REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

OS IMPACTOS DA LIDERANÇA ATUANTE NA GESTÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA COMERCIAL NA CIDADE DE SÃO LUÍS

THE IMPACTS OF ACTIVE LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN A COMMERCIAL COMPANY IN THE CITY OF SÃO LUÍS

Ciências Sociais Aplicadas • 27/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/795731546

Frank Martins Rego Tavares
Jerbson de Oliveira Andrade
Ma Dayane Arruda de Carvalho

RESUMO

A liderança atuante exerce papel importante na gestão organizacional, pois influencia o comportamento dos colaboradores, o desenvolvimento das equipes e o alcance dos resultados empresariais. Este artigo tem como objetivo identificar os principais impactos da liderança atuante na gestão organizacional de uma empresa comercial localizada em São Luís – MA. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quanti-qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e pesquisa de campo. A coleta de dados ocorreu mediante a aplicação de um questionário estruturado, composto por nove questões objetivas de múltipla escolha e uma questão destinada à identificação dos principais impactos da liderança na gestão organizacional, respondido por seis colaboradoras da empresa. Os dados foram organizados em tabelas, com apresentação de frequências e percentuais, e analisados de forma interpretativa. Os resultados demonstram a predominância da liderança democrática e participativa, além de sua contribuição para o clima organizacional, a valorização de diferentes opiniões e o desenvolvimento profissional. A pesquisa também identifica a capacidade de adaptação às mudanças e aos desafios como o principal impacto da liderança na organização. Conclui-se que a liderança atuante contribui para a integração das equipes, o fortalecimento das relações profissionais e a melhoria da gestão organizacional, destacando-se a importância do feedback e da construção de relações de confiança.

Palavras-chave: Liderança; Gestão organizacional; Desenvolvimento profissional; Clima organizacional; Desempenho empresarial.

ABSTRACT

Active leadership plays an important role in organizational management, as it influences employees' behavior, team

development, and the achievement of business results. This article aims to identify the main impacts of active leadership on organizational management in a commercial company located in São Luís, Maranhão, Brazil. The research is characterized as descriptive, with a quantitative-qualitative approach, developed through a literature review and field research. Data collection was carried out through a structured questionnaire consisting of nine objective multiple-choice questions and one question designed to identify the main impacts of leadership on organizational management, answered by six female employees of the company. The data were organized into tables, presenting frequencies and percentages, and analyzed through an interpretative approach. The results demonstrate the predominance of democratic and participative leadership, as well as its contribution to the organizational climate, the appreciation of different opinions, and professional development. The research also identifies the ability to adapt to changes and challenges as the main impact of leadership within the organization. It is concluded that active leadership contributes to team integration, the strengthening of professional relationships, and the improvement of organizational management, highlighting the importance of feedback and building relationships based on trust.
Keywords: Leadership; Organizational management; Professional development; Organizational climate; Business performance.

1. INTRODUÇÃO

A liderança é fundamental para o desenvolvimento das atividades organizacionais, desde as mais simples até as mais complexas, pois permite direcionar, orientar e coordenar as ações dos colaboradores em busca de objetivos comuns. Nesse contexto, o líder exerce um

papel importante na gestão das organizações, uma vez que suas atitudes e decisões podem influenciar diretamente o comportamento das equipes, a motivação profissional, a comunicação interna e o desempenho dos processos. Considerando que as organizações são constituídas por pessoas com diferentes sentimentos, necessidades e interesses, torna-se necessário adotar práticas de liderança capazes de promover a integração, o comprometimento e o desenvolvimento das atividades organizacionais.

No cenário empresarial, marcado pela competitividade e pelas constantes transformações do mercado, a liderança atuante representa um elemento importante para o fortalecimento da gestão organizacional. Sua atuação contribui para o planejamento, a distribuição de responsabilidades, a resolução de conflitos e a tomada de decisões. Além disso, uma liderança participativa e eficiente pode favorecer um ambiente de trabalho mais produtivo, estimulando a colaboração entre os funcionários e o alcance das metas estabelecidas pela empresa.

Nesse sentido, a gestão organizacional compreende diferentes áreas e atividades que precisam funcionar de maneira integrada, como os setores de recursos humanos, financeiro, comercial e operacional. Esses setores possuem responsabilidades específicas, mas dependem da comunicação e da cooperação entre suas equipes para alcançar resultados satisfatórios. Dessa forma, a atuação do líder torna-se relevante para organizar os processos, identificar dificuldades, incentivar melhorias e adaptar as atividades às necessidades da organização.

Diante dessa realidade, destaca-se a importância de compreender como as práticas de liderança podem contribuir para o desenvolvimento das atividades e para os resultados de uma empresa comercial. Assim, a presente pesquisa apresenta como questão problematizadora: quais são os principais impactos da liderança atuante na gestão organizacional em uma empresa comercial na cidade de São Luís – MA?

A pesquisa apresenta como objetivo geral identificar os principais impactos da liderança atuante na gestão organizacional em uma empresa comercial na cidade de São Luís – MA. Como objetivos específicos, busca-se: contextualizar a gestão organizacional diante de um mercado competitivo; analisar a liderança em seus diferentes aspectos; verificar o papel do líder nos resultados da organização; e relacionar as práticas de liderança com o desempenho organizacional.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa adotará uma abordagem quanti-qualitativa, utilizando dados quantitativos, expressos numericamente, associados à análise qualitativa das informações obtidas. Essa abordagem permitirá compreender diferentes aspectos relacionados à liderança e à gestão organizacional, considerando tanto os dados coletados quanto as percepções dos envolvidos no ambiente empresarial.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender a influência da liderança no funcionamento das organizações comerciais, especialmente no que se refere à motivação dos colaboradores, à integração dos setores, à eficiência dos processos e ao alcance dos objetivos empresariais. No âmbito acadêmico, a pesquisa poderá contribuir para ampliar os

conhecimentos sobre liderança e gestão organizacional. No contexto prático, poderá oferecer informações que auxiliem na identificação de oportunidades de melhoria nas práticas de gestão da empresa estudada.

2. GESTÃO ORGANIZACIONAL

A gestão organizacional constitui um elemento fundamental para o funcionamento e o desenvolvimento das instituições, pois envolve a coordenação de pessoas, recursos e processos para alcançar objetivos previamente estabelecidos. Para Chiavenato (2020), a gestão é a maneira de governar organizações ou parte delas, sendo compreendida como um processo que envolve planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos organizacionais. Essas atividades permitem que as instituições atuem de forma eficiente e eficaz, buscando melhores resultados e promovendo o aprimoramento contínuo de suas práticas.

Nesse sentido, a gestão não se limita à execução de tarefas administrativas, mas também está relacionada à capacidade de estabelecer estratégias, identificar necessidades e tomar decisões que contribuam para o crescimento organizacional. O planejamento permite definir metas e direcionar ações, enquanto a organização distribui responsabilidades e estrutura os recursos disponíveis. A direção, por sua vez, envolve a orientação das equipes, e o controle possibilita acompanhar os resultados e realizar ajustes quando necessário (Chiavenato, 2020). Essa perspectiva também está relacionada à administração contemporânea, que valoriza a capacidade de adaptação, a inovação e a melhoria dos processos organizacionais (robbins, 2020).

Outro aspecto importante refere-se à valorização das pessoas no ambiente de trabalho. A gestão deve considerar as necessidades individuais e coletivas dos colaboradores, promovendo condições favoráveis ao desenvolvimento profissional, à participação e à cooperação. A motivação e o reconhecimento contribuem para o fortalecimento das relações interpessoais e para a construção de um ambiente organizacional mais produtivo. Dessa forma, os resultados institucionais estão diretamente relacionados à maneira como os profissionais são conduzidos e valorizados.

A organização também é orientada por princípios, normas e valores que representam sua identidade e influenciam as decisões tomadas em diferentes setores. Esses elementos contribuem para estabelecer padrões de comportamento, orientar as relações de trabalho e fortalecer o compromisso dos colaboradores com os objetivos institucionais. Conforme Bergamini (2009), a liderança está relacionada à capacidade de atribuir sentido às ações e influenciar as pessoas, favorecendo o envolvimento e a construção de propósitos compartilhados.

Ao longo do tempo, a gestão passou por transformações significativas, acompanhando as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas. Segundo Carvalho (2024), o desenvolvimento das sociedades e o surgimento de empresas modernas contribuíram para tornar a atividade gerencial mais complexa, exigindo maior capacidade de coordenação e integração entre diferentes áreas. Nesse cenário, administrar uma organização passou a demandar conhecimentos que ultrapassam os aspectos operacionais, abrangendo também a gestão de pessoas, os recursos financeiros e as tecnologias utilizadas nos processos de trabalho.

Diante dessas mudanças, a gestão contemporânea exige uma postura estratégica e flexível, capaz de responder às demandas do ambiente organizacional. A integração entre planejamento, liderança, comunicação e inovação torna-se essencial para que as instituições enfrentem desafios e aproveitem oportunidades. Nessa perspectiva, a construção do conhecimento e a utilização de métodos sistematizados também são importantes para compreender a realidade das organizações e fundamentar decisões administrativas (Severino, 2016).

2.1. Características da Gestão Contemporânea

Segundo Carvalho (2024), a gestão contemporânea é marcada pela informatização dos processos, que transforma a forma como os gestores tomam decisões, exercem o controle e se relacionam com as equipes. A cultura organizacional exerce grande influência, podendo facilitar ou dificultar a adoção de inovações. Há uma tensão entre a autonomia proporcionada pela tecnologia e o aumento da vigilância e da cobrança. O líder atual enfrenta impactos subjetivos, alternando entre prazer e sofrimento, o que exige novas competências. Além do domínio técnico, é necessário lidar com os efeitos psicológicos e culturais. A gestão passa a ser entendida como uma prática psicossocial, envolvendo saúde mental, relações de poder e dinâmicas culturais.

Grove (2020) também discorre sobre essa temática e explica que as características da gestão contemporânea são marcadas por diversas transformações sociais, tecnológicas e econômicas do mundo atual. Diferentemente da gestão tradicional, que era mais rígida e hierárquica, a gestão contemporânea busca maior flexibilidade, inovação e foco nas pessoas. O autor enfatiza que os pilares de uma

gestão contemporânea eficaz são a liderança colaborativa, o uso da tecnologia e a transformação digital, a sustentabilidade e a responsabilidade social, a diversidade e a inclusão, a educação contínua e o desenvolvimento de talentos. Por fim, acrescenta que práticas como o estímulo ao debate aberto, a tomada de decisões ágeis e a promoção de uma cultura de alta performance, baseada em disciplina, responsabilidade e métricas claras, são fundamentais para o desenvolvimento da gestão contemporânea nas organizações e para a consolidação de uma cultura organizacional inovadora.

Diante da agitação do mundo moderno e das mudanças e transformações existentes no ambiente organizacional, muitas organizações necessitam cada vez mais de líderes. Segundo Marras (2016, p. 31), “a liderança no ambiente de trabalho é uma questão que vem sendo mal administrada na maioria das organizações”. Fala-se muito e aplica-se pouco ou quase nada do que se diz. As empresas têm procurado profissionais qualificados para melhorar seu desempenho, sendo a liderança um elemento vital.

Nesse contexto, a liderança também pode ser compreendida como uma prática baseada no serviço, na empatia e na capacidade de influenciar positivamente as pessoas. Hunter (2011) destaca a importância de uma liderança fundamentada no respeito, na responsabilidade e no compromisso com o desenvolvimento das equipes. Além disso, a gestão organizacional envolve a coordenação de pessoas e recursos para alcançar os objetivos institucionais, promovendo eficiência e melhores resultados (Marques, 2019).

3. LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2020), a liderança surgiu na história através de seres capazes de conduzir um grupo. Ou seja, ela está implícita em todos os lugares, pode-se chamar de líder, aquele que exerce poder de influência de tal forma que inspire as pessoas realizarem algo.

> *Liderança é doação, é servir de maneira muito intensa àqueles a quem influenciamos, é uma atividade que envolve pessoas, é a ação de liderar. É uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente indicados. Influenciar é persuadir as pessoas de tal modo que elas desejem firmemente seguir, com satisfação e entusiasmo, as orientações transmitidas de maneira que alcancem resultados em curto, médio ou longo prazo (Carvalho, 2012, p. 324).*

Bergamini (2009) enfatiza que liderança não se restringe ao desempenho de um cargo, mas envolve relacionamento e cooperação. Devido ao papel desenvolvido pelos líderes na busca pela eficácia do grupo e da organização e para o desenvolvimento e conquista de espaço no mundo corporativo, a participação dos funcionários também é importante para o crescimento da empresa, e é a partir deles que devem surgir ideias, sugestões, melhorias e críticas para um trabalho de competência. Cabendo ao líder incentivar sua equipe e as demais áreas da empresa e lutar pelo sucesso da mesma.

Robbins (2020) ressalta que as organizações precisam de liderança e de administração íntegra para garantirem máxima eficácia, e que os líderes precisam criar visões do futuro que sirvam de estímulo para

seus liderados, e possam ter competência para gerenciar procedimentos do dia a dia e criar estruturas eficientes.

Para Hunter (2011) liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência ao serviço de um objetivo. É preciso fazer com que os colaboradores se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela sua equipe.

Na opinião de Maximiano (2017), a liderança está diretamente ligada à influência entre pessoas, esse é o papel do líder, influenciar diretamente os colaboradores em suas tomadas de decisões, os envolvendo numa relação de compromisso onde ofereçam maior empenho e melhor desempenho no crescimento das organizações.

Assim Robbins (2020) compreende que para melhor compreensão desses conceitos apresenta-se a seguir as teorias que deram embasamento para esses conceitos. Teoria dos traços parte da ideia de que certas características pessoais distinguem os líderes; teoria situacional fundamenta-se no conceito de adaptação do estilo conforme as necessidades e a teoria transformacional baseia-se no conceito de inspirar, motivar e transformar os liderados. Dessa forma, os conceitos e teorias mantem uma liderança de complementariedade, em que a prática gera reflexões teorias, por sua vez, orientam e ressignificam os conceitos aplicados.

3.1. Estilos de Lideranças

Segundo Chiavenato (2022), os três estilos principais de liderança são: a liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática, cada qual com suas características singulares. No entanto, cada estilo de liderança representa uma forma diferente

com que o líder se relaciona com a sua equipe, seja em interações, em grupo ou pessoa a pessoa.

Para liderar um grupo de pessoas a fim de traçar metas, é preciso mesclar os três estilos de liderança, deste modo, fica flexível orientar e se adaptar ao ambiente de trabalho (Minicucci, 2001).

3.1.1. Liderança Autocrática

Na liderança autocrática (autoritária), o líder é rígido e impositivo, cabe exclusivamente a ele fixar as diretrizes sem qualquer participação do grupo, determinando todos os processos para execução das tarefas especificamente na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível (Chiavenato, 2022).

Já Maximiano (2017, p. 344) diz que no comportamento autocrático:

> *Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários (Maximiano, 2017, p. 344).*

Por meio desses conceitos, nota-se que o líder autocrático é centralizador, ele que define metas e objetivos para seus subordinados, além de escolher o método de trabalho, raramente aceita sugestões dos seus colaboradores, não deixa que os liderados

façam parte das tomadas de decisões, ele tem controle absoluto das decisões.

Segundo Chiavenato (2022), as principais características da liderança autocrática são:

- Pouca ou nenhuma opinião da equipe;
- O líder é que toma as decisões;
- O líder da equipe dita todos os métodos e processos de trabalho, raramente são confiadas decisões ou tarefas importantes aos membros do grupo;
- O líder mantém o controle e responsabilidade dos projetos que lhes são atribuídos.

No entanto, quando o líder abusa deste tipo de liderança, é visto pelos subordinados como um "ditador", esse estilo com traços dominadores pode desencadear situações problemáticas no ambiente de trabalho, acarretando um clima tenso e frustrante com a equipe (Chiavenato, 2022).

3.1.2. Liderança Liberal

Para Maximiano (2017), um estilo de liderança liberal em que o líder não toma as decisões, acarreta em atitudes mais contrárias e a um desempenho mais baixo. Na liderança liberal, o líder está aberto para ouvir, confia nas opiniões dos liderados que têm liberdade total nas decisões e o líder participa pouco nas decisões da organização. Liderança liberal marca-se pelo aspecto, de que o líder é altamente

flexível, a liberdade é ofertada à equipe, onde o líder raramente se envolve nas discussões, dispensando o papel do supervisor.

Segundo Chiavenato (2022), as principais características da liderança liberal são:

- Liberdade para as decisões em equipe ou individuais, com participação mínima do líder;
- Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos membros fica totalmente a critério do grupo, o líder ausenta-se dessa organização;
- O líder não faz nenhuma tentativa de nortear ou ajustar o curso dos acontecimentos;
- O líder quando questionado, somente faz comentários superficiais sobre as atividades.

3.1.3. Liderança Democrática

Quanto ao estilo democrático, Maximiano (2017) salienta que quanto mais decisões o grupo tomar, mas o líder denota o estilo de comportamento democrático e propicia melhores condições de trabalho, além de ser um fator motivacional para seus liderados. A liderança democrática apresenta boa relação do líder com os liderados, proporciona a participação e confiança da equipe, e assegura uma boa comunicação do líder com os liderados.

Chiavenato (2022) relata que o estilo de liderança democrática, o líder é extremamente participativo e conselheiro, despindo o perfil de “chefe”, conquistando respeito espontâneo da equipe, formando

vínculos de amizade, tornando as relações interpessoais, cordiais e harmônicas sem prejudicar os objetivos do trabalho.

De acordo com Figueira *et al. (*2020), as principais características na liderança democrática são:

- As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulada e assistida pelo grupo;

- A própria equipe traça as providências e técnicas para atingir o alvo, solicitando orientações do líder quando necessários às tarefas ganham novas perspectivas;

- O líder procura ser um membro comum da equipe, sem uma postura autoritária;

- O líder é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios relacionados ao grupo.

Entretanto, não existe um tipo de liderança ideal que funcione em qualquer empresa ou situação, nem sempre o estilo escolhido será eficaz, em algumas ocasiões pode trazer ótimos benefícios e resultados, já em outras pode trazer sérias consequências. Sendo assim as organizações devem buscar estilos que se adaptem ao cenário atual para que obtenham o melhor resultado possível.

3.1.4. Principais Características de um Líder

Para Marras (2016), a concepção mais simples e geral de liderança se refere a um ato de condução de pessoas e grupos que leva ao destaque de pelo menos quatro elementos básicos:

I. O líder com suas características de habilidade e personalidade, e seus recursos para a determinação das incumbências do grupo;

II. Seus seguidores, também com suas competências e capacidades;

III. As atividades a serem empreendidas pelos componentes do grupo;

IV. A situação em si e sua relação com o ambiente externo.

Para Severino (2016), a liderança é uma busca para atender anseios mercadológicas, através do exemplo e da influência, e se utilizando de engajamento, entrega, trabalho em equipe e inclusão. E para isso o líder precisa ter conhecimento do nível de maturidade da sua equipe, pois com uma maturidade maior, ele terá mais liberdade em questões do trabalho e melhorar a sua tomada decisão.

Comunicação é uma característica que os líderes devem explorar. Comunicar, neste sentido, é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Se não houver esta compreensão, não ocorre a comunicação. Se uma pessoa transmite uma mensagem e esta não for compreendida a comunicação não se efetivou (Figueira *et al.*, 2018).

4. OS PAPÉIS DA LIDERANÇA

De acordo com Carvalho (2024), a liderança eficaz pode ser compreendida a partir de cinco papéis fundamentais desempenhados pelo líder. O primeiro é o comunicador, que deve possuir carisma e habilidades retóricas capazes de convencer,

engajar e inspirar seus interlocutores. O segundo é o gerente, responsável por garantir que as tarefas sejam realizadas com eficácia e eficiência, aplicando técnicas de gestão do tempo e produtividade. Em seguida, o líder atua como líder de equipe, motivando os membros, definindo direções claras e delegando responsabilidades de forma estratégica, promovendo engajamento e alinhamento coletivo.

O quarto papel é o de psicólogo, evidenciando empatia e sensibilidade às necessidades individuais da equipe, estabelecendo conexões humanas e compreensivas. Por fim, o líder também deve atuar como resolutor de problemas, sendo capaz de enfrentar desafios, mediar conflitos e conduzir processos de mudança com assertividade (Figueira, 2020).

Para Severino(2016), descreve os papeis da liderança envolve oito passos fundamentais. O primeiro é criar um senso de urgência, líder deve identificar e comunicar a necessidade de mudança. Em seguida, formar uma coalizão orientadora com influência suficiente para liderar o processo. O terceiro passo é desenvolver uma visão clara e alinhada aos objetivos organizacionais. O quarto consiste em comunicar essa visão de forma contínua e motivadora. O quinto é capacitar a ação, removendo barreiras e encorajando a iniciativa. O sexto passo propõe gerar vitórias de curto prazo, mantendo o engajamento. O sétimo é consolidar os ganhos, impulsionando o progresso. Por fim, o oitavo passo é ancorar as mudanças na cultura organizacional, garantindo sua permanência.

Todos esses conceitos essas teorias os estilos de liderança têm como objetivo criar uma orientação clara para as organizações, permitindo que desenvolvam líderes atuantes, capazes de conduzir equipes e

influenciar positivamente os resultados. Cada abordagem, com suas particularidades, contribui para a formação de líderes que saibam motivar, tomar decisões e alinhar esforços em direção aos objetivos estratégicos da empresa (Robbins, 2020).

Quando essas teorias e estilos interagem de forma integrada, geram um ambiente propício para que o líder exerça sua função de maneira eficaz, impactando diretamente a produtividade, a gestão das equipes e o desempenho organizacional. Dessa forma, a combinação de conceitos e práticas fortalece a presença de líderes atuantes, essenciais para o crescimento sustentável e o sucesso das organizações.

5. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem quanti-qualitativa, de caráter descritivo, utilizando como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A abordagem quanti-qualitativa foi escolhida por permitir a análise de dados numéricos, obtidos por meio das respostas dos participantes, juntamente com a interpretação de suas percepções sobre os impactos da liderança na gestão organizacional. A pesquisa descritiva teve como finalidade identificar e descrever as características da liderança e sua influência no ambiente de trabalho de uma empresa comercial.

Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura, com a finalidade de reunir informações teóricas sobre liderança, gestão organizacional, estilos de liderança, motivação, produtividade, clima organizacional e desenvolvimento profissional. Para isso, foram utilizados livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos

relacionados ao tema, possibilitando construir uma fundamentação teórica para compreender os aspectos investigados e estabelecer relações com os resultados obtidos na pesquisa de campo.

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa comercial localizada na cidade de São Luís – MA, tendo como população os colaboradores que integram o quadro de funcionários da organização. A amostra foi constituída pelos colaboradores que participaram voluntariamente da pesquisa e responderam ao instrumento de coleta de dados. Essa participação permitiu conhecer diferentes percepções sobre a atuação dos líderes e seus reflexos nas atividades desenvolvidas pela empresa.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado, apresentado no Apêndice A, composto por 10 questões, sendo nove questões objetivas de múltipla escolha e uma questão sobre os principais impactos da liderança na gestão organizacional. O instrumento foi elaborado com o objetivo de identificar a percepção dos colaboradores sobre diferentes aspectos da liderança, incluindo sua contribuição para a produtividade, os estilos de liderança predominantes, o desenvolvimento profissional, o clima organizacional, a frequência de feedbacks, o incentivo à participação da equipe, a orientação profissional, a confiança e a satisfação com o desempenho do líder.

Após a aplicação dos questionários, as respostas foram organizadas e tabuladas de acordo com as alternativas selecionadas pelos participantes. Os dados quantitativos foram analisados por meio da frequência absoluta e relativa (percentual), permitindo identificar as respostas predominantes em cada questão. Posteriormente, as informações foram organizadas em tabelas, com a finalidade de

facilitar a visualização e a interpretação dos resultados. A análise qualitativa foi realizada por meio da interpretação das informações obtidas, relacionando as percepções dos colaboradores aos conceitos apresentados na revisão da literatura.

Em relação aos recursos utilizados, foram considerados o questionário como instrumento de coleta, os registros das respostas e ferramentas de edição e organização de dados para a tabulação e apresentação dos resultados. Também foram observados os aspectos éticos da pesquisa, garantindo aos participantes o sigilo de suas identidades e a utilização das informações exclusivamente para fins acadêmicos, conforme apresentado na introdução do questionário.

Dessa forma, os procedimentos metodológicos adotados permitiram investigar os impactos da liderança atuante na gestão organizacional, relacionando os conhecimentos teóricos às percepções dos colaboradores de uma empresa comercial em São Luís – MA. A partir dessa relação, buscou-se compreender a influência da liderança na produtividade, na motivação, na comunicação, no desenvolvimento das equipes e nos resultados organizacionais.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa de campo foi realizada com a participação de seis funcionárias de uma empresa comercial localizada na cidade de São Luís – MA. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário estruturado, composto por dez questões objetivas, que abordaram diferentes aspectos relacionados à liderança e à gestão organizacional.

Os dados obtidos foram organizados em tabelas, considerando a frequência absoluta e relativa das respostas. Os percentuais foram calculados com base no total de seis participantes, correspondendo a 16,7% para cada resposta. A análise buscou compreender a percepção das funcionárias sobre a contribuição da liderança para a produtividade, o desenvolvimento profissional, o clima organizacional, a comunicação e os resultados da empresa.

6.1. A Contribuição da Liderança para a Produtividade da Empresa

Inicialmente, buscou-se identificar a percepção das funcionárias sobre a contribuição da liderança para a produtividade da empresa. Para isso, foi apresentada uma questão com três alternativas de resposta, permitindo verificar em que medida a atuação dos líderes influenciava o desempenho das atividades e os resultados organizacionais.

Tabela 1. Percepção das funcionárias sobre a contribuição da liderança para a produtividade

Alternativas	Frequência	Percentual
A) Não contribuiu	0	0%
B) Contribuiu de forma razoável	4	66,7%
C) Impactou muito acima do esperado	2	33,3%
Total	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 1, verificou-se que quatro funcionárias (66,7%) consideraram que a liderança

contribuiu de forma razoável para a produtividade da empresa, enquanto duas participantes (33,3%) afirmaram que essa contribuição ocorreu acima do esperado. Nenhuma das entrevistadas considerou que a liderança não contribuiu para a produtividade.

Os resultados demonstraram que todas as participantes reconheceram alguma contribuição da liderança para a produtividade organizacional. Entretanto, a predominância da alternativa B indicou que ainda existia espaço para o aprimoramento das práticas de gestão, especialmente no direcionamento das atividades, no acompanhamento das equipes e no alcance de melhores resultados.

6.2. Identificação do Estilo de Liderança Predominante

Na segunda questão, procurou-se identificar qual estilo de liderança era predominante na empresa, considerando as características dos modelos autocrático, democrático e liberal.

Tabela 2. Estilo de liderança predominante na empresa

Alternativas	Frequência	Percentual
A) Liderança autocrática	0	0%
B) Liderança democrática/participativa	6	100%
C) Liderança liberal	0	0%
Total	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Conforme os dados da Tabela 2, todas as seis funcionárias (100%) identificaram a liderança democrática ou participativa como o estilo predominante na empresa. Não foram registradas respostas que apontassem a predominância dos estilos autocrático ou liberal.

Esse resultado demonstrou que as participantes perceberam a liderança da organização como um modelo que valorizou a participação e a colaboração dos funcionários. Esse estilo de gestão esteve associado ao compartilhamento de decisões, à valorização das opiniões e ao envolvimento dos colaboradores nas atividades organizacionais.

6.3. Contribuição da Liderança para o Desenvolvimento Profissional

A terceira questão teve como objetivo verificar a percepção das funcionárias sobre a contribuição da liderança para o desenvolvimento profissional, considerando o incentivo ao aprendizado e ao crescimento na organização.

Tabela 3. Percepção sobre a contribuição da liderança para o desenvolvimento profissional

Alternativas	Frequência	Percentual
A) Não contribuiu	0	0%
B) Contribuiu pouco	1	16,7%
C) Contribuiu bastante	5	83,3%
Total	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados da Tabela 3 demonstraram que cinco funcionárias (83,3%) consideraram que a liderança contribuiu bastante para o desenvolvimento profissional da equipe. Por outro lado, uma participante (16,7%) afirmou que essa contribuição ocorreu de forma limitada. Nenhuma funcionária declarou que não houve contribuição.

Diante desses dados, observou-se que a maioria das participantes reconheceu a importância da liderança para o crescimento profissional dos colaboradores. Esse resultado destacou a relevância da orientação, do acompanhamento e do incentivo ao aprendizado no ambiente organizacional, embora também tenha indicado a necessidade de ampliar as oportunidades de desenvolvimento para toda a equipe.

6.4. Influência da Liderança no Clima Organizacional

Na quarta questão, buscou-se analisar como as funcionárias percebiam a influência da liderança na construção e manutenção de um clima organizacional positivo.

Tabela 4. Contribuição da liderança para o clima organizacional

Alternativas	Frequência	Percentual
A) Não contribuiu	0	0%
B) Raramente	0	0%
C) Às vezes	0	0%
D) Sim, contribuiu bastante	6	100%
Total	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Conforme os resultados da Tabela 4, todas as funcionárias (100%) afirmaram que a liderança contribuiu bastante para a construção de um bom clima organizacional. Nenhuma participante selecionou as alternativas que indicavam pouca ou nenhuma contribuição.

Esse resultado evidenciou uma percepção positiva das funcionárias em relação à atuação dos líderes no ambiente de trabalho. A contribuição da liderança para o clima organizacional esteve relacionada à qualidade dos relacionamentos profissionais, ao respeito, à comunicação e à integração entre os membros da equipe. Dessa forma, observou-se que a atuação dos gestores foi reconhecida como um fator importante para a manutenção de um ambiente de trabalho favorável.

6.5. Frequência de Feedbacks Realizados Pela Liderança

A quinta questão investigou a frequência com que as funcionárias recebiam feedbacks dos líderes sobre seu desempenho profissional, considerando a importância dessa prática para a comunicação e o aprimoramento das atividades.

Tabela 5. Frequência de feedbacks sobre o desempenho das funcionárias

Alternativas	Frequência	Percentual
A) Sim, com frequência	1	16,7%
B) Às vezes	4	66,7%
C) Raramente	1	16,7%

D) Nunca	0	0%
Total	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

De acordo com a Tabela 5, quatro funcionárias (66,7%) afirmaram que recebiam feedbacks dos líderes às vezes, enquanto uma participante (16,7%) informou que recebia esse retorno com frequência. Outra funcionária (16,7%) declarou que raramente recebia feedbacks. Não foram registradas respostas indicando a ausência total dessa prática.

Os resultados demonstraram que o feedback esteve presente na gestão da empresa, porém não ocorreu com a mesma frequência para todas as participantes. Esse aspecto revelou a necessidade de fortalecer os processos de comunicação entre líderes e colaboradores, por meio de orientações periódicas, reconhecimento dos resultados e acompanhamento do desempenho profissional.

6.6. Incentivo à Diversidade de Ideias e Opiniões

Na sexta questão, procurou-se verificar se a liderança incentivava a apresentação de diferentes ideias e opiniões, valorizando a participação das funcionárias nas decisões e atividades da equipe.

Tabela 6. Incentivo da liderança à participação das funcionárias

Alternativas	Frequência	Percentual
A) Nunca	0	0%
B) Raramente	0	0%

C) Às vezes	0	0%
D) Sempre encorajou	6	100%
Total	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Conforme os dados da Tabela 6, todas as seis funcionárias (100%) afirmaram que seus líderes sempre incentivaram a diversidade de ideias e opiniões dentro da equipe. Nenhuma participante indicou que esse incentivo ocorria raramente ou apenas ocasionalmente.

Esse resultado demonstrou que a valorização da participação dos colaboradores foi uma característica reconhecida na liderança da empresa. O incentivo à apresentação de ideias e opiniões favoreceu a troca de experiências, a colaboração e a participação dos funcionários nos processos organizacionais, contribuindo para uma gestão mais participativa.

6.7. A Liderança Como Orientadora do Desenvolvimento da Equipe

A sétima questão buscou identificar se os líderes desempenhavam um papel orientador, estimulando o aprendizado e o desenvolvimento profissional das integrantes da equipe.

Tabela 7. Percepção das funcionárias sobre o papel orientador do líder

Alternativas	Frequência	Percentual
A) Não considerou	0	0%

B) Às vezes	1	16,7%
C) Considerou	5	83,3%
D) Acima do esperado	0	0%
Total	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados da Tabela 7 demonstraram que cinco funcionárias (83,3%) consideraram seus líderes profissionais que orientaram e estimularam o aprendizado e o desenvolvimento da equipe. Uma participante (16,7%) selecionou a alternativa que indicou que essa característica ocorreu apenas às vezes.

Esses dados revelaram que a maioria das participantes reconheceu o papel orientador da liderança no ambiente profissional. Entretanto, a resposta de uma funcionária indicou que essa atuação ainda poderia ser fortalecida, principalmente por meio de ações de acompanhamento, capacitação e incentivo ao crescimento profissional.

6.8. Influência da Liderança na Construção da Confiança da Equipe

Na oitava questão, investigou-se a percepção das funcionárias sobre a capacidade dos líderes de transmitir confiança e promover o envolvimento da equipe nas atividades organizacionais.

Tabela 8. Percepção sobre a capacidade do líder de inspirar confiança e envolvimento

Alternativas	Frequência	Percentual
A) Nunca	0	0%
B) Raramente	2	33,3%
C) Às vezes	2	33,3%
D) Sempre	2	33,3%
Total	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

De acordo com os resultados da Tabela 8, duas funcionárias (33,3%) afirmaram que os líderes sempre inspiraram confiança e envolvimento na equipe. Outras duas participantes (33,3%) indicaram que isso ocorreu às vezes, enquanto duas (33,3%) responderam que raramente perceberam essa característica.

Os resultados demonstraram que a percepção sobre a construção da confiança apresentou diferenças entre as participantes. Embora parte das funcionárias tenha reconhecido essa característica na liderança, as demais indicaram que ela não ocorreu de maneira constante. Esse aspecto apontou a importância de fortalecer o relacionamento entre gestores e colaboradores, promovendo maior diálogo, transparência e segurança nas relações profissionais.

6.9. Satisfação das Funcionárias com o Desempenho da Liderança

A nona questão teve como finalidade avaliar o nível de satisfação das funcionárias em relação ao desempenho geral da liderança, considerando sua atuação no ambiente de trabalho.

Tabela 9. Nível de satisfação com o desempenho do líder

Alternativas	Frequência	Percentual
A) Insatisfeito	0	0%
B) Pouco satisfeito	2	33,3%
C) Satisfeito	4	66,7%
D) Muito satisfeito	0	0%
Total	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Conforme os dados apresentados na Tabela 9, quatro funcionárias (66,7%) afirmaram estar satisfeitas com o desempenho geral de seus líderes, enquanto duas participantes (33,3%) demonstraram pouca satisfação. Não foram registradas respostas de insatisfação ou de muita satisfação.

Esse resultado demonstrou que a percepção predominante sobre o desempenho da liderança foi positiva, embora não tenha alcançado o nível de muita satisfação entre as participantes. A existência de funcionárias pouco satisfeitas indicou a necessidade de aperfeiçoar determinadas práticas de gestão, especialmente aquelas relacionadas à comunicação, ao acompanhamento profissional e ao fortalecimento da confiança.

6.10. Principais Impactos da Liderança Atuante na Gestão Organizacional

Na décima questão, buscou-se identificar quais impactos da liderança atuante eram considerados mais relevantes pelas

funcionárias, considerando aspectos relacionados à produtividade, motivação, comunicação e adaptação às mudanças.

Tabela 10. Principais impactos da liderança na gestão organizacional

Alternativas	Frequência	Percentual
A) Aumento da produtividade e melhores resultados	1	16,7%
B) Melhoria na motivação e no engajamento das equipes	1	16,7%
C) Fortalecimento da comunicação e do trabalho em equipe	1	16,7%
D) Maior capacidade de adaptação às mudanças e desafios	3	50%
Total	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A décima questão buscou identificar quais foram, na percepção das funcionárias, os principais impactos de uma liderança atuante na gestão organizacional. Os resultados demonstraram que três participantes (50%) apontaram a maior capacidade de adaptação às mudanças e aos desafios como principal impacto da liderança. As demais alternativas receberam uma resposta cada, correspondendo a 16,7% para o aumento da produtividade, a melhoria da motivação e o fortalecimento da comunicação e do trabalho em equipe.

Esses resultados indicaram que a capacidade de adaptação foi o aspecto mais reconhecido pelas participantes. Esse fator demonstrou a importância da liderança na condução das equipes

diante das mudanças e das exigências do ambiente empresarial. Além disso, as demais respostas evidenciaram que a produtividade, a motivação e a comunicação também foram consideradas consequências relevantes de uma liderança atuante.

6.11. Síntese e Discussão Geral dos Resultados

A análise conjunta das dez questões permitiu identificar aspectos positivos e pontos que necessitaram de aprimoramento na atuação da liderança da empresa comercial pesquisada. Entre os resultados de maior destaque, observou-se que 100% das funcionárias reconheceram a contribuição da liderança para o clima organizacional e identificaram o estilo democrático ou participativo como predominante na organização.

Outro aspecto relevante foi a contribuição da liderança para o desenvolvimento profissional, reconhecida por 83,3% das participantes. Da mesma forma, todas as funcionárias afirmaram que os líderes incentivaram a diversidade de ideias e opiniões, demonstrando a valorização da participação dos colaboradores nas atividades organizacionais.

Entretanto, também foram identificados aspectos que mereceram atenção. A frequência dos feedbacks apresentou variações, uma vez que 66,7% das funcionárias afirmaram que recebiam esse retorno apenas às vezes. Além disso, a construção da confiança apresentou percepções distintas, pois 33,3% afirmaram que essa característica raramente foi percebida. Em relação à satisfação com o desempenho dos líderes, 33,3% das participantes demonstraram pouca satisfação.

Outro resultado importante foi identificado na questão referente aos impactos da liderança na gestão organizacional, na qual 50% das funcionárias apontaram a capacidade de adaptação às mudanças e aos desafios como o principal impacto. Esse resultado demonstrou a importância da liderança na condução das equipes diante das transformações e necessidades do ambiente empresarial.

Dessa maneira, os resultados da pesquisa evidenciaram que a liderança atuante desempenhou um papel importante na gestão organizacional, principalmente no incentivo à participação, no desenvolvimento profissional e na construção de um ambiente de trabalho favorável. Entretanto, também foram identificadas oportunidades de melhoria relacionadas à frequência dos feedbacks, ao fortalecimento da confiança e à satisfação dos colaboradores.

Portanto, verificou-se que a liderança influenciou diferentes dimensões da gestão organizacional, demonstrando que o desempenho de uma empresa comercial não depende apenas da organização dos processos, mas também da capacidade dos líderes de orientar, motivar, acompanhar e desenvolver suas equipes.

7. CONCLUSÃO

A pesquisa permite concluir que a liderança atuante exerce influência significativa na gestão organizacional, pois contribui para a integração das equipes, o desenvolvimento profissional dos colaboradores e o aprimoramento das atividades empresariais. Nesse sentido, a liderança representa um elemento essencial para o alcance dos objetivos organizacionais e para a construção de um ambiente de trabalho produtivo e participativo.

Em relação ao objetivo geral, considera-se que foi alcançado, uma vez que a pesquisa identifica os principais impactos da liderança na gestão organizacional de uma empresa comercial em São Luís – MA. Os objetivos específicos também são contemplados, pois o estudo permite compreender a gestão organizacional em um mercado competitivo, analisar os estilos de liderança, reconhecer o papel do líder e relacionar sua atuação aos resultados da organização.

A pesquisa demonstra que a liderança democrática e participativa favorece o envolvimento dos colaboradores, valoriza a diversidade de opiniões e contribui para o desenvolvimento profissional. Além disso, evidencia que a capacidade de adaptação às mudanças, o fortalecimento da comunicação e a motivação das equipes constituem aspectos importantes para o funcionamento organizacional.

Como contribuição prática, o estudo destaca a importância de aperfeiçoar as estratégias de liderança, especialmente em relação à realização de feedbacks periódicos, ao fortalecimento da confiança e ao acompanhamento do desempenho dos colaboradores. Essas práticas favorecem o relacionamento profissional e podem contribuir para a melhoria dos processos internos.

Por fim, reconhece-se que o número reduzido de participantes constitui uma limitação da pesquisa, restringindo os resultados à realidade da empresa investigada. Dessa forma, estudos futuros podem ampliar o número de participantes e incluir outras empresas comerciais, possibilitando comparações entre diferentes práticas de liderança e seus impactos na gestão organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, C. M. S. **Gestão contemporânea, cultura organizacional e informatização:** uma análise psicodinâmica do trabalho. 1. ed. São Paulo: Appris, 2024.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

FIGUEIRA, A. A. *et al.* Impactos dos diferentes tipos de liderança nas organizações. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – XVII SEGeT.** Faculdade Dom Bosco, 2020. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/373025.pdf. Acesso em: 18 nov. 2026.

GROVE, A. S. **Gestão de alta performance.** 1. ed. São Paulo: Benvirá, 2020.

HUNTER, J. **O monge e o executivo: como se tornar um líder servidor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

MARQUES, J. R. **Gestão organizacional: conceito e definição.** Instituto Brasileiro de Coaching, 2019. Disponível em: https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/. Acesso em: 3 nov. 2026.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à era da agilidade organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINICUCCI, A. **Relações humanas.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROBBINS, W. de C. **Nova administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2020.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS

Formulário de Avaliação: os impactos da liderança na gestão organizacional: um estudo em uma empresa comercial de são luís.

Este formulário tem o objetivo de entender os impactos da liderança na gestão organizacional de uma empresa e faz parte da construção do trabalho de conclusão de curso, cujo tema é: Liderança, dos alunos Jerbson de Oliveira Andrade e Frank Martins Rego Tavares, sob orientação da Prof.ª. Dayane Arruda De Carvalho. Os dados adquiridos serão utilizados apenas para fins acadêmicos e sua identidade será mantida em sigilo.

QUESTIONÁRIO: OS IMPACTOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESA COMERCIAL DE SÃO LUÍS.

1. NA SUA OPINIÃO, A LIDERANÇA CONTRIBUI PARA A PRODUTIVIDADE DA EMPRESA?

A) ( ) Não contribui

B) ( ) contribui de forma Razoável

C) ( ) Impacta muito Acima do esperado

2. NA SUA PERCEPÇÃO, QUAL O TIPO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE NA SUA EMPRESA?

A) ( ) Liderança Autocrática – o líder centraliza as decisões, controla e dá ordens diretas

B) ( ) Liderança Democrática/Participativa – o líder compartilha decisões com a equipe e valoriza a colaboração

C) ( ) Liderança Liberal – o líder dá autonomia total, interferindo pouco nas decisões

3. VOCÊ ACREDITA QUE SEU LÍDER CONTRIBUI PARA O SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DA EQUIPE?

A) ( ) Não contribui

B) ( ) contribui pouco

C) ( ) contribui bastante

4. VOCÊ ACREDITA QUE SEU (UA) LÍDER CONTRIBUI POSITIVAMENTE PARA UM BOM CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA?

A) ( ) Não, contribui

B) ( ) Raramente

C) ( ) Às vezes

D) ( ) Sim, contribui bastante

5. SEU(UA) LÍDER PEDE FEEDBACKS SOBRE SEU DESEMPENHO COM FREQUÊNCIAS?

A) ( ) Sim, com frequência

B) ( ) Às vezes

C) ( ) Raramente

D) ( ) Nunca

6. SEU(UA) LÍDER ENCORAJA A DIVERSIDADE DE IDEIAS E OPINIÕES NO TIME?

A) ( ) Nunca

B) ( ) Raramente

C) ( ) Às vezes

D) ( ) Sempre encoraja

7. VOCÊ CONSIDERA SEU(UA) LÍDER UM TREINADOR? OU SEJA, POSSUI PERFIL DE ORIENTAÇÃO E ESTÍMULO AO APRENDIZADO

DAS PESSOAS E/OU CONDUZ AO DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL DA EQUIPE.

A) ( ) Não considero

B) ( ) Ás vezes

C) ( ) Considero

D) ( ) Acima do esperado

8. SEU(UA) LÍDER PROCURA CONSTANTEMENTE INSPIRAR EM VOCÊ E NA EQUIPE A CONFIANÇA, A ACEITAÇÃO INCONDICIONAL, A OBEDIÊNCIA ESPONTÂNEA E O ENVOLVIMENTO EMOCIONAL?

A) ( ) nunca;

B) ( ) Raramente

C) ( ) Às vezes

D) ( ) Sempre

9. VOCÊ ESTÁ SATISFEITO(A) COM O DESEMPENHO GERAL DO(A) SEU LÍDER?

A) ( ) insatisfeito

B) ( ) Pouco satisfeito

C) ( ) Satisfeito

D) ( ) Muito satisfeito

10. NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS IMPACTOS DE UMA LIDERANÇA ATUANTE NA GESTÃO ORGANIZACIONAL?

A) ( ) Aumento da produtividade e alcance de melhores resultados

B) ( ) Melhoria na motivação e no engajamento das equipes

C) ( ) Fortalecimento da comunicação e do trabalho em equipe

D) ( ) Maior capacidade de adaptação às mudanças e desafios