

## A ESCUTA ATIVA NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA: IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

### ACTIVE LISTENING IN CONTEMPORARY MANAGEMENT: IMPACTS ON ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEE MOTIVATION

Median Felizardo Barbosa Duarte<sup>1</sup>  
Rozineide Iraci Pereira da Silva<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente estudo tem como objetivo analisar os impactos da escuta ativa no clima organizacional e na motivação dos colaboradores, considerando sua relevância no contexto da gestão contemporânea. A pesquisa adotou abordagem qualitativa com apoio em dados quantitativos descritivos, sendo realizada por meio de um questionário online aplicado a colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos. Ao todo, foram obtidas 55 respostas válidas, permitindo uma análise consistente das percepções dos participantes. Os resultados evidenciam que, embora a escuta ativa seja reconhecida como importante, sua aplicação ainda ocorre de forma limitada, especialmente no que se refere ao retorno por parte da liderança. Observou-se que apenas 43,6% dos respondentes percebem que suas opiniões são consideradas de forma consistente, enquanto 70,9% afirmam já terem sido impactados negativamente pela ausência de escuta. Além disso, os dados indicam que a escuta ativa exerce influência direta sobre a motivação, o engajamento e a percepção do clima organizacional. As respostas qualitativas reforçam esses achados ao evidenciar a necessidade de maior abertura para diálogo, valorização das opiniões e práticas mais participativas por parte da liderança. Conclui-se que a escuta ativa deve ser compreendida como prática estratégica, sendo fundamental para a construção de ambientes organizacionais mais equilibrados, participativos e alinhados às demandas da gestão contemporânea.

**Palavras-chave:** Escuta ativa. Clima organizacional. Motivação. Comunicação organizacional. Engajamento.

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the impacts of active listening on organizational climate and employee motivation, considering its relevance in the context of contemporary management. The research adopted a qualitative approach supported by descriptive quantitative data and was conducted through an online questionnaire applied to employees from different areas and hierarchical levels. A total of 55 valid responses were collected, allowing a consistent analysis of participants' perceptions. The results indicate that, although active listening is recognized as important, its application remains limited, especially regarding feedback from leadership. It was observed that only 43.6% of respondents perceive that their opinions are consistently considered, while 70.9% reported having been negatively affected by the lack of listening. Furthermore, the findings show that active listening directly influences motivation, engagement, and the perception of organizational climate. Qualitative responses reinforce these results by highlighting the need for greater openness to dialogue, appreciation of employees' opinions, and more participatory leadership practices. It is concluded that active listening should be understood as a strategic practice, essential for building more balanced, participatory organizational environments aligned with contemporary management demands.

**Keywords:** Active listening. Organizational climate. Motivation. Organizational communication. Engagement.

<sup>1</sup> Mestranda em Administração pela Universidade Christian Business School-USA. Docente Faculdade de Tecnologia-Fatec/SP.

<sup>2</sup> Doutora em Educação e Mestre em Educação (CBS-USA/UFAL). Docente Christian Business School-USA.

## INTRODUÇÃO

### I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo tem como objetivo apresentar os principais conceitos e abordagens que sustentam a análise da escuta ativa no contexto da gestão contemporânea, bem como suas relações com o clima organizacional e a motivação dos colaboradores. Considerando as transformações nas dinâmicas de trabalho e a crescente valorização do fator humano nas organizações, torna-se necessário compreender como práticas de gestão mais participativas influenciam a experiência dos indivíduos no ambiente profissional. Nesse sentido, a escuta ativa é abordada como elemento central, sendo analisada não apenas como ferramenta de comunicação, mas como prática estratégica capaz de impactar diretamente a qualidade das relações organizacionais. A partir dessa perspectiva, busca-se discutir sua influência na construção do clima organizacional e nos processos de motivação e engajamento, considerando diferentes contribuições teóricas que dialogam com a gestão de pessoas, o comportamento organizacional e a experiência do colaborador.

#### 1.1 Escuta ativa na gestão contemporânea

A escuta ativa tem ganhado espaço nas discussões sobre gestão contemporânea por representar uma mudança significativa na forma como as organizações se relacionam com seus colaboradores. Diferentemente de modelos tradicionais, centrados na comunicação unilateral e no controle hierárquico, a gestão atual passa a valorizar processos mais participativos, nos quais ouvir deixa de ser uma ação passiva e passa a constituir uma prática estratégica. Nesse contexto, a escuta ativa não se limita à recepção de informações, mas envolve compreensão, interpretação e consideração das percepções dos indivíduos no ambiente organizacional. Essa mudança está diretamente relacionada à transformação do papel do colaborador dentro das organizações. Se antes ele era visto como executor de tarefas, hoje é reconhecido como agente que contribui com conhecimento, experiência e percepção crítica. Segundo Robbins (2002), o comportamento organizacional é influenciado pela forma como as pessoas se sentem dentro do ambiente de trabalho, e essa percepção está profundamente ligada à qualidade das interações estabelecidas. Assim, ouvir o colaborador passa a ser um elemento essencial para compreender não apenas o que ele faz, mas como ele se sente ao realizar suas atividades. A escuta ativa, nesse sentido, assume um papel que ultrapassa a comunicação tradicional. Ela exige da liderança uma postura de abertura, empatia e disposição para considerar diferentes pontos de vista. Chiavenato (2014)

destaca que a gestão de pessoas contemporânea está fundamentada na valorização do indivíduo e na construção de relações mais próximas e humanizadas. Isso implica reconhecer que a comunicação eficaz não ocorre apenas na transmissão de informações, mas na capacidade de estabelecer diálogo e construir sentido coletivo. Além disso, a escuta ativa está diretamente relacionada à construção de ambientes organizacionais mais saudáveis. Quando o colaborador percebe que sua opinião é considerada, tende a desenvolver maior senso de pertencimento e vínculo com a organização. Por outro lado, quando não encontra espaço para se expressar, pode ocorrer um distanciamento progressivo, que afeta tanto o engajamento quanto a qualidade das relações interpessoais. Nesse aspecto, a escuta ativa atua como mecanismo de prevenção de conflitos e de fortalecimento do clima organizacional. Outro ponto relevante diz respeito à relação entre escuta ativa e tomada de decisão. Em modelos de gestão mais tradicionais, as decisões são centralizadas, com pouca participação dos colaboradores. Na gestão contemporânea, há uma tendência de ampliação da participação, o que exige não apenas abertura formal, mas práticas efetivas de escuta. De acordo com Marras (2021), organizações que valorizam a participação tendem a obter melhores resultados, pois conseguem alinhar expectativas e reduzir resistências internas. A escuta ativa, portanto, contribui para decisões mais coerentes com a realidade organizacional. No entanto, é importante destacar que a escuta ativa ainda enfrenta desafios para sua consolidação. Em muitos contextos, ela é tratada como prática pontual, sem integração com a cultura organizacional. A ausência de retorno, a falta de continuidade nas ações e a percepção de que as opiniões não são consideradas de forma efetiva podem enfraquecer sua credibilidade. Nesse sentido, a escuta ativa precisa ser compreendida como processo contínuo, e não como ação isolada. A literatura também aponta que a escuta ativa está associada à construção de confiança dentro das organizações. Quando os colaboradores percebem coerência

### **1.2 Escuta ativa e clima organizacional**

A relação entre escuta ativa e clima organizacional torna-se cada vez mais evidente no contexto da gestão contemporânea, uma vez que o ambiente de trabalho é fortemente influenciado pela qualidade das interações estabelecidas entre líderes e colaboradores. O clima organizacional não se constitui apenas por normas, processos ou estruturas formais, mas, principalmente, pelas percepções que os indivíduos constroem a partir de suas experiências no cotidiano profissional. Nesse sentido, a forma como a comunicação ocorre dentro da organização exerce papel central na definição desse ambiente. A escuta ativa contribui

diretamente para a construção de um clima organizacional mais positivo, pois possibilita que os colaboradores se sintam reconhecidos, respeitados e considerados nas dinâmicas internas.

Quando há abertura para o diálogo e disposição real para compreender diferentes perspectivas, tende-se a reduzir ruídos de comunicação e a fortalecer relações interpessoais. Segundo Chiavenato (2014), o clima organizacional está intimamente relacionado à forma como as pessoas percebem o ambiente de trabalho, sendo influenciado por fatores como liderança, comunicação e reconhecimento. Dessa forma, práticas que ampliam a escuta dentro da organização impactam diretamente essas percepções. Por outro lado, a ausência de escuta ativa pode gerar um ambiente caracterizado por distanciamento, insegurança e baixa participação.

Quando o colaborador percebe que sua opinião não é considerada ou que não há retorno sobre suas manifestações, ocorre um enfraquecimento do vínculo com a organização. Esse cenário favorece o surgimento de insatisfação e pode comprometer o equilíbrio das relações no ambiente de trabalho. Robbins (2002) destaca que a percepção de justiça e de valorização influencia diretamente o comportamento organizacional, sendo a comunicação um dos principais meios pelos quais essas percepções são construídas. Além disso, a escuta ativa atua como elemento mediador na gestão de conflitos, contribuindo para a manutenção de um clima organizacional mais equilibrado. Em ambientes onde há espaço para expressão e diálogo, conflitos tendem a ser tratados de forma mais estruturada, reduzindo impactos negativos nas relações interpessoais. Por outro lado, em contextos marcados pela ausência de escuta, conflitos podem ser ignorados ou tratados superficialmente, o que favorece a manutenção de tensões internas. A gestão contemporânea reconhece que o conflito faz parte das relações humanas, mas sua condução adequada depende da capacidade de ouvir e compreender as diferentes posições envolvidas. Outro aspecto relevante refere-se à influência da escuta ativa na construção de confiança dentro da organização. A confiança não se estabelece apenas por meio de discursos institucionais, mas pela coerência entre aquilo que é dito e aquilo que é praticado. Quando os colaboradores percebem que suas falas são consideradas e que há retorno efetivo por parte da gestão, desenvolvem maior segurança para se posicionar e participar. De acordo com Dutra (2016), ambientes organizacionais que favorecem relações de confiança tendem a apresentar melhores níveis de engajamento e satisfação, o que reforça a importância da escuta ativa como prática contínua. A escuta ativa também se relaciona com o sentimento de pertencimento, elemento fundamental na construção de um clima organizacional saudável. Quando o colaborador percebe que faz parte das decisões ou que sua opinião tem relevância, tende a se identificar mais com a organização. Esse sentimento fortalece o vínculo emocional e contribui

para a permanência no trabalho. Por outro lado, a ausência de escuta pode gerar distanciamento e sensação de invisibilidade, reduzindo o envolvimento com as atividades e com a própria organização. Dessa forma, compreender a escuta ativa como elemento estruturante do clima organizacional implica reconhecer que o ambiente de trabalho é resultado de práticas cotidianas de interação. A forma como a gestão se posiciona diante das manifestações dos colaboradores influencia diretamente a qualidade das relações estabelecidas. Assim, a escuta ativa não deve ser compreendida como ação pontual, mas como prática integrada à cultura organizacional, capaz de sustentar ambientes mais equilibrados, participativos e alinhados às demandas da gestão contemporânea.

### 1.3 Escuta ativa, motivação e engajamento

A relação entre escuta ativa, motivação e engajamento configura-se como um dos pontos centrais na compreensão do comportamento dos colaboradores no contexto organizacional. A motivação, enquanto processo interno, não pode ser analisada de forma isolada, pois está diretamente relacionada às condições oferecidas pelo ambiente de trabalho e à forma como o indivíduo se percebe dentro da organização. Nesse sentido, a escuta ativa assume papel relevante ao influenciar a maneira como o colaborador interpreta sua participação e importância no contexto organizacional. Quando o colaborador se sente ouvido, há uma tendência de fortalecimento do vínculo com a organização, uma vez que sua percepção de valor é ampliada.

Esse reconhecimento não se limita a recompensas formais, mas envolve aspectos simbólicos, como atenção, respeito e consideração. Bergamini (1997) destaca que a motivação está relacionada à satisfação de necessidades internas, sendo influenciada por fatores que vão além de estímulos externos. Assim, a escuta ativa contribui para a construção de um ambiente no qual o indivíduo percebe sentido em suas atividades, o que impacta diretamente seu nível de motivação. O engajamento, por sua vez, pode ser compreendido como o nível de envolvimento emocional e cognitivo do colaborador com seu trabalho. Ele não depende apenas de incentivos organizacionais, mas da forma como o indivíduo se conecta com suas atividades e com o ambiente em que está inserido. Quando há espaço para participação e expressão, o colaborador tende a se envolver de maneira mais ativa, contribuindo não apenas com suas tarefas, mas também com ideias e sugestões. Nesse contexto, a escuta ativa funciona como mecanismo que estimula essa participação, fortalecendo o engajamento. Por outro lado, a ausência de escuta ativa pode comprometer significativamente esses processos. Quando o colaborador não encontra espaço para expressar suas percepções ou quando suas manifestações não geram

retorno, ocorre um distanciamento progressivo em relação ao trabalho. Esse distanciamento pode se manifestar por meio de desmotivação, redução do desempenho e menor disposição para contribuir com a organização. Robbins (2002) aponta que a percepção de valorização influencia diretamente o comportamento no trabalho, sendo a comunicação um dos principais fatores que sustentam essa percepção. Além disso, a escuta ativa está associada à construção de autonomia, elemento importante na motivação. Quando o colaborador percebe que pode se expressar e que sua opinião tem relevância, tende a desenvolver maior senso de responsabilidade sobre suas atividades. Esse processo contribui para o fortalecimento do comprometimento organizacional, pois o indivíduo deixa de atuar apenas por obrigação e passa a se envolver de forma mais consciente com seu trabalho. A gestão contemporânea valoriza esse tipo de comportamento, pois reconhece que o engajamento está diretamente ligado à participação. Outro aspecto relevante refere-se à relação entre escuta ativa e reconhecimento. Embora o reconhecimento formal seja importante, a escuta representa uma forma de valorização que ocorre no cotidiano das relações organizacionais. Quando a liderança demonstra interesse genuíno pelas percepções dos colaboradores, cria-se um ambiente mais propício ao desenvolvimento da motivação. Por outro lado, a ausência dessa prática pode gerar sensação de invisibilidade, reduzindo o envolvimento com o trabalho e com a própria organização. A escuta ativa também contribui para a redução de fatores associados ao esgotamento profissional. Em ambientes onde o colaborador não encontra espaço para dialogar sobre dificuldades ou limitações, aumenta-se o risco de sobrecarga e desgaste emocional. Conforme apontam Maslach e Leiter (2016), contextos organizacionais que não oferecem suporte adequado tendem a favorecer o desenvolvimento de estresse e esgotamento. Nesse sentido, a escuta ativa atua como ferramenta preventiva, permitindo que questões sejam identificadas e tratadas antes de se intensificarem. Dessa forma, compreender a escuta ativa como elemento articulador entre motivação e engajamento implica reconhecer que o desempenho organizacional está diretamente ligado à qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho. A gestão contemporânea, ao valorizar práticas mais participativas, encontra na escuta ativa um recurso fundamental para fortalecer o vínculo entre colaborador e organização, promovendo não apenas melhores resultados, mas também maior equilíbrio nas relações profissionais.

#### **1.4 Escuta ativa e desgaste emocional no trabalho**

A discussão sobre desgaste emocional no ambiente organizacional tem ganhado destaque nas últimas décadas, especialmente diante das exigências crescentes impostas aos colaboradores

em contextos de alta competitividade e pressão por resultados. Nesse cenário, compreender os fatores que contribuem para o esgotamento profissional torna-se essencial, sendo a qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho um dos elementos centrais nesse processo.

A escuta ativa, nesse contexto, apresenta-se como prática relevante ao influenciar diretamente a forma como os indivíduos vivenciam suas experiências organizacionais. O desgaste emocional não ocorre de maneira isolada, mas é resultado de um conjunto de fatores que envolvem sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento, ausência de apoio e dificuldades na comunicação. Quando o colaborador não encontra espaço para expressar suas dificuldades, preocupações ou limitações, tende a internalizar essas questões, o que pode intensificar o estresse e comprometer seu bem-estar psicológico. A ausência de escuta ativa contribui para esse cenário, pois impede que a organização identifique sinais de desgaste antes que se tornem mais graves. Segundo Maslach e Leiter (2016), o esgotamento profissional está relacionado a contextos em que há desequilíbrio entre demandas e recursos disponíveis, além de baixa percepção de reconhecimento e participação. Nesse sentido, a escuta ativa pode ser compreendida como um recurso organizacional capaz de minimizar esses impactos, ao permitir que o colaborador se sinta acolhido e compreendido em suas demandas. Quando há abertura para o diálogo, cria-se um ambiente mais propício à identificação de problemas e à construção de soluções mais adequadas à realidade do trabalho. Além disso, a escuta ativa contribui para a construção de um ambiente psicologicamente seguro, no qual os colaboradores se sentem à vontade para compartilhar suas percepções sem receio de julgamento. Esse tipo de ambiente é fundamental para reduzir tensões e evitar o acúmulo de insatisfações que, ao longo do tempo, podem resultar em desgaste emocional. A segurança psicológica, nesse contexto, está diretamente relacionada à confiança nas relações estabelecidas, sendo fortalecida pela postura da liderança diante das manifestações dos colaboradores. Por outro lado, a ausência dessa prática pode favorecer o desenvolvimento de um ambiente marcado pelo silêncio organizacional. Nesse tipo de contexto, os colaboradores deixam de expressar suas opiniões e dificuldades por não perceberem abertura ou por acreditarem que suas manifestações não terão impacto. Esse silêncio pode gerar uma sensação de isolamento e desvalorização, contribuindo para o aumento do desgaste emocional e para o enfraquecimento do vínculo com a organização. Outro aspecto relevante refere-se à relação entre escuta ativa e prevenção de sobrecarga. Em ambientes onde há diálogo efetivo, torna-se possível ajustar demandas, redistribuir atividades e compreender limites individuais. Já em contextos em que a comunicação é restrita, a tendência é de manutenção de níveis elevados de exigência, sem considerar as condições reais dos

colaboradores. Essa dinâmica pode levar ao esgotamento progressivo, afetando não apenas o indivíduo, mas também o desempenho organizacional. A escuta ativa também se relaciona com a forma como a organização lida com erros e dificuldades. Quando há abertura para diálogo, erros podem ser tratados como oportunidades de aprendizado, reduzindo a pressão sobre o colaborador. Por outro lado, em ambientes onde não há escuta, erros tendem a ser associados a punições ou críticas, o que aumenta o nível de estresse e insegurança. Essa diferença de abordagem influencia diretamente o clima organizacional e o bem-estar emocional dos indivíduos. Dessa forma, compreender a escuta ativa como ferramenta de prevenção do desgaste emocional implica reconhecer seu papel na construção de ambientes mais equilibrados e sustentáveis. A gestão contemporânea, ao incorporar práticas que valorizam o diálogo e a participação, contribui para a redução de fatores que levam ao esgotamento, promovendo não apenas melhores condições de trabalho, mas também maior qualidade nas relações organizacionais.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa com apoio em dados quantitativos de caráter descritivo. O objetivo foi compreender de que forma a escuta ativa, enquanto prática de gestão contemporânea, influencia o clima organizacional e a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Para isso, realizou-se uma pesquisa de campo por meio de um questionário online, elaborado na plataforma Google Forms, composto por questões fechadas e abertas. A amostragem foi não probabilística por conveniência, sendo composta por colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos, convidados a participar de forma voluntária. Ao todo, foram obtidas cinquenta respostas válidas, permitindo uma análise consistente acerca da percepção dos participantes sobre práticas relacionadas à comunicação, escuta e relações organizacionais. O questionário foi estruturado com vinte e duas questões, sendo quinze de múltipla escolha e sete dissertativas. As perguntas abordaram aspectos como percepção da escuta por parte da liderança, qualidade da comunicação interna, clima organizacional, reconhecimento profissional, motivação, engajamento, desgaste emocional e sugestões de melhoria no ambiente de trabalho.

### 2.1 Resultados da pesquisa de campo quantitativos

A análise dos dados quantitativos evidencia padrões relevantes acerca da percepção dos colaboradores em relação à escuta ativa no ambiente organizacional. De modo geral, os

resultados indicam que, embora a escuta seja reconhecida como um elemento importante, sua aplicação prática ainda apresenta limitações, especialmente no que se refere à constância e ao retorno por parte da liderança.

No que diz respeito à consideração das opiniões dos colaboradores, observa-se predominância de respostas que indicam percepção parcial ou negativa, sugerindo que a escuta ainda não se configura como uma prática consolidada. Esse resultado evidencia que a comunicação organizacional, embora presente, nem sempre se traduz em diálogo efetivo, o que pode comprometer a qualidade das relações no ambiente de trabalho.

Em relação ao retorno das lideranças, os dados apontam que o feedback ocorre de forma inconsistente, sendo frequentemente percebido como eventual. Essa ausência de retorno estruturado contribui para a sensação de desvalorização e pode impactar diretamente a motivação dos colaboradores, uma vez que suas manifestações não geram respostas concretas.

Outro aspecto relevante refere-se à segurança para se posicionar no ambiente de trabalho. Parte significativa dos respondentes indicou não se sentir plenamente confortável para expressar opiniões ou dificuldades, o que sugere a presença de barreiras relacionadas à comunicação e à confiança organizacional. Essa limitação pode reduzir a participação ativa dos colaboradores e afetar o potencial de contribuição dentro da organização.

9

Por outro lado, os resultados demonstram que a maioria dos participantes reconhece que a escuta da liderança influencia diretamente sua motivação. Esse dado reforça a ideia de que a escuta ativa não é apenas uma prática comunicacional, mas um fator determinante no engajamento e no comportamento organizacional.

Além disso, observa-se uma elevada disposição dos colaboradores para contribuir com ideias e melhorias, indicando a existência de potencial participativo que, em muitos casos, não é plenamente aproveitado. A ausência de escuta estruturada pode limitar essa contribuição, reduzindo oportunidades de inovação e melhoria contínua.

De forma geral, os dados quantitativos indicam que a escuta ativa, quando presente, fortalece o clima organizacional e a motivação, mas sua ausência ou fragilidade pode gerar impactos negativos nas relações, no engajamento e na percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho.

**Tabela 1 – Resultados da pesquisa de campo respostas fechadas**

Pergunta	Resposta predominante	Percentual	Observação
----------	-----------------------	------------	------------

Opinião considerada pela liderança	Quase sempre	43,6%	Indica percepção parcial da escuta ativa por parte da liderança.
Retorno da liderança	Às vezes	56,4%	Sugere ausência de feedback contínuo e estruturado.
Segurança para se posicionar	Sim	40,0%	Embora a resposta predominante seja positiva, há divisão relevante entre segurança e insegurança.
Escuta da liderança influencia a motivação	Sim	56,4%	Confirma relação direta entre escuta ativa e motivação no trabalho.
Motivação para contribuir com ideias	Sim	49,1%	Evidencia disposição participativa que pode ser melhor aproveitada pela organização.
Ausência de escuta impacta negativamente a motivação	Sim	70,9%	Reforça que a falta de escuta compromete o engajamento e o vínculo com o trabalho.
Comunicação da liderança influencia o ambiente	Sim	80,0%	Mostra que a forma de comunicação exerce forte impacto no clima organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa de campo (2026).

## 2.2 Resultados da pesquisa de campo qualitativo

As percepções apresentadas nas questões abertas são aprofundadas a seguir por meio das respostas dissertativas dos participantes, permitindo uma análise mais detalhada da experiência dos colaboradores no ambiente organizacional. As respostas dissertativas evidenciam de forma mais clara a percepção dos colaboradores em relação à escuta ativa no ambiente de trabalho. Ao analisar os relatos, observa-se que a escuta por parte da liderança ainda não ocorre de maneira estruturada e consistente, sendo frequentemente descrita como limitada ou pontual. Muitos participantes destacam que, embora exista espaço para manifestação em determinadas situações, a ausência de retorno efetivo compromete a percepção de que suas opiniões são realmente consideradas. Além disso, os relatos demonstram que a presença ou ausência de

escuta ativa impacta diretamente a motivação dos colaboradores. Quando há abertura para diálogo e retorno por parte da liderança, os participantes indicam maior disposição para contribuir, maior envolvimento com as atividades e sensação de valorização. Por outro lado, a falta de escuta é associada à desmotivação, ao distanciamento em relação ao trabalho e à percepção de que o esforço não é reconhecido. Outro aspecto recorrente nas respostas refere-se à necessidade de mudanças na forma como a liderança conduz a comunicação. Os participantes destacam a importância de práticas mais participativas, como abertura para diálogo, maior atenção às opiniões dos colaboradores e retorno mais consistente às demandas apresentadas.

Também foram mencionadas sugestões relacionadas à criação de espaços mais estruturados para comunicação, como reuniões mais interativas e canais que permitam maior troca entre liderança e equipe. De forma geral, as respostas indicam que a escuta ativa é percebida como um elemento central para a melhoria do clima organizacional e para o fortalecimento da motivação no ambiente de trabalho. A ausência dessa prática, por sua vez, contribui para o enfraquecimento das relações interpessoais, redução do engajamento e aumento da insatisfação dos colaboradores.

➤ Pergunta aberta:

Como você descreveria a forma como a liderança escuta os colaboradores no seu ambiente de trabalho?

Respostas mais frequentes:

Escuta parcial; pouca abertura para diálogo; falta de retorno; liderança distante; escuta apenas em situações pontuais

Frequência estimada:

Cerca de metade dos respondentes indicam escuta limitada; parte menor percebe abertura moderada

Observação:

A escuta é percebida como pouco estruturada, indicando fragilidade na comunicação entre liderança e colaboradores

➤ Pergunta aberta:

Em sua experiência, de que maneira a escuta ou a falta de escuta impacta seu nível de motivação e envolvimento com o trabalho?

Respostas mais frequentes:

Aumenta a motivação quando há escuta; desmotivação quando não há retorno; sensação de desvalorização; maior envolvimento quando há diálogo

**Frequência estimada:**

A maioria associa diretamente escuta com motivação; ausência de escuta aparece como fator de desmotivação

**Observação:**

A escuta ativa é percebida como elemento central para o engajamento e o vínculo com a organização

➤ **Pergunta aberta:**

Que mudanças você considera importantes para melhorar a escuta, o clima organizacional e a motivação no ambiente de trabalho?

**Respostas mais frequentes:**

Mais escuta ativa; retorno das lideranças; abertura para diálogo; reuniões mais participativas; valorização das opiniões dos colaboradores

**Frequência estimada:**

Grande parte dos respondentes sugere melhorias relacionadas à comunicação e escuta

**Observação:**

Os participantes demonstram expectativa por uma gestão mais participativa, com maior valorização da comunicação e das relações humanas

Isso evidencia que a escuta ativa, embora frequentemente mencionada nas práticas de gestão, nem sempre se concretiza de forma efetiva no ambiente organizacional. Quando tratada de maneira superficial ou apenas como formalidade, tende a não produzir impactos significativos na experiência dos colaboradores. Em contrapartida, quando incorporada como prática contínua e alinhada às relações de trabalho, contribui de forma direta para a melhoria do clima organizacional, fortalecimento da motivação e ampliação do engajamento.

Tabela 2 – Resultados das respostas abertas da pesquisa de campo

Pergunta aberta	Respostas mais frequentes	Frequência estimada	Observação
Como você descreveria a forma como a liderança escuta os colaboradores no seu ambiente de trabalho?	Escuta parcial; pouca abertura para diálogo; falta de retorno; liderança distante; escuta pontual	Cerca de metade indica escuta limitada; menor parte percebe abertura moderada	Indica fragilidade na comunicação e ausência de escuta estruturada
Em sua experiência, de que maneira a escuta ou a falta de escuta	Aumenta motivação quando há escuta; desmotivação sem	A maioria associa escuta à motivação; ausência gera impacto negativo	Escuta ativa aparece como elemento central para engajamento

impacta sua motivação?	retorno; sensação de desvalorização		
Que mudanças você considera importantes para melhorar a escuta, o clima e a motivação?	Mais escuta ativa; retorno da liderança; diálogo; reuniões participativas; valorização das opiniões	Grande parte sugere melhorias na comunicação	Indica necessidade de gestão mais participativa

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa de campo (2026).

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados obtidos na pesquisa de campo permite compreender que a escuta ativa ocupa papel central na construção das relações organizacionais, influenciando diretamente o clima, a motivação e o engajamento dos colaboradores. Nesse contexto, a literatura aponta que a qualidade da comunicação está diretamente relacionada à forma como os indivíduos são percebidos e valorizados dentro da organização. Conforme destaca Chiavenato (2014, p. 312):

A comunicação organizacional não se restringe à simples transmissão de informações, envolvendo também a construção de significados compartilhados entre os indivíduos. Nesse contexto, a abertura para o diálogo e a consideração das opiniões dos colaboradores contribuem para o fortalecimento do comprometimento e do envolvimento com os objetivos organizacionais. Por outro lado, a ausência de escuta pode gerar distanciamento, desmotivação e dificuldades nas relações interpessoais, impactando o clima organizacional (CHIAVENATO, 2014).

#### 3.1 Percepção sobre escuta ativa e comunicação organizacional

Conforme observado na pesquisa de campo, a percepção dos colaboradores em relação à escuta por parte da liderança ainda apresenta fragilidades. Os dados indicam que apenas 43,6% dos respondentes percebem que suas opiniões são consideradas de forma mais consistente, o que demonstra que a escuta ativa não se encontra plenamente consolidada no ambiente organizacional. Além disso, 56,4% dos participantes indicaram que o retorno por parte da liderança ocorre apenas “às vezes”, evidenciando a ausência de feedback estruturado. Esses resultados mostram que, embora existam canais de comunicação, eles nem sempre se traduzem em diálogo efetivo. A comunicação, nesse contexto, tende a assumir caráter unilateral, o que compromete a construção de relações mais sólidas e reduz a participação dos colaboradores nas dinâmicas organizacionais.

### **3.2 Escuta ativa como fator de motivação e engajamento**

Os resultados da pesquisa demonstram que a escuta ativa exerce influência direta sobre a motivação dos colaboradores. Cerca de 56,4% dos participantes afirmaram que a forma como são ouvidos impacta sua motivação, reforçando a relação entre escuta e comportamento organizacional. Além disso, 49,1% indicaram disposição para contribuir com ideias e melhorias, o que evidencia um potencial participativo relevante dentro das organizações. No entanto, esse potencial pode ser comprometido pela ausência de escuta estruturada. Ainda nesse sentido, 70,9% dos respondentes afirmaram que a falta de escuta já impactou negativamente sua motivação, demonstrando que a ausência dessa prática gera efeitos diretos no engajamento e no vínculo com o trabalho.

### **3.3 Segurança para expressão e impacto no clima organizacional**

A pesquisa também evidenciou que a segurança para se posicionar no ambiente de trabalho ainda não é percebida de forma plena por todos os colaboradores. Apenas 40,0% dos respondentes afirmaram sentir-se seguros para expressar opiniões ou dificuldades, indicando que uma parcela significativa ainda enfrenta barreiras na comunicação organizacional. Esse dado é relevante, pois a ausência de segurança psicológica limita a participação ativa e reduz o potencial de contribuição dos colaboradores. Além disso, 80,0% dos participantes reconhecem que a forma como a liderança se comunica influencia diretamente o ambiente de trabalho, reforçando a relação entre comunicação, escuta e clima organizacional. Esses resultados indicam que a escuta ativa desempenha papel essencial na construção de um ambiente mais equilibrado e participativo.

### **3.4 Interpretação das respostas abertas e relação com a literatura**

A análise das respostas abertas reforça os achados quantitativos, evidenciando que a escuta ativa ainda é percebida como uma prática limitada no cotidiano organizacional. Os participantes relataram, de forma recorrente, a ausência de retorno por parte da liderança, a necessidade de maior abertura para diálogo e a importância de considerar as opiniões dos colaboradores nas decisões. Esses relatos demonstram que, mesmo diante de uma percepção parcial de escuta identificada nos dados quantitativos, ainda há uma expectativa significativa por práticas mais consistentes e estruturadas. Esses achados dialogam diretamente com as contribuições de Chiavenato (2014), ao destacar que a qualidade das relações organizacionais

está associada à forma como os indivíduos se sentem ouvidos e valorizados dentro da organização. Nesse sentido, a escuta ativa não se limita à comunicação, mas influencia a construção de vínculos e a percepção do ambiente de trabalho. Além disso, conforme Robbins (2002), a percepção de reconhecimento e participação impacta diretamente o comportamento organizacional, o que ajuda a compreender por que a ausência de escuta está associada à desmotivação nos relatos dos participantes. Os dados qualitativos também reforçam a relação entre escuta ativa e motivação, evidenciada quantitativamente pelo fato de 70,9% dos respondentes afirmarem já terem sido impactados negativamente pela ausência de escuta. Esse resultado pode ser compreendido à luz das contribuições de Bergamini (1997), que aponta que a motivação está relacionada a fatores internos, como reconhecimento e sentido no trabalho.

Quando o colaborador não se sente ouvido, há uma ruptura nesse processo, comprometendo seu envolvimento com as atividades. Além disso, os relatos que indicam necessidade de maior diálogo e abertura por parte da liderança estão alinhados às discussões de Dutra (2016), ao enfatizar que práticas de gestão mais participativas contribuem para o fortalecimento das relações organizacionais. Dessa forma, os dados da pesquisa reforçam que a escuta ativa exerce papel central na experiência do colaborador, influenciando não apenas sua motivação, mas também sua percepção sobre o clima organizacional e sua permanência na organização.

### **3.5 Implicações para a prática organizacional**

Os resultados da pesquisa de campo indicam que a escuta ativa deve ser tratada como uma prática estratégica dentro das organizações. Os dados evidenciam que, embora 49,1% dos colaboradores demonstrem disposição para contribuir com ideias e melhorias, a ausência de escuta estruturada limita esse potencial, reduzindo oportunidades de inovação e desenvolvimento organizacional. Além disso, o fato de 56,4% dos respondentes perceberem o retorno da liderança como apenas eventual reforça a necessidade de aprimoramento das práticas de comunicação. Dessa forma, torna-se necessário que as organizações avancem na construção de ambientes mais participativos, nos quais a escuta ativa seja integrada à cultura organizacional, contribuindo para a melhoria do clima organizacional, aumento da motivação e fortalecimento do engajamento dos colaboradores.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os impactos da escuta ativa no clima organizacional e na motivação dos colaboradores, considerando sua relevância no contexto da gestão contemporânea. A partir dos dados obtidos na pesquisa de campo, foi possível compreender que, embora a escuta ativa seja reconhecida como importante, sua aplicação ainda ocorre de forma limitada e pouco estruturada dentro das organizações. Os resultados evidenciaram que apenas 43,6% dos colaboradores percebem que suas opiniões são consideradas de forma consistente, enquanto 56,4% indicam que o retorno por parte da liderança ocorre apenas de maneira eventual. Esses dados demonstram que a escuta ativa ainda não se configura como prática consolidada, o que impacta diretamente a forma como os colaboradores percebem o ambiente organizacional. Além disso, observou-se que a escuta ativa exerce influência direta sobre a motivação, uma vez que 56,4% dos respondentes reconhecem essa relação, e 70,9% afirmam já terem sido impactados negativamente pela ausência de escuta. Esses achados reforçam que a falta de diálogo efetivo contribui para o distanciamento, a desmotivação e a redução do engajamento no trabalho. Outro ponto relevante refere-se à segurança para se posicionar no ambiente organizacional, considerando que apenas 40,0% dos colaboradores afirmaram sentir-se plenamente confortáveis para expressar opiniões. Esse dado evidencia a necessidade de construção de ambientes mais abertos e participativos, nos quais a comunicação seja baseada no diálogo e na valorização das percepções dos indivíduos. A análise das respostas abertas reforçou esses resultados, evidenciando que os colaboradores percebem a escuta como limitada, destacando principalmente a ausência de retorno e a necessidade de maior abertura por parte da liderança. Esses elementos demonstram que a escuta ativa, quando não praticada de forma efetiva, compromete não apenas a comunicação, mas também o clima organizacional e o vínculo entre colaborador e organização. Diante desse cenário, conclui-se que a escuta ativa deve ser compreendida como uma prática estratégica, sendo fundamental para a construção de ambientes organizacionais mais equilibrados, participativos e alinhados às demandas da gestão contemporânea. Sua efetividade depende não apenas da existência de canais de comunicação, mas da capacidade da liderança de ouvir, responder e considerar as percepções dos colaboradores no processo de tomada de decisão. Por fim, destaca-se que a pesquisa contribui ao evidenciar a relação entre escuta ativa, motivação e clima organizacional, oferecendo subsídios para a reflexão sobre práticas de gestão mais humanizadas. Como limitação, ressalta-se o recorte da

amostra, sugerindo-se, para estudos futuros, a ampliação do número de participantes e a análise em diferentes contextos organizacionais, a fim de aprofundar a compreensão sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. *Burnout: o estresse ocupacional e suas implicações*. Porto Alegre: Artmed, 2016.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.