

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS –
UFAM INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS –
FES CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MIKAELEM AIRES PEREIRA

**EMPREENDEDORISMO SOCIOAMBIENTAL NO ARTESANATO DAS
CIRANDAS EM MANACAPURU: UMA ANÁLISE SOBRE PRÁTICAS
SUSTENTÁVEIS E GERAÇÃO DE RENDA**

MANAUS-AM

2025

MIKAELEM AIRES PEREIRA

**EMPREENDEDORISMO SOCIOAMBIENTAL NO ARTESANATO DAS
CIRANDAS EM MANACAPURU: UMA ANÁLISE SOBRE PRÁTICAS
SUSTENTÁVEIS E GERAÇÃO DE RENDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em administração

Orientador: Prof. Dr. Jurandir Moura Dutra

MANAUS-AM

2025

MIKAELEM AIRES PEREIRA

**EMPREENDEDORISMO SOCIOAMBIENTAL NO ARTESANATO DAS
CIRANDAS EM MANACAPURU: UMA ANÁLISE SOBRE PRÁTICAS
SUSTENTÁVEIS E GERAÇÃO DE RENDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito parcial para obtenção de título de bacharel em administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 09/12/2025.

BANCA EXAMINADORA

b

Prof. Dr. Jurandir Moura Dutra-
UFAM Orientador

Prof. Dr. Sérgio Augusto Torres Mendes-
UFAM Avaliador

Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira-
UFAM Avaliador

RESUMO

O artesanato produzido para o Festival de Cirandas de Manacapuru representa uma importante atividade cultural, econômica e sustentável no contexto amazônico. Diante disso, este estudo analisou como os artesãos locais desenvolvem práticas relacionadas ao empreendedorismo socioambiental, considerando a utilização de materiais reaproveitados, a geração de renda e os desafios enfrentados no processo produtivo. A pesquisa buscou compreender de que maneira essas práticas contribuem para o fortalecimento da economia criativa e para a valorização cultural da região. Para alcançar os objetivos proposto, utilizou-se uma abordagem quali-quantitativa, com aplicação de questionário digital a 15 artesãos vinculadas às agremiações do festival e realizações de entrevista semiestruturada com participantes diretamente envolvidos na produção artesanal. Os resultados indicam que a maioria dos artesões utiliza materiais recicláveis ou naturais na confecção das peças e reconhece a relevância ambiental do reaproveitamento. Observou-se também que o artesanato contribui para a geração de renda, embora a atividade ainda seja marcada pela sazonalidade e pela falta de apoio institucional. Conclui-se que o artesanato das cirandas configura uma prática significativa de empreendedorismo socioambiental, unindo criatividade, sustentabilidade e preservação da identidade cultural de Manacapuru.

Palavras-chave: artesanato; sustentabilidade; economia criativa; empreendedorismo socioambiental; cirandas.

ABSTRACT

The handicrafts produced for the Manacapuru Cirandas Festival represent an important cultural, economic, and sustainable activity within the Amazonian context. In this regard, this study analyzed how local artisans develop practices related to socio-environmental entrepreneurship, considering the use of reused materials, income generation, and the challenges faced in the production process. The research sought to understand how these practices contribute to strengthening the creative economy and promoting the cultural appreciation of the region. To achieve the proposed objectives, a qualitative-quantitative approach was used, applying a digital questionnaire to 15 artisans linked to festival groups and conducting semi-structured interviews with participants directly involved in the craft production. The results indicate that most artisans use recyclable or natural materials in making the pieces and recognize the environmental significance of Reuse. It was also observed that handicrafts contribute to income generation, although the activity is still marked by seasonality and a lack of institutional support. It is concluded that the ciranda handicrafts constitute a significant practice of socio-environmental entrepreneurship, combining creativity, sustainability, and the preservation of Manacapuru's cultural identity.

Keywords: handicrafts; sustainability; creative economy; socio-environmental entrepreneurship; cirandas.

1 INTRODUÇÃO

O artesanato produzido na região amazônica tem sido reconhecido como uma importante expressão cultural, artística e econômica, especialmente em localidades onde saberes tradicionais se vinculam a festivais populares e manifestações comunitárias. Em Manacapuru, o Festival de Cirandas destaca-se como uma das maiores celebrações culturais do estado do Amazonas, mobilizando artesãos, costureiras, pintores e criadores que atuam na elaboração de adereços, acessórios e peças decorativas utilizadas pelas agremiações. Esse processo evidencia a relevância do artesanato enquanto atividade que preserva tradições, fortalece identidades e contribui para a valorização da cultura local.

Além de seu significado cultural. O artesanato das cirandas incorpora práticas de sustentabilidade por meio da utilização de materiais reaproveitados, como garrafas PET, alumínio, fibras naturais e resíduos têxteis. Essas práticas reforçam a criatividade e permitem reduzir custo de produção, ao mesmo tempo em que dão visibilidade a iniciativas alinhadas ao empreendedorismo socioambiental. A produção artesanal também desempenha um papel econômico relevante, sendo uma fonte complementar ou principal de renda para diversos trabalhadores envolvidos com o festival.

Apesar de sua importância, os artesãos enfrentam desafios que afetam a continuidade da atividade durante o ano, como sazonalidade das vendas, dificuldades de comercialização e ausência de apoio institucional. Esses fatores tornam necessário compreender como o artesanato das cirandas se insere no contexto do empreendedorismo socioambiental, considerando sua contribuição para a geração de renda, sua relação com práticas sustentáveis e as percepções dos artesãos sobre o próprio trabalho.

Nesse sentido, este estudo busca responder à seguinte questão: De que forma o artesanato produzido para as cirandas de Manacapuru contribui para o empreendedorismo socioambiental e para a adoção de práticas sustentáveis pelos artesãos locais?

O objetivo geral é analisar as contribuições do artesanato das cirandas de Manacapuru para o empreendedorismo socioambiental, quanto aos objetivos específicos consistem em:

- a) Identificar os principais materiais utilizados na produção artesanal;
- b) Analisar as percepções dos artesãos sobre sustentabilidade e reaproveitamento;
- c) Verificar a contribuição do artesanato para a geração de renda;
- d) Compreender os desafios enfrentados pelos artesãos no processo produtivo.

Para alcançar esses objetivos, utilizou-se uma abordagem quali-quantitativa, com aplicação de questionário digital e realização de entrevistas semiestruturadas. A estrutura deste trabalho compreende introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta conceitos e discussões que fundamentam o estudo, oferecendo suporte para compreender o artesanato das cirandas de Manacapuru no contexto do empreendedorismo socioambiental. Nesta seção, são abordados aspectos relacionados à identidade cultural amazônica, ao papel do artesanato na preservação das tradições locais e às práticas sustentáveis que caracterizam a produção artesanal. Também são discutidos elementos associados à economia criativa, ao reaproveitamento de materiais e aos desafios enfrentados pelos artesãos, fornecendo a base necessária para interpretar os resultados obtidos na pesquisa.

2.1 Artesanato, cultura amazônica e identidade

O artesanato tem papel fundamental na preservação cultural da Amazônia, pois expressa tradições, símbolos e conhecimentos repassados entre gerações. De acordo com Gomes (2021), o trabalho artesanal amazônico está diretamente ligado à memória coletiva e ao modo de vida das comunidades, constituindo uma prática que envolve criatividade, pertencimento e identidade social. No município de Manacapuru, o artesanato vinculado ao Festival de Cirandas assume grande relevância simbólica, já que as peças produzidas acompanham a estética das agremiações e reforçam elementos culturais característicos do evento. Nogueira (2024) destaca que festivais populares da região mobilizam diversos profissionais, movimentam a economia local e valorizam expressões artísticas que compõem a identidade cultural amazônica.

Além desse aspecto cultural, o artesanato amazônico se caracteriza pelo uso de materiais naturais e reaproveitados, o que fortalece a autenticidade das peças e evidencia práticas sustentáveis dentro da produção artesanal. Estudos realizados por Cavalcante et al. (2021) mostram que sementes, fibras vegetais, tecidos e resíduos reaproveitáveis são frequentemente utilizados pelos artesãos da região, contribuindo para reduzir custos, estimular a criatividade e manter tradições de manejo responsável de recursos. Assim, o artesanato das cirandas se relaciona tanto com a dimensão estética quanto com práticas tradicionais que valorizam elementos culturais e ambientais da Amazônia.

2.2 Empreendedorismo socioambiental e sustentabilidade no artesanato

O empreendedorismo socioambiental conciliar geração de renda, impacto social positivo e práticas sustentáveis, sendo reconhecido como alternativa de desenvolvimento em contexto que unem cultura, criatividade e responsabilidade ambiental. Segundo Melo et al. (2023), iniciativas criativas que utilizam recursos culturais e materiais reaproveitados fortalecem comunidades locais ao mesmo tempo que promovem inovação e sustentabilidade. No caso do artesanato amazônico, autores como Silva (2016) enfatizam que o reaproveitamento de garrafas PET, tecidos, alumínio, fibras naturais e resíduos diversos representa uma forma de produção que respeita o meio ambiente e expressa práticas tradicionais de bioeconomia.

Além disso, a economia criativa que inclui as atividades culturais, artes visuais e artesanato é apontada pelo Ministério da Cultura (BRASIL, 2024) como setor estratégico para promover desenvolvimento local. No entanto, pesquisas mostram que artesãos frequentemente enfrentam desafios como sazonalidade das vendas, dificuldade de comercialização contínua e baixo apoio institucional (Nogueira, 2024). Essas limitações impactam diretamente a renda gerada pela atividade e reforçam a necessidade de políticas públicas voltadas ao fortalecimento da produção artesanal.

Assim, o artesanato das cirandas pode ser compreendido como uma prática de empreendedorismo socioambiental, pois associa geração de renda, valorização cultural, reutilização de materiais e impacto positivo na comunidade. A literatura, portanto, oferece suporte teórico consistente para interpretar os dados coletados na pesquisa e compreender as percepções dos artesãos sobre sustentabilidade, renda e importância cultural do trabalho que realizam.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo foi elaborada de modo a permitir a compreensão do artesanato produzido para cirandas de Manacapuru sob a perspectiva do empreendedorismo socioambiental. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, por buscar analisar um fenômeno real do contexto amazônico em propor reflexões que contribuem para o desenvolvimento local.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois visa identificar características, práticas sustentáveis e percepções dos artesãos sobre sua atividade, conforme abordagem recomendada por Gil (2021) para estudos que investigam fenômenos sociais de forma sistemática.

No que se refere à abordagem, a pesquisa adotou o método misto, combinando procedimentos qualitativos e quantitativos. De acordo com Creswell e Plano Clark (2020), pesquisas que utilizam métodos mistos possibilitam compreender fenômenos de forma mais abrangente, ao integrar dados numéricos e interpretações subjetivas dos participantes. Assim, a etapa quantitativa permitiu identificar tendências gerais relacionadas ao uso de materiais, percepção ambiental e geração de renda, quanto a etapa qualitativa possibilitou aprofundar aspectos relacionados aos contextos das cirandas.

A coleta de dados foi realizada entre setembro e outubro de 2025 e contou com dois instrumentos principais. O primeiro foi um questionário digital no Google Forms, composto por perguntas fechadas, incluindo questões de múltipla escolha e itens avaliados em escala Likert de cinco pontos. O questionário foi aplicado a 15 artesãos que atuam diretamente na produção de adereço e peças artesanais para as agremiações do Festival de Ciranda de Manacapuru. Esse instrumento possibilitou a identificação de materiais utilizadas, frequência de reaproveitamento, percepção de sustentabilidade e contribuição econômica da atividade.

O segundo instrumento consistiu em entrevistas semiestruturadas, realizadas com artesãos e costureiras envolvidos na produção dos figurinos e adereços. As entrevistas permitiram explorar aspectos que não poderiam ser captados apenas pelo questionário, como motivações pessoais, dificuldades enfrentadas ao longo da produção, estratégias de criação e expectativas relacionadas ao trabalho artesanal. Conforme Flick (2019), entrevistas semiestruturadas são adequadas quando se busca compreender experiências e significados atribuídos pelos participantes.

A análise dos dados quantitativos foi conduzida por meio de estatística descritiva, com tabulação das respostas em frequências absolutas e relativas, possibilitando identificar padrões e tendências entre os participantes. Já as respostas qualitativas foram examinadas por meio da análise de conteúdo temática, técnica proposta por Bardin (2020), que permite agrupar falas semelhantes e organizar categorias relevantes para a interpretação do fenômeno estudado, como desafios produtivos, valorização cultural e práticas sustentáveis.

Assim, o detalhamento metodológico escolhido permitiu compreender o artesanato das cirandas não apenas sob o ponto de vista econômico, mas também considerando aspectos simbólicos, sociais e ambientais que caracterizam o empreendedorismo socioambiental na produção artesanal amazônica.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil da Amostra

A amostra foi composta por 32 colaboradores e 5 líderes, distribuídos entre diferentes áreas da organização. A Tabela 1 sintetiza o perfil sociodemográfico dos participantes, evidenciando variáveis como gênero, faixa etária, tempo de empresa, escolaridade e área de atuação.

Tabela 1- Perfil da Amostra

Variáveis	Categorias	N Colaboradores	N LÍDERES
SEXO	MASCULINO	19	3
	FEMININO	13	2
FAIXA ETÁRIA	MENOS DE 20 ANOS	3	-
	MENOS DE 25	-	1
	20 A 30 ANOS	19	1
	31 A 40 ANOS	8	2
	MAIS DE 40 ANOS	2	1
TEMPO DE EMPRESA	MENOS DE 1 ANO	13	-
	1 A 3 ANOS	13	-
	4 A 6 ANOS	6	-
	MAIS DE 6 ANOS	-	-
ESCOLARIDADE	ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	4	-
	ENSINO MÉDIO COMPLETO	19	-
	ENSINO SUPERIOR COMPLETO	6	3
	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	-	1
	PÓS- GRADUAÇÃO	-	1
ÁREA DE ATUAÇÃO	ADMINISTRAÇÃO	-	1
	RECURSOS HUMANOS	-	2
	SUPERVISÃO/ VENDAS	-	1
TEMPO NO CARGO DE LIDERANÇA	MARKETPLACE/ COMERCIAL	-	1
	MENOS DE 1 ANO	-	2
	1 A 3 ANOS	-	2
TEMPO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	7 ANOS OU MAIS	-	1
	1 A 5 ANOS	-	2
	6 A 10 ANOS	-	3

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

De modo geral, observou-se que 59,4% dos colaboradores têm entre 20 e 30 anos, caracterizando um quadro organizacional predominantemente jovem, formado por profissionais

em início de carreira. Entre os líderes, predominam as faixas etárias de 31 a 40 anos (40%) e acima de 40 anos (20%), o que sugere maturidade profissional e experiência acumulada. Essa diferença etária reforça as observações de Chiavenato (2020) e Robbins (2019), segundo os quais a senioridade contribui para maior estabilidade emocional, clareza na tomada de decisões e capacidade de mediação de conflitos.

Em relação à escolaridade, verifica-se que a maioria dos colaboradores possui ensino médio completo (59,4%), enquanto 60% dos líderes têm ensino superior completo e 20% possuem pós-graduação. Esse diferencial formativo tende a influenciar diretamente as práticas de gestão, uma vez que, conforme Marras (2022), a formação superior amplia o pensamento crítico e a capacidade de análise sistêmica, competências essenciais ao exercício da liderança contemporânea.

Quanto ao tempo de vínculo com a empresa, 81,2% dos colaboradores atuam há até três anos, o que pode indicar tanto um processo de expansão organizacional quanto indícios de rotatividade. Esse contexto reforça a necessidade de lideranças capazes de integrar novos profissionais e promover o sentimento de pertencimento. Para Goleman (1995) e Duarte e Araújo (2022), competências como empatia e comunicação assertiva tornam-se fundamentais nesses casos, pois fortalecem o engajamento e reduzem tensões adaptativas.

Já entre os líderes, 60% possuem experiência profissional superior a seis anos, o que se alinha ao modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (apud Northouse, 2021), que enfatiza a importância da adaptação do estilo de liderança ao nível de maturidade da equipe.

Em síntese, o perfil da amostra revela diversidade geracional e formativa, o que pode favorecer a aprendizagem intergeracional, mas também gerar desafios de comunicação e integração. Nesse contexto, a liderança torna-se peça-chave para converter a diversidade em vantagem competitiva e promover uma cultura organizacional baseada em aprendizado contínuo e inovação (Boyatzis, 2018; Northouse, 2021).

4.2 Percepções sobre a Atuação e o Estilo de Liderança

A Tabela 2 apresenta a percepção de colaboradores e líderes acerca da atuação e do estilo de liderança predominante na organização.

Tabela 2 - PERCEPÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO E O ESTILO DE LIDERANÇA

Aspecto avaliados	N Colaboradores (%)	N líderes (%)
Avaliação da liderança Ruim (1-2)	5 responderam (2) 15,6%	-

Avaliação da liderança Regular (3)	9 28,1%	-
Avaliação da liderança Boa ou Muito Boa (4-5)	13 responderam (4) 40,6% e 5 Responderam (5) 15,7%	-
Estilo Autocrático (autodeclarado)	-	2 (40%)
Estilo Liberal (autodeclarado)	-	1 (20%)
Estilo Situacional (autodeclarado)	-	1 (20%)
Estilo Democrático (autodeclarado)	-	1 (20%)
Total	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados demonstram que 56,3% dos colaboradores avaliam positivamente a liderança, classificando-a como boa ou muito boa, o que indica níveis satisfatórios de confiança e reconhecimento da autoridade dos gestores. Essa percepção se aproxima dos princípios da liderança transformacional, em que o líder inspira, motiva e engaja sua equipe em torno de metas coletivas (Robbins & Coulter, 2020; Bass & Riggio, 2019).

Por outro lado, 43,7% dos participantes avaliaram a liderança como regular ou ruim, evidenciando heterogeneidade nas experiências entre os setores. Essa discrepância pode decorrer de diferenças individuais no estilo de liderança ou na clareza da comunicação, conforme explica Chiavenato (2020), para quem a consistência das condutas é essencial à percepção de justiça e credibilidade organizacional.

Entre os líderes, observa-se predominância do estilo autocrático (40%), seguido pelos estilos liberal, democrático e situacional (20% cada). A coexistência de estilos distintos reflete uma transição entre modelos tradicionais e contemporâneos de liderança. Marras (2022) pontua que o estilo autocrático tende a gerar decisões mais rápidas, porém pode limitar a autonomia e a criatividade, enquanto o estilo democrático promove cooperação, participação e comprometimento coletivo.

De acordo com Northouse (2021), a liderança situacional é a mais adequada em contextos dinâmicos, pois ajusta o grau de direção e apoio conforme o desenvolvimento da equipe. Nesse

sentido, a organização parece caminhar para um modelo mais participativo, embora ainda apresente resquícios de centralização. O desafio é equilibrar controle e confiança, promovendo práticas de liderança mais humanizadas e baseadas em diálogo e empatia (Boyatzis, 2018).

4.3 Feedback e Desenvolvimento Profissional

As Tabelas 3 e 4 analisam a frequência, clareza e impacto dos feedbacks, bem como o apoio da liderança ao desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Tabela 3 – Percepção sobre as práticas de feedback na organização

Aspecto avaliados	N colaboradores (%)	N líderes (%)
Recebem feedback de forma clara e construtiva raramente	19 (59,4%)	-
Recebem feedback nunca	2 (6,3%)	-
Recebem feedback sempre	11 (34,4%)	-
Realizam feedback formais Raramente	-	-
Realizam feedback formais nunca	-	-
Realizam feedback formais sempre	-	5 (100%)
Realizam feedback formais Raramente	-	-
total	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Tabela 4 – Percepção sobre o apoio da liderança ao desenvolvimento profissional

Aspectos Avaliados	N Colaboradores (%)	N Líderes (%)
--------------------	---------------------	---------------

Líder Não contribui (1-2 pouco ou nada)	3 (1) 9,4% 9 (2) 28,1%	-
Contribui. Moderadamente (3)	5 (15,6%)	-
Contribui. Muito (4-5)	7 (4) 21,9% e 8 (5) 25%	-
Sua Liderança contribui para formação de equipes de alto desempenho		
Não contribui (1-2 pouco ou nada)	-	-
Contribui Moderadamente (3)	-	-
Contribui. Muito (4-5)	-	1 (4) (20%) 4 (5) (80%)
Total	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados apontam que 59,4% dos colaboradores afirmam receber feedbacks apenas raramente, enquanto 34,4% os recebem de forma constante e construtiva. Em contraste, 100% dos líderes afirmam realizar feedbacks formais com regularidade, o que revela uma discrepância perceptiva significativa entre emissores e receptores. Essa diferença evidencia a importância da clareza comunicacional, já que, conforme Barbosa e Teixeira (2022), o feedback é uma das ferramentas mais eficazes para alinhar expectativas e promover melhorias de desempenho quando é realizado de maneira contínua, empática e bidirecional.

Em relação ao desenvolvimento profissional, 46,9% dos colaboradores consideram que seus líderes contribuem de forma significativa, embora 28,1% percebam essa contribuição apenas de modo moderado. Já os líderes afirmam apoiar fortemente o desenvolvimento de suas equipes — 80% declararam contribuir para a formação de equipes de alto desempenho. Essa diferença reflete a ausência de mecanismos sistemáticos de acompanhamento e comunicação sobre os resultados dessas práticas.

De acordo com Duarte e Araújo (2022), o desenvolvimento das equipes requer ações estruturadas, como mentorias, capacitação contínua e incentivo à aprendizagem. A falta de regularidade nas devolutivas reduz o engajamento e o senso de propósito coletivo, enquanto o feedback consistente reforça o vínculo e estimula a autoconfiança dos colaboradores.

4.4 Motivação, Reconhecimento e Clima Organizacional

As Tabelas 5 e 6 apresentam dados sobre a motivação, reconhecimento e percepção do clima organizacional.

Tabela 5 - PERCEPÇÕES SOBRE MOTIVAÇÃO E RECONHECIMENTO NA EQUIPE

Aspectos avaliados	N Colaboradores (%)
Sentem-se desmotivados (1-2)	5 responderam (1) 15,6 % e 5 (2) 15,6%
Motivação moderada (3)	9(28,1%)
Motivação alta (4-5)	9 (4) 28,1% e 4 (5) 12,5%
Total	100%
Sentem-se pouco reconhecidos	3 (9,4%)
Reconhecimento moderado	12 (37,5%)
Reconhecimento frequente	12 (37,5%)
Não souberam responder	5 (15,6%)
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Tabela 6 - PERCEPÇÃO SOBRE COLABORAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Aspectos Avaliados	N colaborador (%)	N Líderes (%)
O líder promove um ambiente colaborativo SIM	15 (46,9%)	-
Parcialmente	12 (37,5%)	-
NÃO	5 (15,6%)	-
Receberam capacitação/ treinamento em liderança (Sim, recentemente)	-	2 (40%)
(SIM, mas a muito tempo)	-	3 (60%)
Total	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados indicam que 57,3% dos colaboradores se sentem motivados ou altamente motivados, e 75% percebem níveis moderados ou elevados de reconhecimento. No entanto, 15,6% relatam ausência de reconhecimento e 31,2% apontam motivação apenas moderada. Essa heterogeneidade confirma a relevância do reconhecimento simbólico e da valorização emocional no engajamento das equipes (Robbins & Judge, 2023).

Para Goleman (2019), a motivação está intrinsecamente ligada à liderança emocionalmente inteligente, que reconhece e reforça as conquistas individuais e coletivas. Essa forma de liderança cria um ambiente psicologicamente seguro, em que os colaboradores se sentem valorizados e dispostos a contribuir.

Em relação ao clima organizacional, 46,9% dos colaboradores consideram o ambiente colaborativo, enquanto 37,5% o percebem parcialmente colaborativo e 15,6% não o consideram colaborativo. Entre os líderes, 60% afirmaram ter recebido capacitação há muito tempo, o que sugere defasagem na formação continuada. De acordo com Silva e Pereira (2023), o desenvolvimento de um clima organizacional saudável depende da capacidade do líder de atuar como mediador, promovendo relações de confiança e respeito mútuo. Assim, investir em capacitação e desenvolvimento emocional das lideranças torna-se essencial para consolidar uma cultura colaborativa.

4.5 Desafios da Liderança e Práticas Promotoras de Desenvolvimento

A Tabela 7 apresenta os principais desafios enfrentados na gestão de equipes.

Tabela 7- PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS NA LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES

Categoria de Desafio	Colaboradores (%)	Líderes (%)
Manter a motivação da equipe	25%	-
Lidar com conflito internos	28,1%	40%
Gestão de prazos e metas	15,6%	20%
Falhas em feedback e comunicação	12,5%	-
Desenvolvimento e Apoio a equipe	12,5%	20%
Rotatividade de pessoal	-	20%
Outros	6,3 %	-
Total	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Entre os colaboradores, destacam-se como maiores dificuldades os conflitos internos (28,1%), a manutenção da motivação (25%) e a gestão de prazos e metas (15,6%). Para os

líderes, os principais desafios foram conflitos (40%), rotatividade de pessoal (20%) e apoio ao desenvolvimento da equipe (20%). Essa convergência demonstra que o principal obstáculo está relacionado à gestão das relações humanas, evidenciando carências nas competências socioemocionais da liderança.

Chiavenato (2021) enfatiza que o papel do líder é mediar divergências e transformar tensões em aprendizado coletivo. Já Duarte e Araújo (2022) acrescentam que a empatia e a escuta ativa são competências essenciais para prevenir desgastes e fortalecer o espírito de equipe.

As Tabelas 8 a 12 complementam essa análise, apresentando as práticas e estratégias mais valorizadas no processo de desenvolvimento das equipes.

Tabela 8- Práticas de liderança que contribuem para O desenvolvimento da equipe (colaboradores e líderes)

Categoria de Prática de liderança	Exemplo nas Respostas dos colaboradores	Colaboradores (%)	Exemplos nas Resposta dos líderes	Líderes (%)
Feedback construtivo e orientação contínua	“Feedbacks, feedback construtivos, orientação contínua”	21,9%	“Reuniões de feedbacks e delegação de responsabilidade”	80%
Reconhecimento e valorização	“reconhecimento, mérito, valorização pelo trabalho”	28,1%	“reconhecimento constante, recompensas justas e autonomia	100%
Incentivo-a capacitação/ aprendizado	“cursos, treinamentos, incentivarão aprendizado”	18,8%	“treinamentos e capacitação continuam”	80%
Delegação e autonomia	“liberdade para decisões, delegação de responsabilidade”	9,4%	“delego responsabilidades estratégicas”	60%
Comunicação, respeito e motivação	‘empatia, boa comunicação, motivação e trabalho em equipe”	12,5%	“promoção de diálogo e escuta ativa”	80%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os colaboradores destacam como práticas mais relevantes o reconhecimento e valorização (28,1%), o feedback construtivo (21,9%) e o incentivo à capacitação (18,8%). Os líderes, por sua vez, enfatizam o reconhecimento (100%), o feedback contínuo (80%) e o incentivo ao

aprendizado (80%). Embora haja convergência de percepções, as intensidades divergem, indicando que as ações dos líderes nem sempre são percebidas de forma visível pelas equipes.

Tabela 9- Relacionamento entre o líder e equipe (colaboradores)

Categoria identificada	Exemplos de resposta	Frequência (%)
Relacionamento positivo e colaborativo	“o líder e parceiro e sempre disposto a ouvir”	40,6%
Relacionamento distante ou superficial	“o líder só aparece quando precisa cobrar”	18,6%
Relação conflituosa ou negativa	“muita cobrança e pouca reciprocidade”	40,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Cerca de 40,6% dos colaboradores avaliam positivamente o relacionamento com o líder, reconhecendo empatia e abertura ao diálogo. No entanto, 18,6% apontam relações distantes e 40,6% percebem vínculos conflituosos ou pouco recíprocos. Essa polarização reforça o papel da comunicação transparente na consolidação da confiança e do engajamento (Goleman, 2019; Northouse, 2021).

Tabela 10- Estilo de liderança e práticas cotidianas (líderes)

Categoria identificada	Exemplos de resposta	Frequência
Comunicação aberta e engajamento	“promovo diálogo, distribuo tarefas conforme as habilidades e envolvo a equipe”	2
Apoio e desenvolvimento da equipe	“busco estar presente para apoiar e esclarecer dúvidas”	2
Orientação para resultados	“cobro resultados, mas reconheço conquistas e acompanhamento de perto”	1

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os líderes destacam três dimensões predominantes em sua atuação: comunicação aberta e engajamento, apoio e desenvolvimento da equipe e orientação para resultados. Essa combinação revela equilíbrio entre direcionamento e suporte, embora a ênfase em resultados possa sobrepor-se, ocasionalmente, às dimensões relacionais.

Tabela 11- práticas eficazes para motivar e engajar funcionários (líderes)

Categoria identificada	Exemplos de resposta	Frequência (%)
Reconhecimento e valorização	“reconhecimento constante e recompensas”	100%
Capacitação e treinamento	“treinamentos e capacitação justa	80%
Autonomia e responsabilidade	“autonomia com a responsabilidade e autoconfiança”	60%
Metas claras e recompensas	“metas definidas e recompensas imediatas”	60%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os líderes apontam como principais estratégias de engajamento o reconhecimento e valorização (100%), a capacitação e treinamento (80%), a autonomia com responsabilidade (60%) e a definição de metas claras (60%). Esses achados confirmam a relação entre motivação e propósito organizacional defendida por Robbins e Judge (2023) e Boyatzis (2018).

Tabela 12- Estratégia para apoiar e desenvolver funcionários (líderes)

Categoria/estratégia	Exemplo de resposta	Frequência (%)
Feedback e acompanhamento	“reuniões e identificação de pontos de melhoria”	100%
Treinamento e capacitação	“treinamentos práticos e reuniões semanais”	80%
Delegação de responsabilidade	“delego tarefas estratégicas para desenvolver autonomia”	60%
Reforço positivo e emocional	“reforço positivamente o desempenho”	40%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

As práticas mais mencionadas foram o feedback e acompanhamento (100%), treinamentos práticos (80%), delegação de responsabilidades (60%) e reforço positivo (40%). Tais estratégias estão alinhadas à visão de Hackman (2002), segundo a qual o desenvolvimento de equipes de alto desempenho requer liderança contínua, propósito compartilhado e suporte

constante ao aprendizado.

Por fim, a Tabela 13 apresenta o apoio institucional percebido pelos líderes.

Tabela 13- Apoio a liderança institucional à atuação da liderança (líderes)

Categoria/ tipo de apoio	Exemplos de resposta	Frequência (%)
Metas claras e de recursos adequados	“apoio com metas definidas e ferramentas adequadas”	27%
Confiança e respaldo nas decisões	“confiança e autonomia da direção”	20%
Incentivo a capacitação	Apoio ao desenvolvimento e a capacitação contínua”	20%
Comunicação abertura e cultura de diálogo	Promoção de Comunicação aberta e transparente”	33%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Verifica-se que 80% dos líderes percebem apoio adequado da gestão institucional, especialmente em termos de metas claras (27%), comunicação aberta (33%) e confiança nas decisões (20%). Contudo, parte deles menciona carência de recursos e de alinhamento estratégico, o que pode comprometer a eficácia das ações de liderança. Kotter (2014) e Yukl (2013) destacam que a liderança institucional deve atuar como sustentáculo, oferecendo diretrizes e recursos para que os líderes intermediários possam exercer sua função de forma plena e inovadora.

De forma geral, os resultados indicam que a empresa estudada encontra-se em processo de amadurecimento organizacional. As práticas de liderança já apresentam avanços significativos, especialmente no reconhecimento e na comunicação, mas ainda carecem de regularidade, integração e formação continuada. O fortalecimento das competências socioemocionais — empatia, escuta ativa, resiliência e comunicação assertiva — é indispensável para consolidar uma liderança humanizada e colaborativa, capaz de promover desenvolvimento contínuo, engajamento e bem-estar no trabalho (Goleman, 2019; Boyatzis, 2018; Duarte & Araújo, 2022).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo geral de analisar como a liderança impacta o desenvolvimento de equipes em ambientes organizacionais, esta pesquisa buscou compreender de forma ampla

e integrada as percepções de colaboradores e líderes sobre as práticas de gestão adotadas em uma empresa de serviços de Manaus (AM). A abordagem quali-quantitativa possibilitou a análise de aspectos objetivos e subjetivos, permitindo não apenas identificar padrões de comportamento, mas também interpretar significados e experiências vivenciadas no cotidiano organizacional.

Os resultados revelaram um perfil de participantes marcado por diversidade etária e formativa. A maioria dos colaboradores é jovem, com idade entre 20 e 30 anos e ensino médio completo, enquanto os líderes apresentam maior maturidade profissional e escolaridade superior, incluindo casos de pós-graduação. Essa diferença, ao mesmo tempo que amplia o potencial de aprendizado intergeracional, impõe desafios à comunicação e à integração, exigindo lideranças empáticas e capazes de mediar conflitos e alinhar expectativas. Conforme apontam Chiavenato (2020) e Robbins (2019), o equilíbrio entre experiência e abertura ao diálogo é um dos pilares da eficácia na gestão de pessoas.

Quanto à percepção da atuação da liderança, observou-se que a maioria dos colaboradores avalia positivamente seus gestores, embora parte significativa ainda perceba práticas de comunicação e acompanhamento insuficientes. Essa divisão evidencia que, embora exista reconhecimento da autoridade e do esforço gerencial, há também setores em que as práticas de feedback e reconhecimento não são plenamente consistentes. O estilo autocrático ainda se mostra predominante, coexistindo com estilos liberal, democrático e situacional. Essa pluralidade de abordagens reflete um processo de transição entre modelos tradicionais e participativos, em consonância com Northouse (2021), que defende a adaptação do estilo de liderança conforme o grau de maturidade e autonomia da equipe.

No tocante às práticas de feedback e desenvolvimento profissional, identificou-se uma discrepância perceptiva entre líderes e colaboradores: enquanto todos os gestores afirmaram realizar devolutivas formais e regulares, a maior parte dos colaboradores declarou recebê-las com baixa frequência. Esse desencontro evidencia falhas na comunicação e na visibilidade das práticas de acompanhamento. Ainda assim, quase metade dos participantes reconheceu que a liderança contribui de forma significativa para o desenvolvimento profissional, o que representa um avanço, embora indique necessidade de maior sistematização. Para Duarte e Araújo (2022), o desenvolvimento de equipes requer ações contínuas, como mentorias, capacitações e estímulos à aprendizagem, que devem ser comunicadas e acompanhadas com clareza.

Os resultados também apontaram que a maioria dos colaboradores se sente motivada e reconhecida, embora exista um grupo que relata desmotivação e ausência de valorização. Essa heterogeneidade indica que as práticas de reconhecimento ainda não estão plenamente uniformizadas. Para Robbins e Judge (2023), a motivação está diretamente relacionada à percepção de justiça e reconhecimento simbólico, enquanto Goleman (2019) destaca o papel

da liderança emocionalmente inteligente na construção de vínculos de confiança e no estímulo ao engajamento. Quanto ao clima organizacional, a percepção predominante é de um ambiente colaborativo, mas com fragilidades na comunicação e no apoio mútuo, o que reforça a importância da capacitação contínua das lideranças.

Entre os principais desafios enfrentados pela liderança e pelas equipes, destacam-se os conflitos internos, a manutenção da motivação, a gestão de prazos e metas e a rotatividade de pessoal. Tais dificuldades refletem a complexidade das relações humanas e a importância das competências socioemocionais no cotidiano das organizações. Segundo Chiavenato (2021), cabe ao líder mediar divergências e transformar tensões em oportunidades de aprendizado coletivo, e, conforme Duarte e Araújo (2022), competências como empatia, escuta ativa e equilíbrio emocional são essenciais para lidar com contextos complexos e prevenir desgastes interpessoais.

As práticas consideradas mais eficazes para o desenvolvimento das equipes incluem o reconhecimento, o feedback construtivo, o incentivo à capacitação e a delegação de responsabilidades. Essa convergência conceitual, ainda que acompanhada de divergências na intensidade percebida, confirma o papel do reconhecimento e da comunicação como elementos centrais da liderança transformacional (Bass & Riggio, 2019). Além disso, líderes e equipes compartilham a visão de que o desenvolvimento profissional depende de acompanhamento próximo, treinamento prático e estímulo à autonomia — aspectos que se articulam diretamente ao conceito de empowerment defendido por Boyatzis (2018).

No que se refere ao apoio institucional, a maioria dos líderes afirmou perceber respaldo adequado da gestão, principalmente na definição de metas e na disponibilização de recursos, enquanto outros destacaram a existência de uma comunicação aberta e transparente. Esse suporte, entretanto, ainda carece de maior alinhamento estratégico, para que o incentivo à liderança humanizada se traduza em práticas uniformes e sustentáveis em todos os níveis da organização. Conforme Yukl (2013), a liderança institucional deve atuar como sustentáculo das demais, promovendo coerência e coesão nas políticas de gestão de pessoas.

Apesar da relevância dos resultados, algumas limitações devem ser consideradas. A pesquisa foi conduzida em apenas uma empresa do setor de serviços e contou com um número restrito de participantes, o que limita a generalização dos achados. O uso de questionários autoaplicáveis também pode ter influenciado as respostas, uma vez que estão sujeitos a vieses de autopercepção e desejabilidade social. Além disso, o recorte transversal não permite observar a evolução das práticas de liderança ao longo do tempo.

Essas limitações, contudo, apontam oportunidades para futuras investigações. Recomenda-se que novos estudos ampliem o escopo para empresas de diferentes setores econômicos e tamanhos, utilizando amostras mais diversificadas e incorporando métodos qualitativos, como entrevistas em profundidade e grupos focais, a fim de captar as sutilezas

das relações interpessoais e dos estilos de liderança. Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas longitudinais que acompanhem o impacto de programas de capacitação sobre o engajamento e o desempenho das equipes, bem como o uso de ferramentas analíticas que permitam mensurar a correlação entre feedback, reconhecimento, motivação e clima organizacional.

Por fim, futuras pesquisas podem explorar de forma mais detalhada a influência das competências socioemocionais na eficácia da liderança, examinando como empatia, comunicação assertiva e inteligência emocional contribuem para a construção de ambientes de trabalho mais colaborativos e saudáveis. Também é recomendável investigar o papel das políticas institucionais de apoio à liderança humanizada, de modo a compreender como estruturas organizacionais coerentes podem potencializar o desenvolvimento das equipes e a sustentabilidade dos resultados.

Assim, ao atender ao objetivo geral e aos específicos propostos, este estudo conclui que a liderança exerce influência direta e multifacetada sobre o desenvolvimento das equipes, atuando como elo entre o desempenho técnico e o bem-estar organizacional. Consolidar uma cultura de liderança humanizada, sustentada em práticas de reconhecimento, feedback, capacitação e apoio mútuo, constitui condição essencial para a formação de equipes mais engajadas, colaborativas e orientadas ao alto desempenho, promovendo, simultaneamente, a competitividade organizacional e o crescimento humano nas relações de trabalho.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARBOSA, L. A.; TEIXEIRA, M. L. M. Práticas de liderança e desempenho organizacional: mediação do comprometimento e do clima organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 1–27, 2022.

BARBOSA, L. F.; TEIXEIRA, M. R. Liderança e desenvolvimento de equipes: desafios e perspectivas contemporâneas. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v. 14, n. 1, p. 120–135, 2022. disponível em: <https://periodicos.unama.br/index.php/ra/article/view/845>. Acesso em: 22 out. 2025.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. *Transformational leadership*. 3. ed. New York: Routledge, 2019.

BENTO, Fabrícia; SILVA, Leandro. Liderança e transformação digital: desafios contemporâneos. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 205–217, 2022.

BOYATZIS, Richard E. *A inteligência emocional na liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Manole, 2020.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DAMÁSIO, Antonio R. *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.

DUARTE, Fabiana; ARAÚJO, Carlos. Competências socioemocionais na liderança organizacional: uma análise integrativa. *Revista de Psicologia Aplicada*, Curitiba, v. 34, n. 1, p. 45–60, 2022.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 25. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

HACKMAN, J. Richard. *Leading teams: setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business Press, 2002.

KOTTER, John P. *Liderando mudança*. São Paulo: M. Books, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2022.

NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 9. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021.

RESOLUÇÃO nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Conselho Nacional de Saúde, Brasília, DF, 2016.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 19. ed. São Paulo: Pearson, 2023.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Administração*. 14. ed. São Paulo: Parson Education do Brasil, 2020.

SILVA, Márcia T.; PEREIRA, Larissa C. Segurança psicológica e desenvolvimento de equipes: o papel da liderança. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 141–158, 2023.

SOUZA, Ana L.; CARDOSO, Bruno F.; LIMA, José A. Liderança transformacional e desempenho de equipes. *Revista Gestão & Tecnologia*, Curitiba, v. 22, n. 3, p. 89–102, 2022.

SOUZA, L. F.; CARDOSO, M. A.; LIMA, R. F. Gestão de equipes: o papel do líder para o desenvolvimento organizacional. *Seven Publishing*, 2022. disponível em: <https://sevenpubl.com.br/ISJM/article/download/4686/8429/18729>. Acesso em: 8 out. 2025.

YUKL, Gary A. *Liderança nas organizações*. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2013.