

# A RELEVÂNCIA DA EMPATIA NO DESENVOLVIMENTO INTER-RELACIONAL EM EQUIPES DE TRABALHO

Marisa Canello Kuhn<sup>1</sup>  
Silvana Alba Scortegagna<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente ensaio teórico analisa a empatia em equipes de trabalho, focalizando sua relevância no desenvolvimento inter-relacional. O assunto é desenvolvido em três pontos de estudo. Inicialmente são caracterizados agrupamentos, grupos e equipes de trabalho, em suas relações interpessoais no contexto do trabalho. Na sequência são trazidos conceitos acerca da empatia sob o foco das competências comportamentais. Então, é abordada a singularidade do sujeito no desenvolvimento da empatia em equipes de trabalho no terceiro ponto. A sua principal contribuição consiste na reflexão acerca do comportamento humano nas relações de trabalho, sob a ótica da singularidade do sujeito, sua capacidade de empatia e o quanto esta pode influenciar o desenvolvimento das equipes de trabalho. Perspectivas e demandas de pesquisa são evocadas na conclusão.

**Palavras-chave:** Empatia. Trabalho em equipe. Organizações.

## 1 Introdução

Compreender o ponto de vista do outro constitui um desafio dentro do contexto da convivência humana. Se hoje a informação ganha em velocidade, parece perder, e muito, em comunicação e interação (MATTOS, 2013). Envolvidas consigo mesmas, as pessoas parecem não olhar e não escutar de fato o que se encontra ao seu redor. Seja em ambientes mais

<sup>1</sup> Universidade de Passo Fundo-RS. Psicóloga. Acadêmica do curso de Mestrado em Administração da FEAC - UPF. Especialista em Gestão de Pessoas e em Inteligência Empresarial pela FGV. Docente dos Programas de Pós-Graduação em Economia e Gestão Empresarial e em Gestão e Liderança de Equipes; e nos Cursos de Psicologia e Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: [mkuhn@upf.br](mailto:mkuhn@upf.br)

<sup>2</sup> Universidade de Passo Fundo-RS. Psicóloga. Doutora em Psicologia pela Universidade São Francisco - Itatiba, SP. Mestre em Educação pela Universidade de Passo Fundo-RS. Docente dos Programas de Pós-Graduação em Administração e em Envelhecimento Humano, da Universidade de Passo Fundo-RS.

íntimos, como em relações de trabalho, o problema pode tomar grandes proporções. Neste sentido, qual o lugar da empatia para o desenvolvimento inter-relacional em equipes de trabalho? O presente estudo, fundado em revisão de literatura, tem como objetivo identificar a relevância da empatia como facilitadora desse processo.

Comumente não escolhemos com quem vamos trabalhar. Buscamos espaço no mercado de trabalho, integrando-nos em uma empresa por interesses recíprocos desta com o próprio interesse profissional. Dificilmente, em um primeiro momento, pensamos nas relações que ali vão ser construídas, ou se vai haver uma boa relação com os colegas de trabalho.

Trabalhar em equipe requer estabelecer contato com outrem, comunicar-se, interagir e cooperar. Trata-se de um processo de adaptação, onde faz-se necessário compartilhar não somente espaços físicos, mas também compreender e respeitar os espaços cognitivo e emocional de cada um (MOSCOVICI, 2003; VERGARA, DAVEL, 2010). As questões emocionais, o bem-estar subjetivo e a construção de boas relações interpessoais têm ganhado espaço nos estudos organizacionais. Seja em nível individual ou coletivo, os aspectos comportamentais constituem novas perspectivas de análise.

As organizações têm buscado alternativas para estimular a sinergia entre seus trabalhadores e dentro de seus grupos de trabalho, como um meio de aumentar o valor que eles agregam ao negócio. Quanto melhor for a comunicação e a interface entre os trabalhadores em uma organização, melhor poderá ser desde o clima organizacional, como o desenvolvimento do trabalho e seus resultados (ANZIEU, MARTIN, 2013; DUHÁ, 2007; MOSCOVICI, 2003).

Embora estes sejam alguns dos principais objetivos buscados pelas organizações, há que se buscar também valores maiores, como profundas mudanças organizacionais e sociais, a partir de uma revolução das relações humanas (MORIN, 2012; VERGARA, DAVEL, 2010). Além de outras competências que favorecem estas mudanças, a empatia, ainda que pouco estudada neste contexto, pode ser um diferencial, vista como um conjunto de esforços para acolher outrem em sua singularidade. Refletir acerca do comportamento humano nas relações de trabalho, sob a ótica da singularidade do sujeito, sua capacidade de empatia e o quanto esta pode influenciar o desenvolvimento das equipes de trabalho é um caminho para aprofundar o estudo e a compreensão deste tema.

O presente ensaio estrutura essa reflexão em três seções além desta introdução e das considerações finais. Na primeira são identificadas as diferentes características de agrupamentos, grupos e equipes de trabalho em suas relações interpessoais no contexto do trabalho. Na sequência são trazidos conceitos acerca da empatia sob o foco das competências comportamentais. Por fim é estudada a singularidade do sujeito no desenvolvimento da empatia em equipes de trabalho.

## 2 Referencial Teórico

### Os grupos humanos no contexto do trabalho

Como ser gregário, o homem sempre necessitou de seus semelhantes para a própria sobrevivência. De hordas primitivas a diferentes formas de organizações sociais (ENRIQUEZ, 1999), chegamos ao século XXI solitários e carentes, porém no mínimo, paradoxalmente agrupados. Dentre os diferentes grupos sociais a que pertencemos, a grande maioria é solidificada por vínculos afetivos, que nos fazem permanecer e vivenciar estas relações. No entanto, quando falamos em grupos de trabalho, este vínculo parece ser constituído, inicialmente, por necessidades ou interesses diferentes (MOSCOVICI, 2003).

A convivência humana, desde tempos remotos, contempla dificuldades e desafios. Pessoas se comportam como tal ao conviverem e trabalharem com pessoas, ou seja: reagem a outras pessoas no contato com elas (MOSCOVICI, 2013). Diferentes estudos remetem à análise das relações humanas dentro de grupos e equipes de trabalho, suas características, potencialidades e disfunções. Alguns autores trazem conceituações que distinguem agrupamentos, grupos e equipes, a partir das inter-relações existentes entre as pessoas envolvidas.

Um conjunto de pessoas partilhando um mesmo espaço, com interesses comuns caracteriza um agrupamento, que pode vir a tornar-se um grupo (ZIMMERMAN, 1997; ANZIEU, MARTIN, 2013). No agrupamento os indivíduos podem estar no mesmo espaço físico, mas visando o seu interesse pessoal, sem preocupação com o interesse coletivo, ou em criar vínculos de interações.

O conceito de grupo emergiu lentamente no curso da história do pensamento e da linguagem. A origem da palavra pode esclarecer alguns significados latentes. O primeiro sentido do italiano *gropo* era nó, antes de se tornar reunião, ajuntamento. Os linguistas o aproximam do antigo provençal *grop* = nó, e supõem que ele deriva do alemão ocidental *kruppa*, que significa massa arredondada. Etimologicamente observa-se duas linhas de força encontradas na reflexão sobre grupos, o nó, cujo sentido foi pouco a pouco revisto até a conotação de grau de coesão entre os membros, e o de círculo, que designa, uma reunião de pessoas, ou um círculo de gente (ANZIEU, MARTIN, 2013).

Entre algumas definições de grupo, destaca-se a de que este é um conjunto formado por duas ou mais pessoas, com intuito de atingir algum objetivo em comum ou alguma necessidade de interação (BIEHL, 2004; DUHÁ, 2007; IVANCEVICH, 2008). Grupo também é visto como “uma estrutura de vínculos e relações entre pessoas que canaliza em cada circunstância suas necessidades individuais e/ou interesses coletivos” (MARTINS, 2003, p. 204).

### Para Freud (1922)

“antes que os membros de uma multidão ocasional de pessoas possam constituir algo semelhante a um grupo no sentido psicológico, uma condição tem de ser satisfeita: esses indivíduos devem ter algo em comum uns com os outros, um interesse comum num objeto, uma inclinação emocional semelhante numa situação e (...) certo grau de influência recíproca” (p. 90-91).

A definição da palavra equipe, por sua vez, tem sua origem, segundo Lafond apud Mucchielli (1980:12), vinda do termo *esquif*, que designa uma fila de barcos amarrados uns aos outros e puxados por homens ou cavalos, ocorrendo um trabalho de integração em uníssono. Tal definição é abordada de várias maneiras e por vários teóricos, como Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000) os quais descrevem o significado de equipe como um agrupamento de trabalhadores, que possuem objetivos estabelecidos e diferentes responsabilidades funcionais, trabalhando com certa autonomia decisória e multifuncionalidade dos postos de trabalho. Salomão (1999) acrescenta que a caracterização de uma equipe são os resultados comuns obtidos por interatividade. Assim, os grupos de trabalho passam a ser considerado equipes quando sua funcionalidade fica mais qualificada, conforme Moscovici (2013) demonstra:

“Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento” (p.5).

A partir desses conceitos, observa-se que a formação de um grupo se dá por meio de objetivos e metas em comum, que o difere do agrupamento e da equipe, pois estes também possuem, cada qual, características que os definem mais especificamente. A dinâmica de uma equipe difere à de um grupo, pois existe uma relação mais complexa entre seus membros, que necessita a execução das tarefas dentro de um objetivo integrado, onde todos trabalham juntos em uníssono, procurando sempre pelo melhor do conjunto grupal para a concretização de um único resultado, o qual é almejado por todos.

Segundo Moscovici (2013), um grupo se transforma em equipe quando seus integrantes começam a prestar atenção na sua forma de operar e procurar resolver os problemas que afetam seu funcionamento. Para tanto utilizam ferramentas de avaliação contínuas como diagnose, percepção dos fatos, planejamento de ações, resoluções de problemas e implemento da prática.

Dyer et al (2011) classifica as equipes de alto desempenho como aquelas compostas de membros, que atingem as metas da equipe a partir de habilidades, atitudes e competências. Como ainda Wellins; Byham e Wilson (1994) especificam, as equipes são formadas por indivíduos comprometidos, com alto grau de confiança, que identificam os objetivos do trabalho, têm eficiência na comunicação dentro e fora da equipe, se preocupam para que todos os integrantes se envolvam nas decisões a fim de que possam garantir a qualidade do trabalho.

Com base nesses conceitos, constata-se que pode haver maior qualidade nas relações entre os membros de uma equipe e a possibilidade de melhor desenvolvimento das relações de trabalho, uma vez que preponderam os interesses coletivos. Os participantes de uma equipe tendem a sacrificar em maior grau suas necessidades e interesses particulares. No entanto, grupos também possuem características que os qualificam e possibilitam o desenvolvimento das relações interpessoais, ainda que nestes possa prevalecer em determinadas circunstâncias os interesses individuais de seus participantes, decorrentes das resistências e da dificuldade de cada um se descentrar de si mesmo (ANZIEU, MARTIN, 2013).

As relações interpessoais que se estabelecem dentro de um grupo ou equipe de trabalho exigem de seus integrantes, competências comportamentais capazes de harmonizar a comunicação, dirimir conflitos e potencializar soluções para convivência e crescimento coletivo. Entre outras competências comportamentais, a empatia pode exercer um importante papel neste contexto.

### **O lugar da empatia nas competências comportamentais**

O estudo sobre a empatia é oriundo da filosofia. E dentro desta ciência, ainda no final do século XIX, na Alemanha, surge o termo *Einfühlung*, de Robert Vischer, cuja noção remete à projeção humana espontânea do sentimento psíquico pelas pessoas e coisas que são percebidas, não sendo um fenômeno perceptivo particular do mesmo nível que a percepção do mundo exterior ou a introspecção do mundo interno. Ela permite passar da subjetividade à intersubjetividade (HOCHMANN, 2012). Surge também uma concepção mais abrangente sobre a empatia, dentro da teoria de Théodor Lipps, envolvendo a filosofia e a psicologia, que a conceitua como a compreensão da experiência subjetiva do outro (DIMON, 2001). Na sua definição, Lipps ultrapassa a ideia de ser uma maneira de compreender o outro e faz lembrar que nós estamos na empatia, porque temos um corpo e entre o outro e mim, tudo é questão de movimentos, emoções e de corpo (TISSERON, 2014).

Estudos sobre o tema, revelam constructos diferentes, e um caráter polissêmico, que podem induzir à uma certa confusão semântica. Outras discussões conceituais fomentadas a

partir de diferentes perspectivas não são o foco deste ensaio, que está fundado em uma abordagem mais restrita.

Enquanto alguns autores a referem como um fenômeno afetivo, outros abordam-na como sendo um fenômeno cognitivo neutro. A empatia pode também revelar componentes afetivos e cognitivos (GUEDON, BERNAUT, 2008; TISSERON, 2014). De um lado, ela nos permite ter uma representação do funcionamento mental e afetivo de nossos interlocutores. De outro lado nos faz entrar em ressonância com seus estados sensoriais e emocionais (TISSERON, 2014).

No conceito de Marandon (2003, p. 262), a empatia é descrita como “o conjunto de esforços fornecidos para acolher outrem em sua singularidade e que são consentidos e colocados em prática quando se adquire a consciência da separação eu-outro e da ilusão comunicativa de identificação passiva com outrem”. Observa-se neste conceito a profundidade e complexidade inerentes que o compõem, cuja compreensão e vivência dependem de atitudes constituídas por um conjunto de traços psicológicos que permitam a passagem de si para o outro (MARANDON, 2003). O mesmo autor acrescenta que

Trata-se de um esforço de relação efetiva com outrem, que consiste em ultrapassar a regra de ouro da simpatia (agir com os outros como gostaria de que agissem comigo) para adotar a regra de platina própria da empatia: agir com os outros como eles agiriam consigo mesmos. (BENNET, 1979, apud MARANDON, 2003, p. 262).

Preston e de Waal (2002) ressaltam as diferenças entre contágio emocional, simpatia, empatia, empatia cognitiva e comportamentos pró-sociais. Segundo estes autores, contágio emocional é caracterizado por um estado emocional do sujeito que resulta diretamente da percepção do objeto, não havendo distinção entre o self e o outro, e onde não há capacidade de ajudar o outro. Já com relação à simpatia, nesta o sujeito sente pena do objeto, com o foco dirigido mais para a situação que ao estado físico do mesmo, existindo distinção entre o self e o outro, mas a capacidade de ajudá-lo pode ou não existir. Em se tratando da empatia, os autores a definem como um estado emocional do sujeito resultante da percepção do estado do objeto, com distinção entre o self e o outro, cuja capacidade de ajudá-lo está presente e pode aumentar com a familiaridade, a similaridade e a relevância. Por fim, os autores entendem os comportamentos pró-sociais como tomadas de atitudes que visam reduzir o mal-estar do objeto. Geralmente há distinção entre o self e o objeto, bem como capacidade de ajuda.

Mas seria a empatia uma capacidade inerente ao ser humano? Tisseron (2014) e Lecomte (2014) referem que o homem é uma criatura de extremos, capaz de manifestar formas complexas de empatia, assim como de não experimentar nenhuma, pois mesmo a empatia sendo fundamental ao ser humano, este pode vir a renunciá-la. As diferenças individuais, em nível de subjetividade e singularidade do sujeito e suas relações com o outro,



podem ser indicadores de diferentes comportamentos, de oposição ou manifestação da empatia.

### **A singularidade do sujeito no desenvolvimento da empatia em equipes de trabalho**

Nascemos únicos e construímos nossa história e subjetividade como impressões digitais, diferentes de qualquer outra em um mundo com mais de 7 bilhões de seres humanos (ONU, 2009). Mas cada um torna-se único a partir do reconhecimento do outro, de sua existência e da relação com ele estabelecida. A partir do olhar do outro conseguimos construir nossa imagem e nos constituirmos como indivíduos, pois não vivemos isolados no mundo. E dentro da coletividade deve haver espaço para as diferenças individuais, a partir das disposições de cada um e de sua história de vida (MEZAN, 2002). Família, grupos sociais, equipes de trabalho: mais que palavras são expressões que tentam explicar o homem como ser gregário que precisa organizar-se socialmente para garantir a produção de bens aptos a satisfazer as suas necessidades de sobrevivência.

No trabalho, como em outros ambientes, o sujeito precisa reconhecer a necessidade do outro, que o legitima, o humaniza e faz compreender que não existe só como objeto de satisfação, mas também como sujeito de seus próprios desejos. Em Psicologia das massas e análise do eu, Freud (1921) evidenciou a ideia da ambivalência do indivíduo em relação ao outro, ao perceber sua dependência em relação a ele, necessária à sua sobrevivência física e afetiva e, por outro lado, ao constatar a imposição de exigências e o cerceamento da liberdade e da sua individualidade.

Com isso, a construção da singularidade e da diferença para Freud (1921), ainda que estejam na mais estreita dependência da intervenção humanizante desse outro, podem ser obstaculizadas pela imposição do discurso do outro e pela saturação de sentidos vinda do alheio, gerando, assim, um conflito no sujeito entre seu mundo pulsional e o mundo social. Desta forma a escuta é perdida, como se todos fossem surdos sociais, e as individualidades se transformam em objetos descartáveis, servindo simplesmente como “instrumento para o incremento da auto-imagem, podendo ser eliminado como um dejetivo quando não mais servir para essa função abjeta” (BIRMAN, 2001, p. 25).

Quando ao sujeito não é dada palavra, não lhe é dada possibilidade de se colocar no mundo pela sua singularidade, sua subjetividade, pois há uma ideologia que se sobrepõe ao indivíduo, criando modelos, estereótipos de comportamentos e necessidades, submetendo-o aos padrões do ambiente (BIRMAN, 2001). Ver o sujeito, ouvir e compreendê-lo constituem os maiores desafios no desenvolvimento de grupos e equipes de trabalho, em um contexto onde a empatia pode exercer um papel fundamental.

Nas relações intragrupais, a empatia pode aparecer como uma característica evidente ou até inexistente, e disso pode resultar grandes diferenças no comportamento grupal e na forma de comunicação (TISSERON, 2014). Ao mesmo tempo que o sujeito precisa imprimir sua marca, da ordem do desejo, pela via pulsional e, desta forma, construir assim sua singularidade, este mesmo sujeito precisa renunciar em parte ao seu individualismo e egoísmo e, também, aos modos de descarga pulsional direta, em nome da construção conjunta do espaço coletivo. Conforme Freud (1920-1922), as renúncias da pulsão produzem uma certa hostilidade, desenvolvendo resistências.

Diminuir as barreiras que dificultam as relações interpessoais constitui um valor na construção de equipes de trabalho. Enxergar-se com o sentimento de pertença e olhar o outro em uma interação empática completa, permite que este nos revele a nós mesmos e nós o revelemos a ele mesmo. Trata-se de uma relação dinâmica e recíproca (TISSERON, 2014). Ainda segundo Tisseron (2014) a empatia reúne três condições: inicialmente é preciso experimentar uma emoção próxima da sentida pelo outro; também deve existir uma relação causal entre o que nós experimentamos e o que o outro experimenta; por fim é necessário que o observador dirija sua emoção à do outro que ele observa.

O desenvolvimento de equipes de trabalho depende de vários fatores interdependentes para que seja otimizado. Neste sentido a comunicação é vital, e dentro desta, as formas com que as pessoas interagem e se relacionam. Mensurar a empatia e estabelecer uma relação desta com a maior ou menor sinergia de uma equipe de trabalho, bem como seus resultados, é objeto de estudo de alguns pesquisadores, os quais desenvolveram instrumentos de avaliação. Entre eles, Guedon e Bernaud (2008) citam algumas escalas desenvolvidas na área da psicologia, como a IRI (Interpersonal Reactivity Index) de Davis (1980, 1994); o questionário I7 (impulsiveness, Venturesomeness and Empathy) de Eysenck, Pearson, Easting e Allsopp (1985); a escala de simpatia de base, de Jollifre e Farrington (2006); o cotidiano de empatia (EQ) de Baron-Cohen (2003), entre outras.

A utilização de escalas para mensuração e avaliação da empatia em equipes de trabalho pode ser um bom recurso na compreensão do funcionamento e comportamento de seus integrantes. Entretanto, deve-se também buscar desenvolver competências empáticas. Mas diferentemente de sua mensuração, onde a literatura é mais abundante, no que diz respeito ao seu desenvolvimento, tem-se poucas referências.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio objetivou analisar a empatia em equipes de trabalho, focalizando sua relevância no desenvolvimento inter-relacional. Inicialmente foram destacadas as

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:





diferenças entre agrupamento, grupo e equipes de trabalho e as características das relações interpessoais que ali se estabelecem. Dentro das abordagens de teóricos e pesquisadores observou-se o enfoque no caráter subjetivo do comportamento humano que diferencia tais conceitos, bem como a complexidade que os envolve.

Também foram analisados o significado e o lugar da empatia nas competências comportamentais, vinculados aos aspectos subjetivos e singulares de sua manifestação pelo comportamento humano. Neste sentido, é encontrada na literatura fundamentação teórica, que substancia e aprofunda a compreensão acerca deste fenômeno, mas que pode ser ampliada a fim de abarcar outros pontos de estudo, como a passagem do ponto de vista psicológico individual para uma visão e compreensão mais aprofundada em nível organizacional.

A abordagem da singularidade do sujeito no desenvolvimento da empatia em equipes de trabalho trouxe em questão as dificuldades e possibilidades desta manifestar-se ou não no comportamento e na interação. Neste sentido, salientou-se a importância de seu desenvolvimento para melhorar a sinergia entre os sujeitos. No entanto, muitos pontos ainda podem ser levantados. Entre eles, a forma de avaliar o desenvolvimento da empatia frente às ações em matéria de escuta e de compreensão do trabalhador, como também estudar os determinantes e as consequências organizacionais percebidas a partir do desenvolvimento da empatia. Seja por estudos teóricos ou empíricos, há um amplo campo ainda a ser explorado, a fim de aprofundar a discussão e enriquecer o conhecimento acerca deste tema.

A renovação significativa dos olhares sobre o estudo da empatia deve ser buscada para que se possa transpor as limitações que aparecem nos formatos convencionais de pesquisa em Administração, onde a subjetividade dos fenômenos muitas vezes é apenas tangenciada. Novos trabalhos podem clarificar melhor o significado da empatia nas esferas individual e organizacional, assim como aprofundar o estudo relativo ao desenvolvimento da empatia e suas repercussões no ambiente de trabalho.

Por fim, trazendo as ideias de Guedon e Bernard (2008), a compreensão, a valorização e o desenvolvimento da empatia não constitui somente um pequeno passo para as pessoas, grupos e organizações. Dentro de uma sociedade marcada por múltiplas formas de violência e incompreensão, o estudo sobre a empatia poderá ser um passo gigante para a humanidade.

## REFERÊNCIAS

ANZIEU, D.; MARTIN, J.I. **La dynamique des groupes restreintes**. 2 Ed. Paris: PUF, 2013.

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



- BIEHL, K. A. Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 133-143.
- BIRMAN, J. **Mal-estar na atualidade**: a psicanálise e as novas formas de subjetivação. 3.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- DYER, W. G.; DYER, W. G. Jr.; DYER, J. H. **Equipes que fazem a diferença** (Team Building): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance. São Paulo: Saraiva 2011.
- DIMON, M. **Psychanalyse et empathie**: Psychanalyse, Neurosciences et Sociopolitique. Paris: L'Harmattan, 2001.
- DUHÁ, A. H. **Organizações de equipes efetivas**: variáveis, processos e estratégias de investigação. 2007. 98f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado**: Psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.
- FREUD, S. (1920-1922) **Além do princípio de prazer**. Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud, vol. XVIII. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- \_\_\_\_\_. (1972). **A psicologia das massas e a análise do eu**. In Edição standard brasileira das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, v VII (Originalmente publicado em 1921).
- GUEDON, D.; BERNAUD, J. **Le retour de l'empathie**: Du construit psychologique original a l'empathie organisationelle percue. In.: [www.apio.ro/pru/index.php/prujournal](http://www.apio.ro/pru/index.php/prujournal). 2008.
- HOCHMANN, J. **Une histoire de l'empathie**. Paris: Odile Jacob, 2012.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- LECOMTE, J. **La bonté humaine**: altruisme, empathie, générosité. Paris: Odile jacob, 2012.
- MARANDON, G. Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance: clés pour la rencontre interculturelle. **Revista CIDOB d'Afers Internacionals**, n. 61-62, p. 259-282, 2003.
- MARTINS, S.T.F. Processo grupal e a questão do poder em Martín-Baró. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v.15 n.1, jan./jun. 2003. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822003000100011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822003000100011&script=sci_arttext)>. Acesso em: 02 jul. 2015.

MATTOS, A.N. **Informação é prata, compreensão é ouro**. E-book. Canadá: Smashword, 2013. ISBN: 9781301047055.

MEZAN, R. **Interfaces da psicanálise**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

MORIN, Edgar. **Para onde vai o mundo?** 3ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MOSCOVICI, F. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. 2ª ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2003.

\_\_\_\_\_. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 15ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.

MUCCHIELLI, R. **O trabalho em equipe**. São Paulo, Martins Fontes, 1980.

ONU Brasil. **População Mundial**. [nacoesunidas.org](http://nacoesunidas.org).

PRESTON, S.D.; DE WAAL, F.B.M. Empathy: its ultimate and proximate bases. *Behavioural and Brain Sciences*, 25, p. 1-72, 2002.

SACOMANO N. M.; ESCRIVAO FILHO, E. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Gestão & Produção**, v. 7, n. 2, p. 136-145, 2000.

SALOMÃO, M. A. Desenvolvimento de Equipes. In: BOOG, G. G. [Org.]. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Makron BOOKS, 1999.

TISSERON, S. **L'empathie au coeur du jeu social**. Paris: Albin Michel, 2014.

VERGARA, S.C.; DAVEL, E. Gestão com pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: VERGARA, S.C.; DAVEL, E. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010.

ZIMMERMAN, D. E. Fundamentos teóricos. In: D. E. Zimmerman & L. C. Osorio (Orgs.). **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.