



ETEC IRMÃ AGOSTINA
(EXTENSÃO – CÉU CIDADE DUTRA)
CURSO TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS

JUAN MIGUEL RODRIGUES SILVA
MARIANA DIAS FERREIRA
MATHEUS SANTOS VIANA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Gestão de Pessoas e Escuta Organizacional: O Papel do RH na Valorização da
Voz do Trabalhador

São Paulo – SP
2026

CURSO TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Gestão de Pessoas e Escuta Organizacional: O Papel do RH na Valorização da Voz do Trabalhador

Preparação do TCC ao curso de Recursos Humanos da ETEC Irmã Agostina - Descentralizada CÉU CIDADE DUTRA para composição de nota da disciplina de Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de curso sob orientação do Professor Magdo Martins Silvério.

São Paulo – SP
2026

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho, primeiramente, aos nossos familiares, pelo amor, apoio constante, compreensão e incentivo em todos os momentos desta caminhada.

Aos nossos amigos, que compartilharam experiências, dificuldades, aprendizados e conquistas ao longo dessa jornada, tornando esse percurso mais leve e especial.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos colegas e amigos de sala, aos nossos professores pelos ensinamentos compartilhados aos nossos familiares e ao nosso professor orientador Magdo Martins Silvério por nos guiar nesse projeto.

EPÍGRAFE

“Escutar não é apenas ouvir as palavras que estão sendo ditas. É ouvir o significado por trás delas.”— Simon Simonek.

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso aborda a importância da Gestão de Pessoas e da escuta organizacional no ambiente corporativo, destacando o papel do setor de Recursos Humanos na valorização dos colaboradores. A pesquisa discute aspectos relacionados ao reconhecimento profissional, à comunicação interna, à autonomia e à participação dos trabalhadores nas organizações. Por meio de pesquisa bibliográfica e levantamento de dados, busca-se compreender como essas práticas podem influenciar as relações de trabalho e contribuir para um ambiente organizacional mais participativo e humanizado. O estudo fundamenta-se em conceitos e teorias da área de Recursos Humanos, enfatizando a relevância da valorização das pessoas para o desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Recursos Humanos; Escuta Organizacional; Reconhecimento Profissional; Comunicação Interna.

ABSTRACT

This Final Course Project addresses the importance of People Management and organizational listening in the corporate environment, highlighting the role of the Human Resources sector in valuing employees. The research discusses aspects related to professional recognition, internal communication, autonomy, and employee participation in organizations. Through bibliographic research and data collection, it seeks to understand how these practices can influence work relationships and contribute to a more participatory and humanized organizational environment. The study is based on concepts and theories from the field of Human Resources, emphasizing the relevance of valuing people for organizational development.

Keywords: People Management; Human Resources; Organizational Listening; Professional Recognition; Internal Communication.

LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso.

RH – Recursos Humanos. Aparece diversas vezes ao longo do trabalho, sendo o foco principal da pesquisa.

ETEC – Escola Técnica Estadual. Citada como a instituição de ensino dos autores.

CEU – Centro Educacional Unificado (CÉU Cidade Dutra).

GPTW – Sigla de “Great Place to Work”, mencionada nas referências bibliográficas.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	10
1.1 Introducción.....	11
1.2. Problematização.....	12
1.3. Hipótese.....	12
1.4. Objetivo Geral.....	13
1.5. Objetivos Específicos.....	13
1.6. Justificativa.....	13
1.7. Pertinência.....	14
1.8. Relevância.....	14
1.9. Viabilidade.....	15
2. METODOLOGIA.....	15
REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
3. A IMPORTÂNCIA DO RECONHECIMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL....	17
3.1. O Merecimento do Funcionário em Busca do Reconhecimento.....	18
3.2 Estratégias de Reconhecimento para Fortalecer as Equipes.....	19
4. Valorização e Engajamento de Colaboradores como Estratégia para Alta Performance.....	20
4.1. A Importância Do Engajamento Da Equipe.....	21
4.2. Principais Fatores Que Impactam O Engajamento.....	23
4.3. Estratégias Aplicáveis.....	24
5. A Importância da Autonomia no Desenvolvimento e Desempenho dos Colaboradores.....	26
5.1. A autonomia dos colaboradores como ferramenta organizacional.....	28
5.2. O papel do rh no fortalecimento da autonomia dos colaboradores.....	30
6. Estabelecendo limites saudáveis com a escuta ativa.....	31
6.1. Conselho na prática.....	32
6.2. Como manter uma comunicação saudável.....	33
7. Discussão dos resultados.....	34
8. Considerações finais.....	54
9. Referências bibliográficas.....	56
10.APÊNDICE.....	65

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm percebido que a valorização dos colaboradores é fundamental para alcançar melhores resultados. Nesse contexto, o setor de Recursos Humanos desempenha um papel importante ao promover a escuta organizacional, permitindo que os funcionários expressem suas opiniões, necessidades e sugestões.

A falta de reconhecimento e de espaço para diálogo pode gerar desmotivação, baixo engajamento e aumento da rotatividade. Por isso, a escuta ativa e a valorização da voz do trabalhador tornam-se estratégias essenciais para a construção de um ambiente de trabalho mais participativo, motivador e produtivo.

Dessa forma, este trabalho busca analisar o papel do RH na valorização da voz do trabalhador, destacando a importância do reconhecimento, da autonomia e da escuta organizacional para o desenvolvimento dos colaboradores e o sucesso das organizações.

1.1 INTRODUCCIÓN

Organizations have realized that valuing employees is fundamental to achieving better results. In this context, the Human Resources sector plays an important role in promoting organizational listening, allowing employees to express their opinions, needs, and suggestions.

Lack of recognition and space for dialogue can lead to demotivation, low engagement, and increased turnover. Therefore, active listening and valuing the employee's voice become essential strategies for building a more participatory, motivating, and productive work environment.

Thus, this work seeks to analyze the role of HR in valuing the employee's voice, highlighting the importance of recognition, autonomy, and organizational listening for employee development and organizational success.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

A falta de adoção de uma cultura organizacional que estabeleça a humanização, a valorização, o reconhecimento na voz e atitudes dos funcionários de uma empresa, geram problemas que afetam tanto a instituição quanto o colaborador.

Nos empregados essa falta estimula a desmotivação, o baixo nível de engajamento, o sentimento de incapacidade, o medo de expressar suas ideias e executar suas tarefas, e até mesmo problemas de saúde mental como ansiedade e burnout.

Já com os empregadores essa falta colabora com o aumento de turnover, onde os colaboradores vão em busca de uma empresa que valorize e reconheça o seu trabalho, e com o prejuízo na imagem da instituição para novos e atuais talentos e clientes.

1.3 HIPÓTESE

É preciso compreender as causas que levam à insatisfação do colaborador para que seja possível lidar com os problemas relacionados à sua necessidade de reconhecimento dentro da empresa. Nesse sentido, a gestão de pessoas tem papel fundamental, pois o RH deve garantir que o funcionário se sinta valorizado. Mas de que forma isso pode ser colocado em prática? Para responder a essa questão, é necessário refletir sobre os meios que permitem dar voz ao colaborador, possibilitando sua participação ativa, o fortalecimento do diálogo e a construção de um ambiente de trabalho mais justo e motivador.

1.4. OBJETIVO GERAL

Relacionar o papel do RH com o comprometimento na valorização do colaborador, dando autonomia para que o funcionário tenha reconhecimento e voz ativa dentro da empresa.

1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o que gera a falta de reconhecimento do colaborador na instituição.
- Analisar estratégias do RH para a valorização e engajamento dos colaboradores.
- Estruturar a autonomia dos funcionários no RH das empresas.
- Avaliar a relação entre a voz ativa dos funcionários com a escuta ativa da gestão.

1.6 JUSTIFICATIVA

No início do curso de Recursos Humanos, os integrantes do grupo chegaram a conclusão de que a falta da escuta ativa dentro do âmbito de RH é um problema recorrente dos dias atuais, com o surgimento de diversos problemas psicológicos na atualidade o RH deve dar merecida atenção aos seus colaboradores para que isso não acarrete a futuras complicações a instituições.

Além disso, com a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg estudadas pelo grupo na aula de modelos de gestão dada pela professora Catarina Souto de Assis na ETEC Irmã Agostina – Extensão Céu Cidade Dutra, foi possível entender que com os fatores motivacionais: reconhecimento, autonomia e valorização, geram benefícios tanto para a empresa quanto para o colaborador.

Deste modo, com a aula de modelos de gestão foi possível compreender que a área de recursos humanos é o setor que trabalha com a humanização dos funcionários, e com isso ele tem o papel de localizar os conflitos que geram a falta de voz e reconhecimento do colaborador.

1.7 PERTINÊNCIA

O papel do RH na valorização da voz do trabalhador tem como objetivo impulsionar o engajamento, valorizar o trabalho e ideias, dar espaço de voz para os colaboradores dentro da empresa, diminuir o turnover e gerar uma imagem humanizada para a instituição.

1.8 RELEVÂNCIA

O reconhecimento do esforço gera motivação para as pessoas, principalmente no ambiente de trabalho, pois ele pode determinar a permanência, o desempenho e o engajamento do funcionário.

“A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve”. (Chiavenato,2020)

Conforme a teoria dos dois fatores, os fatores motivacionais são os fatores que motivam o indivíduo a melhorar seu desempenho no trabalho e eles estão ligados a realização, valorização e crescimento profissional. O recursos humanos

tem ligação direta com os fatores citados, pois é o setor da empresa que garante o desenvolvimento e a motivação dos funcionários, através de uma cultura de treinamentos e feedbacks, e um ambiente de trabalho melhor, através de supervisão, gestão humanizada, escuta ativa e ações eficazes para questões da empresa.

1.9 VIABILIDADE

De acordo com a Great Place to Work a desvalorização profissional impacta na saúde mental do colaborador, imagem da marca, aumento de absenteísmo e turnover, queda no engajamento e produtividade, portanto esse trabalho traz a gestão de pessoas e escuta ativa do RH como uma solução simples e eficaz para sanar a problemática de reconhecimento nas organizações empresariais.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa e foi realizada com colaboradores das empresas dos escritores, estudantes das Etecs e familiares, por meio de um questionário elaborado na plataforma google forms. Além disso, também pesquisamos artigos científicos, websites e livros para os fins de pesquisa. O objetivo foi identificar a percepção dos funcionários sobre a gestão de pessoas, o reconhecimento profissional e a possibilidade de expressarem suas opiniões no ambiente de trabalho.

O questionário foi aplicado de forma online, garantindo praticidade e anonimato aos participantes. Após a coleta dos dados, as respostas foram organizadas e analisadas para compreender como os colaboradores avaliam as práticas de escuta organizacional e a atuação do setor de Recursos Humanos.

Os resultados obtidos contribuíram para a análise do papel do RH na valorização da voz do trabalhador e na construção de um ambiente de trabalho mais participativo e motivador.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. A IMPORTÂNCIA DO RECONHECIMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

“O trabalho é entendido como uma atividade central na vida do homem, pois é dele que provém a sua sobrevivência.” (KELLY, 2019)

Segundo Cacilda (2003)

"Alex Honneth, incorpora o trabalho na formação da identidade do indivíduo e associa o reconhecimento do mérito e do desempenho nas relações de trabalho como fatores importantes para que indivíduos possam adquirir autoestima. Portanto, considerando que por meio do trabalho e do reconhecimento das competências e do desempenho individual, o indivíduo tem a possibilidade de se perceber valioso e útil para a sociedade. O autor ressalta ainda, o quanto prejudicial pode ser a falta de reconhecimento para o indivíduo, colocando-a na origem de diversas modalidades de sofrimento social."

“Quando a empresa demonstra que valoriza o esforço e o desempenho dos colaboradores, cria uma cultura de pertencimento e fortalece o vínculo entre equipe e liderança” (TOTVS, 2025)

O reconhecimento no trabalho é uma estratégia importante para aumentar a motivação, o envolvimento e o desempenho das equipes. De acordo com Ficone (2025) criar uma cultura de valorização contínua melhora o ambiente organizacional, diminui a rotatividade de funcionários e ajuda no crescimento sustentável da empresa. Aplicar práticas de reconhecimento é uma excelente maneira de tornar o ambiente de trabalho mais positivo e agradável para todos.

“A trajetória profissional deve ser entendida como um processo de formação permanente, uma vez que o ser humano é, por natureza, inconcluso e está em constante busca por conhecimento”(FREIRE, 1996).

3.2. O Merecimento do Funcionário em Busca do Reconhecimento

"Por mais que seja uma responsabilidade dos gestores, do RH, e da empresa como um todo promover a valorização da equipe, existem algumas atitudes observadas em alguns profissionais que acabam os impedindo de ser valorizados." (FURTADO, 2026)

Segundo Idalberto Chiavenato (2020), o desenvolvimento das competências humanas nas organizações depende de um processo contínuo que vai além da formação inicial, ainda que a valorização desse capital humano aconteça, muitas vezes, de maneira gradual.

Conforme Vizer (2025):

“Há diferentes tipos de funcionários no mundo dos negócios. Enquanto alguns têm o mantra de se contentar com um serviço mínimo, outros demonstram um investimento significativo e um desejo de fazer bem feito. Isso pode ser visto, por exemplo, em **um compromisso sincero e dedicado** (horas extras, investimento pessoal etc.) a um projeto que lhes é particularmente caro.”

“As pessoas podem ser a diferença que faz a diferença entre o sucesso e o fracasso dentro das organizações” (ANDRADE 2019)

3.2 Estratégias de Reconhecimento para Fortalecer as Equipes

“O segredo é evitar modelos engessados ou que só contemplam um grupo restrito, recompensas pequenas porém frequentes tendem a gerar mais impacto do que a espera longa por um reconhecimento anual.”(ACRESCENTA, 2025)

De acordo com Pires (2024) :

“Implementar um sistema de reconhecimento que valorize tanto as pequenas conquistas do dia a dia quanto os grandes marcos alcançados pode criar um ambiente de trabalho mais motivador e engajado. Este sistema pode incluir programas de recompensas, elogios públicos e oportunidades de reconhecimento”

Segundo a We Care (2026):

“O reconhecimento no ambiente de trabalho não precisa acontecer apenas em momentos formais ou estruturados, como reuniões específicas para feedback. Pequenos gestos no dia a dia como uma conversa breve ao final da semana, um comentário durante um one-on-one ou um retorno dado logo após uma entrega importante já podem fortalecer a motivação, demonstrar valorização e contribuir para relações profissionais mais positivas.”

“Tornar a valorização do funcionário parte integrante da cultura do ambiente de trabalho pode ser alcançado intencionalmente, por meio de práticas que tenham significado.” (HASTWELL, 2023)

4. VALORIZAÇÃO E ENGAJAMENTO DE COLABORADORES COMO ESTRATÉGIA PARA ALTA PERFORMANCE

“O sucesso de qualquer organização está diretamente ligado ao **nível de comprometimento dos colaboradores**. Para isso, as empresas costumam utilizar ferramentas de engajamento de equipe.” (PERES, 2024)

Segundo Walter Serer (2023), organizações que valorizam os colaboradores como foco central da gestão tendem a fortalecer o engajamento, alcançar melhores resultados e construir uma cultura organizacional mais humanizada e produtiva.

Segundo Henrique,(2025):

“Não existe uma fórmula mágica para o engajamento dos colaboradores, mas com estratégias consistentes de envolvimento e valorização do capital humano, os resultados podem ser surpreendentes. Ter um time de profissionais talentosos e motivados não é apenas um desejo, mas uma necessidade estratégica para o crescimento sustentável de qualquer negócio.”

De acordo com Philippe Oliveira (2025), equipes de alta performance se desenvolvem em ambientes organizacionais que valorizam o senso de pertencimento, a comunicação eficaz e o reconhecimento profissional, fatores que contribuem para maior comprometimento dos colaboradores e menor rotatividade.

“Nos últimos anos, o conceito de equipe de alta performance tem ganhado destaque. Ao longo da minha carreira, percebi que muitas pessoas ainda têm dúvidas sobre esse assunto.” (KUHN, 2024)

Segundo Kuhn (2024):

“Uma equipe de alta performance pode ser definida como aquela que **tem a capacidade de atingir resultados excepcionais de forma consistente ao longo do tempo**. Isso não se limita apenas ao cumprimento de metas, mas envolve a entrega de resultados de qualidade, inovação e eficiência em processos.”

“Reconhecimento é o ato de valorizar o comportamento, o esforço ou a atitude de um colaborador — de forma verbal, simbólica ou institucional — independentemente de um ganho financeiro direto.” (HENRIQUE, 2025)

4.1. A Importância Do Engajamento Da Equipe

“O significado de engajamento é a relação de uma ou mais pessoas por uma causa. É a capacidade de manter as pessoas presentes, focadas e energizadas.” (CRUZ, 2022)

Conforme Idalberto Chiavenato (2014) diz , o engajamento das equipes contribui para a melhoria da comunicação organizacional, fortalece a cooperação entre os profissionais e favorece o aumento da eficiência nas organizações.

De acordo com Horchuliki (2022):

“O **engajamento de equipe** é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações atualmente. Em um cenário marcado por mudanças constantes, novas formas de trabalho e expectativas mais complexas

das pessoas, manter equipes motivadas, conectadas e satisfeitas deixou de ser um diferencial e passou a ser uma necessidade estratégica.”

“Uma equipe engajada é de vital importância para o sucesso e o crescimento de uma organização. O engajamento da equipe está diretamente ligado ao desempenho, produtividade e ambiente de trabalho saudável.”(RUBINATO NATACHA, 2024)

Como diz Piovezan (2024):

“Construir uma equipe engajada é um desafio que toda organização deveria priorizar. Quando os colaboradores se sentem conectados aos objetivos da empresa, o trabalho deixa de ser apenas uma obrigação e se transforma em uma jornada de realização pessoal e coletiva.”)

De acordo com Daniel Goleman (1995) , líderes que valorizam o relacionamento interpessoal e a motivação da equipe conseguem aumentar o comprometimento dos colaboradores e fortalecer o clima organizacional.

“Em um mundo em constante transformação, onde a competitividade por talentos é cada vez mais acirrada, reter os colaboradores mais valiosos e engajá-los se torna crucial para o sucesso de qualquer empresa.” (FURBINO, 2024)

4.2. Principais Fatores Que Impactam O Engajamento

“O **engajamento dos colaboradores** afeta diversos aspectos organizacionais, como possibilita melhores retornos financeiros e menores índices de turnover.” (NAVAS, 2024)

De acordo com Navas (2024):

“**As questões próprias do ambiente de trabalho também impactam no engajamento dos colaboradores.** Isso envolve os recursos de trabalho disponíveis, as características das tarefas e interações do trabalho, fitting entre o papel realizado e os objetivos de carreira dos colaboradores, mobilidade, alinhamento com a vida fora do trabalho, enriquecimento e satisfação com o trabalho.”

Segundo Idalberto Chiavenato (2014), fatores como reconhecimento profissional, boa comunicação interna e oportunidades de crescimento influenciam diretamente o nível de engajamento dos colaboradores dentro das organizações.

“As características de personalidade dos colaboradores impactam no **engajamento**, como formas de pensar e sentir, padrões de comportamento e hábitos de saúde do indivíduo.” (NAVAS, 2024)

De acordo com Navas (2024):

“As características da organização afetam sim o **engajamento**. São as normas organizacionais; recompensas; segurança; envolvimento na

tomada de decisão; gestão de processos; envolvimento em programas de bem-estar; retenção de colaboradores; alinhamento estratégico; retornos financeiros; satisfação do cliente; produtividade e lucros.”

Segundo Frederick Herzberg (1959), condições adequadas de trabalho, reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional contribuem significativamente para a satisfação e o engajamento da equipe.

4.3. Estratégias Aplicáveis

“Mais importante que o formato é a frequência e o alinhamento com os valores da empresa. Criar uma cultura onde líderes e pares reconhecem o valor do outro reforça o senso de pertencimento e propósito.” (FURTADO, 2026)

De acordo com Horschuliki (2025):

“A **comunicação clara e transparente** é um dos pilares desse processo. Pessoas engajadas sabem o que está acontecendo na empresa, entendem decisões estratégicas e compreendem como seu trabalho contribui para os resultados.”

“A **escuta constante** permite identificar percepções, expectativas e dificuldades antes que se transformem em problemas maiores.” (HORCHULIKI, 2025)

De acordo com Horschuliki (2025)

“A **valorização das pessoas**, por meio de reconhecimento justo e frequente, fortalece o vínculo com a empresa. Reconhecer esforços, não apenas resultados finais, contribui para a motivação e para a percepção de justiça organizacional.”

“Mais importante que o formato é a frequência e o alinhamento com os valores da empresa. Criar uma cultura onde líderes e pares reconhecem o valor do outro reforça o senso de pertencimento e propósito.” (FURTADO, 2026)

Como diz Furtado (2026):

“Antes de tudo, é essencial considerar que o engajamento não é construído com ações pontuais ou campanhas isoladas. Ele nasce da combinação entre cultura, liderança, escuta ativa e práticas consistentes que mostram, na rotina, que as pessoas são valorizadas. A seguir, listamos algumas estratégias que podem ajudar o RH a promover ambientes de trabalho mais conectados, produtivos e humanos.”

“Mostrar que a empresa investe no crescimento dos profissionais é uma das formas mais sólidas de criar engajamento com propósito.” (FURTADO, 2026)

Assim como Furtado (2026):

“A sensação de estagnação é um dos maiores fatores de desengajamento. Pessoas querem aprender, crescer e ter clareza sobre seus próximos passos. Por isso, oferecer trilhas de desenvolvimento,

feedback estruturado e visibilidade de carreira é essencial para manter o engajamento a longo prazo.”

“Motivar as pessoas é fazer com que elas se tornem decididas, confiantes e estejam comprometidas com os objetivos da organização”. (CHIAVENATO,2004)

5. A IMPORTÂNCIA DA AUTONOMIA NO DESENVOLVIMENTO E DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Segundo Idalberto Chiavenato (1999), a gestão de pessoas representa uma área essencial e estratégica dentro das organizações, devido à sua relevância para o funcionamento e desenvolvimento empresarial.

“Se o seu time de RH já tem um perfil mais participativo, contribui para o melhor alinhamento entre a força de trabalho e os objetivos da empresa, lado a lado com líderes, nada mudou.” (NAVAS, 2023)

Conforme Navas (2023):

“Descentralizar é a palavra da vez. A capilaridade de resoluções diluídas a toda uma equipe de liderança tem o potencial vital para distribuir todas as diretrizes determinantes para que funções e metas, à distância ou não, sejam cumpridas.”

Segundo Augusto Picchi (2021), equipes que compreendem claramente seus objetivos e possuem autonomia tendem a apresentar melhores resultados e maior motivação no ambiente de trabalho.

“Quanto maior é a **autonomia profissional**, menor é a dependência pela validação de líderes, gestores e outros superiores.” (FURTADO, 2026)

Como diz Furtado (2026) :

“Considerando que ambientes autônomos são mais alinhados às novas exigências do cenário competitivo e atrativos para os profissionais de ponta, cabe aos gestores e profissionais de RH compreender seus impactos e definir meios eficientes para adequar-se a essa nova realidade.”

“Quando os funcionários se sentem capacitados no trabalho, isso está associado a um melhor desempenho e satisfação.” (LEE ALLAN, 2018)

“Ao contrário do que se pensa, bloquear um comportamento mais independente causa problemas ao negócio e impede o seu crescimento. “ (FREIRE ,2019)

Como Freire (2019) diz :

“A falta de autonomia no trabalho gera problemas dentro de uma empresa. Incentivar um comportamento mais autônomo dos colaboradores influencia diretamente no crescimento do negócio, pois, quando é possível delegar tarefas com segurança, significa que a organização conseguiu obter sucesso na composição de uma equipe de alto desempenho.”)

Segundo Paulo Marcos (2021), a autonomia no ambiente de trabalho fortalece a confiança entre os profissionais, aumenta o comprometimento com as atividades e contribui para uma melhor saúde organizacional.

5.1. A Autonomia Dos Colaboradores Como Ferramenta Organizacional

“Com o mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo, as empresas que investem no desenvolvimento de seus colaboradores e colaboradoras saem na frente.” (RIBEIRO, 2025)

De acordo com Victor Cordeiro,(2025), oferecer autonomia aos funcionários aumenta a satisfação profissional e favorece a inovação e o desempenho organizacional.

Cordeiro (2025) diz que :

“Nos dias atuais, oferecer autonomia aos colaboradores deixou de ser uma tendência para se tornar uma necessidade nas empresas que buscam sucesso. Autonomia no ambiente de trabalho não apenas aumenta a satisfação dos funcionários, mas também impulsiona a inovação e a produtividade.”

Segundo a Camp Learning (2026), a autonomia no ambiente de trabalho favorece o desenvolvimento de competências, auxilia na retenção de talentos e fortalece o aprendizado dentro das organizações.

“Dentro de uma empresa, o(a) profissional que tem autonomia e iniciativa no trabalho pode agregar muito valor, tanto para si como para a organização.”
(RIBEIRO, 2025)

De acordo com Caroline Maffezzolli (2022), o empowerment aplicado à gestão de Recursos Humanos contribui para ampliar a participação dos colaboradores, além de impulsionar a produtividade e estimular a inovação nas organizações.

De acordo com Marras (2011):

“O investimento em capacitação não se restringe à aquisição de conhecimentos técnicos. Ele envolve o fortalecimento de habilidades comportamentais, a promoção de atitudes proativas e a formação de equipes mais colaborativas e engajadas, capazes de responder com agilidade às demandas do mercado”

“As organizações que investem no desenvolvimento de seus colaboradores conseguem se destacar no mercado por meio de um diferencial competitivo sólido em relação aos seus concorrentes “(HARDUIN REICHEL, 2016).

5.2. O Papel Do RH No Fortalecimento Da Autonomia Dos Colaboradores

Segundo Daniel Pink (2010), a autonomia no ambiente de trabalho favorece o aumento da criatividade, da motivação e da produtividade dos colaboradores.

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.” A frase destaca a importância de colaboradores autônomos e participativos dentro das organizações.” (DRUCKER, 2001)

Dias (2026) diz que :

“A motivação dos funcionários pode ser promovida por meio de diversos meios, como programas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento profissional, um ambiente de trabalho positivo, salários competitivos e pacotes de benefícios. Ao investir em sua força de trabalho e criar uma cultura que valoriza o bem-estar e o crescimento dos funcionários, as empresas podem melhorar a satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários. “ (DIAS, 2026)

De acordo com Idalberto Chiavenato (2014), o setor de Recursos Humanos tem função estratégica ao promover a autonomia dos colaboradores por meio de práticas que valorizam o desenvolvimento profissional, estimulam a participação nas decisões e fortalecem competências, contribuindo para equipes mais engajadas, responsáveis e comprometidas com os objetivos organizacionais.

“Em um mercado altamente competitivo, reter talentos é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. A motivação dos colaboradores desempenha um papel crucial nesse processo. “ (DIAS, 2026)

A equipe da Great placenta to work (2021) diz que :

“A base de uma equipe de alta performance está em aproveitar o que há de melhor em competências e habilidades de cada talento para fortalecer o trabalho do grupo. O RH tem a missão de ajudar os profissionais a enxergarem suas deficiências e potencialidades.”

“Um dos papéis do RH nas organizações é conseguir atrair jovens talentos para a organização, assim como mantê-los depois que ingressam. “ (ROCHA, 2023)

6. ESTABELECENDO LIMITES SAUDÁVEIS COM A ESCUTA ATIVA

Conforme destaca a Alelo (2024), a prática da escuta ativa por parte dos gestores é fundamental para estabelecer laços de respeito e empatia com a equipe de colaboradores

“Uma empresa com a escuta ativa bem estruturada é a chave para colaboradores motivados e conquistas alcançáveis” (ALMEIDA,2020)

Asana (2025) diz que:

“Escuta ativa é muito mais do que simplesmente ouvir o que alguém diz. É a capacidade de se concentrar verdadeiramente na mensagem, compreender o significado por trás das palavras e responder de maneira que demonstre atenção genuína. No ambiente de trabalho, onde a

comunicação eficaz é essencial para a produtividade e a colaboração, dominar essa habilidade pode transformar a qualidade das relações profissionais e dos resultados da equipe.”

“Quando as pessoas são ouvidas com atenção e sensibilidade, tendem a se ouvir com mais cuidado e a expressar com clareza o que estão sentindo e pensando.” (Gordon 2021 apud carl rogers 1957)

6.1. Conselho Na Prática

“No ambiente de trabalho, onde a comunicação eficaz é essencial para a produtividade e a colaboração, dominar essa habilidade pode transformar a qualidade das relações profissionais e dos resultados da equipe.” (MARTINS, 2025)

“ Muitas vezes, o que faz a diferença não é o que se diz, mas como se ouve. A capacidade de ouvir atentamente, sem interrupções ou julgamentos, pode transformar a dinâmica das equipes e fortalecer a confiança entre líderes e colaboradores (alelo 2024) Saber ouvir é muito mais do que ficar em silêncio enquanto a outra pessoa fala. Pelo contrário, as pessoas percebem os melhores ouvintes como sendo aqueles que periodicamente fazem perguntas. “

“Segundo Stephen Covey, autor do clássico Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes, “a maioria das pessoas não ouve com a intenção de compreender; ouve com a intenção de responder”. (Mereo 2025 apud Stephen 1989 p 239.)

"muitas vezes a resposta necessária não surge de conselhos práticos, mas da experiência de acolhimento gerada pela escuta organizacional oferecida pelos gestores"(D'AMICO, 2024)

Segundo a Salon Line (2023), a prática da escuta ativa pressupõe um compromisso real com a fala do interlocutor, exigindo do ouvinte uma postura de abertura e disposição para a compreensão mútua.

"Quando alguém é escutado genuinamente, consegue enxergar seu mundo de novas maneiras e mudar aspectos que pareciam insolúveis" (ROGERS, 1961 apud boon, 2024 p.. 45).

6.2. Como manter uma Comunicação saudável

“Quando interrompemos o outro, quando ouvimos o outro já pensando na resposta, deixamos de realmente ouvi-lo, o detalhe importante é aprender a se perceber primeiro, pra depois perceber o outro.” (D’AMICO 2024)

Conforme a Solides (2026), a escuta ativa ultrapassa a comunicação verbal, englobando também a interpretação dos sinais corporais emitidos durante o diálogo.

“Nas relações humanas a comunicação é fundamental pra que a gente estabeleça solidez dos relacionamentos e isso obviamente começa pela escuta” (COSTA 2022)

“É em um ambiente de igualdade e liberdade, permissividade e compreensão, aceitação e acolhimento que o indivíduo se sente seguro o suficiente para incorporar novas experiências e novos valores à sua autoimagem.” (ROGERS,1957)

Segundo Aere (2025) :

“Conforme aponta a CEO da Umanni, Eliane Aere (2025), a verdadeira escuta por parte dos líderes vai além da passividade; ela exige um ciclo completo que inclui acolhimento e, fundamentalmente, uma resposta prática. Assim reforçando que dar feedback sem o devido desdobramento em ações concretas pode ser mais prejudicial do que não ouvi-lo. Esse comportamento sinaliza uma escuta superficial, que ignora necessidade de acolhimento e reflexão”.

Seja na vida pessoal ou na profissional, raramente fazemos algo sozinhas/os. Temos a impressão de que podemos, sim, fazer algo por nossa conta sem depender de ninguém, mas essa verdade só existe até certo ponto (FANTI, 2021)

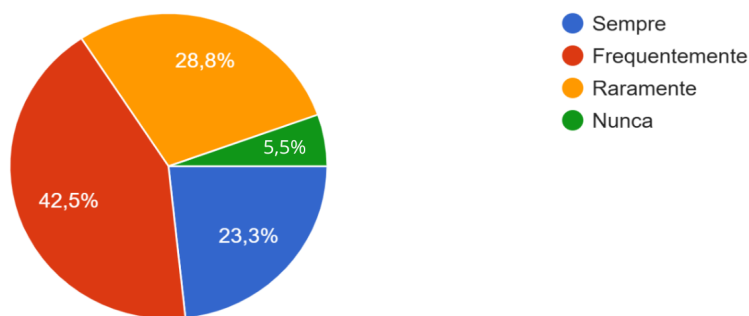
7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O RH tem um papel importantíssimo na escuta ativa dos colaboradores e profissionais dentro das organizações, impactando no desempenho e na estrutura das empresa, portanto, foi aplicada uma pesquisa de campo em forma de um questionário contendo 15 perguntas relacionadas ao tema, onde foi possível definir com a escuta ativa afeta as organizações.

O formulário foi respondido por alunos da Etec irmã agostina - CEU cidade dutra, familiares e colegas de trabalho dos autores, entre os dias 18/05/2026 até 29/05/2026, a quantidade respostas obtidas foi de 73 participantes.

1. A empresa em que trabalha leva em consideração as sugestões e reclamações dos colaboradores?

73 respostas



Análise: A pergunta demonstra uma percepção predominante positiva dos colaboradores em relação à abertura da empresa para ouvir sugestões e reclamações.

Ao somar as respostas “sempre” e “frequentemente”, observa-se que 65,8% dos participantes avaliam positivamente a postura da empresa quanto à escuta dos colaboradores. Esse resultado sugere que a organização possui canais de comunicação e mecanismos de participação que são percebidos pela maioria dos funcionários.

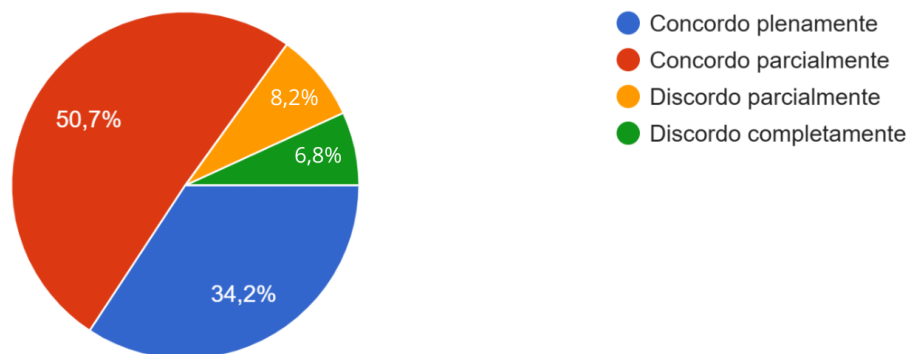
Por outro lado, os 34,2% que responderam “raramente” ou “nunca” revelam que uma parcela significativa dos colaboradores não percebe suas opiniões sendo consideradas de forma efetiva. Esse dado pode indicar falhas na comunicação dos resultados das sugestões recebidas ou na implementação das melhorias propostas.

Segundo Great place to work (2024):

“Na gestão de pessoas tem como medir a satisfação dos colaboradores de diversas maneiras, que se complementam para dar um retrato fiel do ambiente de trabalho. A forma mais simples é a pesquisa de opinião, em que questionamos o colaborador sobre o que ele acha do trabalho”

2. A liderança promove metas e autonomia de forma eficaz dentro da equipe?

73 respostas



Análise: Com base nas 73 respostas obtidas observa-se uma percepção majoritariamente positiva sobre a atuação da liderança na promoção de metas e autonomia dentro da equipe.

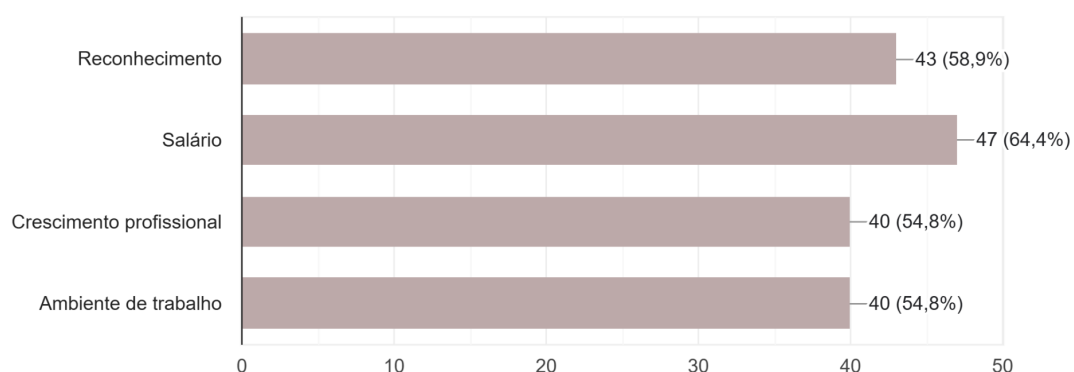
Somando as respostas positivas, temos 84,9% dos respondentes, indicando que a maioria reconhece esforços da liderança em estabelecer metas e incentivar a autonomia dos colaboradores.

Entretanto, o fato de mais da metade dos participantes ter escolhido “concordo parcialmente” sugere que ainda existem oportunidades de melhoria. Isso pode indicar que, embora a liderança apresente práticas adequadas, nem todos os colaboradores percebem essas ações de forma totalmente eficaz ou consistente.

“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas em direção a objetivos comuns, promovendo engajamento e propósito. No ambiente corporativo, ela é importante porque conectar estratégia, execução e cultura organizacional.” (Só, 2026)

3. Quais fatores mais contribuem para sua motivação no ambiente de trabalho?

73 respostas



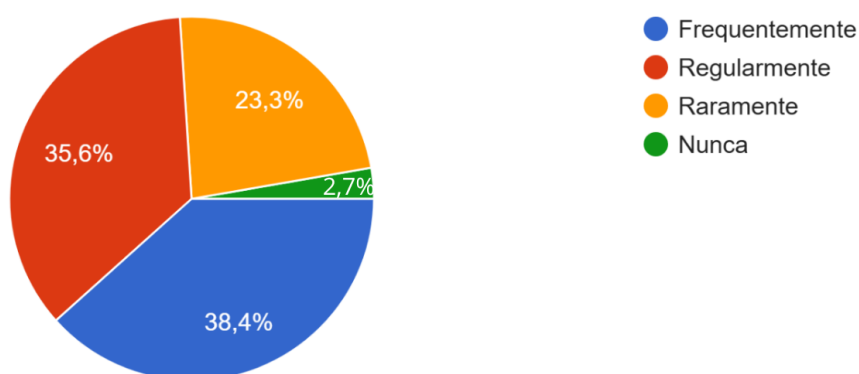
Análise: Os resultados demonstram que o salário é o principal fator de motivação para os colaboradores, sendo apontado por 64,4% dos respondentes. Em seguida, destacam-se o reconhecimento 58,9%, o crescimento profissional 54,8% e o ambiente de trabalho 54,8%. Esses dados evidenciam que a motivação no ambiente organizacional não está relacionada apenas à remuneração, mas também a fatores que promovem valorização, desenvolvimento e bem-estar dos trabalhadores.

Observa-se que os quatro fatores apresentam percentuais próximos, indicando que a motivação é influenciada por um conjunto de aspectos financeiros e não financeiros. Dessa forma, organizações que investem em políticas de reconhecimento, oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho saudável tendem a obter maiores níveis de engajamento e satisfação entre seus colaboradores.

“O reconhecimento profissional dentro da empresa é uma ferramenta que gera motivação e contribui para melhores resultados organizacionais” (ARAGÃO; MARANHÃO, 2020)

4. Existe escuta ativa por parte da organização em relação aos colaboradores?

73 respostas



Análise: Observa-se que a percepção sobre a escuta ativa nas organizações é majoritariamente positiva, sendo que 38,4% dos participantes afirmaram que ela ocorre frequentemente e 35,6% regularmente.

No entanto, 23,3% dos respondentes indicaram que a prática ocorre raramente, evidenciando que ainda existem desafios para consolidar uma cultura organizacional voltada à valorização e à participação dos colaboradores.

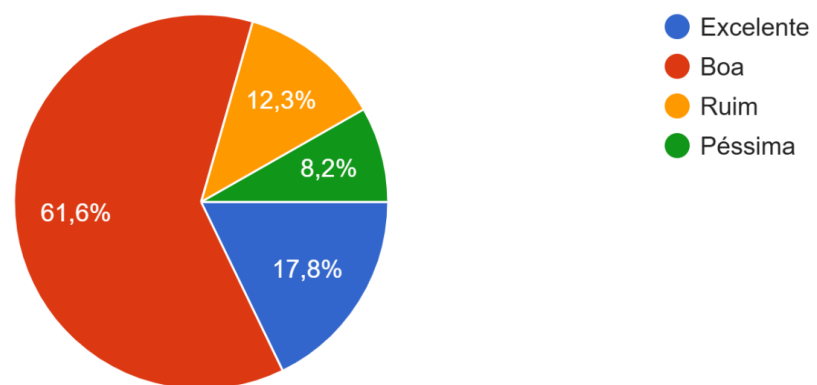
Sob a perspectiva da Gestão de Pessoas e do Recursos Humanos, os resultados reforçam a importância de fortalecer os canais de comunicação e as práticas de escuta ativa, contribuindo para ambientes de trabalho mais participativos e produtivos.

“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.” DUARTI,; SILVA , 2026).

5. Como você avalia a comunicação interna dentro da empresa?

73 respostas



Análise: A maioria dos respondentes 61,6% classificou a comunicação como boa, enquanto 17,8% a consideraram excelente. Somadas, estas avaliações representam 79,4% das respostas, indicando que a maior parte dos colaboradores reconhece a eficácia dos processos de comunicação adotados pela organização.

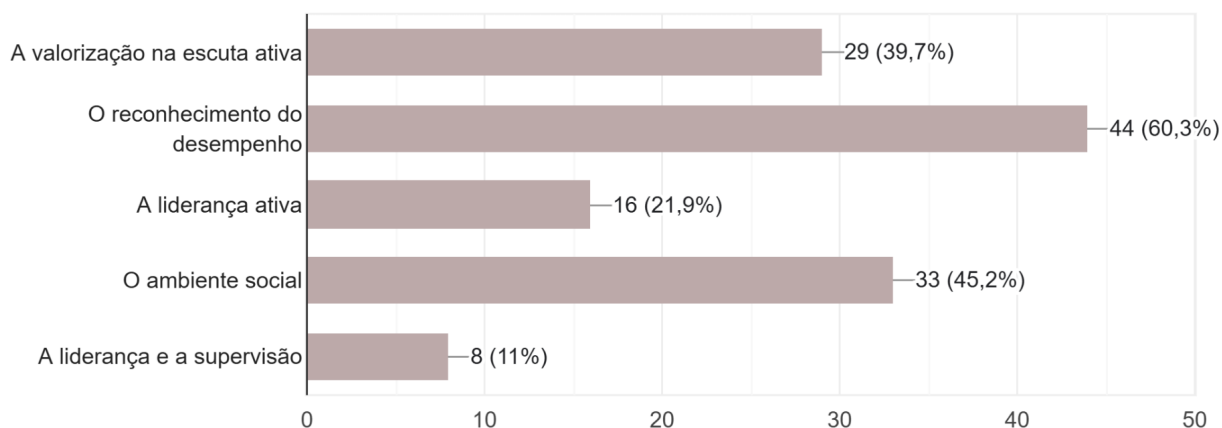
Por outro lado, 12,3% dos participantes avaliaram a comunicação como ruim e 8,2% como péssima, totalizando 20,5% de percepções negativas. Embora representem a minoria, esses resultados sugerem que ainda existem desafios relacionados à clareza das informações, ao fluxo de comunicação ou ao acesso aos canais internos para uma parcela dos colaboradores.

De modo geral, os dados indicam que a empresa possui uma comunicação interna bem avaliada, fator que contribui para o alinhamento das equipes, a integração entre os setores e o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, é importante identificar as causas das avaliações negativas para promover melhorias contínuas e garantir que a informação chegue de forma eficiente a todos os colaboradores.

"A comunicação interna é uma ferramenta estratégica que promove o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os colaboradores, contribuindo para o engajamento e a integração das equipes." (KUNSCH, 2003).

6. O que a gestão poderia melhorar dentro do ambiente de trabalho? Assinale as alternativas desejadas.

73 respostas



Análise: citado por 60,3% dos participantes. Esse resultado demonstra que os funcionários desejam maior valorização de seus esforços, resultados e contribuições para a organização.

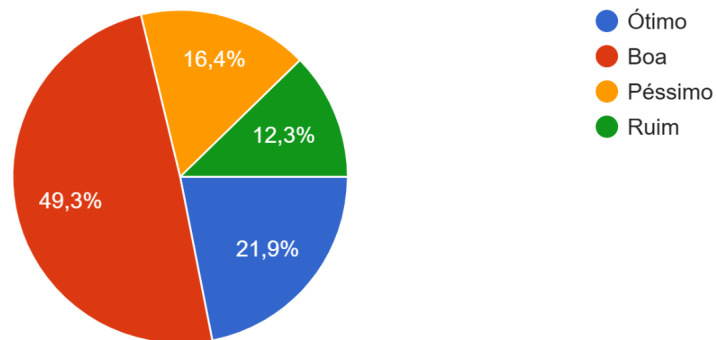
Em seguida, destaca-se o ambiente social, mencionado por 45,2% dos respondentes, indicando a importância de fortalecer os relacionamentos interpessoais, o trabalho em equipe e o clima organizacional. A valorização da escuta ativa também aparece como um aspecto relevante, sendo apontada por 39,7% dos participantes, o que sugere a necessidade de ampliar os espaços para diálogo e participação dos colaboradores nas decisões da empresa.

Outros aspectos citados foram a liderança ativa 21,9% e a melhoria da liderança e supervisão 11%, demonstrando que parte dos colaboradores espera uma atuação mais próxima dos gestores no acompanhamento das equipes.

"As pessoas precisam sentir que seu trabalho tem valor e que suas contribuições são reconhecidas pela organização." (CORTELLA, 2021).

7. Em sua opinião, como você avalia a preocupação da empresa com o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores?

73 respostas



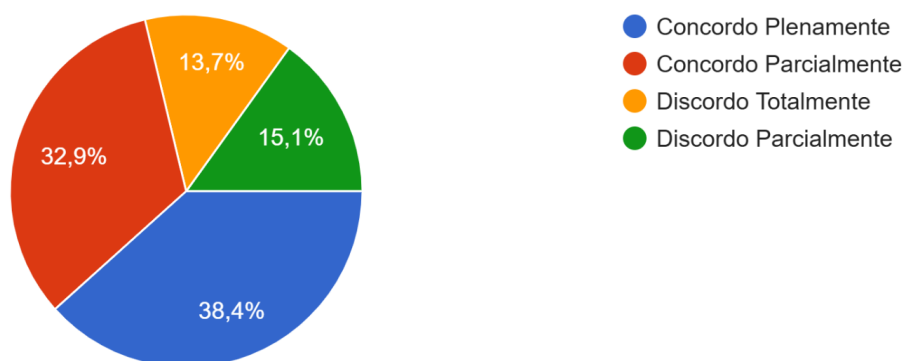
Análise: A maioria dos respondentes apresentou uma percepção positiva. As avaliações "Boa" 49,3% e "Ótima" 21,9% somam 71,2%, indicando que mais de sete em cada dez colaboradores reconhecem os esforços da empresa em relação ao bem-estar e à saúde mental.

Por outro lado, 28,7% dos participantes avaliaram negativamente esse aspecto, sendo 16,4% como 'péssima' e 12,3% como 'ruim'. Embora representem uma parcela minoritária, esses resultados sugerem que existe um grupo significativo de colaboradores que não percebe as ações da empresa como adequadas ou suficientes.

"A qualidade de vida no trabalho envolve ações voltadas ao bem-estar físico, psicológico e social dos trabalhadores, contribuindo para sua satisfação e produtividade." (LIMONGI-FRANÇA, 2015).

8. Você recebe feedbacks frequentes sobre seu desempenho profissional?

73 respostas



Resposta da maioria: somando as respostas positivas, observa-se que 71,3% dos colaboradores consideram que recebem feedbacks com frequência. Esse resultado indica que a empresa possui práticas de acompanhamento e percebidas pela maioria dos funcionários.

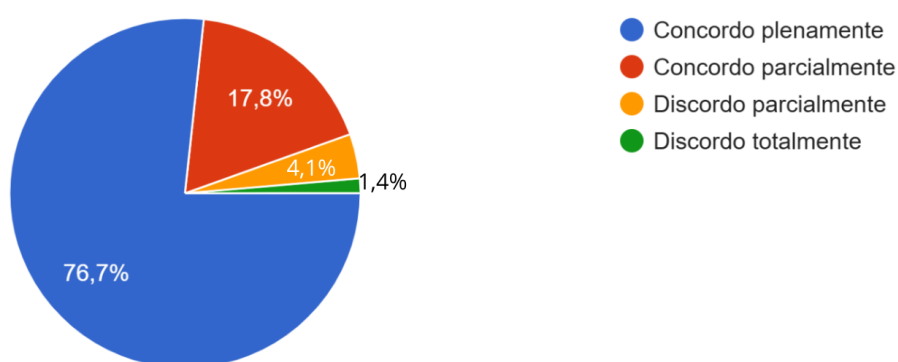
Análise: 28,8% dos respondentes demonstram insatisfação em relação à frequência dos feedbacks recebidos. Esse percentual sugere que parte dos colaboradores sente falta de orientações mais constantes sobre seu desempenho, desenvolvimento profissional e oportunidades de melhoria.

Os resultados mostram que a maioria dos colaboradores recebe feedbacks frequentes sobre seu desempenho, indicando uma comunicação positiva entre líderes e equipes. Contudo, ainda há espaço para melhorias.

“O feedback é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento dos colaboradores, pois permite identificar pontos fortes, corrigir falhas e alinhar expectativas entre funcionários e gestores.” (CHIAVENATO, 2014).

9. Na sua percepção quando os colaboradores são ouvidos, o ambiente de trabalho se torna mais positivo e produtivo?

73 respostas



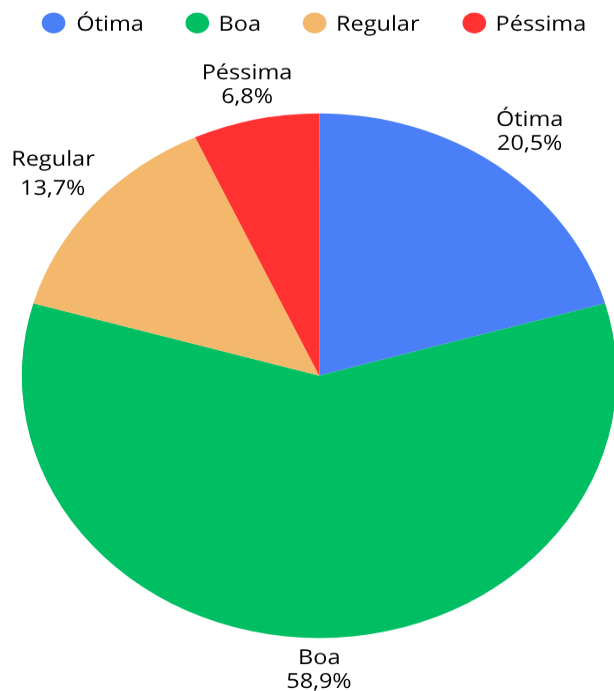
Análise: somando as respostas positivas, 94,5% dos participantes acreditam que ouvir os colaboradores contribui para tornar o ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Esse resultado evidencia que a escuta ativa é percebida como um fator fundamental para o engajamento, a motivação e a melhoria do desempenho das equipes.

A baixa porcentagem de discordância demonstra que poucos colaboradores não percebem essa relação, reforçando a relevância de práticas que valorizem a participação e a opinião dos funcionários.

Os dados indicam que a grande maioria dos colaboradores considera que ser ouvido melhora o clima organizacional e aumenta a produtividade, destacando a importância de uma comunicação aberta e participativa dentro das empresas.

“A participação dos colaboradores nas decisões organizacionais contribui para o aumento da motivação, do comprometimento e da produtividade, favorecendo um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente.” (CHIAVENATO, 2021).

10. Como você avalia a abertura da comunicação entre colaboradores e gestores?



Análise: Os resultados indicam uma percepção predominantemente positiva da comunicação entre colaboradores e gestores. A maioria dos respondentes 58,9% classificou a abertura da comunicação como boa, enquanto 20,5% a consideraram ótima, totalizando 79,4% de avaliações favoráveis.

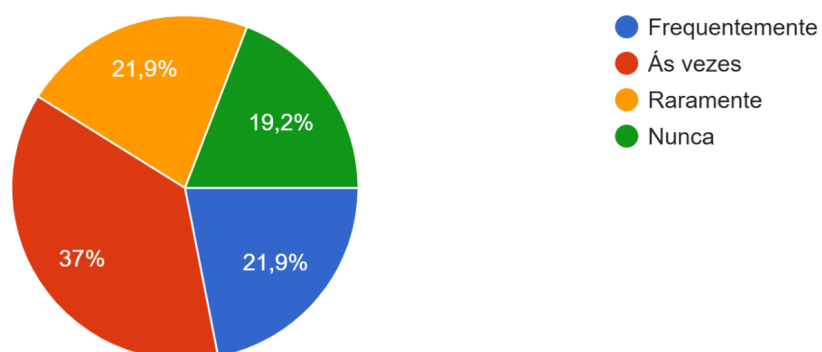
Esse resultado sugere que a organização possui canais de comunicação relativamente eficazes e que os colaboradores, em sua maioria, sentem-se à vontade para interagir com seus gestores.

Entretanto, 13,7% dos participantes avaliaram a comunicação como regular e 6,8% como péssima, representando um total de 20,5% de percepções menos positivas. Esses dados indicam que ainda existem desafios relacionados à transparência, ao diálogo ou à acessibilidade dos gestores para uma parcela dos colaboradores.

"A comunicação é o processo de transmitir informações e significados de uma pessoa para outra, sendo essencial para a coordenação e o desempenho organizacional." (MAXIMIANO, 2014).

11. Com que frequência você é convidado a participar de pesquisas, avaliações ou opinar sobre questões relacionadas ao ambiente de trabalho?

73 respostas



Análise: Os dados mostram que a opção “Às vezes” foi a mais escolhida, indicando que a participação dos colaboradores ocorre de forma ocasional, mas não de maneira contínua. Isso sugere que a empresa realiza consultas aos funcionários, porém ainda não possui uma prática totalmente consolidada de escuta ativa.

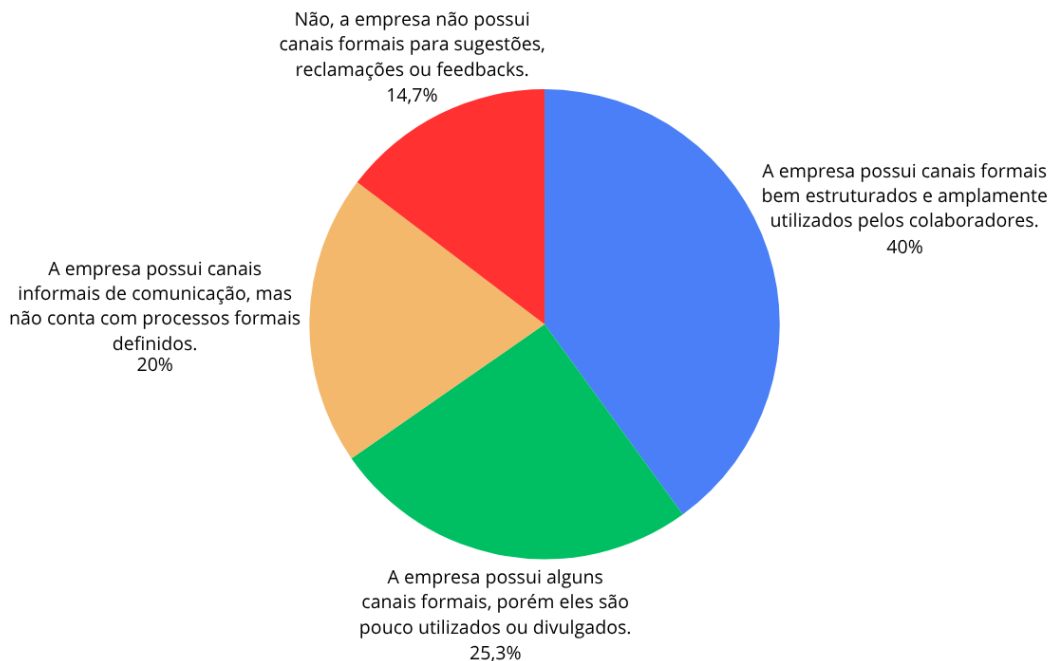
Outro ponto relevante é que 41,1% dos respondentes afirmaram ser convidados frequentemente, indicando que a participação regular ainda é limitada.

Por outro lado, apenas 21,9% afirmaram ser convidados frequentemente, indicando que a participação regular ainda é limitada.

"A participação dos colaboradores nos processos organizacionais contribui para o aumento do comprometimento, da motivação e da identificação com os objetivos da organização." (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

12. A empresa possui canais formais para sugestões, reclamações ou feedbacks (como pesquisas internas, reuniões ou ouvidoria)?

- A empresa possui canais formais bem estruturados e amplamente utilizados pelos colaboradores.
- A empresa possui alguns canais formais, porém eles são pouco utilizados ou divulgados.
- A empresa possui canais informais de comunicação, mas não conta com processos formais definidos.
- Não, a empresa não possui canais formais para sugestões, reclamações ou feedbacks.



Análise: Observa-se que 40% dos respondentes afirmam que a empresa possui canais formais bem estruturados e amplamente utilizados, representando a maior parte das respostas. Esse resultado indica que uma parte significativa dos colaboradores reconhece a existência de mecanismos organizados para manifestação de opiniões e participação nas decisões da empresa.

Entretanto, 25,3% dos participantes afirmam que existem canais formais, mas que eles são pouco utilizados ou divulgados. Esse dado sugere que, embora a empresa tenha criado meios de comunicação, ainda existem falhas na divulgação, acessibilidade ou incentivo ao uso desses canais pelos colaboradores.

Além disso, 20% dos respondentes consideram que a organização utiliza apenas canais informais de comunicação, sem processos formais definidos. Esse

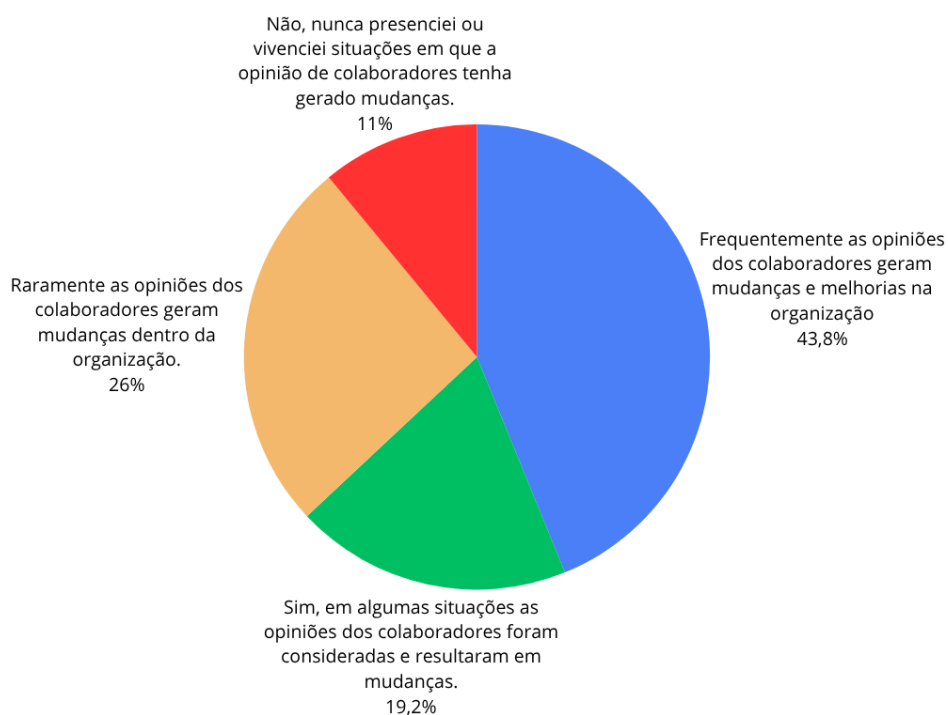
resultado demonstra que uma parcela relevante dos trabalhadores percebe a comunicação de forma mais espontânea e menos estruturada, o que pode dificultar o registro, acompanhamento e tratamento adequado das demandas apresentadas.

Por fim, 14,7% afirmam que a empresa não possui canais formais para sugestões, reclamações ou feedbacks, evidenciando que alguns colaboradores não identificam mecanismos institucionais para expressar suas opiniões e necessidades.

"A comunicação é um processo fundamental para a integração das pessoas e para o alcance dos objetivos organizacionais." (MARRAS, 2016).

13. Você já presenciou ou vivenciou situações em que a opinião de um colaborador gerou mudanças dentro da organização?

- Frequentemente as opiniões dos colaboradores geram mudanças e melhorias na organização
- Sim, em algumas situações as opiniões dos colaboradores foram consideradas e resultaram em mud...
- Raramente as opiniões dos colaboradores geram mudanças dentro da organização.
- Não, nunca presenciei ou vivenciei situações em que a opinião de colaboradores tenha gerado muda...



Análise: Os resultados demonstram que 43,8% dos participantes afirmam que frequentemente as opiniões dos colaboradores geram mudanças e melhorias na organização, representando a maior parcela das respostas. Esse dado evidencia uma percepção positiva sobre a valorização da voz dos trabalhadores e sugere que a empresa busca considerar as contribuições dos colaboradores em seus processos de tomada de decisão.

Além disso, 19,2% dos respondentes afirmam que, em algumas situações, as opiniões dos colaboradores foram consideradas e resultaram em mudanças. Embora esse grupo reconheça a existência de participação dos trabalhadores, a percepção é de que essa prática ocorre de forma pontual e não necessariamente contínua.

Por outro lado, 26% dos participantes acreditam que raramente as opiniões dos colaboradores geram mudanças dentro da organização, indicando que uma parcela significativa dos trabalhadores percebe limitações na efetiva utilização das sugestões apresentadas. Esse resultado pode refletir dificuldades na comunicação entre liderança e equipes ou a ausência de mecanismos que garantam o retorno das contribuições realizadas.

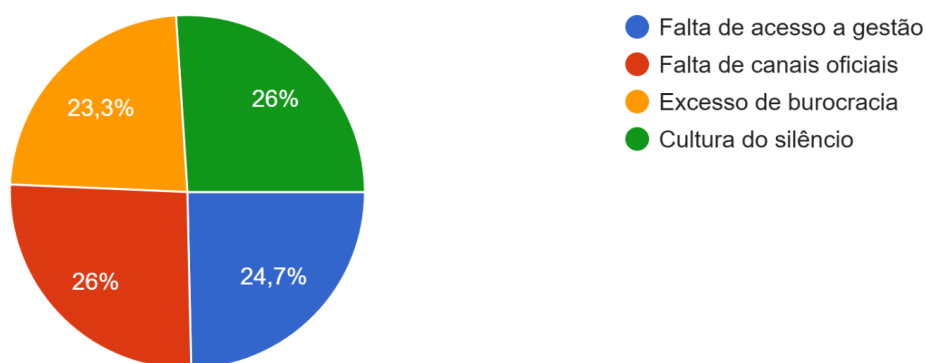
Por fim, 11% afirmam nunca ter presenciado ou vivenciado situações em que a opinião dos colaboradores tenha gerado mudanças, demonstrando que alguns trabalhadores não percebem o impacto prático de suas manifestações no ambiente organizacional.

Por Chiavenato (2020)

“A participação dos colaboradores nos processos decisórios contribui para o aumento do comprometimento, da motivação e da melhoria contínua das organizações, uma vez que suas sugestões podem gerar mudanças significativas nos resultados empresariais.”

14. Quais são os principais obstáculos para que os colaboradores sejam ouvidos dentro da empresa?

73 respostas



Análise: Os resultados mostram que os dois principais obstáculos apontados pelos participantes foram a falta de canais oficiais de comunicação e a cultura do silêncio, ambos com 26% das respostas. Isso indica que muitos colaboradores enfrentam dificuldades tanto pela ausência de mecanismos formais para expressar suas opiniões quanto pelo receio ou desmotivação em se manifestar dentro do ambiente organizacional.

Em seguida, aparece a falta de acesso à gestão, com 24,7% das respostas, demonstrando que a distância entre colaboradores e líderes também é um fator que dificulta a comunicação e a participação dos funcionários nas decisões da empresa.

Por fim, o excesso de burocracia foi apontado por 23,3% dos respondentes. Embora tenha sido o obstáculo menos citado, o percentual é bastante próximo dos demais, evidenciando que processos complexos e demorados também podem limitar a escuta e o envolvimento dos colaboradores.

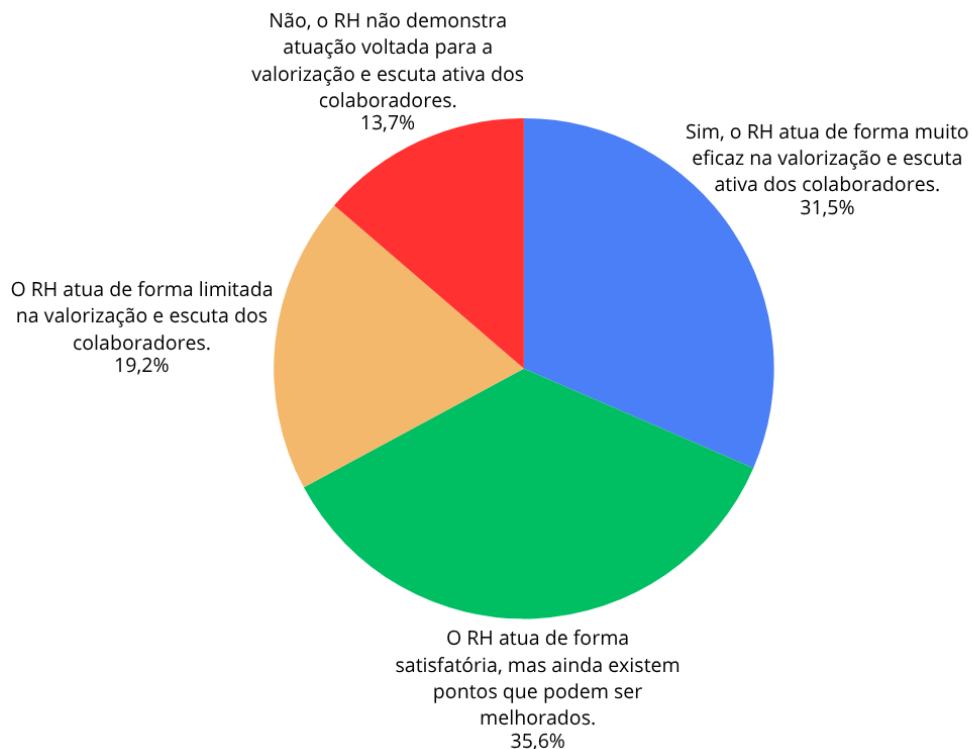
Por Marchiori (2021):

“A comunicação organizacional interna, vinculada à estratégia, permite o compartilhamento de informações propiciando, assim, resultados positivos à organização visto que a gestão estratégica da comunicação é

uma ferramenta que se preocupa em auxiliar a empresa na articulação de suas atividades almejando atingir seus objetivos funcionais.”

15. Na sua opinião, a área de Recursos Humanos de sua empresa atua de forma a promover a valorização e escuta ativa dos colaboradores?

- Sim, o RH atua de forma muito eficaz na valorização e escuta ativa dos colaboradores.
- O RH atua de forma satisfatória, mas ainda existem pontos que podem ser melhorados.
- O RH atua de forma limitada na valorização e escuta dos colaboradores.
- Não, o RH não demonstra atuação voltada para a valorização e escuta ativa dos colaboradores.



Análise: Os resultados indicam que 35,6% dos respondentes consideram que o RH atua de forma satisfatória, mas que ainda existem pontos que podem ser melhorados, representando a maior parcela das respostas. Esse resultado demonstra que, embora a atuação do setor seja reconhecida positivamente, os colaboradores identificam oportunidades de aprimoramento nas práticas de comunicação, acolhimento e participação.

Além disso, 31,5% afirmam que o RH atua de forma muito eficaz na valorização e escuta ativa dos colaboradores, evidenciando que uma parcela significativa dos participantes percebe um comprometimento consistente da área com o bem-estar, o diálogo e a consideração das necessidades dos trabalhadores.

Por outro lado, 19,2% dos respondentes avaliam que o RH atua de forma limitada na valorização e escuta dos colaboradores, sugerindo que, para esse grupo, as ações desenvolvidas ainda não são suficientes para promover uma percepção efetiva de reconhecimento e participação.

Dessa forma, os dados sugerem que o RH desempenha um papel relevante na promoção da escuta organizacional e da valorização dos trabalhadores, mas ainda enfrenta desafios relacionados ao fortalecimento de suas práticas e à ampliação da percepção positiva entre todos os colaboradores. Os resultados reforçam a necessidade de investir em ações de comunicação interna, feedback contínuo, programas de reconhecimento e canais de escuta que aproximem ainda mais o RH dos colaboradores.

"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." (DUARTI, 2026; SILVA, 2026)

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste Trabalho de Conclusão de Curso, foi possível compreender que a gestão de pessoas e a escuta organizacional possuem papel fundamental na construção de ambientes de trabalho mais humanizados, participativos e produtivos. O estudo evidenciou que o setor de Recursos Humanos não atua apenas em processos administrativos, mas também como agente estratégico na valorização da voz do trabalhador, promovendo reconhecimento, diálogo, autonomia e engajamento.

A hipótese inicial do trabalho defendia que a compreensão das causas da insatisfação dos colaboradores e a adoção de práticas de valorização por parte do

RH poderiam fortalecer o reconhecimento e a participação ativa dos funcionários dentro das organizações. Com base na pesquisa bibliográfica e nos dados coletados por meio do questionário, essa hipótese foi confirmada, uma vez que os resultados demonstraram que colaboradores que se sentem ouvidos e valorizados tendem a apresentar maior motivação, comprometimento e percepção positiva do ambiente de trabalho.

Em relação ao objetivo geral, que consistia em relacionar o papel do RH com o comprometimento na valorização do colaborador, dando autonomia para que o funcionário tenha reconhecimento e voz ativa dentro da empresa, conclui-se que o objetivo foi alcançado. A análise teórica e prática mostrou que o RH exerce influência direta na criação de canais de comunicação, na promoção da escuta ativa, no desenvolvimento profissional e na construção de uma cultura organizacional baseada no respeito e na participação dos colaboradores.

Quanto aos objetivos específicos, também foi possível atendê-los de forma satisfatória:

Identificar o que gera a falta de reconhecimento do colaborador na instituição: a pesquisa apontou que fatores como ausência de canais oficiais de comunicação, cultura do silêncio, dificuldade de acesso à gestão e falhas na comunicação interna contribuem para a sensação de desvalorização dos trabalhadores.

Analisar estratégias do RH para a valorização e engajamento dos colaboradores: verificou-se que práticas como feedbacks frequentes, reconhecimento profissional, programas de desenvolvimento, comunicação transparente e escuta ativa são estratégias eficazes para aumentar o engajamento e fortalecer o vínculo entre colaborador e organização.

Estruturar a autonomia dos funcionários no RH das empresas: o estudo demonstrou que a autonomia contribui para maior motivação, responsabilidade e desempenho dos colaboradores, sendo o RH responsável por incentivar práticas que favoreçam a participação e o desenvolvimento das equipes.

Avaliar a relação entre a voz ativa dos funcionários com a escuta ativa da gestão: os resultados evidenciaram uma relação direta entre esses fatores, já que a maioria dos participantes considera que ser ouvido melhora o clima organizacional, a produtividade e o sentimento de pertencimento dentro da empresa.

Dessa forma, conclui-se que a valorização da voz do trabalhador deve ser tratada como uma estratégia organizacional essencial. Empresas que investem em escuta ativa, reconhecimento e autonomia tendem a construir relações mais saudáveis com seus colaboradores, reduzir índices de turnover e fortalecer o desempenho organizacional. Assim, o RH se consolida como peça-chave na promoção de uma cultura empresarial mais humana, colaborativa e sustentável.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PERES, Camila. Ferramentas de engajamento de equipe e como melhorar o clima no trabalho. *In: Ferramentas de engajamento de equipe e como melhorar o clima no trabalho.* [S. l.], 29 jun. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/ferramentas-engajamento>. Acesso em: 25 abr. 2026.

HORCHULIKI, Luana. Engajamento de equipe: o que é, por que importa e como fortalecer times. *In: Engajamento de equipe: o que é, por que importa e como fortalecer times.* [S. l.], 30 dez. 2025. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/engajamento-de-equipe>. Acesso em: 25 abr. 2026.

A IMPORTÂNCIA DO ENGAJAMENTO DAS EQUIPES. *In*: CRUZ, Carlos. **A IMPORTÂNCIA DO ENGAJAMENTO DAS EQUIPES**. [S. l.], 4 fev. 2022. Disponível em:

<https://www.linkedin.com/pulse/importancia-do-engajamento-das-equipes-antonio-carlos-cruz/>. Acesso em: 25 abr. 2026.

<https://www.bcrx.com/blog/cx/escuta-ativa-e-colaboracao-relacoes-e-resultados-nas-empresas> (25/04/2026)

RUBINATO, Natacha. Qual a importância de uma equipe engajada. *In*: **Qual a importância de uma equipe engajada**. [S. l.], 24 ago. 2023. Disponível em: <https://radardeprodutividade.com.br/qual-a-importancia-de-uma-equipe-engajada/>. Acesso em: 25 abr. 2026.

HR PATH. Engajamento de Colaboradores: A Chave para Times de Alta Performance e Sucesso Empresarial. *In*: **Engajamento de Colaboradores: A Chave para Times de Alta Performance e Sucesso Empresarial**. [S. l.], 10 jul. 2025.

Disponível em:

<https://hr-path.com/pt-br/noticias-rh/engajamento-de-colaboradores-a-chave-para-times-de-alta-performance-e-sucesso-empresarial/2025/07/10/>. Acesso em: 24 abr. 2026.

KUHN, Juliana. Como construir e engajar uma equipe de alta performance. *In*: **Como construir e engajar uma equipe de alta performance**. [S. l.], 4 out. 2024. Disponível

em:

<https://blog.altoqi.com.br/como-construir-e-engajar-uma-equipe-de-alta-performance>. Acesso em: 25 abr. 2025.

HENRIQUE, Wesley. Reconhecimento e recompensa: como estruturar uma estratégia eficaz para valorizar talentos. *In*: **Reconhecimento e recompensa: como estruturar uma estratégia eficaz para valorizar talentos**. [S. l.], 7 jan. 2025.

Disponível

em:

<https://blog.pris.com.br/reconhecimento-e-recompensa-como-estruturar-uma-estrategia-eficaz-para-valorizar-talentos>. Acesso em: 25 abr. 2026.

ENGAJAMENTO da Equipe: Qual sua importância?. *In*: PIOVEZAN, Fernanda. **Engajamento da Equipe: Qual sua importância?**. [S. l.], 30 dez. 2024. Disponível em: <https://neotriad.com/blog/engajamento-da-equipe-qual-sua-importancia/>.

Acesso em: 25 abr. 2026.

RETENÇÃO e Engajamento: o que é e como manter sua equipe motivada. *In: FURBINO, Isabella. Retenção e Engajamento: o que é e como manter sua equipe motivada.* [S. l.], 26 abr. 2024. Disponível em: <https://escoladepessoas.com.br/artigos/engajamento-e-retencao-de-colaboradores/>. Acesso em: 25 abr. 2026.

GAJAMENTO de colaboradores: o que é, por que importa e estratégias para promover na sua empresa. *In: FURTADO, Marcelo. Engajamento de colaboradores: o que é, por que importa e estratégias para promover na sua empresa.* [S. l.], 10 jun. 2026. Disponível em: https://blog.convenia.com.br/engajamento-de-colaboradores/#Reconhecimento_e_valorizacao_continuos. Acesso em: 18 jun. 2026.

ALELO. O poder da escuta ativa para uma gestão mais eficaz. *In: O poder da escuta ativa para uma gestão mais eficaz.* [S. l.], 20 mar. 2025. Disponível em: <https://www.alelo.com.br/blog/rh-e-gestao/o-poder-da-escuta-ativa-para-uma-gestao-mais-eficaz>. Acesso em: 24 abr. 2026.

ROHR, Rebeca. Como a escuta ativa revela o que os números não contam. *In: Como a escuta ativa revela o que os números não contam.* [S. l.], 4 set. 2025. Disponível em: <https://mereio.com/hub/escuta-ativa/>. Acesso em: 29 mar. 2026.

ESCUTA Ativa: Essa técnica irá melhorar MUITO seus relacionamentos! com Dra Anahy. Gravação de Papo com Anahy D'Amico. [S. l.: s. n.], 2024. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=K5Kj-G7aVvY>. Acesso em: 10 abr. 2026.

CONTAJUL CONTABILIDADE. Dar voz aos trabalhadores impacta resultados. *In: Dar voz aos trabalhadores impacta resultados.* [S. l.], Setembro 2025. Disponível em: <https://contajul.com/blog/dar-voz-aos-trabalhadores-impacta-resultados/>. Acesso em: 9 jun. 2026.

ADAMS, Linda. A Credo for Your Relationships with Others. *In: A Credo for Your Relationships with Others.* [S. l.], 1964. Disponível em: <https://www.gordontraining.com/free-workplace-articles/a-credo-for-your-relationships-with-others/>. Acesso em: 14 abr. 2026.

FREIRE, Hugo. Falta de autonomia prejudica o desempenho dos funcionários?. *In: Falta de autonomia prejudica o desempenho dos funcionários?.* [S. l.], 1 ago. 2019. Disponível em:

<https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/falta-de-autonomia/>. Acesso em: 30 abr. 2026.

PICCHI, Flávio. Gestão precisa viabilizar e estimular a autonomia. *In: Gestão precisa viabilizar e estimular a autonomia*. [S. l.], 10 nov. 2021. Disponível em: https://www.lean.org.br/artigos/2333/gestao-precisa-viabilizar-e-estimular-a-autonomia?utm_. Acesso em: 9 maio 2026.

BARBOSA, Marcos. Autonomia aos colaboradores: entenda a importância e aprenda a colocar em prática. *In: Autonomia aos colaboradores: entenda a importância e aprenda a colocar em prática*. [S. l.], 14 out. 2021. Disponível em: https://www.plantareducacao.com.br/autonomia-aos-colaboradores/?utm_source [≡](#). Acesso em: 9 maio 2026.

LEE, Allan. Quando dar autonomia aos funcionários funciona e quando não funciona. *In: WILLIS, Sara et al. Quando dar autonomia aos funcionários funciona e quando não funciona*. [S. l.], 2 mar. 2018. Disponível em: https://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt?language=pt&utm_source. Acesso em: 9 maio 2026.

RIBEIRO, Francine. Autonomia no trabalho: como ajudar seu time a ser mais independente?. *In: WILLIS, Sara et al. Autonomia no trabalho: como ajudar seu time a ser mais independente?*. [S. l.], 3 fev. 2025. Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/autonomia-no-trabalho?srsId=AfmB0oqFw9ZZc-oaosRZMephufvAly02QZcHY6erqy30QJ2EfB6lENG6>. Acesso em: 9 maio 2026.

CORDEIRO, Victor. Autonomia aos Colaboradores: O Caminho para o Sucesso. *In: WILLIS, Sara et al. Autonomia aos Colaboradores: O Caminho para o Sucesso*. [S. l.], 29 jan. 2025. Disponível em: <https://itrabalhistas.com.br/autonomia-aos-colaboradores/>. Acesso em: 9 maio 2026.

GREAT PLACE TO WORK. Saiba como o empowerment no RH pode aumentar a autonomia e participação dos colaboradores. *In: WILLIS, Sara et al. Saiba como o empowerment no RH pode aumentar a autonomia e participação dos colaboradores*. [S. l.], 11 ago. 2022. Disponível em:

<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/empowerment-do-rh/>. Acesso em: 9 maio 2026.

CAMP LEARNING. Autonomia no trabalho e aprendizagem corporativa. In: WILLIS, Sara et al. **Autonomia no trabalho e aprendizagem corporativa**. [S. l.], 19 fev. 2026. Disponível em: https://www.camplearning.com.br/blog/autonomia-no-trabalho-e-aprendizagem-corporativa_88/. Acesso em: 9 maio 2026.

MARRAS, Jean et al. **Administração de recursos humanos : do operacional ao estratégico**. [S. l.: s. n.], 2011. Disponível em: <https://ifrs.pergamum.com.br/acervo/6489>. Acesso em: 9 maio 2026.

Gestão Estratégica de Pessoas e Inovação Organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. (09/05/2026)

OLIVEIRA, Philipe. Engajamento e retenção de talentos: o segredo das equipes de alta performance. In: MARRAS, Jean et al. **Engajamento e retenção de talentos: o segredo das equipes de alta performance**. [S. l.], 10 abr. 2025. Disponível em: https://www.fibon.com.br/post/engajamentoereten%C3%A7%C3%A3odetalentos?utm_so. Acesso em: 10 maio 2026.

OLIVEIRA, Philipe. Engajamento de Colaboradores: A Estrada para o Sucesso Empresarial. In: SERER, Walter et al. **Engajamento de Colaboradores: A Estrada para o Sucesso Empresarial**. [S. l.], 1 dez. 2023. Disponível em: <https://www.cloudcoaching.com.br/engajamento-de-colaboradores-a-estrada-para-o-sucesso-empresarial/>. Acesso em: 10 maio 2026.

HERZBERG, Frederick. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959. (10/05/2026)

INK, Daniel. *Motivação 3.0*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. (10/05/2026)

OLIVEIRA, Philipe. Estratégias de Motivação dos Funcionários: O Papel do RH. In: DIAS, Flavia et al. **Estratégias de Motivação dos Funcionários: O Papel do RH**. [S. l.], 10 jan. 2024. Disponível em: <https://palavra.com/guia-completo-motivacao-dos-funcionarios-pelo-rh/>. Acesso em: 10 maio 2026.

GREAT PLACE TO WORK. Para formar equipes de alta performance é fundamental contar com a participação ativa e estratégica do RH como suporte dos colaboradores e gestores. *In: Para formar equipes de alta performance é fundamental contar com a participação ativa e estratégica do RH como suporte dos colaboradores e gestores..* [S. l.], 31 ago. 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/equipes-de-alta-performance/>. Acesso em: 10 maio 2026.

ROCHA, Camila. O papel do RH nas empresas – Quais são e como aplicar. *In: O papel do RH nas empresas – Quais são e como aplicar.* [S. l.], 2 fev. 2023. Disponível em: <https://rhportal.com.br/noticias/gestao-de-pessoas/o-papel-do-rh-nas-empresas-quais-sao-e-como-aplicar/#h-qual-e-o-papel-do-rh-nas-organizacoes>. Acesso em: 10 maio 2026.

NÃO É reconhecido pelo seu trabalho?. Gravação de Dr. Murilo José Tambosi. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ECpliaRi8B0>. Acesso em: 10 maio 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/idalberto-chiavenato-gestao-de-pessoas-o-novo-papel.pdf>. Acesso em: 10 maio 2026.

A IMPORTÂNCIA do RH - Papo de Gestão. Gravação de Exmerare. [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=UgcUXCM7bao>. Acesso em: 10 maio 2026.

BOON COMUNICA. Como a escuta ativa pode transformar a cultura da sua empresa. *In: Como a escuta ativa pode transformar a cultura da sua empresa.* [S. l.], 24 jul. 2025. Disponível em: <https://www.boonsaude.com/post/como-a-escuta-ativa-pode-transformar-a-cultura-da-sua-empresa>. Acesso em: 10 maio 2026.

O QUE faz e a importância do RH na empresa. Gravação de IFRO Campus Porto Velho Zona Norte - EaD. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rtczACbhgDA>. Acesso em: 10 maio 2026.

A IMPORTÂNCIA de dar voz aos colaboradores. Gravação de BWG. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=RS92f0iBEQs>. Acesso em: 10 maio 2026.

EMPLOYEE Recognition: What It Is, How to Do It Right, and Different Ways To Do It. In: HASTWELL, Claire. **Employee Recognition: What It Is, How to Do It Right, and Different Ways To Do It**. [S. l.], 22 ago. 2025. Disponível em: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/creating-a-culture-of-recognition>. Acesso em: 11 maio 2026.

CAMILO, Sabrina. Escuta ativa: qual o diferencial dessa soft skill nos resultados da empresa?. In: **Escuta ativa: qual o diferencial dessa soft skill nos resultados da empresa?**. [S. l.], 24 fev. 2026. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/o-que-e-escuta-ativa/>. Acesso em: 11 maio 2026.

ROGERS, Carl; FARSON, Richard. Active Listening. In: **Active Listening**. [S. l.], 1987. Disponível em: <https://www.gordontraining.com/free-workplace-articles/active-listening/>. Acesso em: 11 maio 2026.

SANTIS, Maëlys. A importância do reconhecimento no local de trabalho para o bem-estar de seus funcionários e de sua empresa. In: **A importância do reconhecimento no local de trabalho para o bem-estar de seus funcionários e de sua empresa**. [S. l.], 14 mar. 2025. Disponível em: <https://www.appvizer.com.br/revista/rh/gestao-talentos/reconhecimento-no-trabalho>. Acesso em: 12 maio 2026.

SALON LINE. Como praticar a escuta ativa no ambiente de trabalho. In: **Como praticar a escuta ativa no ambiente de trabalho**. [S. l.], 25 abr. 2023. Disponível em: <https://universo.salonline.com.br/escuta-ativa-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 11 maio 2026.

GOMES, Amanda. A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores. In: GOMES, Amanda. **A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores**. [S. l.], 24 jan. 2019. Disponível em: <https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/628>. Acesso em: 13 maio 2026.

FANTI, Heloisa. A importância da comunicação: como apresentar a sua ideia para o mundo. *In: A importância da comunicação: como apresentar a sua ideia para o mundo.* [S. l.], 13 jul. 2023. Disponível em: https://www.programaria.org/importancia-comunicacao-apresentar-ideia-mundo/?gad_source=1&gad_campaignid=23533782612&gbraid=0AAAABCBt9izGUZxyeWJqgEyJLWoG9MK5C&gclid=CjwKCAjwwpDQBhAuEiwAa-4Wo7MMD6R3W2aaLrlIMFAXzTnMBbILv3OV1BdBxEp3kR63kyMZnr3jaxoCZmkQAvD_BwE. Acesso em: 13 maio 2026.

MARTINS, Julia. Escuta ativa: o que é, como praticar e exemplos. *In: Escuta ativa: o que é, como praticar e exemplos.* [S. l.], 26 maio 2026. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/active-listening>. Acesso em: 14 maio 2026.

WECARE. Cultura de reconhecimento: 6 exemplos práticos para fortalecer o engajamento no trabalho. *In: Cultura de reconhecimento: 6 exemplos práticos para fortalecer o engajamento no trabalho.* [S. l.], 13 mar. 2026. Disponível em: <https://sejawecare.com.br/conteudo/cultura-do-reconhecimento/>. Acesso em: 14 maio 2026.

ACRESCENTA. Reconhecimento que engaja: 7 estratégias eficazes para aplicar na sua empresa. *In: Reconhecimento que engaja: 7 estratégias eficazes para aplicar na sua empresa.* [S. l.], 18 dez. 2025. Disponível em: <https://sejawecare.com.br/conteudo/cultura-do-reconhecimento/>. Acesso em: 14 maio 2026.

DUARTE, Meidan; DA SILVA, Rozineide. A ESCUTA ATIVA NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA: IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES. *In: A ESCUTA ATIVA NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA: IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES.* [S. l.], 30 abr. 2026. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/26073?utm_. Acesso em: 13 jun. 2026.

SCIMAGO INSTITUTIONS RANKING. O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. *In: O processo de comunicação organizacional interna: um estudo*

realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. [S. l.], 1 jan. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/yhL5cnC49nFTxrFXRwNKRQv/?lang=pt>. Acesso em: 13 jun. 2026.

DE CARVALHO, Eliande. **RECURSOS HUMANOS: DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO.** [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em: https://www.mastereditora.com.br/periodico/20151006_132700.pdf. Acesso em: 13 jun. 2026.

HALL, Pearson. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** [S. l.: s. n.], 2005. Disponível em: https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 13 jun. 2026.

AMARU, Maxiamiano. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** [S. l.: s. n.], 2006. Disponível em: <https://biblioteca.utfpr.edu.br/acervo/212380>. Acesso em: 13 jun. 2026.

LIMONGI-FRANÇA, Ana. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-Industrial.** [S. l.: s. n.], 2004. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br/qualidade-de-vida-no-trabalho-qvt-conceitos-e-praticas-nas-empresas-da-sociedade-pos-industrial?srsId=AfmBOoresyWXsIWv5kT5YQbACEAVeTFptfrubsSHSYFIWAKyEhcjE-H>. Acesso em: 13 jun. 2026.

DA MOTA, Celso. A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E O ENGAJAMENTO NO DESEMPENHO DOS INDIVÍDUOS NAS EQUIPES DE PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA. **A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E O ENGAJAMENTO NO DESEMPENHO DOS INDIVÍDUOS NAS EQUIPES DE PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**, [s. l.], Sd. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/download/63156/45934/225106>. Acesso em: 13 jun. 2026.

Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003. acesso em (13/06/2026).
<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2616> acesso em (13/06/2026).

10. APÊNDICE

Formulário utilizado na coleta de dados.

TCC - Gestão de Pessoas e Escuta Organizacional: O Papel do RH na Valorização da Voz do Trabalhador

Prezados(as)

Contamos com sua participação para responder ao **formulário** anexo, o mesmo servirá para coleta de informações para o Trabalho de Conclusão de Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC da Unidade Descentralizada **CÉU CIDADE DUTRA** no 1º semestre de 2026.

Pedimos gentileza de responder até 29/05/2026.

Ressaltamos que as informações serão colhidas em total sigilo, não sendo necessário sua identificação.

Agradecemos sua participação.

juanmiguelrsilva@gmail.com [Mudar de conta](#)



 Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

1. A empresa em que trabalha leva em consideração as sugestões e reclamações dos colaboradores? *

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

2. A liderança promove metas e autonomia de forma eficaz dentro da equipe? *

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo completamente

3. Quais fatores mais contribuem para sua motivação no ambiente de trabalho? *

- ☐ Reconhecimento
- ☐ Salário
- ☐ Crescimento profissional
- ☐ Ambiente de trabalho

4. Existe escuta ativa por parte da organização em relação aos colaboradores? *

- ☐ Frequentemente
- ☐ Regularmente

☐ Raramente

☐ Nunca

5. Como você avalia a comunicação interna dentro da empresa? *

☐ Excelente

☐ Boa

☐ Ruim

☐ Péssima

6. O que a gestão poderia melhorar dentro do ambiente de trabalho? Assinale as alternativas desejadas. *

☐ A valorização na escuta ativa

☐ O reconhecimento do desempenho

☐ A liderança ativa

—

☐ O ambiente social

7. Em sua opinião, como você avalia a preocupação da empresa com o bem-estar *
e a saúde mental dos colaboradores?

- ☐ Ótimo
- ☐ Boa
- ☐ Péssimo
- ☐ Ruim

8. Você recebe feedbacks frequentes sobre seu desempenho profissional? *

- ☐ Concordo Plenamente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente

9. Na sua percepção quando os colaboradores são ouvidos, o ambiente de trabalho se torna mais positivo e produtivo? *

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

10. Como você avalia a abertura da comunicação entre colaboradores e gestores? *

- ☐ Ótima
- ☐ Boa
- ☐ Regular
- ☐ Péssima

11. Com que frequência você é convidado a participar de pesquisas, avaliações ou opinar sobre questões relacionadas ao ambiente de trabalho? *

- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

12. A empresa possui canais formais para sugestões, reclamações ou feedbacks (como pesquisas internas, reuniões ou ouvidoria)? *

- ☐ A empresa possui canais formais bem estruturados e amplamente utilizados pelos colaboradores.
- ☐ A empresa possui alguns canais formais, porém eles são pouco utilizados ou divulgados.
- ☐ A empresa possui canais informais de comunicação, mas não conta com processos formais definidos.
- ☐ Não, a empresa não possui canais formais para sugestões, reclamações ou

13. Você já presenciou ou vivenciou situações em que a opinião de um colaborador gerou mudanças dentro da organização? *

- ☐ Frequentemente as opiniões dos colaboradores geram mudanças e melhorias na organização
- ☐ Sim, em algumas situações as opiniões dos colaboradores foram consideradas e resultaram em mudanças.
- ☐ Raramente as opiniões dos colaboradores geram mudanças dentro da organização.
- ☐ Não, nunca presenciei ou vivenciei situações em que a opinião de colaboradores tenha gerado mudanças.

14. Quais são os principais obstáculos para que os colaboradores sejam ouvidos dentro da empresa? *

- ☐ Falta de acesso a gestão
- ☐ Falta de canais oficiais
- ☐ Excesso de burocracia
- ☐ Cultura do silêncio

15. Na sua opinião, a área de Recursos Humanos de sua empresa atua de forma a promover a valorização e escuta ativa dos colaboradores?

- ☐ Sim, o RH atua de forma muito eficaz na valorização e escuta ativa dos colaboradores.
- ☐ O RH atua de forma satisfatória, mas ainda existem pontos que podem ser melhorados.
- ☐ O RH atua de forma limitada na valorização e escuta dos colaboradores.
- ☐ Não, o RH não demonstra atuação voltada para a valorização e escuta ativa dos colaboradores.