE Total ($r = .336$, $p = .002$). No entanto, ao observar as dimensões do QCAE, apenas a dimensão cognitiva

demonstra uma relação positiva significativa com a faceta supervisão do JSS ($r = .342$, $p = .002$). Analisando o desempenho empático, apenas a tarefa de empatia afetiva de valência negativa apresenta uma correlação positiva estatisticamente significativa com a faceta supervisão do JSS ($r = .233$, $p = .032$). É possível analisar estes resultados na Tabela 2.

No que diz respeito à segunda faceta relacional do JSS, a faceta colaboradores, verifica-se a existência de uma relação positiva significativa com o QCAE Total ($r = .209$, $p = .046$). Tal como aconteceu na análise da faceta relacional anterior, ao observar as dimensões do QCAE, apenas a dimensão cognitiva demonstra uma relação positiva significativa com a faceta colaboradores do JSS ($r = .204$; $p = .046$). Ao verificar a relação com o desempenho empático, existe uma relação positiva significativa com a Tarefa Afetiva ($r = .198$, $p = .050$) sendo que ao analisar as duas dimensões de valência emocional da tarefa, verifica-se uma relação positiva significativa apenas com a Tarefa de Empatia de Valência Negativa ($r = .209$, $p = .041$) (ver Tabela 2).

Por fim, relativamente à última faceta relacional do JSS, a faceta comunicação, não se verifica uma relação significativa entre a faceta comunicação do JSS e as facetas do QCAE; a análise também não demonstrou uma relação significativa entre a faceta comunicação e o desempenho empático (RMET-RAV e Tarefa de Empatia Afetiva).

Tabela 2
Correlação de Pearson – Dimensões do QCAE e Facetas da Satisfação no Trabalho

	JSS (Score Total)		Faceta Supervisão (JSS)		Faceta Colaboradores (JSS)		Faceta Comunicação (JSS)	
	r	p	r	p	r	p	r	p
QCAE Total	.039	.374	.336	.002	.209	.046	.062	.608
QCAE Afetivo	-.013	.459	.099	.208	.044	.359	-.003	.981
QCAE Cognitivo	.060	.310	.342	.002	.204	.046	.086	.481
Tarefa de Empatia Afetiva	.093	.223	.113	.176	.198	.050	.174	.149
Tarefa de Empatia Afetiva de Valência Negativa	.196	.052	.223	.032	.209	.041	.167	.166

Tarefa de Empatia	-.024	.420	.015	.451	.092	.223	.136	.265
Afetiva de Valência								
Positiva								
Tarefa de Empatia	.006	.479	.008	.473	-.057	.319	-.073	.547
Cognitiva								

Nota: JSS – *Job Satisfaction Survey*, QCAE – *Questionnaire of Cognitive and Affective Empathy*, r – coeficiente de correlação de Pearson; p – valor p

Discussão

O objetivo principal do presente estudo centra-se em perceber a relação entre a empatia, quer avaliada por autorrelato, quer o desempenho empático em tarefas, com a satisfação no trabalho, em contexto empresarial.

Ao analisar a satisfação no trabalho como um todo, os resultados demonstram que esta variável não se relaciona significativamente com a empatia autopercebida, analisada também como um todo. Analisando as duas dimensões da empatia, a dimensão afetiva e a dimensão cognitiva, também nenhuma delas se revelam preditores significativos da satisfação no trabalho, vista como um todo. Os resultados revelam ainda que o desempenho empático não se relaciona significativamente com a satisfação no trabalho total. Ao analisar as duas dimensões de desempenho empático avaliadas, desempenho empático afetivo e desempenho empático cognitivo, nenhum deles se relacionam significativamente com a satisfação no trabalho, analisada como um todo.

Em estudos anteriores, tal como mencionado na secção da introdução, foram encontradas relações significativas entre a empatia e a satisfação no trabalho (e.g., Dal Santo et al., 2014). No entanto, nestes estudos mencionados são utilizados instrumentos de avaliação da empatia autopercebida distintos do instrumento utilizado no presente estudo. De acordo com o estudo realizado com Dal Santo et al., (2014), a satisfação no trabalho está relacionada com a empatia cognitiva, mas não com a empatia afetiva. Todavia, os autores, para a avaliação da empatia, usaram o instrumento Jefferson Scale of Physician Empathy, uma escala usada especificamente para avaliar a empatia em médicos ou outros profissionais de saúde, e que é composta por duas escalas: “*Perspective taking*” para a avaliar a empatia cognitiva e “*Compassion*” para avaliar a empatia afetiva (Dal Santo et al., 2014). Também Farrelly (2012) usou, no seu estudo realizado com profissionais de saúde, o instrumento Interpersonal Reactivity Index, com o objetivo de avaliar a empatia. Este instrumento em particular é composto pelas escalas “*Perspective taking*”, “*Empathic Concern Scale*”, “*Personal Distress Scale*” e “*The Fantasy Scale*”

(Farrelly, 2012). No estudo realizado por este autor, apenas é usada a escala “Perspective Taking”, que mede a propensão para adotar o ponto de vista psicológico dos outros, de modo a avaliar a empatia cognitiva, e também a “Empathic Concern Scale”, que mede a tendência para sentir simpatia e compaixão para com os sentimentos dos outros, por forma a avaliar a empatia afetiva (Farrelly, 2012). Já no presente estudo, é usado o QCAE enquanto instrumento de medição de empatia, que tem em conta a natureza multidimensional da empatia, tal como é descrita na definição atualmente mais consensual da empatia. Assim, de modo a avaliar a empatia cognitiva, enquanto outros instrumentos medem apenas a tendência para adotar o ponto de vista psicológico dos outros, no QCAE a dimensão cognitiva avalia a capacidade de se colocar no ponto de vista do outro e realizar inferências (Perspective Taking) e ainda de se colocar na situação do outro e ser capaz de inferir o seu estado emocional (Online Simulation) (Queirós et al., 2018). Também a dimensão afetiva está congruente com a definição atualmente mais aceite, que avalia quer a capacidade de refletir automaticamente os estados emocionais de outros indivíduos (Contágio Emocional), o estado emocional desencadeado pela perceção dos sentimentos dos outros (Responsividade Proximal), e ainda a resposta emocional que emerge em resposta a contextos sociais mais distanciados socialmente para o indivíduo (Responsividade Periférica). Assim, as diferenças de resultados entre os estudos podem ser o resultado da utilização de instrumentos que, embora os diferentes autores utilizem para avaliar os mesmos construtos, revelam lacunas, nomeadamente ao nível da utilização de construtos, como “preocupação empática” ou “simpatia”, que estão relacionados com a empatia mas que, por si só, não são suficientes para se usarem de modo a medir a empatia afetiva ou a empatia cognitiva e tirar conclusões abrangentes a partir dos mesmos (Queirós et al., 2018).

Ao analisar as dimensões da empatia com as facetas relacionais da satisfação no trabalho, verifica-se que quanto maior é a empatia, vista de um modo geral, maior é a satisfação para com o supervisor. Verifica-se também que quanto maior é a empatia cognitiva, maior é a satisfação para com o supervisor e para com os restantes colaboradores. Maiores níveis de empatia cognitiva permitem que o indivíduo seja capaz de compreender as emoções do outro e seja capaz de analisar a situação da sua perspetiva (Decety & Jackson, 2006; Hojat, 2007; Chu, Baker, & Murmann, 2011). Já a empatia afetiva envolve a experiência das emoções dos supervisores e colegas e assim, o indivíduo teria de exercer um maior esforço para se distanciar das situações (Aring, 1958). Assim, níveis mais elevados de empatia cognitiva, permitem que os sujeitos consigam perceber o ponto de vista dos supervisores e colegas, resultando numa interação positiva entre todos (Farrelly, 2012; Homburg & Stock, 2005). Assim, conseguindo gerir de modo mais eficaz as interações com os colegas e supervisores, o colaborador fica

mais satisfeito e envolvido com o seu trabalho (Dal Santo et al., 2014; Farrelly, 2012).

Por fim, verifica-se ainda que quanto maior a ressonância empática a estímulos emocionais de valência negativa, maior é a satisfação no trabalho em geral e, em particular, maior é a satisfação para com o colaboradores e supervisores. Várias pesquisas têm demonstrado que a emoção empática pode surgir como resultado de uma alteração do modo como a situação é construída, realizada por parte do indivíduo que observa as emoções negativas, com o intuito de diminuir o seu impacto emocional (e.g., Nezlek & Kuppens, 2008). Isto significa que, quando o indivíduo se depara com uma situação que implica e experiência de emoções negativas de outro sujeito, tende a reagir empaticamente de modo a ser capaz de diminuir a expressão emocional negativa do outro, bem como de diminuir a sua própria expressão emocional negativa (Nezlek & Kuppens, 2008). Assim, quando o indivíduo é capaz de reagir empaticamente no sentido de diminuir quer as suas emoções negativas quer as emoções negativas do outro, é capaz de gerar mais sentimentos positivos, melhorar o ajustamento psicológico e o funcionamento interpessoal (Gross & John, 2003). Assim, a ressonância afetiva pode demonstrar-se mais determinante no sucesso relacional uma vez que, possivelmente, estímulos negativos suscitam no colaborador níveis mais elevados de empatia, exercendo o colaborador um maior esforço para regular as suas emoções negativas consequentes da experiência de empatia face a emoções negativas, resultando numa maior satisfação.

Por fim, verifica-se que a faceta comunicação da satisfação no trabalho não se relaciona significativamente nem com nenhuma das dimensões da empatia autopercebida, nem com o desempenho empático. A comunicação possui uma função de extrema importância no sucesso organizacional, sendo possível distinguir dois grandes grupos de comunicação empresarial: a comunicação que se relaciona com a passagem de informação e a comunicação que pretende criar um espírito relacional e de comunidade dentro da empresa (Friedl & Vercic, 2011). Esta última, é o tipo de comunicação que promove o estabelecimento e manutenção de relações entre todos os colaboradores da organização (Karanges, Johnston, Beatson & Lings, 2015). A faceta comunicação avaliada no presente estudo parece avaliar mais a comunicação relacionada com a passagem de informação, analisando concretamente questões relacionadas com a comunicação de objetivos por parte da empresa e a passagem de informação acerca daquilo que se passa na empresa e acerca da explicação das tarefas diárias. Assim, parece que a comunicação que é avaliada pelo instrumento JSS, mais do que o carácter relacional da comunicação, analisa a comunicação relacionada com a passagem de informação pelo que, pode ser uma justificação para o facto da faceta comunicação não revelar o mesmo comportamento das restantes facetas relacionais.

Conclusão e Limitações

Em suma, o presente estudo demonstra que a capacidade de um indivíduo compreender as emoções dos outros está associada com um maior sucesso relacional no trabalho. Assim, os indivíduos poderão ser capazes de compreender as emoções dos seus superiores/pares, podendo analisar as situações da sua perspetiva e, conseqüentemente ser criado um ambiente mais positivo entre todos. Com isto o indivíduo fica mais envolvido e satisfeito com o seu trabalho.

Conclui-se ainda que o desempenho empático para expressões de valência negativa se associa com um maior sucesso relacional. Deste modo, estímulos negativos provocam níveis mais elevados de empatia no colaborador. De modo a aliviar o impacto negativo provocado por estímulos negativos, quer em si quer no outro, o indivíduo exerce um maior esforço para regular as emoções negativas provenientes destes estímulos, resultando numa maior satisfação por parte do colaborador.

O facto de o presente estudo ter sido realizado online é considerada uma limitação, uma vez que o contexto em que foram realizadas as tarefas de desempenho empático variou de participante para participante. Uma outra limitação é o facto de a tarefa de empatia cognitiva ser uma tarefa pouco robusta pelo que, num futuro estudo, seria vantajosa a utilização de uma tarefa mais forte na medição da empatia cognitiva.

Em futuros estudos, sugere-se incorporar, no mesmo estudo, participantes quer do contexto empresarial quer de áreas relacionadas com saúde de modo a que, sob as mesmas condições, se possam perceber as diferenças existentes entre as diferentes áreas.

Referências

- Ali, F., Amorim, S., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Empathy deficits and trait emotional intelligence in psychopathy and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences, 47*, 758–762.
- Aring, C. (1958). Sympathy and empathy. *Journal of the American Medical Association, 167*, 448-452.
- Baron-Cohen, S., Wheelwright, S., Hill, J., Raste, Y., & Plumb, I. (2001). The “Reading the Mind in the Eyes” Test Revised Version: A study with Normal Adults, and Adults with Asperger Syndrome or High-functioning Autism. *Journal of Child Psychology and Psychiatry, 42*, 241-251.
- Bradley, M., & Lang, P. (1994). Measuring emotion: The self-assessment manikin and the semantic differential. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry, 25*, 49–59.
- Brown, T., Williams, B., Boyle, M., Molloy, A., McKenna, L., Molloy, L., & Lewis, B. (2010). Levels of Empathy in Undergraduate Occupational Therapy Students. *Occupational Therapy International, 17*, 135-141.
- Chu, K., Baker, M., & Murmann, S. (2011). When we are onstage, we smile: the effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management, 3*, 67-95.
- Dal Santo, L., Pohl, S., Saiani, L., & Battistelli, A. (2014). Empathy in the emotional interactions with patients. It is positive for nurses too? *Journal of Nursing Education and Practice, 4*, 74-81.
- Davis, M. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 44*, 113-126.
- Decety, J., & Jackson, P. (2006). A social-neuroscience perspective on empathy. *Current Directions in Psychological Science, 15*, 54-58.
- Farrelly, L., Caska, B., & Eccles, S. (2012). Measuring Empathy in Health Care Staff in Relation to Job Satisfaction, Job Related Affective Well Being, Gender, Occupation and Length of Service. (Tese de mestrado não publicada). DBS School of Arts, Dublin.
- Friedl, J., & Vercic, A. (2011). Media preferences of digital natives’ internal communication: A pilot study. *Public Relations Review, 37*, 84–86.
- Gerdes, K. (2011). Empathy, Sympathy, and Pity: 21st-Century Definitions and Implication for Practice and Research, *Journal of Social Service Research, 37*, 230-241.
- Gross, J., & John, O. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 348–362.
- Hackman, J., & Lawler, E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 53*, 259-286.

- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Homburg, C., & Stock, R. (2005). Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction. *Psychology and Marketing, 22*, 393-420.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Bornemann, T. (2009). Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: the role of customer need knowledge. *Journal of Marketing, 73*, 64-81.
- Hojat, M. (2007). *Empathy in patient care: Antecedents, development, measurement and outcomes*. New York: Springer, 2007.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review, 1357*, 1-3.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lock, A., & Rees, K. (2014). Predicting job satisfaction for domiciliary care assistants: the effects of emotional dissonance, emotional exhaustion, empathy, and emotional intelligence. (Tese de Mestrado não publicada). University of Gloucestershire.
- Malheiro, J. (2009). *Confiança organizacional e satisfação laboral em empresas de Tecnologias da Informação: Um estudo exploratório*. Braga: Universidade do Minho.
- Nezlek, J., & Kuppens, P. (2008). Regulating Positive and Negative Emotions in Daily Life. *Journal of Personality, 76*, 561-580.
- Ocak, R. (2016). *Why Emotional Intelligence and Empathy Matter in Business Setting: An Investigation of their predictors and their contribution to job satisfaction and conflict management*. School of Social Sciences: Istanbul Bilgi University.
- Queirós, A., Fernandes, E., Reniers, R., Sampaio, A., Coutinho, J., Seara-Cardoso, A. (2018). Psychometric properties of the questionnaire of cognitive and affective empathy in a Portuguese sample. *PLoS ONE 13(6)*: e0197755. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197755>.
- Reniers, R., Corcoran, R., Drake, R., Shryane, N., & Vollm, B. (2010). The QCAE: A Questionnaire of Cognitive and Affective Empathy. *Journal of Personality Assessment, 93*, 84-95.
- Roth, G., Assor, A., Kanat-Moymon, Y., & Kaplan, H. (2007). Autonomous motivation for teaching: How self-determined teaching may lead to self-determined learning. *Journal of Educational Psychology, 99*, 761-774.
- Saini, G., Pandey, S., Singh, A., & Kalyanaram, G. (2017). *Role of Empathy and Customer Orientation*

- in Job Satisfaction and Organizational Commitment. *NMIMS Management Review*, 34, 12-28.
- Schultz, D., & Schultz, S. (2010). *Psychology and Work Today*. USA: Pearson.
- Seara-Cardoso, A., Neumann, C., Raíses, J., McCrory, E., & Viding, E. (2012). Investigating associations between empathy, morality and psychopathic personality traits in the general population. *Personality and Individual Differences*, 52, 67-71.
- Sousa, M., *Teoria da Mente, Inteligência Emocional e Psicopatologia*. Dissertação de Mestrado: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Spreng, R., McKinnon, M., Mar, R., & Levine, B. (2009). The Toronto Empathy Questionnaire: Scale Development and Initial Validation of a Factor Analytic Solution to Multiple Empathy Measures. *Journal of Personality Assessment*, 91, 62-71.
- Theodosius, C. (2008). *Emotional labour in health care: The unmanaged heart of nursing*. Hoboken: Taylor & Francis.
- Wieseke, J., Geigenmuller, A., Kraus, F. (2012). On the role of empathy in customer-employee interactions. *Journal of Service Research*, 15, 316-331.