



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA – PPGAU

MARIA SALETE FERREIRA MAGALHÃES

**A EMPATIA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA:  
ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO DE APLICAÇÃO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE SANTA CATARINA**

FLORIANÓPOLIS

2019

MARIA SALETE FERREIRA MAGALHÃES

LINHA DE PESQUISA: Políticas Públicas e Sociedade

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Gestão Universitária

**A EMPATIA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA:  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Universitária.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Cláudio José Amante

FLORIANÓPOLIS

2019



MARIA SALETE FERREIRA MAGALHÃES

**A EMPATIA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA:  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Dayane Machado Ribeiro  
PPGO – CCS – UFSC

Prof<sup>º</sup>. Dr<sup>º</sup>. Maurício Rissi  
UFSC

Certificamos que esta é a **versão original e final do trabalho** de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

---

Prof<sup>º</sup>. Dr<sup>º</sup>. Leonardo Flach

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

---

Prof<sup>º</sup>. Dr<sup>º</sup>. Cláudio José Amante  
Orientador

Florianópolis, 06 de dezembro de 2019.

Dedico aos meus pais, Oldemar e Orlete (*in memoriam*), pelo dom da vida nesta família, que é a célula experimental onde se desenvolveram meus sentimentos, valores, crenças e inteligência, fazendo com que meu espírito despertasse para as realizações superiores da vida.

Dedico ao meu filho, Ramsés, por me ensinar que a vida em família é a oportunidade sublime que não deve ser descuidada; e pela paciência quando da ausência durante o meu exercício profissional e aprimoramento intelectual.

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida! Pelo amparo sempre, por não permitir que eu esmoreça, mas sim busque forças para galgar os degraus do processo evolutivo.

Ao meu orientador, Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Cláudio José Amante, pela compreensão incansável no desenvolvimento desta dissertação. Há professores que são mestres em mostrar o caminho ao aluno. Gratidão!

Aos membros da Banca Examinadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dayane Machado Ribeiro e Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Maurício Rissi, pela aceitação em participarem da avaliação desta dissertação.

Aos professores do Curso pelo repasse dos conhecimentos, que em muito contribuiu para o meu aperfeiçoamento profissional. “Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina” (Cora Coralina).

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a finalização de mais uma etapa na jornada da vida. Gratidão!

“Sou especialmente grato pela bênção de aprender coisas vitais com as pessoas, cujo desenvolvimento e crescimento procurei facilitar; tenho confiança no jovem com quem continuamente aprendi; percebo com mais nitidez que o tema de minha vida girou em torno do desejo de clareza de comunicação, com todos os tipos de consequências que este desejo implica”.

Carl Rogers

## RESUMO

O objetivo desta dissertação foi investigar empatia nas ações dos gestores do Colégio de Aplicação da Universidade Federal de Santa Catarina, propondo ações inovadoras ao seu aprimoramento. Para tanto, conceituou-se empatia, identificou-se o grau de empatia presente nas ações dos gestores, com base no Inventário de Empatia (I.E.), validado no Brasil por Falcone *et al.* (2008), e elaborou-se um Programa de Estudos sobre Empatia na Gestão Universitária, com vistas a contribuir para o aprimoramento das relações interpessoais que se desenvolvem no exercício da gestão universitária. Adotou-se uma pesquisa de campo, na forma de estudo de caso, e pesquisa descritiva e bibliográfica, com abordagem qualitativa e quantitativa. Após a análise dos quatro fatores do instrumento de coleta de dados, os resultados obtidos evidenciam o que estudos e teóricos pregam sobre o fenômeno multidimensional da empatia, na visão da experiência humana. Neste sentido, os resultados apresentados indicam significativa consonância em relação ao referido conceito, cujas ações dos gestores do Colégio de Aplicação revelam a competência humana da empatia em alto grau. Assim, o Inventário de Empatia adotado é adequado para o desenvolvimento de novos estudos relacionados com o tema da empatia no contexto universitário. Constata-se, assim, que os gestores apresentam alto grau de empatia, sendo necessária a utilização na extensão deste estudo para o aprimoramento das ações da gestão no âmbito da comunidade universitária. A cotidianidade dos gestores com as pessoas no ambiente institucional é complexa na dimensão das relações interpessoais. A competência humana da empatia é imperativa na atuação profissional em ações permeadas pelo contato humano. Desse modo, o constructo empatia vem sendo estudado e analisado em seus conceitos e desenvolvimento, o que requer aprendizagem permanente. Em busca da solução de um problema na dimensão humana, a tomada de decisão de um gestor em suas atribuições é exercida considerando a distância relacional entre o gestor e o outro. Havendo capacidade empática do gestor, haverá, também, muitos benefícios para ambos, pois o outro se sentirá compreendido e livre para se expressar, comunicando-se melhor, com participação contributiva e satisfação nas decisões, pois nesta relação há a dimensão pedagógica em que a aprendizagem e desenvolvimento se fazem presentes para ambos os sujeitos. Dessa pesquisa resultou um produto, a saber, um programa que se propõe a oferecer estudos sobre empatia na gestão universitária.

**Palavras-chave:** Empatia. Gestão Universitária. Inovação.

## ABSTRACT

The objective of this dissertation was to investigate empathy in the actions of the managers of the College of Application of the Federal University of Santa Catarina, proposing innovative actions for its improvement. For that, empathy was defined, the degree of empathy present in the actions of managers was identified, based on the Empathy Inventory (I.E.), validated in Brazil by Falcone et al. (2008), and a Program of Studies on Empathy in University Management was designed, with a view to contributing to the improvement of interpersonal relationships that develop in the exercise of university management. A field research, in the form of a case study, and a descriptive and bibliographic one with a qualitative and quantitative approach, were adopted. After analyzing the four factors of the data collection instrument, the results obtained show what do studies and theorists preach about the multidimensional phenomenon of empathy in the view of human experience. In this sense, the results presented indicate a significant consonance in relation to the referred concept, whose managerial actions of College of Application reveal a human competence of empathy in high degree. Thus, the Empathy Inventory adopted is suitable for the development of new studies related to the theme of empathy in the university context. Thus, it appears that managers have a high degree of empathy, and it is necessary to use the extension of this study to improve management actions within the university community. The daily life of managers with people in the institutional environment is complex in the dimension of interpersonal relationships. The human competence of empathy is imperative in professional performance in actions permeated by human contact. Thus, the empathy construct has been studied and analyzed in its concepts and development, which requires permanent learning. When trying to solve a problem in the human dimension, the decision making of a manager in his attributions is exercised considering the relational distance between the manager and the other. If there is an empathetic capacity of the manager, there will also be many benefits for both, as the other will feel understood and free to express himself, communicating better, with contributory participation and satisfaction in decisions, because in this relationship there is the pedagogical dimension in which learning and development are present for both subjects. A main product has emerged from this research in the form of a training program aiming to offer studies on empathy for university managers.

**Keywords:** Empathy. University Management. Innovation

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Dez competências mais recorrentes nas tendências da WGSN .....	32
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios de design deste estudo fundamentado nos critérios estabelecidos por Prodanov e Freitas (2013).....	38
Quadro 2 – Quatro fatores do Inventário de Empatia (I.E.) .....	39

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatísticas do Inventário de Empatia (I.E.) e seus fatores.....	42
Tabela 2 – Resultados do nível de empatia na organização das respostas coletadas .....	43

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fator Tomada de Perspectiva (TP).....	44
Gráfico 2 - Fator Flexibilidade Interpessoal (FI).....	45
Gráfico 3 – Fator Altruísmo (AL) .....	45
Gráfico 4 – Fator Sensibilidade Afetiva (SA) .....	46

## LISTA DE SIGLAS

AL	Altruísmo
EMRI	Escala Multidimensional de Reatividade Interpessoal
FI	Flexibilidade Interpessoal
IE	Inventário de Empatia
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
SA	Sensibilidade Afetiva
TP	Tomada de Perspectiva
WGSN	Worth Global Style Network

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	OBJETIVOS.....	16
1.2	JUSTIFICATIVA.....	16
1.3	ESTRUTURA DO ESTUDO.....	18
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1	ELEMENTOS PRELIMINARES.....	19
2.2	EMPATIA.....	21
2.3	INVENTÁRIO DE EMPATIA (I.E.): INSTRUMENTO UTILIZADO NA PESQUISA.....	27
<b>2.3.1</b>	<b>Tomada de Perspectiva.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Flexibilidade Interpessoal.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Altruísmo.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Sensibilidade Afetiva.....</b>	<b>30</b>
2.4	EMPATIA NA GESTÃO.....	31
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>37</b>
3.1	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO A SER PESQUISADO.....	37
3.2	SUJEITOS DO ESTUDO.....	38
3.3	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	38
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	38
3.5	COLETA E TRATAMENTO ESTATÍSTICO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	39
<b>3.5.1</b>	<b>Coleta de Dados.....</b>	<b>39</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Tratamento Estatístico e Interpretação dos Dados.....</b>	<b>40</b>
3.6	LIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	41
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
4.1	INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	42
4.2	ANÁLISE DOS FATORES DA EMPATIA.....	43
<b>4.2.1</b>	<b>Fator 1 – Tomada de Perspectiva (TP).....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Fator 2 – Flexibilidade Interpessoal (FI).....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Fator 3 – Altruísmo (AL).....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Fator 4 – Sensibilidade Afetiva (SA).....</b>	<b>46</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E PRODUTO.....</b>	<b>47</b>
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47

5.2 PROGRAMA DE ESTUDOS SOBRE EMPATIA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....	48
5.2.1 Objetivo Geral.....	48
5.2.2 Objetivos Específicos .....	48
5.2.3 Conteúdo.....	49
5.2.4 Procedimentos Metodológicos .....	49
5.2.6 Leituras Básicas e de Apoio .....	50
REFERÊNCIAS .....	52
ANEXO A – INVENTÁRIO DE EMPATIA (I.E.) DE FALCONE <i>ET AL.</i> (2008) .....	56

## 1 INTRODUÇÃO

“Empatia é a capacidade de compreender, de forma acurada, bem como de compartilhar ou considerar sentimentos, necessidades e perspectivas de alguém, expressando esse entendimento de tal maneira que a outra pessoa se sinta compreendida e validada” (FALCONE *et al.*, 2008, p. 323).

Na revisão da literatura, o tema empatia tem ocupado significativo espaço nas pesquisas nas áreas das ciências humanas e sociais com abrangência e aplicação, o que conduz para que o tema não seja negligenciado na dimensão das relações interpessoais no estudo da gestão universitária ou pouco estudada.

Considera-se, no dizer de Carl Rogers (1977), que a empatia é um empreendimento humano, na proposta de ação, protegendo o homem contemporâneo, em sua solidão e violência a que é submetido enquanto pessoa, da incompreensão que o amedronta e enfrenta. A empatia na gestão melhora o convívio no interesse solidário e na diversidade, proporcionando um clima facilitador. Esse estudioso prega a confiança no potencial humano como facilitador do poder pessoal sobre o nosso destino.

O tema empatia nesta dissertação apresenta, em sua relação com a gestão universitária e a organização alvo deste estudo – Colégio de Aplicação –, a problemática evidenciada sobre a importância da competência empática no exercício da gestão, enquanto ação que permeia as relações humanas na instituição educacional.

Acredita-se que é possível ajudar nesta perspectiva, através deste trabalho de dissertação, sobre o tema empatia na gestão. Para o alcance dessas premissas, porém, necessário se faz ter uma concepção referenciada pela gestão por meio de ações, atuando de modo inovador e criativo, pois a função do gestor universitário requer autonomia e liderança na ação transformadora e compreensão da dinâmica das relações humanas no exercício da função (FREIRE, 1983).

Considerando-se a empatia em sua concepção multidimensional, se ressalta as dimensões cognitiva, emocional e comportamental presentes no Inventário de Empatia (I.E.), validado no Brasil por Falcone et al. (2008), cujos fatores – Tomada de Perspectiva (TP), Flexibilidade Interpessoal (FI), Altruísmo (A) e Sensibilidade Afetiva (SA) – representam as quatro subescalas da escala de medida da empatia.

Desse modo, com vistas a atingir os objetivos propostos, este estudo parte de uma realidade concreta, ou seja, as ações do gestor universitário, investigando a seguir as concepções de empatia, bem como sua aplicabilidade nessas ações, para, finalmente, retornar ao concreto,

buscando desvelar os significados que este percurso pode proporcionar a este estudo e à instituição em sua missão, diante dos desafios e possibilidades.

Ao longo da trilha profissional do gestor universitário, os resultados do presente estudo conduzem ao tema da empatia e preparam enquanto estratégia inovadora, um programa de estudos, em relação às demandas sobre o futuro do trabalho, no contexto amplo da universidade na condição de instituição educacional.

Diante do exposto, a pergunta que norteará a pesquisa está assim formulada: **Os gestores universitários do Colégio de Aplicação da Universidade Federal de Santa Catarina, em suas ações, apresentam a competência humana da empatia, na dinâmica das relações interpessoais na comunidade universitária?**

## 1.1 OBJETIVOS

Para responder à pergunta de pesquisa, o objetivo geral foi **Investigar empatia nas ações dos gestores do Colégio de Aplicação da Universidade Federal de Santa Catarina, propondo ações inovadoras ao seu aprimoramento.**

Para o alcance do objetivo principal foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Conceituar empatia segundo a literatura;
- Identificar o grau de empatia presente nas ações dos gestores, com base no Inventário de Empatia;
- Propor ações de inovação sobre empatia, com vistas a contribuir para o aprimoramento das relações interpessoais que se desenvolvem no exercício da gestão universitária.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica pela junção das teorias dos conhecimentos adquiridos e da prática profissional, na experiência de vivência nesses ambientes acadêmicos e profissionais do Colégio de Aplicação e do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), da Universidade Federal de Santa Catarina.

O presente estudo tem estreita relação com a Área de Concentração do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – Gestão Universitária –, especificamente com a Linha de Pesquisa “Políticas Públicas e Sociedade”, pois traz relevância teórica contributiva, ao apontar diretrizes voltadas para a melhoria das relações interpessoais nas ações do gestor

universitário. Por outro lado, traz relevância prática, pois, com base nos resultados da aplicação do Inventário de Empatia na população-alvo, identificar-se-ão, sob a ótica dos gestores, evidências de questões reais que necessitam da compreensão e suas apreensões. Faz-se necessário dar conhecimento dos resultados da pesquisa aos gestores participantes em forma de treinamento e orientações de formação continuada, possibilitando, assim, o exercício da empatia nas relações interpessoais no âmbito da atuação cotidiana do gestor universitário.

Também é importante esse trabalho de pesquisa em estudos sobre empatia na gestão universitária, para a manutenção dos valores humanos ao alcance da função institucional e social no ambiente universitário e pelo fato de o gestor universitário, na linha de tomada de decisão, necessitar de conhecimento sobre empatia.

A empatia tem sido uma das competências dentre as mais recorrentes, nas tendências reunidas pelos estudos atuais sobre o valor das competências humanas para a gestão, considerando as transformações que sinalizam em direção ao futuro do mercado de trabalho, conforme estudos da Worth Global Style Network (WGSN).

Destacam-se a importância e o ineditismo na definição da metodologia própria, ao se aplicar o Inventário de Empatia (I.E.) para identificar os aspectos “cognitivo”, “afetivo” e “comportamental” na gestão universitária.

Este trabalho oferece subsídios à Universidade Federal de Santa Catarina e às demais universidades brasileiras, ao oportunizar melhor conhecimento sobre a competência humana da empatia.

O Colégio de Aplicação da Universidade Federal de Santa Catarina, inserido no Centro de Educação, é considerado uma unidade de educação básica do Sistema Federal de Educação, conforme dispõe a Portaria nº 959/2013, em seu artigo 2º, “que tem como finalidade desenvolver, de forma indissociável, atividades de ensino, pesquisa e extensão com foco nas inovações pedagógicas [...]” (BRASIL, 2013). Nesse espaço de interlocução, fez-se clara a importância de se pesquisar a empatia como maneira de garantir transparência e compreensão nas relações interpessoais.

### 1.3 ESTRUTURA DO ESTUDO

O trabalho de pesquisa foi estruturado da seguinte forma:

A Seção 1 – Introdução – apresenta o tema, a delimitação do tema, o problema de investigação, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a importância da pesquisa para o Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU).

A Seção 2 – Fundamentação Teórica – torna explícitos os termos Empatia e Gestão, cujos fundamentos foram referenciados pela bibliografia das Ciências Humanas e Sociais.

A Seção 3 – Procedimentos Metodológicos – apresenta que nortearam o desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

A Seção 4 – Resultados – traz a interpretação dos dados e análise dos fatores do Inventário de Empatia (I.E.).

A Seção 5 – Considerações Finais e Produto – apresenta o Programa de Estudos sobre Empatia na Gestão Universitária.

E por fim, referências de sustentação desta dissertação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ELEMENTOS PRELIMINARES

Para se alcançar os objetivos da presente dissertação acadêmica requer-se a montagem de um conjunto de referências teóricas que servirão de balizamento para a sua fundamentação e análise. Entre os temas centrais a serem articulados cabe apontar para os seguintes: elementos preliminares, empatia, fatores da empatia, empatia e gestão.

Triviños (2006) aponta a importância de um embasamento teórico para explicar, compreender e dar significado aos fatos que se investigam, sendo que,

[...] naturalmente, existem realidades simples que não precisam de nenhuma teoria para serem compreendidas em toda sua extensão e significado. Mas os fatos sociais e educacionais, geralmente complexos, não só precisam, como exigem um suporte de princípios que permitam atingir os níveis da verdadeira importância do que se estuda. (TRIVIÑOS, 2006, p. 99).

Segundo Heidemann (2014), o sonho de progresso nos séculos anteriores foi modificado pelo pensamento de desenvolvimento do último século. Esse sonho de progresso de fundo democratizante representou as bases das administrações públicas dos países desenvolvidos e dos que aspiram ao desenvolvimento, pois o progresso seria a forma de promover a inclusão e reintegração das grandes camadas sociais excluídas do bem viver. O conceito de desenvolvimento se concretiza por meio de políticas públicas e atores sociais, na sua elaboração, implementação e avaliação. Conforme afirma o autor,

hoje pergunta-se: que desenvolvimento queremos e é longa a lista dos adjetivos empregados para descrever o desenvolvimento desejado e desejável: político, econômico, social, sustentável, justo, inclusivo, humano, harmônico, cultural, material, etc. Alguns dos adjetivos referem-se ao desenvolvimento em seu sentido integral; outros, ao desenvolvimento de certos setores ou aspectos da totalidade. O esgotamento do sistema econômico vigente e os novos valores como a preservação do meio ambiente natural e a prática da redução sociológica com o correspondente respeito à natureza e à cultura autóctone e suas potencialidades, são fatores essenciais para uma política de desenvolvimento sensível às possibilidades e aos interesses primordiais da humanidade em geral e de cada povo ou nação em particular. (HEIDEMANN, 2014, p. 28).

Parsons (1984), sociólogo americano, divulgador da obra de Émile Durkheim, observa que a educação, entendida como socialização, é o mecanismo básico de constituição dos sistemas sociais e de manutenção e perpetuação dos mesmos, em formas de sociedades, e destaca que sem a socialização o sistema social é ineficaz para manter-se integrado, para preservar sua ordem, seu equilíbrio e conservar seus limites.

Neste sentido, as instituições educacionais constituem-se em agentes oficiais que podem viabilizar o desenvolvimento socioeconômico e cultural de uma sociedade. Esta premissa está contida no conceito de sociedade formulado por Durkheim: a sociedade é um conjunto de regras e normas, padrões de conduta, pensamentos e sentimentos que não existem apenas na consciência individual; os sentimentos não estão no coração, mas sim na existência social: nas instituições, que são encarregadas de instituir nos indivíduos tais valores e referências (PARSONS, 1984).

Para Baumann (2010), a educação assumia muitas formas no passado e era capaz de adaptações mais facilitadas às circunstâncias de mudanças, definição de objetivos e estratégias inovadoras, a qual se contrapõe às mudanças presentes. O autor afirma que as mudanças presentes,

[...] são diferentes das que se verificaram no passado. Em nenhum dos momentos decisivos da história humana os educadores enfrentaram um desafio comparável ao que representa este ponto limite. Nunca antes nos deparamos com situação semelhante. A arte de viver no mundo hipersaturado de informação ainda não foi aprendida. E o mesmo vale também para a arte ainda mais difícil de preparar os homens para esse tipo de vida. (BAUMANN, 2010, p. 60).

Neste sentido, destaca-se a correlação com a afirmação de Chauí (2003, p. 11), quando diz,

[...] a educação significa um movimento de transformação interna daquele que passa de um suposto saber (ou da ignorância) ao saber propriamente dito (ou a compreensão de si, dos outros, da realidade, da cultura acumulada e da cultura no seu presente ou se fazendo).

A Declaração Mundial sobre a Educação Superior mostra que a capacidade de expressão das instituições de educação superior sobre os problemas éticos, culturais e sociais, de forma independente e responsável, provoca o reconhecimento da sociedade pela sua autoridade intelectual.

A universidade como operadora da política pública da educação foi, segundo Chauí (2003, p. 5), concebendo-se,

a si mesma como uma instituição republicana e, portanto, pública e laica. A partir das revoluções sociais do século XX e com as lutas sociais e políticas desencadeadas a partir delas, a educação e a cultura passaram a ser concebidas como constitutivas da cidadania e, portanto, como direitos dos cidadãos, fazendo com que, além da vocação republicana, a universidade se tornasse também uma instituição social inseparável da ideia de democracia e de democratização do saber [...].

Na mesma linha de pensamento, Ribeiro (1975, p. 147) afirma que,

uma universidade socialmente responsável objetiva: o respeito aos padrões internacionais de cultivo e difusão do saber, o compromisso ativo com a busca de soluções para os problemas de desenvolvimento global e autônomo da sociedade

nacional e a liberdade de manifestação de pensamento por docentes e estudantes, que em nenhuma circunstância podem ser questionados, prejudicados ou beneficiados em razão de suas convicções ideológicas ou da defesa de suas ideias.

Sendo a universidade pública integrante do sistema social, seu desafio na sociedade contemporânea está em produzir conhecimento que tenha relevância social e eficiência econômica, formando indivíduos capazes de aplicá-los à realidade social. Nesta direção encontramos o pensamento de Prigogine (2001), segundo o qual “vimos de um passado de certezas conflitantes – relacionadas com a ciência, a ética ou os sistemas sociais – para um presente de questionamentos” (PRIGOGINE, 2001, p. 49).

O questionamento adquire importância crescente num contexto mundial de mudanças contínuas, volatilidade e compressão espaço-tempo. Segundo Zaragoza (2001), citado por Bernheim e Chauí (2008, p. 11), a comunidade acadêmica “precisa ter a coragem de dizer aos jovens que a prerrogativa e a certeza deixaram de ser parte da vida: é na incerteza que vamos encontrar a esperança, na fronteira entre a escuridão e a luz”.

## 2.2 EMPATIA

Em termos etimológicos, empatia deriva da palavra grega *empathēia*, literalmente paixão, que, por sua vez, deriva de *empathēs*, um adjetivo que significa emocional, e esta provém de *em-pathos*, sentimentos, emoção, conforme *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary* (2003). Seu primeiro registro escrito na língua inglesa é datado de 1850. Em sua primeira concepção, aqui a empatia significa “a projeção imaginativa de um estado subjetivo em um objeto, de tal forma que o objeto pareça estar infundido nele”. No segundo sentido, mais conectado às relações humanas, o mesmo dicionário considera empatia como sendo,

a ação de compreender, de estar alerta, atento, de ser sensível em relação a [algo ou alguém], e de experienciar vicariamente os sentimentos, os pensamentos e a experiência de outra pessoa, tanto do passado quanto do presente, sem que os sentimentos, pensamentos e a experiência tenham sido plenamente comunicados de uma maneira objetivamente explícita; também quer dizer a aptidão, a capacidade para tal. (MERRIAM-WEBSTER'S COLLEGIATE DICTIONARY, 2003).

Do ponto de vista teórico, o conceito de empatia vem sendo pesquisado de maneira mais aprofundada na atualidade. São diversas as áreas que se dedicam ao estudo do tema, o que reforça a necessidade para desenvolver estudos que tratem do principal objeto da empatia: a competência que dá conta da forma com que as relações interpessoais afetam todos os setores da vida humana. Essa constatação pode ser verificada em Azevedo, Mota e Mettrau (2018), que apresentam uma síntese da produção científica sobre empatia nos últimos anos. De acordo com

os autores, as áreas da Psicologia, da Saúde e da Educação, nesta ordem, são as áreas que mais discorreram sobre empatia entre os anos de 2007 e 2017.

Empatia (em alemão, *Einfühlung*) não possui uma única definição, de acordo com Edith Stein (SAVIAN, 2014). É uma vivência que toma forma na realidade. Na sua representação, não há uma interpretação vinculada ao meu vivenciar, localizada no percebido “como quem diz, desde o interior - um movimento que poderia fazer-se coincidir com o percebido externamente” (MASSIMI, 2014, p. 82). Da tese de doutoramento de Edith Stein (1917; 1998), intitulada *O Problema de Empatia*, extrai-se a presença da empatia no processo formativo da constituição do indivíduo, destacando-a “como a compreensão da vivência do outro”. E na obra intitulada *A Estrutura da Pessoa Humana*, Edith Stein aborda a importância de o professor conhecer o aluno através da empatia em sua ação educativa (SBERGA, 2014, p. 53).

Segundo Sberga (2014, p. 219-222), em seu livro intitulado *A Formação da Pessoa em Edith Stein*,

[...] na dimensão empática, o papel do educador é indispensável e por seu contato de proximidade e abertura, o jovem pode se questionar, ressignificar sua história e traçar novos planos e projetos que o ajudem a desenvolver suas qualidades e capacidades pessoais [...] a empatia também favorece ao educando um constante confronto: ele olha com objetividade o educador e os colegas, compara as ações e atitudes deles com as suas, percebe as semelhanças e divergências, e isso provoca, naturalmente, reflexões e juízos valorativos sobre o outro e sobre si mesmo. Esse confronto gera mudanças pessoais e possibilita a construção de uma performance (aperfeiçoamento) melhor de si mesmo. Esse confronto gera mudanças pessoais e possibilita a construção de uma performance [...] melhor de si mesmo.

Rogers e Rosenberg (1977, p. 3) definem o estado de empatia ou o fato de ser empático como “perceber o quadro de referência interna do outro com exatidão e com os componentes emocionais e as significações que lhe são anexas, ‘como se’ fosse a outra pessoa, mas sem perder jamais a condição do ‘como se’”.

Se a qualidade do ‘como se’ se perder, tratar-se-á, então, de identificação, que é o processo pelo qual uma pessoa incorpora características ou modos de outra pessoa e se modifica total ou parcialmente. A personalidade se desenvolve, se constitui e se diferencia por uma série de identificações. Na identificação, ao sentir simpatia ou antipatia, em qualquer caso, tratar-se-á de fusão ou relação simbiótica com o outro, o que torna impossível manter a distância relacional que a empatia supõe em seu “como se”. O enfoque Rogeriano das relações humanas enfatiza a viabilidade de um relacionamento centrado na pessoa ao falar de “compreensão empática”. Segundo Rogers (1982), a compreensão empática, em seu sentido essencialmente cognitivo, refere-se à apreensão do sentido das palavras e demais meios de expressão

empregados pelo outro. Ainda, como fator de relações humanas, encontra-se reforço teórico em Pagès (1982), que complementa o pensamento de Rogers, ao tratar das condições da relação interpessoal, afirmando ser ela elemento básico à compreensão empática para que se obtenha um quadro de referência interno do outro.

O termo *compreensão* quer dizer abrangência e totalidade – o que é vivido no dizer do outro. Rogers (1982) considera a compreensão sob diferentes prismas: o verbal, o psicológico e o empático. O elemento básico da compreensão é a participação. Na linguagem cotidiana fala-se de empatia como capacidade de sensibilidade e compreensão em relação ao mundo pessoal daqueles com quem se dialoga. Empatiza-se principalmente ao ouvir o outro, ao saber dar a devida atenção com real interesse e não um faz de conta. (PAGÈS, 1982).

Ao analisar as fronteiras da relação e do sentimento, para além da relação com a arte e com o trabalho, Pagès (1982) cita Rogers, quando trata da preocupação real com o outro sem projeção, nem identificação. Este cuidado, esta compaixão, de que falava Rogers (1982, p. 229), “confunde-se com o amor autêntico”. Para Pagès, nada se sabe a respeito da natureza da identificação parcial e temporária com fins empáticos no amor, o que distingue o sujeito do objeto. “O amor autêntico é acompanhado de dois fenômenos, que lhes são indissociáveis: a descoberta autêntica do outro e a descoberta de si” (PAGÈS, 1982, p. 326).

Goleman (1995) considera a empatia uma aptidão pessoal desenvolvida na autoconsciência emocional. Sua investigação a esse respeito abrange as raízes da empatia e a capacidade gerada nas pessoas que estão mais sintonizadas com os sinais do mundo externo, tornando-as profissionais melhores, especialmente nos campos assistencial, de saúde, de ensino, vendas e administração.

Os estudos citados por Goleman dão conta da biologia da empatia, observada nas regiões do cérebro como parte dos circuitos-chave, ligadas às amígdalas corticais. Eles são relatados em experimentos, sobretudo com primatas não humanos, capazes de captar emoções a partir da expressão facial de seus iguais. Isso quer dizer que o cérebro responde a expressões emocionais específicas, ou seja, “que a empatia é um dado da biologia” (GOLEMAN, 1995, p. 117). Estrutura semelhante é reconhecida por Goleman nos seres humanos. Essa percepção é sugerida em pesquisas que indicam que “quando o cérebro emocional dirige o corpo com uma forte emoção – o calor da fúria – há pouca ou nenhuma empatia” (GOLEMAN, 1995, p. 118). Ele afirma, ainda, que “empatia exige bastante calma e receptividade para que os sutis sinais de sentimento da outra pessoa sejam recebidos e imitados no nosso cérebro emocional” (GOLEMAN, 1995, p. 118).

Goleman (1995) diz que o autoconhecimento alimenta a empatia, pois, quanto mais nos conhecermos e tivermos consciência de nossas emoções, mais condições teremos de

entender o sentimento do outro, e quando houver a incapacidade de perceber, existe um grande déficit de inteligência emocional, além de uma trágica falha no entendimento do que significa ser um ser humano. “Todo relacionamento, que é a raiz do envolvimento, vem de uma sintonia emocional, da capacidade de empatia” (GOLEMAN, 1995, p. 109). Goleman (1995) acrescenta que a empatia, cuja capacidade de saber como o outro se sente, está presente em várias dimensões da vida, como “na comercial, na administração, no namoro, na paternidade, no sermos piedosos e na ação política”. A ausência de empatia, segundo o autor, é observada “em criminosos, psicopatas, estupradores e molestadores de crianças” (GOLEMAN, 1995, p. 109).

Pagès (1982) denuncia o *Drama do Amor*, desenvolvido coletivamente nas instituições sociais as quais se organizam em poderosos sistemas de defesa, como, por exemplo, nos casos de luto, na consciência da morte e sua banalização. Essas são condições e formas de ser amado pelos outros. É possível identificar a constituição e a contradição das relações humanas presentes com todos os seus componentes econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos, o que não leva a uma tomada de consciência do sentimento de perda, sendo que a empatia coloca a posição de uma relação com o outro “como se”, no dizer de Rogers, e no *Amor Autêntico*, como diz Pagès.

Diversos são os campos que vêm se beneficiando do estudo da empatia na atualidade. Pesquisadores de diferentes áreas percebem a necessidade de explorar essa competência para compreender causas, resultados e processos cujos elementos e pensamentos demandam o aprofundamento sobre o que, de fato, significa, empatia no mundo de hoje. Na área da saúde, por exemplo, empatia é apresentada por Tomasi, Moreira e De Marco (2012, p. 88) como sendo “um atributo com dimensões emocionais que possibilita uma compreensão das experiências interiores da perspectiva do paciente como um indivíduo singular, somada à capacidade de comunicar esse entendimento ao paciente”, aplicando-o à avaliação do contato humanístico dos alunos de medicina, desenvolvendo a dimensão relacional para com os pacientes.

Azevedo, Motta e Mettrau (2018) realizaram uma revisão sistemática que compila os estudos sobre empatia no Brasil e os instrumentos para sua verificação em diversas áreas nos últimos anos. Apresentaram, como um dos resultados, a tendência de validação desses instrumentos na área da saúde, trazendo dezessete artigos acadêmicos sobre a temática entre os anos de 2007 e 2017, focados, principalmente, no atendimento hospitalar; participaram do estudo 715 estudantes de graduação de uma instituição pública situada na cidade do Rio de Janeiro, com idade média de 23,09 (desvio padrão 5,70). Destes, 59% pertenciam ao sexo feminino e 41% ao sexo masculino. A amostra inclui respondentes das áreas: humana (28%);

biomédica (23%); ciências sociais (22%) e exatas (27%). Dentre os participantes, 64% estavam no início do curso, 29% em fase intermediária e 7% em fase final.

Moitoso e Casagrande (2017) realizaram uma pesquisa qualitativa que aborda a importância da família no desenvolvimento da empatia durante a infância. Analisaram a literatura disponível, no intuito de compreender essa competência humana enquanto elemento de formação do indivíduo desde a infância. Na busca realizada na literatura, apresentaram estudos relativos à empatia, reconhecendo a relevância do assunto nas pesquisas da área de ciências humanas. Outro aspecto apresentado no artigo resultante da pesquisa diz respeito à aptidão para a empatia, com base nos estudos sobre os neurônios-espelho. Ainda que haja controvérsias, os autores dizem que os atributos morais, como empatia e solidariedade, não seriam capacidades exclusivamente humanas, mas compartilhadas na natureza animal. Como resultado, os autores reconheceram que o prisma do desenvolvimento infantil inicia no contexto familiar a partir de experiências de socialização com as pessoas de relação imediata. Portanto, é possível desenvolver empatia em seus aspectos internos e externos, em condições de socialização, sendo que a capacidade empática tem a ver com a sociedade e seu cuidado com a vida.

Brolezzi (2014) apresenta a empatia de acordo com Vygotsky, reportando-se à sua obra *A Psicologia da Arte*. Mesmo sendo pouco explorada, a palavra empatia encontra-se na dimensão da estética da arte. Ele relaciona-a com a experiência estética e faz referência ao movimento de sair de si mesmo e ir para o social através da arte. O fato relevante é a reação estética despertada no indivíduo pela obra de arte. A empatia, neste momento, aparece na projeção de sentimentos e emoções ligados ao nosso ser e ao nosso organismo, em um caráter cognitivo, cultural e social. As considerações do autor desenvolvem ideias em várias linhas, aliando-se ao desenvolvimento do conceito de empatia, o qual está presente, hoje, em época posterior a Vygotsky. Ou seja, estas são manifestações inteligentes, onde a empatia ocupa papel essencial nessa interação entre o experienciar, o pensar e o sentir.

Azevedo (2014) realizou uma revisão da literatura sobre os instrumentos de avaliação da empatia, identificando e descrevendo os instrumentos nacionais e internacionais voltados ao público adulto e idoso. A seleção reuniu 117 artigos, através dos quais foram identificados 18 instrumentos apresentados no artigo daquela autora. Dos dois desenvolvidos no Brasil, destaca-se o instrumento Inventário de Empatia (I.E.), de Falcone *et al.* (2008). Em suas características, a dimensão do constructo empatia é avaliada por meio de análises fatoriais.

Segundo Azevedo (2014, p. 21), artigos que versem sobre “o tema da avaliação da empatia em práticas de seleção de pessoal no ambiente organizacional não foram encontrados”.

Ela acrescenta que os instrumentos, em sua maioria, “são validados para as áreas acadêmica e clínica”. Sugere, ainda, que estudos brasileiros sejam realizados avaliando as “habilidades empáticas em diferentes profissões” (AZEVEDO, 2014, p. 21), pois os autores citados abordam a importância da empatia no desempenho profissional, em consonância com esta dissertação, ao afirmarem que, dada a necessidade, em diferentes áreas, se incluem cargos de gestão de pessoas na dimensão de relações interpessoais e com a sociedade.

Falcone (2003), por meio de vasta revisão de literatura, apresenta estudo sistematizado sobre a empatia, cujos resultados têm incentivado trabalhos mais específicos sobre o tema. Os estudos sobre os efeitos sociais da empatia nas relações de convívio em família e com amigos mostram que há geração de afeto e de simpatia, reduz problemas emocionais, além de ajudar no enfrentamento das situações problemáticas e psicossomáticas. A empatia também facilita as relações conjugais, promovendo ajustamento e satisfação. Esse comportamento de indivíduos empáticos, citado nesses estudos, causa diminuição de conflito; e o rompimento é minimizado, dando lugar a relações agradáveis. Esses indivíduos sabem “ler” e valorizar os sentimentos e pensamentos na relação com outros, cuja habilidade os torna bem-sucedidos para estabelecer relações pessoais e profissionais (FALCONE, 2003).

Falcone (2003) considera a obra de Carl Rogers (1971; 1975) como sendo a mais expressiva a respeito da empatia, cujo conceito já foi trazido no início deste capítulo. Rogers, de acordo com Falcone (2003), é citado por diversos autores norte-americanos como sendo o precursor da utilização do termo empatia. Ao reconhecer a ação comportamental da empatia, Rogers apresenta as etapas do processo empático da seguinte maneira,

- (a) captar o mundo perceptual da outra pessoa e familiarizar-se com ela, sem julgá-la;
- (b) comunicar ao outro a própria percepção do mundo do outro, observando elementos que o outro teme; e (c) verificar com o outro a correção de tais percepções e deixar-se guiar pelas respostas deste.

Identificam-se, nesse conjunto de etapas, os sentimentos e a perspectiva do outro, que se sente verdadeiramente compreendido e acolhido.

Nos estudos de Falcone (2003) sobre empatia, em sua revisão de literatura, o conceito de empatia é apresentado no modelo multidimensional que diz,

empatia é a capacidade de compreender, de forma acurada, bem como de compartilhar ou considerar sentimentos, necessidades e perspectivas de alguém, expressando esse entendimento de tal maneira que a outra pessoa se sinta compreendida e validada. (FALCONE *et al.*, 2008, p. 323).

Para Falcone (2003), são três os componentes que constituem o comportamento empático: o “componente cognitivo” diz respeito ao entendimento da informação; o

“componente afetivo” considera emoções e afetos advindos desse entendimento; e o “componente comportamental” como sendo aquele em que o entendimento é expresso verbalmente ou de maneira não verbal. A empatia apresenta duas etapas: a primeira é a compreensão empática, que consiste em prestar atenção e ouvir sensivelmente; e a segunda é a comunicação empática, cuja verbalização adequada demonstra à pessoa que ela está sendo compreendida (FALCONE, GIL; FERREIRA, 2007).

### 2.3 INVENTÁRIO DE EMPATIA (I.E.): INSTRUMENTO UTILIZADO NA PESQUISA

Na busca em sites acadêmicos, não foram encontrados estudos sobre empatia relacionados ao contexto de gestão, sendo que estudos das áreas de psicologia, saúde, educação e ciências sociais sobre a matéria são diversos; num artigo sobre revisão e análise das publicações científicas e medidas de empatia, encontram-se dados numéricos sobre esse levantamento, pois “os resultados apontaram que o tema ‘empatia’ tem sido investigado em diversos campos e áreas de estudos tais como psicologia, medicina, enfermagem, odontologia, fisioterapia, fonoaudiologia, educação, engenharia de produção” (AZEVEDO; MOTA; METTRAU, 2018, p. 3).

Os autores do artigo *Inventário de Empatia (I.E.): Desenvolvimento e Validação de uma Medida Brasileira* (FALCONE *et al.*, 2008) utilizaram o embasamento teórico fornecido pela literatura, desenvolveram e analisaram as características psicométricas de um Inventário de Empatia.

Os itens do I.E., na sua versão original, foram construídos com base em uma revisão da literatura, composta por autores como Bedell e Lennox (1997), Bellack (1997), Caballo (1993), Davis (1980), Del Prette e Del Prette (1998), Hogan (1969), Ickes (1997), Levenson e Gottman (1978), Mehrabian e Epstein (1972), Thompson (1992), “a partir da qual foram identificadas 16 situações sociais e habilidades empáticas implicadas nestas situações” (FALCONE *et al.*, 2008, p. 325). Este I.E. se diferencia de outras medidas de habilidades sociais.

Foram identificados dezesseis (16) contextos de interação social de natureza cognitiva, afetiva e comportamental da empatia. A versão final do I.E., composta de quarenta (40) itens, utiliza afirmativas do tipo *Likert*. A estrutura interna do instrumento, após análise fatorial apresenta índice de consistência interna em bases de cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach, cujos fatores são quatro (4): Tomada de Perspectiva (TP), Flexibilidade Interpessoal (FI), Altruísmo (A) e Sensibilidade Afetiva (SA). As características psicométricas têm validade para

a utilização em pesquisa acadêmica, tal qual foi utilizada nesta Dissertação. É uma medida brasileira recomendada protocolarmente em pesquisas nos diferentes contextos sociais, conforme afirmação de Falcone *et al.* (2008).

Os quatro fatores medidos e relativos ao instrumento nessa Dissertação serão apresentados de forma sinóptica e breve nas subseções que se seguem.

### 2.3.1 Tomada de Perspectiva

No estudo intitulado *O Papel da Competência Interpessoal e da Tomada de Perspectiva*, de autoria de Assunção e Matos (2010, p. 1576), se diz que a tomada de perspectiva é a “capacidade de se colocar no lugar do outro”, uma definição que está diretamente relacionada ao conceito de Carl Rogers. Estes autores fazem indicação de outros estudos sobre relacionamento entre pais e filhos e afirmam que “relações seguras com os pais podem potencializar um clima favorável ao desenvolvimento de competências de empatia e reciprocidade” relacionadas à tomada de perspectiva (ASSUNÇÃO; MATOS, 2010, p. 1576).

Na perspectiva teórica e metodológica, organizada por Davis (1983 *apud* Formiga, 2015), os quatro constructos independentes de habilidades empáticas estariam embasados em experiências afetivas e cognitivas. Dentre essas habilidades, ele destaca duas experiências que tratam da tomada de perspectiva do outro, relacionada à “capacidade cognitiva voltada para a compreensão e a coordenação de percepção do outro que visem à solução de conflitos interpessoais e sociais” (FORMIGA, 2015, p. 216). Acrescenta o mesmo autor que, “apesar de se encontrarem estudos no Brasil quanto ao estabelecimento e manutenção dessa medida, eles têm gerado inconsistências em suas propostas na organização fatorial” (FORMIGA, 2015, p. 217).

No referido instrumento de Davis (*apud* FORMIGA, 2015), em sua versão original para o contexto brasileiro, a organização fatorial apresenta a Tomada de Perspectiva (TP) em que “mede a capacidade cognitiva do indivíduo de se colocar no lugar de outras pessoas, reconhecendo e inferindo o que elas pensam e sentem” (por exemplo, imagino como as pessoas se sentem quando eu as critico; tento compreender meus amigos imaginando como eles veem as coisas, etc.). E, ao levar em consideração, conforme análise de indicadores das estimativas preditivas do estudo em questão, ratifica que a Tomada de Perspectiva (TP) “refere-se à capacidade cognitiva voltada para a compreensão e coordenação de percepções do outro, que visem à solução de conflitos interpessoais e sociais [...]” (DAVIS *apud* FORMIGA, 2015, p. 225-226).

Contextualizando o fator Tomada de Perspectiva (TP), os autores e autoras Falcone *et al.* (2008, p. 322), com base em Eisenberg e colaboradores (1997), Eisenberg e Strayer (1992), Ickes (1997), Long e Andrews (1990), dizem que a Tomada de Perspectiva (TP), componente cognitivo da empatia, caracteriza-se “pela capacidade de inferir com precisão os sentimentos e pensamentos de outra pessoa, sem experimentar necessariamente os mesmos sentimentos desta. Tal perspectiva envolve neutralidade e imparcialidade daquele que empatiza” (FALCONE *et al.*, p. 322).

### **2.3.2 Flexibilidade Interpessoal**

A regulação das emoções e a Flexibilidade Cognitiva resultam de seu próprio desenvolvimento, nos anos iniciais da autoconsciência e consciência do outro, sendo que a flexibilidade e a capacidade de regular a própria perspectiva modelam a emoção envolvida na preocupação com o outro (DECETY; JACKSON *apud* FALCONE *et al.*, 2008, p. 322).

No estudo de Azevedo, Mota e Metrau (2014, p. 6), ao se reportarem ao Inventário de Empatia de Falcone *et al.* (2008), esses autores discorrem sobre o instrumento e referem que o fator Flexibilidade Interpessoal (FI) “envolve a capacidade para tolerar comportamentos, atitudes e pensamentos muito diferentes ou que provocam frustração [...]”.

Ao se referirem Flexibilidade Interpessoal, Rodrigues *et al.* (2014, p. 921), com base em Falcone *et al.* (2008), dizem que este fator reflete “a capacidade para tolerar comportamentos, atitudes e pensamentos dos outros, os quais são muito diferentes ou provocadores de frustração”.

Considerando o estudo de Falcone *et al.* (2013, p. 206) intitulado *Validade convergente do Inventário de Empatia*, estes correlacionaram as subescalas (fatores) de dois instrumentos de medidas de empatia. “A subescala de Flexibilidade Interpessoal (FI) do Inventário de Empatia (I.E.) correlacionou-se positiva e significativamente com a subescala de Tomada de Perspectiva (TP) da Escala Multidimensional de Reatividade Interpessoal (EMRI)”. Ainda segundo os mesmos, “ambos os fatores são de natureza cognitiva”.

### **2.3.3 Altruísmo**

O estudo de Moitoso e Casagrande (2017, p. 211) intitulado *A Gênese e o Desenvolvimento da Empatia: Fatores Formativos Implicados*, apoiado em Stueber (2016), diz que “a empatia também está presente nas relações interpessoais, possibilitando o convívio e a

organização social; possui papel fundamental no desenvolvimento moral e de atitudes altruísticas”.

Altruísmo (AI) “é a capacidade para sacrificar temporariamente os próprios interesses para beneficiar ou ajudar alguém”. É nesses termos que Azevedo, Mota e Metrau (2018, p. 6) pensam a análise do estudo do Inventário de Empatia (I.E.).

Ao aplicarem um instrumento de medidas de empatia, Thomazi, Moreira e De Marco (2012, p. 89), no artigo intitulado *Avaliação da Evolução da Empatia em Alunos do Quarto Ano da Graduação em Medicina da UNIFESP em 2012*, basearam-se no modelo de Falcone *et al.* (2008). Neste estudo, o fator Altruísmo (AL) é contextualizado considerando “a capacidade para sacrificar os próprios interesses com a finalidade de beneficiar ou ajudar alguém”. Segundo esses autores, ao tornar-se o Altruísmo (AL) um componente afetivo da empatia, “o grupo estudado apresentou um índice acima da média de altruísmo”.

Falcone *et al.* (2008, p. 322), baseado em Batson (1997), dizem que “uma variedade de pesquisas sustentam a afirmação de que a preocupação empática evoca motivação altruísta”. Ou ainda, com base em Michener, DeLamater e Myers (2005), dizem que o Altruísmo (AL) é compreendido como “a ajuda com intenção de auxiliar outra pessoa sem expectativa de qualquer compensação (senão o bom sentimento resultante)”.

#### **2.3.4 Sensibilidade Afetiva**

No estudo piloto de Rodrigues *et al.* (2014, p. 921) intitulado *A Implementação e Avaliação de um Programa de Desenvolvimento da Empatia em Estudantes de Psicologia*, a Sensibilidade Afetiva (SA), presente como fator do constructo empatia, “reflete sentimentos de compaixão e de interesse pelo estado emocional do outro”.

No estudo de Fontgalland (2012, p. 37), estribado em Carl Rogers (1942; 1973), ao tratar da atuação do profissional com o outro, Rogers recomenda a prudência, para “evitar os extremos da reserva ou da ultrassimplificação, criando uma relação qualificada pelo calor, pelo interesse, capacidade de resposta e uma dedicação afetiva num grau limitado com clareza e precisão”.

A Sensibilidade Afetiva (SA), trabalhada na análise de Azevedo, Mota e Metrau (2018, p. 6), está relacionada “[...] a sentimentos de compaixão, interesse ou consideração pelo outro”, sendo que as considerações teóricas de Carl Rogers e a análise do processo evolutivo de seu pensamento também estão presentes.

Segundo Falcone *et al.* (2008, p. 322), com base em Greenberg e Elliott (1997), Hoffman (1992) e Falcone, Gil e Ferreira (2007), o fator Sensibilidade Afetiva (SA) está presente “como um componente afetivo da empatia, não implicando necessariamente em experimentar os sentimentos da outra pessoa”, mas sim, expressar o interesse genuíno por atender às necessidades do outro e a preocupação com o outro. Ou, ainda, “reflete sentimentos de compaixão e de interesse pelo estado emocional do outro” (FALCONE *et al.*, p. 327).

## 2.4 EMPATIA NA GESTÃO

Embora a prática da administração não seja recente, foi apenas no século XIX que surgiu uma forte consciência da relevância da qualidade, despertada principalmente pelas comparações do estudo e da análise da administração com os avanços nas ciências físicas e biológicas (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010). Essa preocupação desencadeou uma análise extensiva e uma série de estudos sobre as funções do administrador. Em sua análise, nossos autores explicam a administração da seguinte forma,

administração refere-se à criação e à manutenção de um ambiente interno da organização propício ao trabalho eficiente, objetivando o alcance de metas; ou seja, ‘administrar é a arte de fazer e administração é o corpo organizado de conhecimento em que se baseia esta arte’. (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010, p. 82).

Ramos (1970 *apud* HEIDEMANN, 2014) destaca a necessidade de se repensar o fazer do administrador, enquanto capaz de buscar a promoção da felicidade e satisfação dos indivíduos membros das organizações. Este entendimento, ainda que não tão recente, permanece necessitando ser revisitado – e a empatia, como competência humana, pode ser uma forma de fazê-lo. Identificam-se conexões na sua aplicação em todas as áreas institucionais e organizacionais. Vai-se além, quando se verifica que é otimista a visão em relação ao futuro do trabalho, contrariando o pensamento de Jeremy Rifkin em sua obra *O Futuro Parece Amargo para o Mundo do Trabalho*, de 1995. A visão otimista em relação ao futuro do trabalho diz respeito a descobertas atuais, envolvendo estudos realizados por mais de duzentos e cinquenta especialistas em previsão de tendências e cientistas de dados, em todo o mundo, com pesquisa qualitativa e análises quantitativas da WGSN – organização de atuação mundial. Segundo o estudo *O Futuro do Trabalho*, da rede WGSN,

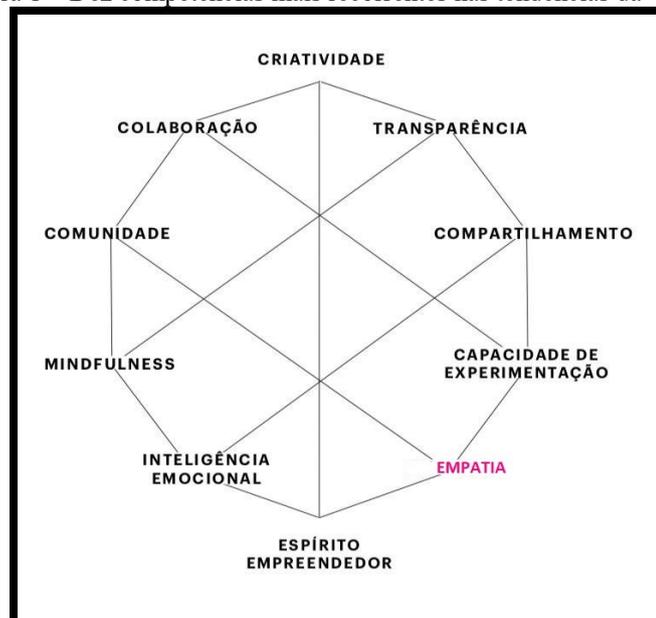
[...] a melhor forma de se preparar para esse novo mercado é prestar atenção às transformações que estão acontecendo agora e reconhecer nelas os embriões desse futuro. Tendências em consumo, educação, meio acadêmico, obtenção de renda, novas profissões e ambiente de trabalho nos dão uma dica do que está por vir. [...] a quarta Revolução Industrial tem revelado a importância das competências humanas para a gestão e a transformação do mercado de trabalho. Elas estão sendo colocadas

no centro das tomadas de decisão tanto conscientemente, como é o caso dos parâmetros de recrutamento e seleção nas empresas, quanto intuitivamente, como a preferência das novas gerações por empresas mais transparentes. (WGSN, 2017, p. 7).

A empatia está presente entre as dez competências mais recorrentes nas tendências reunidas pela WGSN (2017) e exigidas pelas empresas, definindo-se assim os próximos *soft skills*; ou seja, tudo o que envolve vida profissional, desde a capacitação para o ingresso no mercado, e o que envolve a noção que se terá de sucesso e satisfação (Figura 1). No mesmo estudo, é identificado o impacto do fator humano em cada etapa da jornada do trabalho, ou seja,

[...] a onipresença da tecnologia está despertando valores humanos na relação com o trabalho. Apesar do pessimismo que ronda o imaginário sobre o futuro do trabalho, onde a automação poderia tornar as habilidades humanas obsoletas, o comportamento das novas gerações e o próprio excesso de tecnologia está atraindo valores humanos para os negócios, a educação e as escolhas profissionais. (WGSN, 2017, p. 1-2).

Figura 1 – Dez competências mais recorrentes nas tendências da WGSN



Fonte: WGSN, 2017, p. 2.

Em alguns estudos da ciência da administração, sobre as funções do gestor, encontra-se a função de empatia representando aspectos comuns nas pedagogias defendidas por Freire (1983) e Rogers (1982). Freire (1983, p. 69) fala de empatia quando “a relaciona à ‘procura de algo’ – amoroso, humilde, crítico, esperançoso, confiante e criador”.

Neste sentido, a afirmação da pensadora Arendt (2013, p. 61) contribui com a reflexão de Freire, quando diz que,

a presença de outros que veem o que vemos e ouvem o que ouvimos garante-nos a realidade do mundo e de nós mesmos; embora a intimidade de uma vida privada plenamente desenvolvida, tal como jamais se conheceu antes do surgimento da era moderna e do concomitante declínio do domínio público, sempre intensificará e enriquecerá grandemente toda a escala de emoções subjetivas e sentimentos privados,

essa intensificação sempre ocorre à custa da garantia da realidade do mundo e dos homens.

No item anterior, a compreensão empática, sob o ponto de vista Rogeriano, encontra-se em Patterson (1975), que faz a transposição desse conceito para o ambiente de trabalho, ao dizer que,

se o administrador, líder industrial ou militar, oportuniza um clima dentro de sua organização, então, seu pessoal será cada vez mais auto-responsável, mais criativo, mais capaz de adaptar-se a novos problemas e mais basicamente cooperativo. Me parece possível que estejamos presenciando a aparição de um novo campo de relações humanas, no qual podemos especificar que se existem certas condições atitudinais, então ocorrerão certas trocas definíveis. (PATTERSON, 1975, p. 135).

A obra de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira *A História da Administração* faz referência aos estudos de Daniel Goleman, que trata da análise da inteligência emocional. Goleman (*apud* OLIVEIRA, 2012) afirma que a base de tudo são as emoções dos indivíduos em situações de agir e de aprender a se relacionarem. Nesse contexto, compete analisar o autoconhecimento; a questão da capacidade de um indivíduo lidar com as emoções; a empatia como uma capacidade de consolidar as próprias emoções e as dos que nos cercam; a administração dos relacionamentos; e, finalmente, manter as emoções sob controle (GOLEMAN *apud* OLIVEIRA, 2012).

A falta de cooperação interdisciplinar é uma das dificuldades para a geração da inovação social e para estabelecer redes de relacionamento, em que o compartilhamento entre indivíduos desenvolve espírito de confiança. Contudo, profissionais procuram complementar sua formação, sendo esse movimento um facilitador para o desenvolvimento das inovações. Sendo assim, a tecnologia, aliada a uma visão mais sistêmica, possibilita haver equipes multidisciplinares, haja vista a tendência de os indivíduos aceitarem divergências e tenderem a diferentes lógicas (BARBOSA *et al.*, 2015).

Essa demanda por uma gestão voltada para a flexibilidade se torna ainda mais importante quando o que está em jogo é a inovação, já que pensar em inovação, seja pelo viés tecnológico, seja pelo viés da gestão, é pensar em criatividade ou criação de novos conhecimentos, isto é, pensar sobre como surgem as ideias que fogem do padrão, que dizem de possibilidades diferentes e funcionais para além das fronteiras e limites existentes. Sobre isso, pode-se admitir uma concepção individualista em que o pensamento criativo é atribuído às capacidades. Ou ainda, uma perspectiva sociointeracional, em que a criatividade está ligada aos processos de interação, nos quais o diálogo e a interação, face a face, possibilitariam a fala e a troca de ideias e, conseqüentemente, o surgimento de diferentes perspectivas que ultrapassariam a noção individual. (GERGREEN *et al.*, 2015, p. 126).

A gestão universitária (universidade pública) encontrará demandas e necessidades sociais contemporâneas, habilidades e competências, conhecimentos diferenciados, adaptação

de políticas e processos de trabalho, muitas vezes implicados na inovação de ações e funcionamento, prestando serviços educacionais em sua missão institucional do bem comum, acompanhando as tendências e as rápidas transformações observadas no contexto social.

O estudo da empatia como competência humana e a sua aplicação na formação continuada da gestão na universidade significa inovação em seus processos de trabalho. Na relação com a sociedade, a universidade deve “[...] estar atenta ao novo modelo econômico, que terá efeitos em longo prazo nas regulamentações governamentais, no planejamento cívico e no futuro do trabalho e no desenvolvimento regional” (WGSN, 2017, p. 6).

Um caminho sem volta, na codependência da tecnologia, segue promovendo mudanças cada vez maiores, sendo que o fator multigeracional se destaca e um grupo de indivíduos que defende avanços tecnológicos está presentes e buscam a vida otimizada por esses avanços, mas não consumida.

Estimulado pelas críticas de políticos, cidadãos e mídias, o *Facebook* está incorporando a empatia. Depois de encomendar uma pesquisa para entender como a plataforma afeta as pessoas, a empresa divulgou que implementará mudanças [...]. O conteúdo passivo vai diminuir (anúncios, vídeos e artigos), para priorizar as postagens de usuários e seus amigos. (WGSN, 2017, p. 7).

Nesse sentido, o cenário do mundo físico e analógico desafia as injustiças sociais e ambientais, realçando a empatia como um fator de ação na intervenção a favor do usuário da tecnologia.

A nova educação prepara estratégias inovadoras e revolucionárias, com novos formatos pedagógicos e tecnológicos, além de projeções demográficas, principalmente de lugares como a Índia, a China e a África. “[...] isso deve gerar um impacto social e cultural no futuro, uma vez que grande parte da juventude ativa e criativa encontrar-se-á fora do eixo ocidental (EUA-Europa que conhecemos hoje)” (WGSN, 2017, p. 9).

O estudo da administração aponta essencialmente para a administração de pessoas, como preconizou e ensinou Peter Drucker. No exercício da gestão universitária, que é o cenário no qual se aplicou a pesquisa proposta neste estudo, é crucial o conhecimento mínimo de aspectos pertinentes às relações humanas, visto que todas as suas funções atingem o ser humano, nos seus variados papéis: funcionário, professor, aluno e comunidade. Isso desperta um senso de ética e de responsabilidade. Heidemann, ao tratar sobre esta questão, reporta-se a Guerreiro Ramos, quando diz,

[...] em seu sentido estrito e aplicado, ou contextual, refere-se às relações sociais circunscritas, como as previstas no sistema racional burocrático de prestação de serviços, por exemplo. Quer em sentido abrangente ou específico, trata-se de uma preocupação imprescindível a todo funcionário ou administrador público [...]. (RAMOS *apud* HEIDMANN, 2014, p. 312).

Transformar intenções em ações, no contexto institucional, torna-se um grande desafio para os gestores de universidades, pois, segundo Mintzberg (*apud* ANDRIGUETTO JÚNIOR *et al.*, 2017), trata-se de grupos altamente profissionalizados e especializados, sendo que determinado problema ou demanda interna pode assumir diversas soluções, uma vez que variam as formações profissionais, os interesses e as interpretações dos grupos internos autônomos. Também é comum em universidades que cada profissional busque adequar o problema à sua interpretação e à solução que julgue supostamente ideal, conforme explicita Wick (*apud* ANDRIGUETTO JÚNIOR *et al.*, 2017).

Contrariamente a sistemas justapostos, onde os objetivos são claros e se identifica uma relação de causalidade, em organizações universitárias, não há uma lógica prevista e tampouco os eventos podem ser facilmente justificados (ANDRIGUETTO JÚNIOR *et al.*, 2017, p. 129).

Sendo constitutiva do processo, vale inserir aqui a concepção de Arendt (2013, p. IX) sobre a ação: “a ação corresponde à capacidade humana de desencadear o novo e o espaço adequado à sua manifestação, do qual ela depende para adquirir realidade; é o domínio público, o local adequado para a excelência humana”. Portanto, a ação do gestor requer autonomia e liderança compartilhada, na sua ação transformadora, e compreensão da complexidade das relações humanas implicadas no seu exercício profissional.

Sobre a noção de liderança compartilhada, os administradores trabalham com cidadãos e com grupos de cidadãos. Terão de desenvolver e empregar novas habilidades de liderança, ou seja, “empatia, consideração, facilitação, negociação e mediação” (DENHARDT, J.; DENHARDT, R., 2015, p. 146). É a gestão universitária que vai operacionalizar a condução voltada ao alcance dos seus objetivos, os quais, com seus desafios, foram referenciados pelas concepções de administração educacional. Para atendê-los, pois, a gestão universitária deve se instrumentalizar de modo inovador e criativo. “A obediência a rotinas hierarquicamente comandadas toma o lugar das relações empáticas com os outros [...] abrimo-nos uns aos outros” (FOX; MILLER, 1997 *apud* DENHARDT, J.; DENHARDT, R., 2015, p. 41). “A alternativa é ouvir, ‘esvaziar-se de si’ e acolher o outro como a si mesmo” (McSWITE, 1997 *apud* DENHARDT, J.; DENHARDT, R., 2015, p. 42).

Ao abordar a trajetória das teorias organizacionais, Berg (2011, p. 111), em sua obra *Modelos de Gestão em Organizações Públicas*, afirma que a essência das organizações,

transcende os padrões tecnológicos disponíveis, as linhas de produto, os usuários ou clientes, enfim; vindo a residir nas pessoas e na capacidade do gestor público de compreender não somente o comportamento humano [...] no ambiente de trabalho [...], mas a capacidade de compreensão da dinâmica organizacional.

Na previsão de estratégias inovadoras de educação para a era digital, o Vale do Silício sinaliza demandas futuras para as instituições educacionais e mudanças nos conceitos educacionais para a geração que precisará de habilidades colaborativas no mercado de trabalho futuro. Como exemplo mencionado por estudos atuais, “o *design thinking* é uma abordagem que busca a solução de problemas de forma coletiva e colaborativa, em uma perspectiva de empatia máxima com seus *stakeholders* (partes interessadas)” (WGSN, 2017, p. 10).

Considerando que a inovação, ao proporcionar mudança, apresenta uma nova dimensão de desempenho (BARBIERI, 2004), as concepções de empatia ilustram um entendimento coerente para o qual se pretende apresentar – através de estudo, treinamentos, cursos, aconselhamento psicopedagógico – um produto que objetiva desenvolver a competência humana da empatia na gestão universitária, a ser incluído em todas as áreas do conhecimento, seus currículos e programas de desenvolvimento, no ensino, na pesquisa e na extensão ou serviço público.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No desenvolvimento de um estudo científico se faz necessária a especificação de uma metodologia sistemática com objetivos claramente estabelecidos.

Para o desenvolvimento da pesquisa direcionada a presente Dissertação, optou-se por uma pesquisa de campo, na forma de um estudo de caso, apontado por Yin (2001, p. 32) como sendo “um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidências são usadas”. E o estudo caso também “permite observar e compreender com profundidade a realidade de uma organização, grupo ou indivíduo, e os resultados não devem ser generalizados, pois representam um ou poucos elementos e não toda a população” (ALMEIDA, 2011, p. 35).

Quanto aos objetivos, a forma é de uma pesquisa descritiva; e quanto aos procedimentos, é uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa descritiva “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 61-62). E a pesquisa bibliográfica “procura explicar um problema a partir de referências teóricas, buscando conhecer e analisar as contribuições científicas sobre determinado assunto” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 60). A abordagem qualitativa “tem o ambiente natural como a fonte direta de dados e o pesquisador como o instrumento fundamental, utilizando o enfoque indutivo na análise de dados e dando maior importância aos significados atribuídos pelas pessoas às coisas e à vida” (ALMEIDA, 2011, p. 32); e a abordagem quantitativa “caracteriza-se pelo uso de ferramentas estatísticas para o tratamento dos dados, visando a medir as relações existentes entre as variáveis que, por sua vez, são previamente estabelecidas” (ALMEIDA, 2011, p. 32).

#### 3.1 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO A SER PESQUISADO

Esta pesquisa teve como abrangência de estudo o Colégio de Aplicação da Universidade Federal de Santa Catarina, reconhecido pela Portaria nº 959/2013 do Ministério da Educação, que dispõe sobre as diretrizes e normas gerais para o funcionamento dos colégios de aplicação vinculados às universidades federais (BRASIL, 2013).

### 3.2 SUJEITOS DO ESTUDO

A população-alvo, participante da pesquisa, foi composta de dez (10) gestores lotados no Colégio de Aplicação da Universidade Federal de Santa Catarina.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A caracterização deste estudo está fundamentada nos critérios estabelecidos por Prodanov e Freitas (2013), da seguinte maneira: natureza, método científico, objetivo do estudo, procedimentos técnicos e abordagem. Os critérios, as classificações e as justificativas referentes à caracterização deste estudo estão dispostos no Quadro 1, como segue.

Quadro 1 – Critérios específicos de design deste estudo fundamentado nos critérios gerais estabelecidos por Prodanov e Freitas (2013)

<b>Critério</b>	<b>Classificação</b>	<b>Justificativa</b>
Natureza	Aplicada	Procura produzir conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas relacionados às relações interpessoais na gestão universitária.
Método Científico	Hipotético-Dedutivo	Esta pesquisa parte da formulação de um problema referente à competência humana da empatia, formula as suas hipóteses e, por processo de dedução, testará a predição da ocorrência dos fenômenos abrangidos pelas hipóteses.
Objetivo do Estudo	Descritivo	Busca conhecer as diversas situações, as relações que ocorrem e demais aspectos da competência da empatia, para assim atingir o objetivo deste trabalho acadêmico.
Procedimentos Técnicos	Pesquisa Bibliográfica	Tem por meta identificar na literatura os aspectos relevantes sobre gestão universitária, inovação e empatia, a fim de respaldar um instrumento necessário a delinear o grau de conhecimento e de importância do tema proposto de estudo.
	Levantamento	Por intermédio da aplicação de um Inventário de Empatia (INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS).
Abordagem	Quantitativa	Nesta proposta metodológica foram utilizadas medidas estatísticas descritivas, tais como as de comparação de frequência (percentagem) e as de apresentação de dados (tabelas, quadros, gráficos, etc.).

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizado um instrumento denominado Inventário de Empatia (I.E.), elaborado e validado no Brasil por Falcone *et al.* (2008), com o intento precípuo de avaliar o nível de empatia, de acordo com um modelo multidimensional, sendo ele composto

por 40 itens elaborados a partir dos componentes “cognitivos”, “afetivos” e “comportamentais” da empatia (ver ANEXO A).

O Inventário de Empatia (I.E.) é uma medida multidimensional da empatia utilizado em diversos estudos no Brasil, apresentando consistência teórica e psicométrica, conforme consta em sua validação, pois, “além de seus fatores apresentarem boa consistência interna, recomenda-se a sua utilização em pesquisas acadêmicas que visem avaliar a empatia em diferentes grupos e contextos sociais” (FALCONE *et al.*, 2008, p. 328).

Os 40 itens do Instrumento de Empatia (I.E.) de Falcone *et al.* (2008) foram distribuídos e arranjados ou acomodados em quatro fatores, os quais estão detalhados no Quadro 2, conforme segue.

Quadro 2 – Quatro fatores do Inventário de Empatia (I.E.)

<b>Fatores</b>	<b>Itens</b>
1) TOMADA DE PERSPECTIVA (TP) - Refere-se à capacidade de uma pessoa entender a perspectiva e os sentimentos da outra pessoa, mesmo em situações que envolvam conflito de interesses. Essas situações demandam esforço para compreender as razões do outro, antes de expressar as próprias perspectivas. Um escore baixo neste fator denota uma dificuldade para compreender as perspectivas e sentimentos da outra pessoa, especialmente em situações de conflito de interesses.	12
2) FLEXIBILIDADE INTERPESSOAL (FI) – Expressa a capacidade de uma pessoa para tolerar comportamentos, atitudes e pensamentos de outras, que são muito diferentes ou provocadores de frustração. Um escore baixo neste fator indica dificuldade em aceitar pontos de vista diferentes e tendência a se aborrecer facilmente em situações de conflito de interesses ou de frustração interpessoal.	10
3) ALTRUIZMO (AL) – Reflete a capacidade de uma pessoa para sacrificar os próprios interesses, com a finalidade de beneficiar ou ajudar alguém. Um escore baixo neste fator revela tendência egoísta.	9
4) SENSIBILIDADE AFETIVA (SA) – Reflete sentimentos de compaixão e de interesse de um indivíduo pelo estado emocional de outro. Um escore baixo na Sensibilidade Afetiva reflete pouca atenção ou cuidado em relação às necessidades dos outros.	9

Fonte: FALCONE *et al.*, 2008.

### 3.5 COLETA E TRATAMENTO ESTATÍSTICO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

#### 3.5.1 Coleta de Dados

Os dados foram obtidos durante uma entrevista com a pesquisadora e o gestor participante. Este momento foi realizado da seguinte maneira:

- a) apresentação do projeto, ressaltando os seus objetivos, problemática, relevância acadêmica e as devidas orientações sobre o instrumento de coleta de dados, o caráter voluntário de participação e as devidas instruções de preenchimento;

- b) distribuição e aplicação presencial do instrumento de coleta de dados para cada gestor que, voluntariamente, aceitou participar deste estudo, de forma individual;
- c) recolhimento do instrumento de coleta de dados, após cada gestor participante realizar o devido preenchimento;
- d) foi preestabelecido nesta etapa que não haveria limite de tempo;
- e) foi garantido ao gestor participante o anonimato.

A coleta de dados junto aos respondentes no Colégio de Aplicação foi realizada após o Projeto de Dissertação ter sido aprovado pelo processo de Qualificação no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

O período para a aplicação do instrumento de coleta de dados para a Dissertação ocorreu no mês de maio e junho de 2019.

### **3.5.2 Tratamento Estatístico e Interpretação dos Dados**

As respostas de cada item do Instrumento de Empatia (I.E.) foram numeradas de 1 a 5, em uma escala Likert, de acordo com as frequências dos comportamentos descritos, variando desde Nunca = 1, Raramente = 2, Regularmente = 3, Quase Sempre = 4 e Sempre = 5. “Os itens com frequência elevada tendem na direção do conceito de empatia, e os itens reversos, nos quais a alta frequência do comportamento tende a ser considerado como não empático, devem ter a sua pontuação invertida para a obtenção do escore” (FALCONE *et al.*, 2008, p. 325).

Os dados obtidos foram distribuídos por frequência numérica e relativa para evidenciar as informações relevantes referentes aos objetivos deste estudo.

Também foram utilizadas as principais medidas descritivas de estatística, segundo apresentam Marconi e Lakatos (2007, p. 113):

- medidas de dispersão: média;
- medidas de dispersão: desvio-padrão, coeficiente de variação;
- comparação de frequências: percentagem;
- apresentação dos dados: tabelas ou quadros e gráficos por setor.

A abordagem quantitativa descritiva mensura e descreve as relações existentes entre os parâmetros do objeto de estudo que, por sua vez, é previamente estabelecido.

### 3.6 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta dissertação possui limitações quanto à dificuldade em obter referências de estudos relacionados à empatia na gestão e ao fato de existirem poucos instrumentos de medidas de empatia aplicadas à dimensão do ambiente de trabalho e comportamento organizacional.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados do nível de empatia obtido das subescalas do Inventário de Empatia (I.E.).

### 4.1 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Ao utilizar a estatística descritiva nas análises realizadas, foi possível identificar os níveis de empatia em resposta à questão levantada no presente estudo – **Os gestores universitários do Colégio de Aplicação da Universidade Federal de Santa Catarina, em suas ações, apresentam a competência humana da empatia na dinâmica das relações interpessoais na comunidade universitária?** e atender ao segundo objetivo específico – **Identificar o grau de empatia presente nas ações dos gestores com base no Inventário de Empatia (I.E.).**

Após a tabulação das respostas, os dados foram organizados para a interpretação estatística e posterior análise. Na aplicação do Instrumento de Empatia (I.E.), as respostas referentes aos fatores Tomada de Perspectiva e Flexibilidade Interpessoal obtiveram média 3,7, desvio padrão 1,1 e coeficiente de variação de 30%. Altruísmo obteve média 3,6, desvio padrão 1 e coeficiente de variação de 28%. Sensibilidade Afetiva obteve média 4, desvio padrão 1 e coeficiente de variação igual a 25%. Como resultado geral, foi obtido a média 3,7, o desvio padrão 1,1 e o coeficiente de variação de 30% (ver Tabela 1).

Tabela 1 – Estatísticas do Inventário de Empatia (I.E.) e seus fatores

Fatores do Instrumento de Inventário (I.E.)	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
F1 – Tomada de Perspectiva (TP)	3,7	1,1	30%
F2 – Flexibilidade Interpessoal (FI)	3,7	1,1	30%
F3 – Altruísmo (AL)	3,6	1	28%
F4 – Sensibilidade Afetiva (SA)	4	1	25%
Resultado Geral	3,7	1,1	30%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

O nível de empatia do Inventário de Empatia (I.E.) foi dividido em três categorias: valores menores que 3 foram categorizados como baixo, iguais a 3 como médio e superiores a 3 como alto.

Todos os fatores apresentaram nível de empatia alto, com proporção maior que 50%, sustentando que os gestores do Colégio Aplicação possuem um alto grau de empatia presente em suas ações.

O primeiro fator, denominado de Tomada de Perspectiva (TP), foi o que apresentou o maior percentual de nível *baixa* (18,3%), 15,8% média e 65,8% alta. O segundo fator, Flexibilidade Interpessoal (FI), 16,4% de nível baixo, 16,4% média e 65,6% alta. O terceiro fator, Altruísmo (AL), 16,7% de nível baixa, 17,8% média e 75,6% alta. O quarto fator, Sensibilidade Afetiva (SA), 11,3% de nível baixo, 16,3% média e 72,5% alta.

De modo geral, o Inventário de Empatia (I.E.) obteve 16% de nível baixo nas respostas, 16,5% média e 67,5% alta, totalizando 100% (ver Tabela 2).

Tabela 2 – Resultados do nível de empatia na organização das respostas coletadas

Fatores do Instrumento de Inventário (I.E.)	Total de Respostas	Nível de Empatia	%
<b>F1 –Tomada de Perspectiva (TP)</b>	120	Baixa	18,3
		Média	15,8
		Alta	65,8
<b>F2 – Flexibilidade Interpessoal (FI)</b>	110	Baixa	16,4
		Média	16,4
		Alta	67,3
<b>F3 – Altruísmo (AL)</b>	90	Baixa	16,7
		Média	17,8
		Alta	65,6
<b>F4 – Sensibilidade Afetiva (SA)</b>	80	Baixa	11,3
		Média	16,3
		Alta	72,5
<b>Geral</b>	400	Baixa	16
		Média	16,5
		Alta	67,5

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

## 4.2 ANÁLISE DOS FATORES DA EMPATIA

Para atender ao segundo objetivo específico desta dissertação optou-se pelo conceito multidimensional de Falcone *et al.* (2008), a partir do qual foi construída a base estrutural de medida psicométrica apresentada em estudo intitulado *Inventario de Empatia (I.E.): Desenvolvimento e Validação de Uma Medida Brasileira*, em apenso ao Anexo A.

O Inventário de Empatia (I.E.) é um instrumento de avaliação de empatia desenvolvido e validado no Brasil por Falcone *et al.* (2008), composto por 40 questões subdivididas em 04 subescalas: Tomada de Perspectiva (TP), Flexibilidade Interpessoal (FI), Altruísmo (AL) e Sensibilidade Afetiva (SA). A análise dos resultados obtidos por subescalas é demonstrada nos Gráficos 1 a 4, conforme segue.

#### 4.2.1 Fator 1 – Tomada de Perspectiva (TP)

O Gráfico 1 apresenta o primeiro fator, denominado Tomada de Perspectiva, composto de 12 itens, que se “refere à capacidade de entender a perspectiva e os sentimentos da outra pessoa, mesmo em situações que envolvam conflito de interesses, demandam esforço para compreender as razões do outro antes de expressar as próprias perspectivas”, segundo Falcone *et al.* (2008, p. 326-327).

Gráfico 1 - Fator Tomada de Perspectiva (TP)



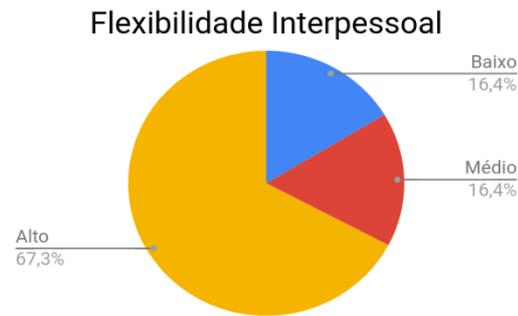
Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Identifica-se que o Fator 1 – Tomada de Perspectiva – obteve nível de empatia alto (65,8%), sinalizando que os gestores demonstram compreender as perspectivas e os sentimentos do outro. De acordo com Falcone *et al.* (2008, p. 326-327), “um escore baixo neste fator denota uma dificuldade para compreender as perspectivas e os sentimentos da outra pessoa, especialmente em situações de conflito de interesses”.

#### 4.2.2 Fator 2 – Flexibilidade Interpessoal (FI)

O Gráfico 2 apresenta o segundo fator, denominado Flexibilidade Interpessoal, composto de 10 itens. Esse fator “expressa a capacidade para tolerar comportamentos, atitudes e pensamentos dos outros, os quais são muito diferentes ou provocadores de frustração”, segundo Falcone *et al.* (2008, p. 327).

Gráfico 2 - Fator Flexibilidade Interpessoal (FI)



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Identifica-se que o Fator 2 – Flexibilidade Interpessoal – obteve nível alto (67,3%), o que denota capacidade dos gestores para tolerarem comportamentos, atitudes e pensamentos dos outros. Segundo Falcone *et al.* (2008, p. 327), “um escore baixo neste fator indica dificuldade em aceitar pontos de vista diferentes e tendência a se aborrecer facilmente em situações de conflito de interesses ou de frustração interpessoal”.

#### 4.2.3 Fator 3 – Altruísmo (AL)

O Gráfico 3 apresenta o terceiro fator, denominado Altruísmo, composto de nove (9) itens. Tal fator “reflete capacidade para sacrificar os próprios interesses, com a finalidade de beneficiar ou ajudar alguém”, segundo Falcone *et al.* (2008, p. 327).

Gráfico 3 – Fator Altruísmo (AL)



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Identifica-se que o Fator 3 – Altruísmo – obteve nível alto (65,6%), evidenciando que os gestores não apresentam tendência egoísta. Para Falcone *et al.* (2008, p. 327), “um escore baixo neste fator revela tendência egoísta”.

#### 4.2.4 Fator 4 – Sensibilidade Afetiva (SA)

O Gráfico 4 apresenta o quarto fator, denominado Sensibilidade Afetiva, composto de nove (9) itens, que “reflete sentimentos de compaixão e de interesse pelo estado emocional do outro”, segundo Falcone *et al.* (2008, p. 327).

Gráfico 4 – Fator Sensibilidade Afetiva (SA)



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Identifica-se que o Fator 4 – Sensibilidade Afetiva – obteve nível alto (72,5%), o que reflete que os gestores aceitam pontos de vistas diferentes, não se incomodando em conflitos de interesses e frustração interpessoal. Para Falcone *et al.* (2008, p. 327), “um escore baixo neste fator reflete pouca atenção ou cuidado em relação às necessidades dos outros”.

Após a análise dos quatro fatores do Inventário de Empatia (I.E.) supracitados, os resultados obtidos evidenciam o que os estudos e os teóricos pregam sobre o fenômeno multidimensional da empatia, na perspectiva da experiência humana. Sobre isso, Falcone *et al.* (2008, p. 323), em sua revisão de literatura sobre empatia, apresentam o conceito de empatia no modelo multidimensional dizendo,

empatia é a capacidade de compreender, de forma acurada, bem como de compartilhar ou considerar sentimentos, necessidades e perspectivas de alguém, expressando esse entendimento de tal maneira que a outra pessoa se sinta compreendida e validada.

Neste sentido, os resultados apresentados indicam significativa consonância em relação ao referido conceito, com as ações dos gestores do Colégio de Aplicação revelando a competência humana da empatia em alto grau.

Finalmente, destaca-se que, sobre a aplicação do instrumento de coleta de dados, mostrou-se evidente a disponibilidade dos gestores respondentes – disponibilidade pessoal e de tempo – expressando satisfação em participar, demonstrada no sorriso, no olhar atento, na imediata ida à sua agenda para ver um horário, haja vista a sobrecarga de trabalho

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PRODUTO

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir esta dissertação, o primeiro objetivo específico – **Conceituar empatia segundo a literatura** – foi atingido na seção que apresenta uma revisão de literatura, elegendo-se um conceito multidimensional de empatia, com base em Falcone *et al.* (2008).

O segundo objetivo específico – **Identificar o grau de empatia presente nas ações dos gestores, com base no Inventário de Empatia (I.E.) de Falcone et al. (2008)** – foi alcançado por ocasião da interpretação estatística dos dados coletados e da análise dos fatores componentes do Inventário de Empatia (I.E.). A partir disso, foi identificado o grau de empatia dos gestores do Colégio de Aplicação da Universidade Federal Santa Catarina, podendo-se concluir que esses apresentam nível alto de empatia.

O terceiro objetivo específico – **Propor ações de inovação sobre empatia, com vistas a contribuir para o aprimoramento das relações interpessoais que se desenvolvem no exercício da gestão universitária** – foi atendido com a elaboração de um Programa de Estudos sobre Empatia na Gestão Universitária, com o propósito de disponibilizá-lo ao Programa Escola de Gestores da UFSC (ver item 5.2).

Desse modo, o objetivo geral do estudo – **Investigar empatia nas ações dos gestores do Colégio de Aplicação da Universidade Federal de Santa Catarina, propondo ações inovadoras ao seu aprimoramento** – foi alcançado após o fechamento das partes integrantes desta dissertação.

E o Problema de Investigação que norteou o estudo – **Os gestores universitários do Colégio de Aplicação da Universidade Federal de Santa Catarina, em suas ações, apresentam a competência humana da empatia, na dinâmica das relações interpessoais na comunidade universitária?** – foi respondido ao se identificar que os gestores do Colégio de Aplicação apresentam alto grau de empatia.

Após a análise dos quatro fatores do instrumento de coleta de dados, os resultados obtidos evidenciam o que estudos e teóricos pregam sobre o fenômeno multidimensional da empatia na visão da experiência humana. Neste sentido, os resultados apresentados indicam significativa consonância em relação ao referido conceito, com as ações dos gestores do Colégio de Aplicação revelando a competência humana da empatia em alto grau. Assim, o Inventário de Empatia (I.E.) adotado é adequado para o desenvolvimento de novos estudos relacionados com o tema da empatia no contexto universitário.

A cotidianidade dos gestores com as pessoas no ambiente institucional é complexa, na dimensão das relações interpessoais. A competência humana da empatia é imperativa na atuação profissional em ações permeadas pelo contato humano. Desse modo, o constructo empatia vem sendo estudado e analisado em seus conceitos e desenvolvimento, o que requer aprendizagem permanente. Na busca pela solução de um problema, na dimensão humana, a tomada de decisão de um gestor em suas atribuições é exercida considerando a distância relacional entre o gestor e o outro. Havendo capacidade empática do gestor, haverá, também, muitos benefícios para ambos, pois o outro se sentirá compreendido e livre para se expressar, comunicando-se melhor, com participação contributiva e satisfação nas decisões, pois nesta relação há a dimensão pedagógica em que a aprendizagem e o desenvolvimento se fazem presentes para ambos os sujeitos.

Os resultados obtidos e o Programa de Estudos sobre Empatia na Gestão Universitária indicam a necessidade de outras investigações, pela relevância do tema e como forma de aprimoramento da gestão universitária.

## 5.2 PROGRAMA DE ESTUDOS SOBRE EMPATIA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

### 5.2.1 Objetivo Geral

Oferecer estudos sobre empatia na gestão universitária, habilitando os gestores a utilizarem a empatia como forma de ação nas relações humanas na comunidade.

### 5.2.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver conhecimento sobre empatia.
- Criar ações para o desenvolvimento da competência humana da empatia.
- Desenvolver estratégias, mediante vivências e prática de habilidades experienciadas no contexto das relações interpessoais.
- Promover encontros no que concerne às habilidades empáticas, avaliando o comportamento empático em grupos e/ou individual.
- Promover encontros, com intervenção dirigida, no desenvolvimento da habilidade empática, por meio de dinâmicas de grupo, conscientizando os gestores para a importância da empatia na prática da gestão universitária.

### 5.2.3 Conteúdo

O Programa de Estudos sobre Empatia na Gestão Universitária é composto de dez (10) sessões de treinamento, de uma (1) hora de duração.

Sessão 1 – Entrevista com os gestores atuantes e não atuantes, aplicando instrumento de medida da empatia.

Sessão 2 – Exposição oral sobre empatia; base teórica e estudos investigativos.

Sessão 3 – Dinâmicas de grupo, com o intuito de promover a sensibilização dos gestores, simulando vivências experienciadas no contexto das inter-relações.

Sessão 4 – Aula expositiva sobre comunicação empática.

Sessão 5 – Avaliação e análise, com o grupo de gestores, do resultado da aplicação do instrumento (realizado na Sessão 1).

Sessão 6 – Autoavaliação e análise individual do resultado da aplicação do instrumento (realizado na Sessão 1).

Sessão 7 – Relato individual sobre seu comportamento empático em grupo e/ou individual, com base nos itens do Instrumento de Empatia (I.E.).

Sessão 8 – Aplicação da Escala Multidimensional de Reatividade Interpessoal de Davis (EMRI).

Sessão 9 – Utilização de leituras e discussões de textos, com base na obra de Carl Rogers (1982) *Tornar-se Pessoa*.

Sessão 10 – Lei geral das relações interpessoais, com base no texto de Carl Rogers.

### 5.2.4 Procedimentos Metodológicos

- Aula expositiva e dialogada
- Filme
- Dinâmicas de grupo
- Dramatização
- Seminários
- Fichamento

### 5.2.5 Avaliação Final

Ao término do treinamento será reaplicado o Instrumento de Empatia (I.E.) como pós-avaliação dos gestores participantes. O objetivo será avaliar o conhecimento teórico-prático adquirido durante o processo dessa formação e com abertura para a reformulação dinâmica e permanente, à medida que surjam novas evidências sobre empatia, que irão exigir novas alternativas e adaptações, conforme preconiza o modelo multidimensional do conceito de empatia adotado nesta Dissertação.

Neste sentido, traz-se o entendimento de Falcone *et al.* (2008, p. 323) sobre empatia no modelo multidimensional: “Empatia é a capacidade de compreender, de forma acurada, bem como de compartilhar ou considerar sentimentos, necessidades e perspectivas de alguém, expressando esse entendimento de tal maneira que a outra pessoa se sinta compreendida e validada”.

### 5.2.6 Leituras Básicas e de Apoio

BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido**: sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2004.

CHAUÍ, Marilena Souza. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista brasileira de educação**, São Paulo, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003.

DENHARDT, Janet V; DENHARDT, Robert B. **New public service**: serving, not steering. 4. ed. Nova York/Londres: Routledge, 2015.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 38. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HEIDEMANN, Francisco Gabriel. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. *In*: HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM, José Francisco (org.). **Políticas públicas e desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. 3. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2014. p. 23-39.

MAY, Rollo. **O homem à procura de si mesmo**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

MOTA, R. O papel da inovação da sociedade e na educação. *In*: COLOMBO, Sonia Simões *et al.* (org.). **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária**. São Paulo: Paz e Terra, 1975.

ROGERS, Carl Ransom. **Tornar-se pessoa**. Santos: Martins Fontes, 1982.

ROGERS, Carl Ransom *et al.* **A pessoa como centro**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1977.

SAVIAN, Juvenal. Empatia: Edmund Husserl e Edith Stein. *In: Apresentações Didáticas*. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 399 f. 2009. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2019.

WORTH GLOBAL STYLE NETWORK (WGSN). **Tech is human**. 2017. Disponível em: <https://www.futurodotrabalho.co/>. Acesso em: 17 mar. 2019.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ANDRIGUETTO JÚNIOR, Haroldo *et al.* Estratégias acadêmicas e suas manifestações: o discurso e a prática. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 4, n. 3, p. 126-152, set./dez. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4n3p126/21983>. Acesso em: 7 dez. 2018.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2013.

ASSUNÇÃO, Raquel; MATOS, Paula Mena. A Vinculação Parental e Amorosa em Adolescentes: O Papel da Competência Interpessoal e da Tomada de Perspectiva. *In*: Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, 7, Portugal, 2010. **Anais [...]**, Portugal: Universidade do Minho, 2010. p. 1574-1488. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/21497/2/84552.pdf>. Acesso em: 29 out. 2019.

AZEVEDO, Sonia Maria Lourenço; MOTA, Márcia Maria Peruzzi Elia da. METTRAU, Massyl Bulkool. Empatia: perfil da produção científica e medidas mais utilizadas em pesquisa. **Estudos interdisciplinares em Psicologia**, Londrina, v. 9, n. 3, p. 3-23, dez. 2018. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/eip/v9n3/a02.pdf>. Acesso em: 15 maio 2019.

BARBIERI, José Carlos (org.). **As organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz *et al.* Inovações tecnológicas e organizacionais em serviços intensivos em conhecimento: uma análise comparativa entre Brasil e Portugal. *In*: BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; BITENCOURT, Cláudia Cristina; SILVA, Joaquim Ramos (org.). **Inovação, conhecimento e tecnologia: uma perspectiva luso-brasileira**. Lisboa: Edições Colibri, 2015. p. 17-34.

BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2004. [Título original: *Liquid love: on the frailty of human bonds*].

\_\_\_\_\_. **Capitalismo parasitário e outros temas contemporâneos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicas às Ciências Sociais**. 7. ed. Florianópolis: UFSC, 2007.

BERNHEIM, Carlos Tunnerman; CHAUI, Marilena Souza. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior**. Brasília: UNESCO, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n. 959, de 27 de setembro de 2013. Dispõe sobre as diretrizes e normas gerais para o funcionamento dos colégios de aplicação vinculados às universidades federais. Brasília: DOU, 2013.

CARDOSO, Carolina; MASSIMI, Marina. Fundamentação da Psicologia enquanto ciência da subjetividade: contribuições da fenomenologia de Edith Stein. *In*: MAHFOUD, Miguel; MASSIMI, Marina. **Edith Stein e a psicologia: teoria e pesquisa** (org.). Belo Horizonte: Artesã Editora, 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAUÍ, Marilena Souza. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista brasileira de educação**, São Paulo, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003.

DENHARDT, Janet V; DENHARDT, Robert B. **New public service: serving, not steering**. 4. ed. Nova York/Londres: Routledge, 2015.

ESCRIVÃO FILHO, Edmund; MORAES, Giseli Diniz de Almeida. Administrar é coordenar: a visão de Koontz e O'Donnell. *In*: ESCRIVÃO FILHO, Edmund; PERUSSI FILHO, Sérgio (org.). **Teorias de administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 79-87.

ETZKOWITZ, Henry *et al.* Hélice tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos avançados**, v. 31, n. 90, 2017.

FALCONE, Eliane Mary de Oliveira *et al.* Inventário de empatia (i.e.): desenvolvimento e validação de uma medida brasileira. **Avaliação Psicológica**, 2008, v. 7, n. 3, p. 321-334, 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v7n3/v7n3a06.pdf>. Acesso em: 29 out. 2019.

\_\_\_\_\_. Validade convergente do Inventário de Empatia (IE). **Psico USF**, Bragança Paulista, v. 18, n. 2, p. 203-210, maio/ago. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v18n2/v18n2a04.pdf>. Acesso em: 29 out. 2019.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 38. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HEIDEMANN, Francisco Gabriel. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. *In*: HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM, José Francisco (org.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. 3. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2014. p. 23-39.

ITO, Marcelino Hirofumi. **O processo de tomada de decisão em duas instituições de ensino superior catarinense**. 137 f. 2007. Dissertação (Dissertação de Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/90652/242653.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 7 dez. 2018.

KATZ, Jorge. **Importación de tecnología, aprendizaje e industrialización dependiente**. México: Fondo de Cultura Económica, 1976.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flavio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 9, n. 1, p. 125-147, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000100007>. Acesso em: 20 out. 2018.

MAY, Rollo. **O homem à procura de si mesmo**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

MERRIAM-WEBSTER'S. **Merriam-Webster's collegiate dictionary**. 11. ed. Springfield: Merriam-Webster, Incorporated, 2003.

MOTA, R. O papel da inovação da sociedade e na educação. *In: COLOMBO, Sonia Simões et al. (org.). Desafios da gestão universitária contemporânea*. Porto Alegre: Artmed, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **História da administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

PAGÈS, Max. **A vida afetiva dos grupos: esboço de uma teoria da relação humana**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1982.

PARSONS, Talcott. **El sistema social**. Madri: Alianza, 1984.

PATTERSON, C.H. **Orientación auto directiva y psicoterapia**. 2. ed. México: Trillas, 1975.

PERES, Savio Passafaro. O significado do pensamento fenomenológico de Stein à luz do desenvolvimento da concepção de psicologia de Husserl. *In: MAHFOUD, Miguel; MASSIMI, Marina (org.). Edith Stein e a psicologia: teoria e pesquisa*. Belo Horizonte: Artesã Editora, 2013.

PRIGOGINE, Ilya. The Arrow of time and the end of certainty. 2001. *In: BERNHEIM, Carlos T. et al. Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior*. Brasília: UNESCO, 2008.

PRODANOV, Cristiano Cleber; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária**. São Paulo: Paz e Terra, 1975.

RODRIGUES, Marisa Cosenza *et al.* Implementação e avaliação de um Programa de Desenvolvimento da Empatia em estudantes de Psicologia. **Estud. Pesqui. Psicol.**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 914-932, 2014. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/13891/10610>. Acesso em: 29 out. 2019.

ROGERS, Carl Ransom. **Tornar-se pessoa**. Santos: Martins Fontes, 1982.

ROGERS, Carl Ransom *et al.* **A pessoa como centro**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1977.

SANTOS, Ana Clarissa *et al.* Fatores que impactam no desenvolvimento da inovação social. *In: BARBOSA, Alllan Claudius Queiroz et al. Inovação, conhecimento e tecnologia: uma perspectiva luso-brasileira*. Lisboa: Edições Colibri, 2015. p. 35-56.

SAVIAN, Juvenal. Empatia: Edmund Husserl e Edith Stein. *In: Apresentações Didáticas*. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

SBERGA, Adair Aparecida. **A formação da pessoa em Edith Stein**. Porto Alegre: Paulus, 2014.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Os economistas**: teoria do desenvolvimento econômico. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 399 f. 2009. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). Disponível em: [www.ufsc.br](http://www.ufsc.br). Acesso em: 17 mar. 2018.

WGSN. **Tech is human**. 2017. Disponível em: <https://www.futurodotrabalho.co/>. Acesso em: 17 mar. 2019.

**ANEXO A – INVENTÁRIO DE EMPATIA (I.E.) DE FALCONE *ET AL.* (2008)  
 APLICADO JUNTO AOS GESTORES DO COLÉGIO DE APLICAÇÃO DA UFSC**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>NUNCA</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>REGULARMENTE</b>	<b>QUASE SEMPRE</b>	<b>SEMPRE</b>	
1. Quando faço um pedido, procuro me certificar de que este não irá trazer incômodo à outra pessoa.	1	2	3	4	5
2. Eu adiaría a decisão de terminar um relacionamento se percebesse que o meu par está com problemas.	1	2	3	4	5
3. Se estiver com pressa e alguém insistir em continuar conversando comigo, encerro imediatamente o assunto dizendo apenas que tenho que ir.	1	2	3	4	5
4. Quando alguém faz algo que me desagrada, demonstro livremente a minha raiva.	1	2	3	4	5
5. Quando alguém está me confidenciando um problema, exponho minha opinião objetivamente, apontando os seus erros e acertos.	1	2	3	4	5
6. Costumo me colocar no lugar da outra pessoa quando estou sendo criticado, para tentar perceber os sentimentos e razões dela.	1	2	3	4	5
7. Ao ter que fazer um pedido a uma pessoa que está ocupada declaro o meu reconhecimento do quanto ela está atarefada, antes de fazer o pedido.	1	2	3	4	5
8. Quando recebo uma crítica, costumo me defender imediatamente.	1	2	3	4	5
9. Quando percebo que minha opinião contrasta com a do meu interlocutor, procuro me expor de forma mais incisiva.	1	2	3	4	5
10. Antes de pedir a uma pessoa para mudar um comportamento que me incomoda, procuro me colocar no lugar dela para entender o que a leva a ter tal atitude.	1	2	3	4	5
11. Tenho facilidade de entender o ponto de vista de outra pessoa, mesmo quando ela me critica.	1	2	3	4	5
12. Antes de apontar um comportamento que me incomoda em alguém, procuro demonstrar que considero seus sentimentos e que compreendo suas razões.	1	2	3	4	5
13. Ao fazer um pedido incompatível com os interesses de outra pessoa, procuro ser persuasivo até conseguir o que desejo.	1	2	3	4	5
14. Ao acabar de ouvir um amigo que está com problemas, evito comentar sobre minhas conquistas.	1	2	3	4	5
15. Eu abriria mão de fazer um pedido importante se este causasse incômodo considerável à outra pessoa.	1	2	3	4	5
16. Quando pretendo terminar uma relação, procuro por em prática a minha decisão em vez de ficar pensando muito a respeito.	1	2	3	4	5
17. Quando recebo uma crítica, esforço-me para identificar as razões que levaram a outra pessoa a me criticar.	1	2	3	4	5
18. Quando discordo do meu interlocutor, procuro ouvi-lo e, em seguida, demonstro compreender o seu ponto de vista antes de expressar o meu.	1	2	3	4	5
19. Quando alguém expõe uma opinião contrária à minha, sinto-me incomodado e procuro logo demonstrar o meu ponto de vista.	1	2	3	4	5
20. Se alguém me deve algo, cobro-lhe a dívida imediatamente, mesmo que ele possa ter motivos que justifiquem o não pagamento.	1	2	3	4	5

21. Antes de expressar a minha opinião sobre algo com que não concordo, eu procuro compreender o lado de todas as pessoas envolvidas.	1	2	3	4	5
22. É melhor terminar logo uma relação com uma pessoa do que ficar adiando, mesmo que naquele dia ele (a) não esteja bem.	1	2	3	4	5
23. Se eu fizer um pedido e receber uma negativa, procuro entender as razões do outro, mesmo me sentindo frustrado(a).	1	2	3	4	5
24. Quando alguém age comigo de maneira hostil, respondo da mesma forma.	1	2	3	4	5
25. Quando recebo uma crítica procuro expressar para a outra pessoa a minha compreensão do que ela disse, para me certificar de que a entendi.	1	2	3	4	5
26. Quando alguém me faz um pedido que não posso ou não quero atender, digo “não” sem rodeios.	1	2	3	4	5
27. Evito revelar meus problemas pessoais quando percebo que a outra pessoa não está bem.	1	2	3	4	5
28. Consigo compreender inteiramente os sentimentos e razões de outra pessoa que se comportou comigo de forma hostil ou prejudicial.	1	2	3	4	5
29. Antes de desabafar meus problemas com um amigo procuro me certificar de que ele está receptivo a me ouvir.	1	2	3	4	5
30. Não consigo ficar calado quando ouço alguém falar um absurdo.	1	2	3	4	5
31. Antes de expressar minhas opiniões em uma conversa procuro compreender as opiniões da outra pessoa, especialmente quando estas são diferentes das minhas.	1	2	3	4	5
32. Eu sou do tipo que não leva desaforo pra casa.	1	2	3	4	5
33. Costumo me colocar no lugar de uma pessoa que está me revelando um problema para ver como me sentiria e o que pensaria se a situação fosse comigo.	1	2	3	4	5
34. Durante uma conversa procuro demonstrar interesse pela outra pessoa, adotando uma postura atenta.	1	2	3	4	5
35. Quando percebo que alguém se comporta de um modo que me incomoda, expresso imediatamente a minha insatisfação para deixar as coisas bem claras.	1	2	3	4	5
36. Antes de encerrar um relacionamento, eu me coloco no lugar da outra pessoa para avaliar como ela irá se sentir.	1	2	3	4	5
37. Ao fazer um pedido conflitante com os interesses de outra pessoa, procuro expressar meu reconhecimento sincero do incômodo que estou lhe causando.	1	2	3	4	5
38. Quando alguém não paga o que me deve, fico muito irritado e não hesito em cobrar a dívida.	1	2	3	4	5
39. Deixo de revelar uma experiência de sucesso se percebo que a outra pessoa está triste ou com problemas.	1	2	3	4	5
40. Se decidir recusar um pedido, vou direto ao ponto.	1	2	3	4	5

Fonte: FALCONE *et al.*, 2008.