

Comunicação empática na liderança: impactos na motivação e produtividade das equipas

/// *Vitória Barbosa*

2230615@iscap.ipp.pt

<https://orcid.org/0009-0005-7084-5329>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

Este artigo explora a importância da comunicação empática na liderança e a forma como esta pode influenciar a motivação e a produtividade das equipas. Parte do problema de muitas organizações enfrentarem dificuldades relacionadas com falhas de comunicação, desmotivação, falta de confiança e ambientes de trabalho pouco seguros a nível psicológico. O principal objetivo deste artigo é perceber de que maneira os líderes podem utilizar a comunicação empática para melhorar o desempenho das equipas e criar relações de maior confiança no contexto profissional. Ao longo do mesmo, são analisadas várias dimensões da comunicação empática, como a escuta ativa, o reconhecimento das emoções, o feedback construtivo, a segurança psicológica e a colaboração entre os membros das equipas, demonstrando ainda como estas práticas contribuem para reduzir conflitos, aumentar o envolvimento dos colaboradores e melhorar a qualidade das interações no trabalho. A comunicação empática é uma competência essencial para os líderes, uma vez que contribui para criar ambientes de trabalho mais seguros, colaborativos e motivadores, refletindo-se diretamente na produtividade e no bem-estar das equipas.

Palavras-chave: Comunicação, Empatia, Motivação, Produtividade, Equipas, Empresas.

Abstract

This article examines the role of empathic communication in leadership and its impact on team motivation and productivity within organizational contexts. The study addresses persistent workplace challenges such as poor communication, low motivation, lack of trust, and reduced psychological safety, which often result from ineffective leadership practices. Its main objective is to understand how leaders can use empathic communication to strengthen professional relationships and improve team performance. The article explores key dimensions of empathic leadership, including active listening, emotional recognition, constructive feedback, trust-building, and psychological safety. It also analyses how these practices contribute to greater collaboration, improved interpersonal dynamics, reduced conflict, and higher levels of employee engagement and productivity.

Keywords: Communication, Empathy, Motivation, Productivity, Teams, Companies.

Introdução

E se estivéssemos enganados sobre a origem da motivação e da produtividade, e as equipas fossem motivadas pela forma como o líder faz as pessoas sentirem-se?

Esta questão leva-nos a refletir sobre o verdadeiro impacto da comunicação na liderança e na dinâmica das relações dentro das organizações. Atualmente, muitas empresas continuam a enfrentar problemas relacionados com desmotivação, falhas de comunicação, conflitos interpessoais e baixos níveis de produtividade. Vários estudos mostram que estas dificuldades estão frequentemente ligadas à forma como os líderes comunicam com as suas equipas e à falta de ambientes de trabalho baseados na confiança e na segurança psicológica.

Neste contexto, a comunicação empática tem conquistado cada vez mais relevância na liderança, por contribuir para relações profissionais mais próximas, colaborativas e eficazes. A capacidade de ouvir com atenção, compreender emoções e responder de forma adequada às necessidades dos colaboradores influencia não só o bem-estar das equipas, mas também o seu envolvimento, desempenho e motivação no trabalho.

O presente artigo consiste numa revisão bibliográfica apoiada em estudos científicos e na análise de casos empresariais. O seu principal objetivo é compreender de que forma a comunicação empática pode ser utilizada pelos líderes para aumentar a motivação e a produtividade das equipas. Ao longo do artigo, serão analisados temas como a escuta ativa, o feedback construtivo, a confiança organizacional e a segurança psicológica, bem como o impacto destas práticas na colaboração e no desempenho das equipas.

Este artigo defende também que a comunicação empática pode aumentar a motivação e a produtividade das equipas porque reforça a confiança, promove a segurança psicológica e melhora a qualidade das interações entre líderes e colaboradores.

O que significa comunicar de maneira empática?

A comunicação empática vai muito além da simples troca de palavras entre líder e colaborador. Trata-se de uma forma de comunicação baseada na capacidade de compreender as emoções, necessidades e perspetivas do outro, respondendo de forma adequada, respeitosa e consciente. Segundo Rogers e Farson (1987), ouvir de forma empática significa compreender verdadeiramente aquilo que o interlocutor está a transmitir e demonstrar essa compreensão através da forma como se comunica e reage.

Neste contexto, a comunicação empática envolve várias competências essenciais, como a escuta ativa, o reconhecimento emocional, a validação das emoções, a interpretação de sinais verbais e não verbais, a clareza da mensagem, a adaptação da comunicação ao interlocutor e a capacidade de responder de forma construtiva. Isto significa que o líder não se limita apenas a ouvir, mas procura compreender o que o colaborador sente, adaptar a sua forma de comunicar e criar uma interação mais clara, segura e respeitosa.

A investigação científica demonstra que esta competência tem um impacto direto na qualidade das relações profissionais e no funcionamento das equipas. De acordo com Kock et al. (2019), numa síntese das evidências, que analisou 42 estudos académicos, sobre empatia, esta competência é composta por três dimensões interligadas. Começando pela dimensão que identifica as emoções e estados internos do outro, seguida da dimensão destinada à compreensão do significado dessas emoções, e por último, a terceira dimensão que se dedica a responder ao outro de forma personalizada e intencional, validando o que a pessoa sente e adaptando isso à comunicação.

No entanto, é importante distinguir empatia de simpatia. Ser empático não significa apenas ser simpático, gentil ou evitar conflitos. A empatia implica compreender genuinamente o ponto de vista do outro, reconhecer as suas emoções e responder de forma adequada ao contexto e às necessidades da situação. Enquanto a simpatia pode limitar-se a uma atitude cordial ou agradável, a comunicação empática exige atenção, compreensão e intenção na forma como se estabelece a relação com o outro.

Esta perspetiva afasta a ideia de que empatia significa apenas “ser simpático”. Pelo contrário, mostra que a comunicação empática é uma competência complexa e estratégica, capaz de influenciar o bem-estar, o desempenho, a motivação e a qualidade das relações dentro das organizações. A investigação demonstra ainda que ambientes onde existe comunicação empática tendem a gerar maior confiança, menos ansiedade, mais participação e equipas mais comprometidas e criativas.

Liderar com empatia

Estudos sobre o comportamento dentro das empresas indicam que a empatia, isto quando utilizada de forma consistente no ato de liderança, transforma a qualidade e significado das interações dentro das equipas e muda radicalmente a experiência e o significado da sensação de ser liderado por alguém.

Como relatam Cunha et al. (2003), a liderança empática constrói-se dentro de um processo de co-construção, onde tanto o líder quanto o colaborador influenciam-se mutuamente na forma de como interpretam as emoções, intenções e comportamentos um do outro. Quando o líder mostra-se acessível para ouvir e responde com cuidado e sem julgamento, abre-se um espaço em que a confiança não é apenas algo desejado ou até visto como uma ilusão por parte do colaborador, mas sim como algo que realmente é praticado dentro destas relações profissionais. É nesse ambiente que as pessoas se sentem encorajadas a expressar a verdade, admitir falhas e apresentar sugestões que, em outras circunstâncias, permaneceriam não mencionadas ou não receberiam a devida atenção.

Ao comunicarem com empatia, os líderes proporcionam mais tranquilidade mental, reduzem também a ansiedade e promovem um ambiente emocionalmente estável, que está fortemente ligado à motivação e à produtividade (Kock et al., 2019). Quando se trata de liderança, a empatia é tão poderosa quanto qualquer outra abordagem estratégica. Também é destacado por Goleman (2013), que a empatia é a base da competência social e da capacidade de liderar com humanidade dentro das empresas. Liderar com empatia não é evitar as decisões difíceis do dia a dia, mas sim tomá-las estando cientes de como poderão afetar as pessoas à nossa volta. É compreender que cada conversa pode fortalecer ou enfraquecer uma relação e que deve-se reconhecer que a forma de transmitir uma mensagem é tão importante quanto a mensagem em si. Liderar com empatia é, essencialmente, reconhecer que a autoridade não é algo que se impõe, ou se usa para intimidar ou exigir respeito, mas sim algo que constrói-se ao longo do tempo com ética e empatia. Constrói-se pela forma como ouvimos o outro, como reagimos e como cuidamos das emoções de quem partilha o ambiente de trabalho connosco.

Como é que a comunicação empática influencia a motivação e a produtividade?

A comunicação empática tem um impacto direto na motivação e na produtividade das equipas porque melhora a forma como as pessoas se relacionam e trabalham em conjunto. Quando os colaboradores sentem que são ouvidos, compreendidos e respeitados, tendem a envolver-se mais no trabalho, a colaborar com maior facilidade e a sentir-se mais motivados no dia a dia. Este impacto pode ser compreendido através de três fatores principais: a confiança, a segurança psicológica e a clareza na comunicação.

Confiança

A confiança é uma das bases mais importantes de qualquer relação profissional e constrói-se, muitas vezes, através da forma como os líderes comunicam com as suas equipas. Quando um líder demonstra disponibilidade para ouvir, procura compreender as preocupações dos colaboradores e responde de forma respeitosa e coerente, cria uma relação mais próxima e credível.

Segundo Dirks e Ferrin (2002), a confiança na liderança está associada a maiores níveis de motivação, melhor desempenho, maior envolvimento organizacional e relações de trabalho mais estáveis. A comunicação empática ajuda a criar essa confiança porque reduz a incerteza emocional e faz com que os colaboradores sintam-se valorizados e apoiados. Quando as pessoas sentem que podem confiar no líder, tornam-se mais participativas, mais seguras nas suas decisões e mais comprometidas com os objetivos da equipa.

Segurança psicológica

A segurança psicológica refere-se à sensação de que o ambiente de trabalho é seguro para falar, fazer perguntas, admitir erros ou apresentar ideias sem medo de críticas excessivas ou consequências negativas. Quando essa segurança não existe, muitas pessoas evitam expor dúvidas, escondem dificuldades e participam menos nas dinâmicas da equipa.

Conforme o que é estudado e analisado dentro dos estudos de Meyer et al. (2015), a empatia do líder é responsável pela segurança psicológica, que, por sua vez, está diretamente ligada ao desempenho e produtividade da empresa. Quando as pessoas acreditam que podem fazer questões ou expressar preocupações sem o medo de serem julgadas ou parecerem incoerentes, elas empenham-se mais porque sentem mais conforto para arriscar e cometer erros, tomam assim mais iniciativa, o que por si só, representa um sentimento de estabilidade dentro do ambiente de trabalho. A comunicação empática é o que cria esse ambiente seguro nas empresas.

Ao ouvir atentamente, responder de forma clara e demonstrar empatia em relação às emoções do outro, o líder transmite uma mensagem de pertença ao colaborador e cria um ambiente onde a outra pessoa pode sentir-se à vontade para se expressar independentemente do assunto. Quando as pessoas vivenciam essa liberdade, começam a partilhar ideias que antes guardavam para si, porque previam julgamento ou até mesmo problemas.

Clareza e redução do ruído comunicacional

Outro aspeto importante da comunicação empática está relacionado com a clareza da mensagem e a redução de falhas de comunicação dentro das organizações. Muitas vezes, os problemas nas equipas não surgem por falta de competência, mas sim por mensagens ou explicações pouco claras, interpretações diferentes ou ausência de alinhamento entre líderes e colaboradores.

A comunicação empática permite adaptar a mensagem à pessoa com quem se está a comunicar, esclarecer expectativas e garantir que a informação foi realmente compreendida. Quando existe escuta ativa e preocupação com a forma como a mensagem é recebida, diminuem os mal-entendidos, os conflitos desnecessários e os erros no trabalho.

Segundo Frazier et al. (2017), ambientes caracterizados por abertura, clareza e segurança psicológica favorecem uma comunicação mais eficaz, decisões mais rápidas e melhores níveis de colaboração. Equipas onde existe uma comunicação clara e respeitosa tendem a trabalhar com maior confiança e maior eficiência no cumprimento dos objetivos.

O impacto da comunicação empática nas equipas

A comunicação empática tem efeitos muito concretos na forma como as equipas trabalham e se relacionam dentro das organizações. Mais do que criar um ambiente agradável, este tipo de comunicação influencia diretamente a colaboração, a confiança, a partilha de informação e a forma como os problemas são resolvidos no dia a dia.

Um dos impactos mais importantes é a redução de conflitos improdutivos. Quando os líderes comunicam de forma clara, respeitosa e aberta ao diálogo, existem menos mal-entendidos e menos tensões causadas por interpretações erradas. A escuta ativa e a preocupação em compreender o ponto de vista dos colaboradores ajudam a resolver dificuldades com maior equilíbrio e cooperação. A comunicação empática também contribui para reduzir erros de interpretação e falhas operacionais. Quando a informação é transmitida com clareza e adaptada ao interlocutor, as equipas conseguem compreender melhor os objetivos, as prioridades e as responsabilidades de cada pessoa. Isto evita repetição de trabalho, reduz dúvidas constantes e melhora o alinhamento dentro da equipa.

Outro impacto relevante está relacionado com a partilha de informação. Em ambientes onde os colaboradores sentem que podem falar sem receio de críticas excessivas ou julgamentos, existe maior abertura para colocar questões, sugerir melhorias e alertar para possíveis problemas. Como consequência, a informação circula de forma mais rápida e transparente.

Colaboração e qualidade

A comunicação empática pode ser aplicada através de práticas simples que ajudam a melhorar a organização do trabalho e a qualidade das relações dentro das equipas. Pequenas mudanças na forma de comunicar podem reduzir incertezas, melhorar o alinhamento e aumentar a eficiência no dia a dia.

Uma dessas práticas é a realização de *briefings* curtos e objetivos. Estes momentos permitem alinhar tarefas, esclarecer dúvidas e reforçar prioridades antes do início das atividades. Quando todos compreendem o que deve ser feito e quais são os objetivos, o trabalho torna-se mais organizado e eficaz. A definição clara de prioridades também é fundamental. Quando os líderes comunicam de forma transparente sobre aquilo que é mais importante, as equipas conseguem gerir melhor o tempo e evitar situações de confusão ou sobrecarga.

Outra prática importante passa pela confirmação das responsabilidades de cada colaborador. Clarificar funções, prazos e expectativas ajuda a reduzir interpretações diferentes e evita falhas causadas por falta de alinhamento.

A escuta ativa é igualmente essencial neste processo. Líderes que ouvem atentamente os colaboradores conseguem identificar dificuldades mais cedo, compreender diferentes perspetivas e adaptar melhor a comunicação às necessidades da equipa. Esta abertura facilita a resolução de problemas e fortalece a confiança nas relações profissionais.

Por fim, o feedback regular e construtivo permite acompanhar o desempenho das equipas de forma mais clara e equilibrada. Quando o feedback é dado com respeito, consistência e intenção de melhoria, os colaboradores sentem-se mais apoiados, valorizados e envolvidos no trabalho.

Casos de aplicação

Durante a liderança de Satya Nadella, a Microsoft promoveu uma transformação cultural centrada na aprendizagem contínua, na curiosidade, na colaboração e na empatia dentro das equipas. No livro *Hit Refresh*, é explicada a importância de substituir uma cultura

excessivamente competitiva por uma cultura mais aberta à escuta, à aprendizagem e à compreensão das diferentes perspectivas dos colaboradores (Nadella et al., 2017).

Esta abordagem relaciona-se diretamente com a comunicação empática, sobretudo através da valorização da escuta ativa, da abertura ao diálogo e da criação de relações profissionais mais colaborativas. Ao incentivar líderes e equipas a comunicarem de forma mais humana e transparente, a empresa procurou fortalecer a confiança, melhorar a cooperação e criar um ambiente mais favorável à inovação e à aprendizagem coletiva.

Um outro exemplo, desta vez sobre a importância da segurança psicológica surgiu através do *Project Aristotle*, um estudo interno desenvolvido pela Google e divulgado por Duhigg (2016). O objetivo da investigação era compreender quais eram os fatores que tornavam uma equipa verdadeiramente eficaz.

Neste estudo entendeu-se que quando os líderes se comprometem a ouvir sem criticar e estimulam a formulação de perguntas, a produtividade aumenta e as falhas diminuem. Isto ocorre em conversas *one on one*, em que o líder deve disponibilizar tempo para ouvir sem interromper o outro antes de oferecer qualquer solução para os problemas. Os resultados demonstraram que a segurança psicológica era um dos elementos mais importantes para o desempenho das equipas. Os colaboradores apresentavam melhores níveis de colaboração, participação e aprendizagem quando sentiam que podiam expressar opiniões, fazer perguntas ou admitir erros sem receio de julgamento.

Também dentro deste contexto, a empresa Starbucks é frequentemente apresentada como um exemplo de empresa que valoriza relações de trabalho mais próximas e humanas entre líderes e colaboradores. Durante períodos de transformação organizacional, a empresa procurou reforçar práticas relacionadas com a comunicação, o apoio aos colaboradores e a valorização das pessoas dentro da cultura organizacional (Koehn et al., 2014).

Embora o estudo não estabeleça uma relação direta entre estas práticas e resultados específicos de produtividade, demonstra a importância atribuída à qualidade das interações no ambiente de trabalho. A mera consciencialização das lutas pessoais de cada um, juntamente com um pequeno ajuste nas expectativas de desempenho, produz resultados positivos em termos de diminuição das ausências e nos níveis de infelicidade. Esta abordagem está alinhada com os princípios da comunicação empática, sobretudo na valorização da escuta, do apoio e da criação de relações profissionais baseadas na confiança e no respeito mútuo.

Discussão

Ao longo deste artigo, foi possível perceber que a comunicação empática pode ter um impacto muito positivo na motivação, na produtividade e na qualidade das relações dentro das organizações. Quando existe escuta ativa, validação emocional, clareza na forma como se comunica e a criação de ambientes psicologicamente seguros, os líderes conseguem reforçar a confiança, melhorar a colaboração e promover equipas mais participativas, envolvidas e alinhadas. E embora ainda seja algo considerado controverso, é o líder que decide se a empatia será uma ferramenta diferenciadora e um elemento de sucesso dentro das empresas.

O líder manifesta a sua intenção com a ajuda da comunicação empática ao personalizar e inovar ações convencionais sem impacto em algo benéfico para todos, como reuniões em grupo ou *one on one* bem estruturadas com planos de ação, *briefings*, documentação de feedback, melhorias, decisões e pontos de prioridade eliminando assim incertezas e problemas. Sem essa conexão, apenas ouvir sem entender a mensagem do outro, automaticamente torna-se uma encenação que causa frustração para ambas as partes (Kluger et al., 2024). Quem lidera deve estar confortável com a escuta atenta, mostrar

vulnerabilidade quando necessário, pedir *feedback* e responder sem penalizações, pois a abertura para pronunciamentos e questões só surge onde existe uma verdadeira confiança, e não apenas onde existe o uso de palavras e promessas vazias (Grailey et al., 2021).

Criar e manter esse espaço psicologicamente seguro é tanto cultural quanto eticamente exigido. As políticas, rituais e respostas reais a incidentes, segundo O'Donovan e McAuliffe (2020), reforçam a ideia de que falar traz benefícios e não prejuízo.

Simultaneamente, o líder deve exigir o acompanhamento de prazos, resultados esperados para que a escuta ativa se transforme em ação. Esta narrativa transforma iniciativas numa cultura organizacional que suporta que a empatia produz um retorno avaliável para a empresa (Durth et al., 2024; Kluger et al., 2024)

No entanto, é importante reconhecer que a comunicação empática não deve ser vista como uma solução milagrosa para todos os problemas organizacionais. A empatia sem ação concreta pode acabar por gerar frustração nos colaboradores. Ouvir preocupações, reconhecer dificuldades ou mostrar compreensão emocional não chega quando não existe, depois, um acompanhamento real ou mudanças práticas que respondam ao que foi identificado.

Além disso, a comunicação empática não substitui a necessidade de tomar decisões difíceis nas organizações. Liderar implica, muitas vezes, definir limites, gerir conflitos, tomar decisões que nem sempre são populares e garantir que os objetivos são cumpridos. A empatia deve servir para tornar estas decisões mais humanas e transparentes, mas não para evitar responsabilidades ou fugir a situações desconfortáveis. Se não houver limites claros, a tentativa de criar proximidade pode levar a uma certa confusão entre o profissional e o pessoal, dificultando a gestão da autoridade e das responsabilidades dentro das equipas.

Por fim, também é importante reconhecer que a própria liderança pode sentir desgaste emocional com a prática constante da empatia, sobretudo em contextos de pressão elevada ou conflito frequente. Estar continuamente disponível do ponto de vista emocional, apoiar equipas e gerir emoções pode levar a sobrecarga psicológica.

Desta forma, a comunicação empática deve ser entendida não como uma resposta isolada, mas sim como uma competência estratégica que exige equilíbrio, coerência e uma aplicação consciente. Quando integrada numa cultura organizacional saudável e acompanhada por práticas de liderança consistentes, pode contribuir de forma significativa para relações de trabalho mais humanas, eficazes e sustentáveis.

Conclusão

O que realmente distingue as empresas não é a tecnologia, os processos ou as estratégias, mas sim a forma como as pessoas sentem-se ao trabalhar nelas. A comunicação empática é, sem dúvida, um elemento forte dentro da liderança. A confiança é a base de todas as relações, permitindo que o ser humano seja realmente humano e que tenha abertura para errar, expressar-se e questionar. Liderar com empatia é, antes de mais nada, uma escolha a pensar no bem comum, é escolher estabelecer laços antes de exigir resultados. É transformar cada conversa em algo enriquecedor e reconhecer o esforço de cada colaborador, independentemente do cargo que ocupa. Os líderes que conseguem estabelecer ambientes autênticos, seguros e humanos são os que realmente destacam-se dentro do mundo corporativo atual, que por si mesmo, está cada vez mais desafiador e incerto. Por fim, o verdadeiro coração das empresas são as pessoas que nelas trabalham. Sem essas pessoas, nenhuma estratégia implementava-se sozinha e nenhuma tecnologia poderia mudar isso, mas ao mesmo tempo, são os líderes que decidem se esse crescimento realmente ocorrerá dentro das suas empresas. Um líder que não ouve escolhe fracassar. Um líder que cultiva produtividade, motivação, coragem, lealdade, que transforma uma conversa em ação e

responsabiliza-se pelo acompanhamento dos seus colaboradores garante um espaço para que todos consigam ser verdadeiros. Liderar com empatia, coragem e disciplina é escolher o crescimento autêntico ao lado das pessoas que, dia após dia, sustentam a cultura e mantêm vivo o propósito de cada empresa.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a ferramenta *Copilot* para a reestruturação do texto e sugestões de ideias. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pela autora, garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2.ª ed.). Editora RH.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Duhigg, C. (2016, 25 de fevereiro). *What Google learned from its quest to build the perfect team*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Durth, S., Hancock, B., Maor, D., & Sukharevsky, A. (2023, 19 de setembro). *The organization of the future: Enabled by gen AI, driven by people*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-of-the-future-enabled-by-gen-ai-driven-by-people>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. HarperCollins.
- Grailey, K. E., Murray, E., Reader, T., & Brett, S. J. (2021). The presence and potential impact of psychological safety in healthcare teams: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 21, Article 773. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06740-6>
- Kluger, A. N., Lehmann, M., Aguinis, H., Itzhakov, G., Gordon, G., Zyberaj, J., & Bakaç, C. (2024). A meta-analytic systematic review and theory of the effects of perceived listening on work outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 39, 295–344. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09897-5>
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217–236. <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>
- Koehn, N. F., McNamara, K., Khan, N., & Legris, E. (2014). *Starbucks Coffee Company: Transformation and renewal*. (Harvard Business School Case No. 314-068). Harvard Business School Publishing.
- Meyer, B., Shemla, M., Li, J., & Wegge, J. (2015). On the same side of the faultline: Inclusion in the leader's subgroup and employee performance. *Journal of Management Studies*, 52(3), 354–380. <https://doi.org/10.1111/joms.12118>

- Nadella, S., Shaw, G., & Nichols, J. T. (2017). *Hit refresh: The quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone*. HarperCollins.
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. *International Journal for Quality in Health Care*, 32(4), 240–250. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa025>
- Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1987). Active listening. In R. G. Newman, M. A. Danzinger, & M. Cohen (Eds.), *Communication in business today* (pp. 223–231). D. C. Heath and Company.