

ÁREA TEMÁTICA:

ÁREA 7: GPRESS – GESTÃO DE PESSOAS

TÍTULO:

ANÁLISE DO GRAU EMPÁTICO E DO GRAU SISTEMÁTICO EM ESTUDANTES
DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Resumo

Este artigo analisa potenciais diferenças ou semelhanças entre grau empático e sistemático de estudantes, entrantes e concluintes, de Administração de uma IES privada. Para tanto, recorreu-se à literatura sobre empatia, sistematização e a dualidade entre o grau empático e o grau sistemático. O estudo, de caráter quantitativo, levantou uma amostra de 190 estudantes de um curso de Administração de uma IES privada da cidade de São Paulo (102 entrantes e 88 concluintes). Para atendimento do objetivo e checagem das hipóteses, foram realizadas análises descritivas, comparação entre médias e teste qui-quadrado. Como principais resultados, verificou-se que os quocientes empáticos e sistemáticos dos estudantes concluintes não foram superiores aos dos entrantes. Adicionalmente, notou-se um aumento na quantidade de estudantes com perfil equilibrado entre empatia e sistematização ao longo da formação no curso de Administração, o que se configura como a principal contribuição teórica deste estudo. Do ponto de vista gerencial, espera-se que o estudo traga luzes às discussões sobre a influência da formação do administrador na movimentação de suas capacidades empáticas e sistemáticas.

Palavras-chaves: Empatia, Sistematização, Administração, Liderança.

Abstract

This article analyses the potential differences or similarities, between empathic and systematic quotients of students, freshman and seniors, of a private university. To do so, we used the literature on empathy, systematization and the duality between the empathic quotient and the systematic quotient. The quantitative study collected a sample of 190 students from an administration course at a private university in the city of São Paulo (102 entrants and 88 graduates). In order to meet the objective and check the hypotheses, descriptive analyzes were performed, comparing averages and chi-square test. As main results, it was verified that the empathetic and systematic quotients of the seniors students were not superior to those of the freshman. In addition, there was an increase in the number of students with a balanced profile between empathy and systematization during the course of the Administration course, which is the main theoretical contribution of this study. From the managerial point of view, the study is expected to bring light to the discussions about the influence of the administrator's training in the movement of his empathic and systematic capacities.

Key-words: Empathy, Systematization, Business Administration, Leadership.

1. INTRODUÇÃO

O século XX foi extraordinário em relação ao progresso social advindo das inovações e invenções, tendo em vista a qualidade da vida humana. Os avanços nas diversas áreas do mundo físico e do mundo social, especificamente no estabelecimento e consolidação das empresas na sociedade, nos remetem ao âmbito da gestão. Apesar da eclosão de tantos sucessos, Peter Drucker afirma que a gestão foi “a maior invenção do século XX... Sem ela, as demais não teriam evoluído com a mesma velocidade” (DRUCKER, 1999, p. 48).

Na atualidade um dos principais enfoques da administração e da gerência é sobre pessoas e seu comportamento na organização. Sobre novos paradigmas da gerência, Drucker (1999) relata que a maioria das pessoas que exerce atividades, ou seja, que trabalha em organizações, é considerada empregada de tais instituições. Já outras pessoas, trabalham para a organização, mas não são seus empregados e sim contratados por uma empresa que fornece os meios e a manutenção da terceirização para a empresa, ou para outro tipo de organização.

Cada trabalhador do conhecimento deve saber tanto quanto seu chefe sobre seu próprio trabalho. Desta forma, “grupos diferentes da população que trabalha devem ser gerenciados de maneiras diferentes e em ocasiões diferentes. Cada vez mais os empregados precisam ser gerenciados como parceiros” (DRUCKER, 1999, p.27). Nesta gerência está implícito saber: “O que quer a outra parte? Quais são seus valores? Quais são suas metas? O que ela considera como resultados?” (p.27). Segundo Drucker, isto pode ser designado de gerenciamento de desempenho, pois “não se gerencia pessoas. A tarefa é liderar pessoas” (p.28)

Os líderes têm sido incapazes de chamar a si o controle sobre suas esferas de ação. Entretanto, podemos dizer que as mudanças que aconteceram nos últimos anos foram tão radicais que o mundo também está sem controle (BENNIS, 2010). No dizer desse autor “antes que as pessoas possam aprender a liderar, têm que aprender algo sobre esse estranho mundo novo” (p. 26). Dominar o contexto é tarefa do líder.

Quanto aos fundamentos da liderança, Bennis (2010) aponta itens como “a *visão orientadora*- ideia clara do que quer fazer; *paixão* – o líder que transmite paixão dá esperança e inspiração aos outros; *integridade* - é a base da confiança; *curiosidade* e *ousadia* “ (p.27-29).

Na sociedade contemporânea, o conceito de liderança, dentre outros valores, determina quão importante são as habilidades da inteligência emocional. Goleman (2015) afirma que o intelecto propulsiona um excelente empreendimento. As habilidades cognitivas, como o pensar grande e a visão de longo alcance, são fundamentais. Mas ao comparar as habilidades técnicas, o quociente de inteligência (QI) e as habilidades da inteligência emocional como atributos do melhor desempenho, as habilidades emocionais foram consideradas duas vezes mais importantes do que as outras em todos os níveis da organização. Quanto mais alto o nível de uma pessoa com desempenho notável, maior o significado da inteligência emocional.

Para Goleman e Boyatzis (2017), a inteligência emocional consiste em quatro dimensões fundamentais: autoconhecimento, autogestão, consciência social e destreza social. Cada dimensão é constituída por competências específicas. Na consciência social insere-se a empatia.

Segundo Bennis (2010, p.163) “... a próxima geração de líderes terá certas coisas em comum. Uma delas é a empatia”.

A empatia oferece a possibilidade de observar o quanto você percebe e considera os sentimentos alheios, permitindo sintonizar-se com outras pessoas como seres únicos, demonstrando inclinação e habilidade para admitir e reconhecê-las como e pelo que são.

Um atributo do indivíduo empático é compenetrar-se do que o outro sente ou pensa e, em consequência, considerar e participar conjuntamente de seus sentimentos. No contexto da inteligência social, Albrecht (2006) afirma que há um grau de profundidade na empatia, denominado de “sensação de vínculo” que incute nas pessoas a vontade de colaborar. Nesse sentido, “a empatia é definida como um estado de sentimento positivo entre duas pessoas, o que conhecemos comumente como a condição de reciprocidade” (ALBRECHT, 2006, p. 122).

Ao tratar do poder radical da empatia, Krznaric (2015) relata que ela tem o poder de modificar vidas humanas e causar intensas mudanças sociais. Ele diz que a empatia pode promover “uma revolução das relações humanas” (p. 9).

Nesta perspectiva, o objetivo do artigo é verificar os níveis empáticos e sistemáticos dos estudantes de administração de uma Instituição de Ensino Superior (IES), em diferentes momentos da graduação (entrantes e concluintes) e comparar os resultados de forma que seja possível traçar as similaridades e diferenças entre os perfis empáticos e sistemáticos dos futuros administradores, uma vez que estes conceitos estarão presentes no decorrer de suas trajetórias profissionais e pessoais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão abordados os temas empatia, grau empático e grau sistemático, caracterizando-se o conceito chave deste artigo, bem como a dualidade empática-sistemática.

2.1. Empatia

Empatia, é uma palavra do grego, *em* e *pathos* (sentir no lugar). Definida, primeiramente, como um construto, com base na psicologia humanista, a empatia é amplamente estudada principalmente em áreas profissionais que exigem contato entre indivíduos (BURGER, 2006, p. 423-429).

O construto envolve condições de interações humanas que tendem a assistir em um desenvolvimento mental, emocional e humanista individual, bases para experiências de realização própria em diversos aspectos da vida humana. Rogers (1959, p. 210) definiu como “a habilidade de processar e entender emocionalmente outro indivíduo, como se colocasse no lugar do mesmo”.

Contextualizada como um comportamento, característica de personalidade ou uma emoção, essa confusão pode ser explicada pelo fato que empatia é um processo completo – multidimensional, multifásico com diversos componentes – e também um conceito em constante evolução.

Segundo Morse (1992), os componentes da empatia podem ser sintetizados em 4 áreas chaves do comportamento humano. Emotivo – Habilidade de entender e sentir experiências emocionais e sentimentos de outros indivíduos. Moral – Uma força interna do indivíduo de sentir empatia. Cognitiva – Capacidade do indivíduo de identificar e entender os sentimentos e emoções de outro indivíduo da perspectiva dele. Comportamental – Responder e comunicar a outro indivíduo que compreende e entende a perspectiva.

Kohler (1929), um dos primeiros estudiosos sobre empatia, a caracterizou como a habilidade de identificar, processar e entender o estado mental, sentimental e emocional de outros indivíduos, em detrimento de efetivamente sentir o que outro indivíduo sente.

Mais tarde, Mead (1934), colocou ênfase sobre as capacidades empáticas de indivíduos de se colocarem no lugar de outros, como meio de tentar entender e enxergar a realidade como visto por outra pessoa. Essa capacidade, segundo Mead (1934), é um componente de importância no processo de se desenvolver e viver em uma sociedade altamente dependente e conectada.

Stotland (1969) definiu empatia como a reação emocional de um observador, seja porque ele percebeu que outro indivíduo sentiu ou está para sentir uma emoção. A definição de Stotland caracteriza a empatia como a capacidade de identificar e reagir a sentimento de outros indivíduos e não a compartilhar do mesmo sentimento que eles estão sentindo.

Com a evolução do estudo sobre empatia, chegamos a dois tipos definidos. Empatia cognitiva, que como Stein (1989) e Wiseman (1996) definiram como o processo cognitivo de um indivíduo de discriminar e compreender sentimentos de outras pessoas. Empatia emocional, definida por Allport (1961), Feshbach (1982), é caracterizada como sentir em si mesmo o sentimento de outra pessoa

“Empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações” (BARON-COHEN, 2011, p.11; GORDON, 2005, p.30). De acordo com Krznaric (2015) a ideia de empatia foi ressaltada inicialmente no século XVIII com o economista Adam Smith, que enfatizou que nosso estado sensível moral é consequente à nossa habilidade mental para “trocar de lugar com o sofredor, na imaginação” (p.13). Ainda sugere que o crescente interesse pelo tema esteja relacionado a resultados científicos progressistas a respeito da natureza humana.

Nos últimos anos tivemos “evidências de que somos também Homo Empathicus-fisicamente equipados para sentir empatia” (RIFKIN, 2010, p.42-43).

Na visão de Krznaric (2015) houve progressos sem antecedentes provenientes de neurocientistas, biólogos e psicólogos. Kiel e Lennick (2005, p.24) relatam que “muitos psicólogos acreditam que o choro neonatal reativo é a primeira indicação de uma capacidade inata para a empatia”. Acrescentam que “para nos tornarmos seres morais compassivos precisamos, antes, da capacidade de ver o mundo através dos olhos dos outros ...” (p.24).

Após doze anos pesquisando sobre o assunto, Krznaric (2015) identificou que indivíduos imensamente empáticos têm em comum o cultivo de seis hábitos, ou seja, “um conjunto de atitudes e práticas diárias que animam os conjuntos de circuitos empáticos em seus cérebros, permitindo-lhes compreender como outros veem o mundo” (p.15). “Hábito 1- Acione seu cérebro empático, ou seja, tenha mudanças nas estruturas mentais para constatar que a empatia está no âmago da natureza humana, podendo ser desenvolvida durante a vida; “Hábito 2- Dê o salto imaginativo”- esforce-se conscientemente pondo-se no lugar de outros, até de inimigos, para aceitar sua individualidade e humanidade, além de suas perspectivas; “Hábito 3-Busque aventuras experienciais”- observação atenta de vidas e culturas diferentes através de imersão direta, caminhada empática e colaboração social; “Hábito 4-Pratique a arte da conversação”- estimular a curiosidade por outros indivíduos, por estranhos, buscar a escuta essencial e retirar nossas máscaras emocionais; “Hábito 5- Viaje em sua poltrona”, ou seja, transmita-se para as mentes de outros através da arte, da literatura e do cinema; “Hábito 6- Inspire uma revolução”- produzir empatia em grande

quantidade, numa escala de massa para causar mudança social e dilatar a empatia para a natureza(p.15). Para este autor, devemos nos treinar e cultivar esses hábitos uma vez que estamos vivenciando e sofrendo de um “déficit de empatia” crônico em nossa vida pessoal e na sociedade contemporânea. Adicionalmente, sugere que necessitamos constatar que a empatia, além de nos tornar pessoas melhores, nos faz pessoas mais felizes, nos faz bem.

Para Covey (2008), por meio da empatia obtemos o entendimento do coração, da mente e da alma das pessoas, bem como de suas motivações e sentimentos. Contudo, no dizer do autor, o tempo tem se constituído em um grande obstáculo para a prática da empatia, uma vez que ela demanda escuta atenta e cuidadosa.

2.2 Sistematização

Sistematização é a capacidade cognitiva de compreensão das variáveis de um sistema e de suas regras, o que permite a prever e controlar o funcionamento de tal sistema.

Pode-se definir como a capacidade individual de captar informações e manuseá-las de diversas maneiras. Quando um indivíduo segue regras ou padrões, o cérebro se concentra nas observações dos detalhes desses sistemas, de seu funcionamento. Esses observadores são propensos a serem metódicos.

Quando criou a teoria *Empatia/Sistematização* Baron-Cohen (2002) afirmou que por ser um conceito novo, a sistematização carecia de melhor definição, lembrando que quando se pensa num sistema há inputs e outputs; no processo de sistematização usa-se regras de correlação “se- então” e o cérebro usa um parâmetro do sistema e avalia como ele varia, podendo manipular uma variável, verificando seu efeito (output) no sistema.

Nessa perspectiva, o pressuposto é que o ato de sistematizar necessita de foco no detalhe. Baron-Cohen (2002) preconizou que há seis tipos de sistemas que o cérebro humano pode analisar: 1) Sistema Técnicos: um computador, um instrumento musical, uma ferramenta. 2) Sistemas Naturais: uma onda, clima, uma tempestade. 3) Sistemas Abstratos: matemática, programação de informática e sintaxe. 4) Sistemas Sociais: uma eleição, sistema legal, negócios. 5) Sistemas Organizacionais: taxonomia, coleção, biblioteca. 6) Sistemas Motores: técnicas esportivas, técnicas instrumentais.

Sistematizar é um processo indutivo. O observador assiste o que acontece, reúne dados sobre um evento e suas repetições, na maioria das vezes levando em consideração e quantificando as variações e variáveis do experimento. Após a confirmação de um padrão confiável de associação, ele forma uma regra sobre como tal sistema funciona.

2.3 Medidas de Níveis Empáticos e Sistemáticos

Através da empatia podemos potencializar nossa visão sobre o mundo organizacional com várias perspectivas aportadas pelos integrantes de várias disciplinas inseridas nessa organização. Colaboração baseada em relacionamentos depende de conhecimento e de empatia dos integrantes de uma organização a partir do interesse coletivo, objetivos e valores profissionais. Trata-se de ferramenta estrategicamente poderosa (SILVERMAN, 2018).

A aprovação da liderança depende de como os líderes alinham seus valores e sua visão com as de seus colaboradores (WALDERMAN; YAMMARINO, 1999).

A literatura demonstra riqueza de métodos de estudo de empatia, de instrumentos e questionários disponíveis. Dentre elas encontramos as escalas de Baron-Cohen

(2002) que medem os níveis de empatia cognitiva e sistematização, tendo sido já aplicada em públicos distintos e traduzida para vários idiomas.

Tais escalas foram denominadas de *Empathy Quotient* (EQ) e *Systemizing Quotient* (SQ). Inicialmente, elas continham 60 questões sendo 40 sobre empatia e 20 itens complementares criados para distrair o leitor; a SQ também foi construída com a mesma lógica e mesmo número de questões (BARON-COHEN, et al. 2003; BARON-COHEN; WHEELWRIGHT, 2004).

Apesar de sistematização e empatização serem similares, no sentido de que ambos são processos que nos permitem dar sentido a eventos e relações, e fazer previsões a respeito dos mesmos, em outros, eles são opostos entre si. Empatia envolve um salto imaginário no escuro, pois existe falta de dados. Por exemplo, quando uma pessoa acha que outra não respondeu uma ligação por estar chateada com um comentário. Nesse caso a explicação é causal, mas não passaria de um “achismo”.

“Sistematização é nossa maneira mais poderosa de compreender e prever o universo inanimado governado por leis. Empatização é nossa maneira mais poderosa de compreender e prever o mundo social. E finalmente, empatia e sistematização provavelmente dependem de regiões independentes do cérebro humano” (BARON-COHEN, 2002 p.252).

A teoria Empatia-Sistematização distingue, pois, esses dois conceitos com a proposta de testagem em tipos diversos de pessoas, analisando-se seus perfis em seu respectivo contexto social. Os autores distinguem cinco tipos de cérebros, conforme Figura 1 (BARON-COHEN, 2002; BARON-COHEN et al. 2003):

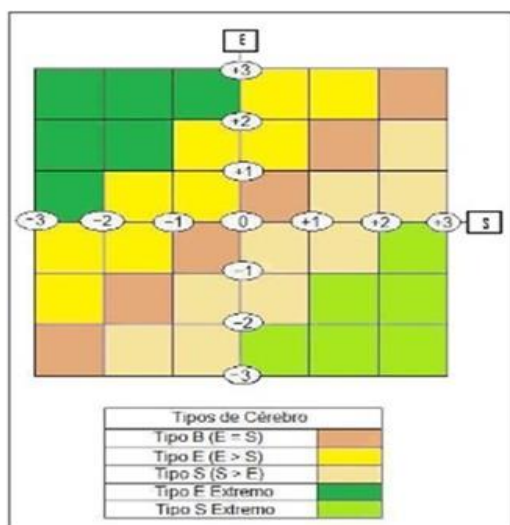


Figura 1: Teoria Empatia-Sistematização

Fonte: Adaptado de Baron-Cohen (2002); Baron-Cohen et al. (2003)

No Tipo E a empatia sobressai e é mais frequente no cérebro feminino; contrariamente no Tipo S há predominância da sistematização, e este tipo 'e mais comum em cérebros masculinos; no Tipo B existe equilíbrio entre empatia e sistematização; o Tipo E-Extremo apresenta um desequilíbrio extremo entre os dois polos, com predominância muito elevada da empatia, sendo essas pessoas denominadas pelo autor como possuidoras de “mente cega”; no Tipo S-Extremo superpõe-se consideravelmente a sistematização, tornando a empatia demasiadamente escassa. Após alguns anos de estudo, foram criadas as versões curtas dessas escalas, então renomeadas como *Empathy Quotient* (EQ-Short) contendo 22 questões e *Systemizing Quotient* (SQ-Short), 25 questões (WAKABAYASHI, et al. 2006).

A escala *QE* possui 21 itens, distribuídos em quatro domínios descritos como Empatia Cognitiva; Capacidades Sociais; Reatividade Emocional e Dificuldades Empáticas. A escala *QS* apresenta 25 questões distribuídas entre os fatores: Conteúdos e Processos.

Estas versões curtas foram validadas para o português de Portugal, sendo denominadas Escalas de Medição do Quociente de Empatia/Sistematização. Na escala *QE* foi removido um item do domínio Capacidades Sociais, por não ter obtido boa pontuação na análise do coeficiente Alfa de Cronbach; sua remoção não alterou o valor do Alfa global (RODRIGUES et al., 2011).

Então publicou-se recentemente a validação semântica para o português das versões curtas das Escalas de Medição do Quociente de Empatia/Sistematização, sendo esta a escala escolhida para utilizarmos em nossa pesquisa (CASTELHANO-SOUZA et al., 2018).

3. DESIGN DE PESQUISA

O *design* de pesquisa (Figura 2), derivado da fundamentação teórica, busca auxiliar no atendimento do objetivo deste estudo: Verificar os níveis empáticos e sistemáticos dos estudantes de administração, em diferentes momentos do curso (entrantes e concluintes) e comparar os resultados de forma que seja possível traçar as similaridades e diferenças entre os perfis empáticos e sistemáticos dos futuros administradores.

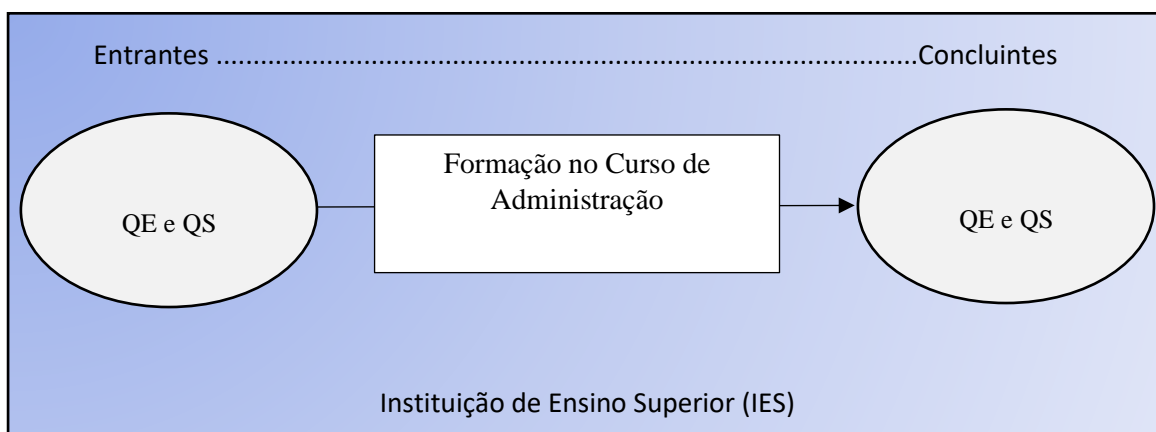


Figura 2: *Design* da pesquisa

Para o atendimento do objetivo deste estudo, três hipóteses serão verificadas:

- **H1:** O Quociente Empático dos estudantes do último ano é maior que o Quociente Empático dos estudantes do primeiro ano.
- **H2:** O Quociente Sistemático dos estudantes do último ano é maior que o Quociente Sistemático dos estudantes do primeiro ano.
- **H3:** Existe um aumento na distribuição de estudantes com perfil equilibrado entre *QE* e *QS* ao final de um curso de Administração (cérebro do tipo B).

As hipóteses 1 e 2 verificam qual o *QE* e *QS* no começo e ao término da faculdade de Administração. Aqui, busca-se compreender se a empatia e a sistematização são ampliadas no decorrer da formação dos estudantes.

Já a hipótese 3 verificará se existe diferença entre a distribuição dos entrantes e concluintes quanto os diferentes tipos de cérebros destacados por Baron-Cohen (2002) e Baron-Cohen et al. (2003), ou seja, se existe aumento ou redução dos

cérebros tipo E (QE>QS), tipo S (QS>QE) e tipo B (QE=QS). A hipótese vislumbra que a formação multidimensional de um Administrador (com conhecimentos técnicos, humanos e conceituais) favorece o equilíbrio entre o QE e QS, quando comparado ao perfil dos entrantes.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para definir o grau empático e grau sistemático dos estudantes de administração, foi utilizada uma pesquisa exploratória-quantitativa para observação, descrição e documentação das informações coletadas.

Os dados foram coletados com o apoio de dois instrumentos de coleta: um questionário de caracterização sócio demográfica e as versões curtas das Escalas de Medidas do Quociente de Empatia (QE) (Apêndice A) e Quociente de Sistematização (QS) (Apêndice B). Foram utilizadas as escalas desenvolvidas por Wakabayashi et. al (2006), adaptadas para o cenário português por Rodrigues et. al (2011).

A escala QE possui 21 itens, distribuídos em quatro fatores descritos como Empatia Cognitiva (9, 12, 18, 19, 20); Capacidades Sociais (1, 6, 10, 13, 15); Reatividade Emocional (2, 8, 14, 17, 21) e Dificuldades Empáticas (3, 4, 5, 7, 11, 16).

A escala QS apresenta 25 questões distribuídas entre os fatores: Conteúdos (3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 19, 20) e Processos (1, 2, 5, 6, 13, 14, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 25). Os itens reversos das escalas são: QE (3, 4, 5, 7, 11, 16) e QS (3, 4, 7, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 19, 20, 23, 25).

As respostas aos itens dos questionários são indicadas em uma escala tipo Likert de 1 a 4 pontos, onde 1 correspondente a Discordo Totalmente; 2, Discordo Parcialmente; 3, Concordo Parcialmente; e 4, Concordo Totalmente. O participante pode pontuar 0 (em uma resposta não empática/não sistemática), 1 ponto (em uma resposta parcialmente empática/sistemática), ou 2 pontos (em uma resposta totalmente empática/sistemática), isto é, cada item sendo pontuado (0, 0, 1, 2), podendo, assim, variar sua pontuação máxima entre 0 e 42 pontos no QE e de 0 a 50 pontos no QS.

Esta pesquisa possui uma amostra por conveniência, o pesquisador possui facilidade de acesso na Instituição de Ensino Superior (IES) pesquisada.

A IES é privada e obteve nota 5 no ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes, no curso de Administração de Empresas, em 2015. Fundada em 1951, iniciou as atividades do curso de Administração em 1989. Apresenta vestibulares semestrais, com oferta de 350 vagas anuais no curso.

A coleta de dados, realizada entre março e abril de 2019, contou com uma amostra de 190 participantes, com a seguinte distribuição: a) 102 graduandos matriculados no primeiro ano e b) 88 no último ano do curso de Administração da instituição estudada. O procedimento para a obtenção dos dados seguiu o seguinte critério: agendamento prévio com o docente de cada turma na data da coleta de dados; apresentação pelo pesquisador sobre a finalidade da pesquisa, pedido de colaboração aos alunos para participarem respondendo aos instrumentos de coleta de dados. Obtido o consentimento dos alunos, foi ressaltado aos mesmos o objetivo acadêmico do estudo para o qual se solicitou a colaboração, com garantia de sigilo das respostas. Foi projetado em tela o QR Code para o link da pesquisa no Google Forms. O formulário apresentou questões sobre dados demográficos dos sujeitos da pesquisa, bem como os dois instrumentos de coleta de dados: as versões curtas do Quociente de Empatia / Sistematização, conforme Wakabayashi et. al (2006) e Rodrigues et. al (2011).

Como tratamento dos dados, foi realizada análise estatística descritiva dos dados demográficos e dos construtos formadores do QE e do QS. Adicionalmente, para análise das hipóteses levantadas, foi realizada análise comparativa das médias dos quocientes entre os estudantes entrantes e concluintes na IES (para hipóteses 1 e 2) e teste qui-quadrado para checagem da hipótese 3.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa contou com 190 respondentes, 114 do sexo masculino e 76 do sexo feminino. A amostra contou com 102 alunos entrantes e 88 concluintes.

Do total, 143 respondentes, ou 75% residem com os pais, 12 (6%) respondentes residem sozinhos, 30 (16%) respondentes residem com colegas ou amigos, e 5 (3%) residem com outros parentes.

Quanto a ocupação a amostra foi distribuída da seguinte maneira: 91 respondentes, ou 48% trabalham ou gostariam de trabalhar com Marketing. 17 (8,9%) trabalham ou pretendem trabalhar na área de estratégia, 35 respondentes, ou 18%, possuem ou gostariam de possuir negócio próprio, 33(17%) na área financeira, 2 (1%) com recursos humanos e 12 ou (6%) na área de operações/logística.

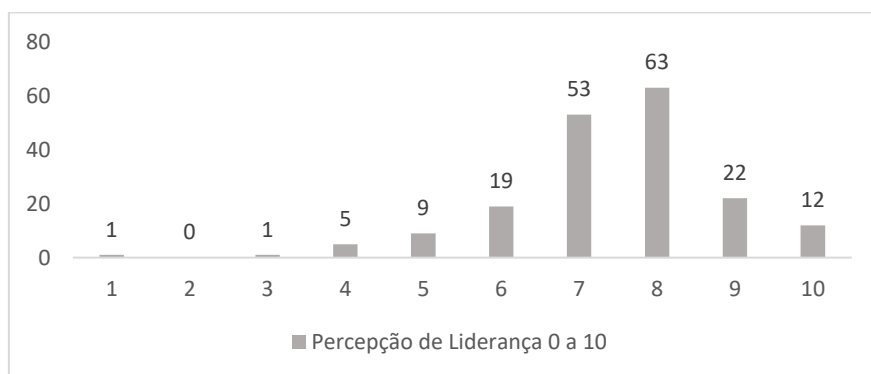


Gráfico 1: Percepção sobre capacidade de liderança

Antes das questões sobre o QE e o QS, averiguou-se a percepção dos estudantes sobre o seu perfil de liderança em uma escala de 1 a 10 (pergunta: Como você percebe sua capacidade de liderança?). A empatia é um elemento importante para a criação de uma liderança efetiva (BENNIS, 2010; GOLEMAN; BOYATZIS, 2018). Com média de 7,41 (desvio padrão de 1,44), nota-se que os estudantes avaliam como alta sua capacidade de liderança.

Encerrada a primeira etapa demográfica da pesquisa, buscou-se a mensuração do quociente empático e sistemático, de entrantes e concluintes.

O Quociente Empático é formado por 4 construtos: Empatia Cognitiva, Capacidade Sociais, Reatividade Emocional e Dificuldades Empáticas. Conforme seção Procedimentos Metodológicos, tanto o QE como o QS foram calculados pela somatória dos itens de seus construtos, obedecendo-se a seguinte regra para pontuação: nota 0 para respostas que discordem total ou parcialmente, nota 1 para respostas que concordem parcialmente e nota 2 para concordância total. Assim, o Quociente Empático total dos estudantes tem pontuação máxima de 42 e mínima de 0.

A Tabela 1 apresenta a média, o desvio padrão de cada construto formador do QE, teste F para checagem da similaridade de variância das respostas entre entrantes e concluintes e teste T para comparação das médias entre estes dois grupos.

Construtos QE	Média (desvio padrão)		Teste-F	Teste-T
	Entrantes	Concluintes		
Empatia Cognitiva	5,08 (2,78)	4,61 (2,57)	0,46	0,24
Capacidades Sociais	6,64 (2,23)	5,73 (2,47)	0,33	0,07
Reatividade Emocional	5,52 (2,41)	5,75 (2,73)	0,22	0,54
Dificuldades Empáticas	5,44 (2,60)	5,78 (2,53)	0,78	0,56

Tabela 1: Análise dos construtos QE

O Construto de Empatia Cognitiva é formado por 5 itens, com pontuação máxima de 10 e mínima de 0. Para esse construto, foi identificado uma média de 5,08 para os alunos entrantes e 4,61 para os concluintes com teste-t igual a 0,24. Capacidades Sociais é formado por 5 itens, com pontuações máximas e mínimas de 10 e 0 respectivamente, e foi auferido uma pontuação de 6,64 e 5,73 com teste-t de 0,07. Reatividade emocional é formado por 5 itens, também com máxima pontuação de 10 e mínima de 0, sendo observado o valor de 5,52 para os entrantes e 5,75 para os concluintes com teste-t de 0,54. Por último, Dificuldades Empáticas é um construto formado por 6 itens com score máximo de 12 e mínimo de 0. Foi observado os valores de 5,44 para os entrantes e 5,78 para os concluintes e teste-t igual a 0,56.

Nota-se, pelo teste T, que as médias dos entrantes e concluintes em cada construto, ao nível de significância de 5% podem ser consideradas iguais. Exceção ao construto Capacidades Sociais (média entrantes igual a 6,64 e 5,73 para concluintes) se observado com um nível de significância de 10%. Pelo teste F, as variâncias dos entrantes e concluintes em cada construto, ao nível de significância de 5% podem ser consideradas iguais.

O QE calculado para os alunos entrantes é de 22,38 e de 21,88 para os concluintes, com Teste-T igual a 0,31 (sem diferença entre as médias ao nível de significância de 5%), vide Tabela 2.

	Média (desvio padrão)		Teste-F	Teste-T
	Entrantes	Concluintes		
Quociente Empático	22,38 (6,87)	21,88 (7,00)	0,86	0,31

Tabela 2: Análise do QE – entrantes e concluintes

Utilizando-se um nível de significância de 5%, não é possível afirmar que a média do Quociente Empático dos concluintes é maior do que a dos entrantes, uma vez que o teste-T apresentou valor de 0,31. Assim, a **Hipótese 1 deste estudo não se concretizou**.

Nota-se que o QE teve um score relativo de 53% (22,38 de 42 pontos possíveis) para entrantes e 52% (21,88 de 42 pontos possíveis) para concluintes. Resgatando-se a percepção dos respondentes sobre sua capacidade de liderança, verifica-se que os

estudantes são mais otimistas sobre seu perfil como líder. Em uma escala de 0 a 10, os entrantes apresentaram média de 7,44 e os concluintes 7,36. Como o QE é um potencial vetor para o exercício eficaz da liderança (BENNIS, 2010; GOLEMAN; BOYATZIS, 2018), destaca-se a diferença entre o QE observado na amostra e visão otimista dos respondentes sobre sua capacidade de liderança (53% *versus* 74%). A Tabela 3 apresenta a média, o desvio padrão de cada construto formador do QS, teste F para checagem da similaridade de variância das respostas entre entrantes e concluintes e teste T para comparação das médias entre estes dois grupos.

Construtos QS	Média (desvio padrão)		Teste-F	Teste-T
	Entrantes	Concluintes		
Conteúdo	11,76 (4,81)	11,70 (5,22)	0,43	0,93
Processo	10,30 (5,30)	7,39 (4,95)	0,51	0,00

Tabela 3: Análise dos construtos QS

O Quociente sistemático é formado por dois construtos: Conteúdos e Processos. O construto de Conteúdos é formado por 12 itens com score máximo de 24 e mínimo de 0. Os estudantes entrantes apresentaram uma nota média de 11,76 e os concluintes 11,70, com test-t igual a 0,93. Processos é formado por 13 itens com máximo de 26 e mínimo de 0. Foram observados os valores de 10,30 e 7,39 para alunos entrantes e concluintes, com teste-t 0,00.

Pelo teste T, as médias dos entrantes e concluintes no construto Conteúdo, ao nível de significância de 5%, podem ser consideradas iguais. Com relação ao construto Processos, as médias podem ser consideradas diferentes (teste T igual a 0,00). Pelo teste F, as variâncias dos entrantes e concluintes em cada construto, ao nível de significância de 5% podem ser consideradas iguais.

O QS calculado para os alunos entrantes é de 22,07 e de 19,64 para os concluintes, com Teste-T igual a 0,04 (com diferença entre as médias ao nível de significância de 5%), vide Tabela 4.

	Média (desvio padrão)		Teste-F	Teste-T
	Entrantes	Concluintes		
Quociente Sistemático	22,07 (8,19)	19,64 (7,97)	0,80	0,04

Tabela 4: Análise do QS – entrantes e concluintes

Utilizando-se um nível de significância de 5%, observa-se uma queda no QS dos alunos do último ano em comparação aos alunos do primeiro ano. Essa queda foi validada pelo teste-t menor que 0,05. Com isso, a **Hipótese 2 além de refutada, apresentou um comportamento contrário ao esperado**, ou seja, verificou-se queda no quociente sistemático ao longo do curso de Administração.

Para a Hipótese 3, realizou-se um Teste Qui-Quadrado (Teste X^2) para checagem da similaridade, ou não, da distribuição dos respondentes quanto ao QE (baixo e alto) e QS (baixo e alto) na amostra de entrantes e de concluintes.

Para a definição de QE e QS baixo ou alto, utilizou-se a média de QE e QS (vide Tabelas 2 e 4), tanto para entrantes como para concluintes como fronteira para a

alocação dos estudantes nos quatro quadrantes (QE baixo / QS baixo; QE baixo / QS alto; QE alto / QS baixo; QE alto / QS alto).

A distribuição dos entrantes nos quatro quadrantes é apresentada na Tabela 5.

Quadrantes	Distribuição dos Entrantes (n=102)
QE baixo / QS baixo	16
QE baixo / QS alto	33
QE alto / QS baixo	23
QE alto / QS alto	30

Tabela 5: Distribuição absoluta dos entrantes

Assim, a partir da distribuição dos entrantes (Tabela 5), calculou-se a distribuição esperada dos concluintes para cada quadrante. A Tabela 6 apresenta os dados para a comparação entre a distribuição esperada e a observada.

Quadrantes	Distribuição dos Concluintes (n=88)		Teste X ²
	Esperada	Observada	
QE baixo / QS baixo	14	26	0,0002
QE baixo / QS alto	28	20	
QE alto / QS baixo	20	21	
QE alto / QS alto	26	21	

Tabela 6: Teste Qui-Quadrado

Pelo Teste Qui-Quadrado, a distribuição dos concluintes nos quatro quadrantes difere da distribuição dos entrantes (valor $p = 0,0002$). Pela Tabela 7, percebe-se a distribuição nos quadrantes QE alto / QS alto e QE alto / QS baixo são similares, mas diferentes nos demais quadrantes.

Quadrantes	Distribuição da Amostra	
	Entrantes (n=102)	Concluintes (n=88)
QE baixo / QS baixo	16%	30%
QE baixo / QS alto	32%	23%
QE alto / QS baixo	23%	24%
QE alto / QS alto	29%	24%

Tabela 7: Comparação das distribuições (entrantes e concluintes)

Utilizando-se as médias, as hipóteses 1 e 2 foram refutadas. Já nesta análise, verifica-se que a distribuição dos concluintes difere estatisticamente dos entrantes, principalmente entre os respondentes com QE baixo / QS baixo e QE baixo / QS alto. Usando-se a Teoria Empatia – Sistematização de Baron-Cohen (2002) e Baron-Cohen et al. (2003), verifica-se um aumento na distribuição de estudantes com cérebro do tipo B (QE=QS), uma manutenção na distribuição dos estudantes com cérebro tipo E (QE>QS) e uma diminuição da distribuição dos estudantes com cérebro tipo S (QS>QE). Desta forma, forma a **Hipótese 3 foi aceita**.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não foram encontradas diferenças entre o QE dos alunos entrantes e concluintes. As causas devem ser investigadas em futuros estudos de abordagem longitudinal. Do mesmo modo encontrou-se uma queda no QS, quando analisado os perfis dos entrantes e concluintes, o que também merece ser objeto de outras pesquisas. Percebe-se também nos estudantes de último ano, que existe um equilíbrio maior entre QE e QS (cérebro tipo B) o que pode ser sugestivo da consequência da natureza

multidimensional da formação em um curso de administração, a ser objeto de investigações subsequentes.

O artigo conseguiu apresentar similaridades e diferenças nos perfis empáticos e sistemáticos dos alunos de administração. A indiferença no Quociente Empático entre os entrantes e concluintes pode ser um indicador para a IES que empatia é uma capacidade pessoal de alta dificuldade de desenvolvimento, assim como a sistematização.

A principal limitação do estudo foi a impossibilidade de aplicar o instrumento nos alunos durante todo o período letivo, pois teve *design cross-sectional*. Os alunos respondentes do último ano são diferentes do primeiro ano, assim, as análises sobre aumento ou diminuição dos QE e QS devem ser vistas com cautela. Recomenda-se pesquisas com desenho longitudinal.

Recomenda-se também a aplicação da pesquisa em outras IESs, tanto para aumento da amostra como para ampliação da diversidade dos respondentes (por exemplo: IESs privadas e públicas). Isto poderá trazer novas conclusões, novas semelhanças e/ou diferenças nos perfis.

A abordagem de Inteligência Emocional (I.E) é recente, havendo indicativos de lacuna de conhecimento sobre empatia e sistematização na área de ADM, pela escassez de publicações, especialmente fundamentadas na teoria de Empatia-Sistematização de Baron-Cohen. Este estudo contribui para indicar uma avenida de possibilidades de projetos de pesquisa sobre o tema, que possam redundar em benefícios no preparo de estudantes de ADM em suas habilidades empáticas e sistemáticas, que reflitam em melhor desempenho em sua vida laboral.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **Inteligência Social**. São Paulo: M. Books, 2006.
- ALLPORT, G. W. **Pattern and Growth in Personality**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961.
- BARON-COHEN, S. The extreme male brain theory of autism. **Trends in Cognitive Sciences**, v. 6, n. 6, p 248-254, 2002.
- BARON-COHEN, S. **Zero Degrees of Empathy: a new theory of human cruelty**. Londres: Allen Lane, 2011.
- BARON-COHEN, S.; RICHLER, J.; BISARYA, D; GURUNATHAN, N.; WHEELWRIGHT, S. The Systemizing Quotient: an investigation of adults with Asperger syndrome or high functioning autism and normal sex differences. **Philosophical Transactions of the Royal Society of London**, v. 358, p. 361-374, 2003.
- BARON-COHEN, S.; WHEELWRIGHT, S. The Empathy Quotient: An investigation of adults with Asperger syndrome or high functioning autism, and normal sex differences. **Journal of Autism and Developmental Disorders**, v. 34, n. 2, p. 163-175, 2004.
- BENNIS, W. **A Essência do Líder: o grande clássico da liderança**. Trad. Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BURGER, M. J. **Kisilik (Personality)**. Istanbul: Kaktus, 2006.
- CASTELHANO-SOUZA, M.; MENDES, I.A.C.; MARTINS, J.C.A.; TREVIZAN, M.A.; SOUZA-JUNIOR, V.D.; GODOY, S. Validação semântica das versões curtas das Escalas de Medição do Quociente de Empatia / Sistematização. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v.26, 2018.
- COVEY, S. R. **A Grandeza de Cada Dia**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

- FESHBACH, N. D. Sex Differences in Empathy and Social Behavior in Children. In: N. Eisenberg (Ed.), **The Development of Prosocial Behavior** (pp. 315-338). New York: Acadêmica Press, 1982.
- GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. E. Emotional Intelligence has 12 Elements. Which do you need to work on? **Harvard Business Review**, 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>>. Acesso em: 14 jan. 2018.
- GORDON, M. **Roots of Empathy: changing the world child by child**. Toronto: Thomas Allen, 2005.
- KIEL, F.; LENNICK, D. **Inteligência Moral: descubra a poderosa relação entre os valores morais e o sucesso nos negócios**. Trad. Marcello Lino. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.
- KOHLER, W. **Gestalt Psychology**. New York: Liveright, 1929.
- KRZNNARIC, R. **O Poder da Empatia: arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo**. Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.
- MEAD, G. H. **Mind, Self, and Society**. Chicago: University of Chicago Press, 1934.
- MORSE, J. M. Beyond Empathy: expanding expressions of caring. **Journal of Adventure Nursing**, v. 17, n.7, p. 809-821, 1992.
- RIFKIN, J. **The Empathic Civilization: the race to global consciousness in a world in crisis**. Cambridge: Polity, 2010.
- RODRIGUES, J.; LOPES, A.; GINGER, J.; GOMES, A.; SANTOS, J.; GONÇALVES, G. Escalas de medição do Quociente de Empatia/Sistematização: um ensaio de validação para a população portuguesa. **Psicologia**, v. 25, n. 1, p. 73-89, 2011.
- ROGERS, C. R. A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships as Developed in the Client-Centered Framework. In: S. Koch (Ed.), **Psychology: A study of a science**, (Vol. III., 184-256), New York: Mc Graw Hill, 1959.
- SILVERMAN, E. Moving Beyond Collaboration: a model for enhancing social work's organizational empathy. **National Association of Social Workers**, v.63, n.4, p297-304, 2018.
- STEIN, E. **On the Problem of Empathy**. Washington: ICS Publications, 1989.
- STOTLAND, E. Exploratory investigations of empathy. In: Leonard Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology** (Vol. 4, pp. 271-314). New York: Academic Press, 1969.
- WAKABAYASHI, A. et al. Development of Short Forms of the Empathy Quotient (EQ-Short) and the Systemizing Quotient (SQ-Short). **Personality and Individual Differences**, v. 4, p. 929-940, 2006.
- WALDERMAN, D.A.; YAMMARINO, F.J. CEO Charismatic Leadership: levels of management and levels of analysis effect. **Academy of Management Review**, v24, p.266-285, 1999.
- WISEMAN, T. A Concept Analysis of Empathy. **Journal of Advanced Nursing**, v. 23, n. 6, p.1162-1167, 1996.

Apêndice A

Versões curtas das Escalas de Medição do Quociente de Empatia/Sistematização - Brasil

Conforme seção sobre Procedimentos Metodológicos, utilizou-se a escala proposta por Wakabayashi et. al (2006) e Rodrigues et. al (2011).

Itens da Versão Curta do Quociente de Empatia

1. Eu consigo, facilmente, dizer se alguém quer participar de uma conversa.
2. Eu gosto realmente de me preocupar com as outras pessoas.
3. Eu considero difícil saber o que fazer em uma situação social.
4. Frequentemente tenho dificuldades de julgar se algo é rude ou delicado.
5. Em uma conversa, eu tendo a focar nos meus próprios pensamentos em vez de focar no que o meu ouvinte possa estar pensando.
6. Eu consigo perceber rapidamente quando alguém diz uma coisa, mas quer dizer outra.
7. Para mim, é complicado entender porque algumas coisas chateiam tanto as pessoas.
8. É fácil, para mim, colocar-me no lugar de outra pessoa.
9. Eu sou bom em prever como alguém irá se sentir.
10. Eu vejo com facilidade quando alguém, em um grupo, está se sentindo envergonhado ou desconfortável.
11. Nem sempre consigo perceber porque alguém se sente ofendido em razão de uma repreensão.
12. As outras pessoas me dizem que sou bom para perceber como elas se sentem ou o que estão pensando.
13. Eu consigo perceber com facilidade quando alguém está interessado ou aborrecido com o que estou dizendo.
14. Normalmente os meus amigos me falam dos seus problemas e dizem que sou muito compreensivo.
15. Eu percebo quando estou sendo intrometido (a) mesmo que a outra pessoa não me diga.
16. Frequentemente as outras pessoas dizem que sou insensível, se bem que nem sempre percebo o porquê.
17. Eu consigo sintonizar-me com o que os outros sentem, rápida e intuitivamente.
18. Eu consigo descobrir rapidamente o assunto sobre o qual outra pessoa quer falar.
19. Eu consigo perceber quando outra pessoa está disfarçando os seus verdadeiros sentimentos.
20. Eu sou bom para prever o que outra pessoa irá fazer.
21. Eu tendo a envolver-me emocionalmente com os problemas dos meus amigos.

Apêndice B

Grau sistemático: Instrumento para coleta de dados

Conforme seção sobre Procedimentos Metodológicos, utilizou-se a escala proposta por Wakabayashi et. al (2006) e Rodrigues et. al (2011).

Itens da Versão Curta do Quociente de Sistematização

1. Se estivesse comprando um carro, iria querer obter informação específica acerca da sua cilindrada.
2. Se houvesse um problema com as ligações elétricas em minha casa, eu seria capaz de resolver sozinho.
3. Raramente leio artigos ou páginas na web sobre novas tecnologias.
4. Não aprecio jogos que envolvam um elevado grau de estratégia.
5. Fascina-me a forma como as máquinas trabalham.
6. Em matemática, fico intrigado (a) com as regras e os padrões que determinam os números.
7. Acho difícil entender os manuais de instruções quando fornecem informações sobre como conectar objetos elétricos.
8. Se estivesse comprando um computador, gostaria de saber os detalhes exatos acerca da capacidade da sua unidade de disco rígido e da velocidade do processador.
9. Acho difícil ler e entender mapas.
10. Quando olho para uma peça de mobiliário, não reparo nos detalhes de como foi construída.
11. Acho difícil aprender a orientar-me em uma nova cidade.
12. Normalmente, não vejo documentários científicos na televisão ou leio artigos acerca da ciência e da natureza.
13. Se estivesse comprando um aparelho de som, gostaria de saber acerca das suas características técnicas com precisão.
14. Acho fácil compreender exatamente como funcionam as probabilidades nas apostas.
15. Não sou muito cauteloso (a) quando realizo uma tarefa do tipo "faça você próprio".
16. Quando olho para um edifício, fico curioso sobre a forma precisa de como foi construído.
17. Acho difícil entender a informação que o banco me manda acerca de diferentes investimentos e sistemas de poupança.
18. Quando viajo de trem frequentemente me pergunto como são exatamente organizadas as redes ferroviárias.
19. Se tivesse comprado uma câmera, não olharia com atenção para a qualidade da lente.
20. Quando ouço a previsão do tempo, não estou muito interessado (a) nos padrões meteorológicos.
21. Quando olho para uma montanha, penso em como precisamente ela foi formada.
22. Posso facilmente visualizar como as autoestradas se articulam na minha região.
23. Quando estou em um avião, não penso sobre a aerodinâmica.
24. Eu estou interessado (a) em saber o caminho que um rio toma da nascente até o mar.
25. Não estou interessado (a) em entender como funciona a comunicação sem fios.