

ESTILOS E PAPÉIS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE MODA

LUIZ HENRIQUE DA SILVA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

TATIANA GHEDINE

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

CHRISTIANE MENDES DROZDEK PEREIRA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à órgão de fomento:

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

ESTILOS E PAPÉIS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE MODA

1. INTRODUÇÃO

A liderança é considerada um elemento chave na composição do comportamento organizacional, realizando um papel mediador entre indivíduos e organização. Ela pode ser considerada uma ferramenta fundamental no âmbito motivacional contribuindo para o crescimento, desenvolvimento (Dastane, 2020) e desempenho das organizações (Lee & Park, 2020). O líder é responsável por mediar e promover a adaptação das pessoas na realização de suas atividades laborais, influenciando o comportamento de seus membros de equipe, seu grau de satisfação, sua capacidade de envolver-se com as tarefas e o seu desenvolvimento de comportamentos criativos (Choi *et al.*, 2016).

O exercício da liderança no ambiente organizacional requer e integra determinadas habilidades e competências do líder (Alves, 2010), que podem influenciar positivamente o compromisso afetivo (Aboramadan & Dahleez, 2020). O líder exerce um papel social consolidando dimensões individuais e coletivas, tendo como responsabilidade adaptar práticas organizacionais, de forma a conduzir e influenciar sua equipe para as atividades de trabalho (Almeida, *et al.*, 2020). Se os seguidores percebem seu líder como justo, eles serão motivados a retribuir, demonstrando atitudes e comportamento positivos relacionados ao trabalho (Aboramadan & Dahleez, 2020).

Na indústria da moda, principalmente nas equipes de design de coleções, líderes são responsáveis por adotar novas tendências, desenvolver a inovação por meio de traços psicológicos ou sociais e exibirem comportamentos inovadores (Choo *et al.*, 2014; Workman & Lee, 2017). As atividades de trabalho de equipes de moda são compostas por etapas que requerem informações e competências que demandam o envolvimento de diferentes indivíduos (Libânio & Amaral, 2017), tornando este processo altamente colaborativo e exigindo tomada de decisões coletivas (Paney, 2016), sendo o líder responsável pela condução destes processos.

Torna-se importante entender os caminhos adotados pelos líderes, uma vez que eles se utilizam de diferentes estilos para definir e propagar a visão organizacional, além de efetuarem diferentes abordagens de comunicação, escolhas de controle e monitoramento em função de seus estilos ou papéis de liderança adotados (Cruz *et al.*, 2015). Em complemento, tente-se a necessidade de pesquisas que abordem o papel de líderes de moda (Kim & Kim, 2020). Desta forma, este artigo tem por objetivo identificar evidências de estilos e papéis de liderança na atuação de líderes de equipes de design de moda.

Utilizando-se de uma pesquisa qualitativa e com estratégia de estudo de caso em um Grupo de moda de Santa Catarina, foram coletados dados através de entrevistas semiestruturadas e observação participante com 36 colaboradores de 6 equipes de design de moda em 5 marcas de roupas. Os resultados demonstram as principais evidências dos estilos e papéis de liderança na indústria de moda, apresentando algumas contribuições: 1) identifica que o estilo de liderança democrático é o que mais possibilita o desenvolvimento de pessoas e equipes; 2) permite uma melhor compreensão das características comportamentais dos líderes relativa a seus papéis e estilos de liderança; 3) para organização, proporciona a compreensão para desenvolver papéis deficientes e formar aqueles considerados ausentes e necessários para aprimorar seu desempenho; 4) para indústria da moda, contribui demonstrando evidências capazes de aprimorar o desenvolvimento da atuação de líderes de equipes design de moda.

Este artigo apresenta inicialmente o referencial teórico, retratando estilos de liderança (autocrático, democrático e liberal) e os papéis de liderança utilizando o modelo de Quinn *et al.* (2003) composto por oito papéis (mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador). Em seguida, os procedimentos metodológicos utilizados, e por fim, são expostos os principais resultados desta pesquisa e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estilos e Papéis de Liderança

A liderança é caracterizada pelo foco nos indivíduos e como eles contribuem para a melhoria da eficácia e desempenho individual e organizacional (Kjellstrom *et al.*, 2020). O líder apresenta um papel social e representativo, tendo o intuito de coordenar uma equipe de forma eficaz, pela mediação da comunicação entre as ações de seus membros e empresa. A partir de uma base de valores, ele é capaz de conduzir a equipe em direção a um objetivo comum (Maran *et al.*, 2019), utilizando-se de diferentes estilos de liderança. Assim, o líder possui um papel central nas equipes e a responsabilidade sobre os resultados organizacionais (Dastane, 2020).

O papel do líder pode assumir diversas interpretações. Trata-se de um conjunto de atividades e comportamentos capazes de definir o ambiente de trabalho por meio do direcionamento e alinhamento das pessoas com a empresa, ou seja, seu papel consiste na direção e propósito para a organização (Gjerde & Ladegård, 2018). Através da liderança acontece o contágio emocional que pode resultar em uma atitude positiva ou negativa por parte dos indivíduos. Desta forma, a atitude do líder é a base para convencer a equipe e obter sucesso na implementação deste direcionamento (Farahnak *et al.*, 2019).

Nas teorias de liderança três estilos são considerados clássicos e já consolidadas na literatura (autocrático, democrático e liberal). As escolhas dos estilos de liderança adotados neste estudo se justificam por serem amplos estilos de poder de liderança utilizados dentro de grupos (Malik *et al.*, 2016; Vugt *et al.*, 2004), e por serem estilos de lideranças considerados comportamentais, com foco direcionado ao estilo de comportamento dos líderes (Yukl, 2013), ou seja, como eles interagem com seus liderados, e não em seus aspectos emocionais e simbólicos como os estilos transformacionais e carismáticos, por exemplo (Conger & Kanungo, 1987; Conger, 2011).

A liderança autocrática é definida como o uso de comportamentos de controle e direção por líderes voltados à centralização das tomadas de decisões e à concentração do poder (Hoogh *et al.*, 2015). Os líderes autocráticos são altamente focados em eficiência, possuem pouco tempo para comunicação e para eles fazer as coisas são muito importantes, mesmo que desagrade as pessoas ao fazê-las. Algumas de suas características são a baixa estabilidade, alto narcisismo, necessidade de poder, orientado por tarefas, dominação, insistência e controle (De Cremer, 2006; Harms *et al.*, 2018).

A liderança democrática é determinada pela comunicação entre líderes e subordinados, envolvendo a utilização de decisões que permitem aos membros sua participação e opiniões consideradas (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016; Yukl, 2013). O uso de procedimentos de decisão reflete a preocupação do líder com o comprometimento e desenvolvimento de seus membros e a qualidade de decisão. O conteúdo dessas decisões pode envolver o planejamento de procedimentos de trabalho, determinação de melhorias aos benefícios dos membros e a identificação de iniciativas inovadoras (Yukl, 2013).

A liderança liberal é marcada pela evitação ou ausência de liderança e considerada a mais ineficaz (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2017; Yukl, 2013). O líder liberal é considerado inativo, ao invés de reativo ou proativo. Ele evita a orientação e apoio, demonstra falta de cuidado com que os membros fazem, se abdica das responsabilidades para se dedicar ao seu trabalho, desvia pedidos de ajuda, não toma decisões necessárias, a autoridade permanece em desuso, as ações estão atrasadas (Bass, 1990; Bass & Bass, 2008)

Por meio do estilo de liderança adotado, um líder pode apresentar diferentes comportamentos na interação com seus seguidores, onde esses comportamentos podem se relacionar e coexistir (Kelemen *et al.*, 2020). Os três estilos de liderança abordados irão influenciar um conjunto de características dos líderes (seus papéis) representados pela ênfase de seus modelos (Quinn *et al.*, 2003), como pode ser observado na Figura 1.

Cruzando a literatura pesquisada com os papéis dos líderes (Quinn *et al.*, 2003) pode-se depreender que: o líder autocrático com comportamentos de direção e controle, está voltado principalmente para os Modelos de processos internos e metas racionais; o líder democrático determinado pela participação e flexibilidade, envolve principalmente comportamentos com ênfase no Modelos das relações humanas e sistemas abertos; o líder liberal é caracterizado pela intervenção de comportamentos apenas quando acreditar ser necessário, desta forma, não possui ênfase definida.

Assim, é possível considerar que os papéis dos líderes são influenciados em virtude de sua ênfase estabelecida, sendo esta ênfase, determinada pelo estilo de liderança adotado. Neste sentido, Quinn *et al.* (2003) classificaram oito papéis do líder (diretor, produtor, mentor, facilitador, coordenador, monitor, inovador e negociador) com foco na sua eficácia, especificando as principais funções e expectativas que podem ser experimentadas por um líder (figura 1).

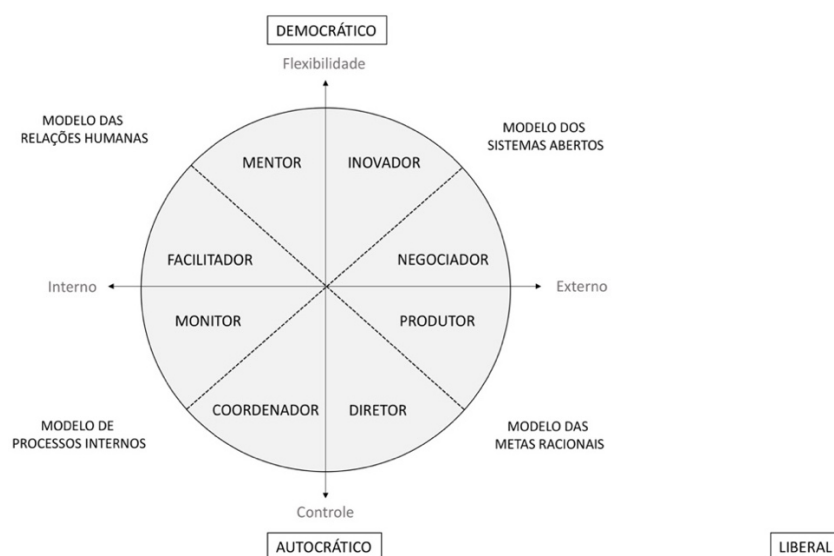


Figura 1. Os papéis dos líderes

Fonte: Elaborado a partir de Quinn *et al.* (2003, p. 17).

Conforme Figura 1 observa-se que os papéis estão dispostos em quadrantes associados a quatro modelos gerenciais propostos por Quinn *et al.* (2003). O modelo de sistemas abertos (inovador, negociador) possui ênfase na adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gerenciamento da mudança; o modelo das metas racionais (produtor, diretor) enfatiza a explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas; o modelo de processos internos (coordenador, monitor) possui ênfase na definição de responsabilidade, mensuração e documentação; e o modelo das relações humanas (mentor, facilitador) enfatiza a participação, resolução de conflitos e criação de consenso.

Alguns papéis desempenhados pelos líderes (mentor, facilitador, monitor e coordenador) relacionados do lado esquerdo da figura são voltados para as atividades internas da empresa, enquanto do lado direito (diretor, produtor, negociador e inovador) são voltados para o ambiente externo. Pode-se afirmar também que determinados papéis (facilitador, mentor, inovador e negociador) relacionados na parte superior da figura exigem dos líderes maior flexibilidade para lidar com pessoas e mudanças, se aproximando do estilo de liderança democrático. Enquanto na parte inferior (monitor, coordenador, diretor e produtor) possuem maior enfoque no controle, em virtude de suas principais funções estarem relacionadas ao estabelecimento de processos e metas, se aproximando do estilo de liderança autocrático. O estilo de liderança liberal por ser considerado ausente e inativo, não se aproximaria especificamente a nenhum dos papéis propostos no modelo.

2.1.1 Papel de mentor

O mentor dedica-se ao desenvolvimento das pessoas através de uma orientação cuidadosa e empática. Tem grande senso de consciência emocional de si e dos outros. Poderia ser intitulado de papel do interesse humano, pois o líder é solícito, atencioso, sensível, afável, aberto e justo. Ele está ciente das necessidades individuais, ouve seus membros, apoia reivindicações legítimas, transmite apreciação, distribui elogios e reconhecimentos. Pode ser visto como um professor, um treinador ou uma figura paternal (Denison *et al.*, 1995; Gibson, *et al.*, 2000; Quinn *et al.*, 2003). Ele não considera seus membros como concorrentes, mas como pessoas que podem complementar o próprio desempenho, como quem ele poderá aprender ao ensinar (Ramos, 2010).

As pessoas são recursos a serem desenvolvidos e o líder mentor colabora no aprimoramento das competências individuais, oportuniza treinamentos e ajuda seus membros a planejar o crescimento e o desenvolvimento de carreira (Belasen, 2000; Belasen & Frank, 2004; Quinn *et al.*, 2003). O objetivo do mentor é fornecer um veículo de interação e comunicação que promova a compreensão dos seus membros com os objetivos organizacionais, por isso deve ter tempo disponível para o relacionamento (Solansky, 2010). Esses relacionamentos são percebidos como conexões que fortalecem uma experiência dinâmica guiada para promover o crescimento e desenvolvimento da vida pessoal e profissional dos seus seguidores (Eva *et al.*, 2019; McCloughen *et al.*, 2013).

2.1.2 Papel de facilitador

O facilitador fomenta os esforços coletivos, promove a coesão e o trabalho em equipe e administra os conflitos interpessoais. Neste papel o líder é orientado a processos e encoraja a expressão de opiniões. Seus comportamentos incluem intervenções em disputas interpessoais, utilização de técnicas de resolução de conflitos, o reforço da coesão e do moral coletivo, obtenção de colaboração, participação e ajuda na solução de problemas de seu grupo (Denison, *et al.*, 1995; Quinn *et al.*, 2003).

Nas equipes esse líder possui tomadas de decisão distribuídas de forma equilibrada entre os membros, gera confiança e inspira o trabalho em equipe, dá suporte e facilita as decisões, utiliza a solução de problemas em grupo, expande as competências coletivas, desenvolve uma identidade de equipe e prevê influência à mudança (Belasen, 2000; Belasen & Frank, 2004; Galbraith *et al.*, 2011). No processo de aprendizagem o líder facilitador envolve o incentivo, o estímulo, a busca e a geração do conhecimento, a capacidade de processar e ajudar a esclarecer informações, estimula a criatividade e inovação, incentiva a participação nas capacitações, os diálogos, as discussões e a sistematização das informações (Delfino & Silva, 2013).

2.1.3 Papel de monitor

O monitor está atento ao que se passa em sua unidade, determina se as pessoas estão cumprindo as regras e verifica se o setor está fazendo sua parte. Ele domina todos os fatos e detalhes, além de ser um bom analista. Suas principais características envolvem o interesse por dados e formulários, análise e resposta a informações de rotina pela condução de inspeções e vistorias e na revisão de relatórios e outros documentos. O papel de monitor requer cuidado com detalhes, controle, análise e verificação. Ele realiza verificações constantes para descobrir os fatos, tem senso de precisão e presta atenção aos mínimos detalhes (Denison *et al.*, 1995; Quinn *et al.*, 2003).

Atuando como monitor o líder possui atenção às questões de controle interno, como a gestão de processos essenciais, sua consolidação e continuidade (Cavalcanti *et al.*, 2009). Nesse papel ele constantemente busca e recebe informações de várias fontes, lendo relatórios e memorandos, participando de reuniões e visitas observacionais, que contribuem para a compreensão de eventos externos e processos internos de sua organização. Com essas

informações ele consegue identificar os problemas e oportunidades, detecta as mudanças que estão acontecendo ou necessidade de futuras mudanças, e por fim, toma suas decisões (Trevizan *et al.*, 1998; Yukl, 2013).

2.1.4 Papel de coordenador

O coordenador dá sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. É digno de confiança e crédito. Entre seus traços comportamentais apresenta diversos recursos para facilitar o trabalho, como por exemplo, agendar, organizar e coordenar os esforços da equipe, enfrentar crises e a resolução de dificuldades de ordem tecnológica, logística e doméstica. Como coordenador o líder deve cuidar que o trabalho transcorra com tranquilidade e as atividades sejam realizadas de acordo com sua importância relativa, com o mínimo de atrito entre indivíduos, grupos e unidades de trabalho (Quinn *et al.*, 2003). Esse líder enfatiza a estabilidade e o controle, verifica se as regras e os padrões são cumpridos, analisa os requisitos das tarefas e mantém o fluxo de trabalho (Belasen, 2000; Belasen & Frank, 2004; Denison *et al.*, 1995). Sua responsabilidade consiste em encarregar-se de que as pessoas certas estejam no lugar certo na hora certa, para que cumpram sua função de maneira correta, proporcionando aos seus membros condições, ferramentas e espaço físico necessários (Cavalcanti *et al.*, 2009).

2.1.5 Papel de diretor

O diretor explicita expectativas por meio dos processos, como o planejamento e a delimitação de metas. É um deflagrador decisivo, seleciona alternativas, estabelece objetivos, determina papéis e tarefas, cria regras e políticas e concede instruções. Tem atitudes objetivas, chama as responsabilidades para si, é competitivo e toma decisões com rapidez (Denison *et al.*, 1995; Quinn *et al.*, 2003). Na capacidade de diretor, espera-se que esse líder esclareça expectativas através de um planejamento formal e inicie ações e resoluções de problemas. Líderes efetivos adquirem, usam e integram dinamicamente as competências associadas ao papel de diretor em situações gerenciais (Belasen, 2000; Belasen & Frank, 2004). Em muitos aspectos, esse papel reflete a essência da definição que alguns autores dão para a liderança (Cavalcanti *et al.*, 2009).

2.1.6 Papel de produtor

O produtor é orientado para a tarefa, mantém o foco no trabalho e apresenta alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. Esse líder aceita responsabilidades, realiza tarefas e sustenta uma grande produtividade pessoal, que acarreta no envolvimento da motivação dos membros da equipe, aumentando da produção e o alcance das metas estabelecidas (Denison *et al.*, 1995; Quinn *et al.*, 2003). Espera-se que esse líder seja focado e altamente interessado nos aspectos técnicos/operacionais do trabalho, busque metas de produtividade pessoal e organizacional (Belasen, 2000; Belasen & Frank, 2004) e crie um ambiente de trabalho que deixe produtivo, motivado e comprometido tanto o próprio líder quanto seus membros (Cavalcanti *et al.*, 2009).

2.1.7 Papel do negociador

O negociador é politicamente astuto, preocupa-se com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos. Imagem, aparência e reputação são consideráveis. O líder possui astúcia política, capacidade de persuasão, influência e poder, mobiliza o apoio a mudança e estabelece alianças e parcerias estratégicas com outras organizações. Se desloca de sua própria unidade com a intenção de representar, negociar e adquirir recursos, além de vender e ser um intermediário e porta voz (Belasen, 2000; Belasen & Frank, 2004; Quinn *et al.*, 2003). Apresenta e negocia ideias de forma eficaz, sabendo que essas ideias só terão êxito se as pessoas enxergarem benefícios em aplicá-las (Cavalcanti *et al.*, 2009). Podem participar de diferentes

tipos de negociações, incluindo negociações com sindicatos que envolvam reclamações de gestão trabalhista, negociações de contratos com importantes clientes, fornecedores e consultores ou outras negociações não rotineiras, como aquisição de outra empresa ou pedidos de empréstimos (Yukl, 2013).

2.1.8 Papel do inovador

O inovador é responsável por facilitar adaptação e a mudança, prestar atenção ao ambiente em transformação, identificar tendências, conceitualizar e projetar mudanças cabíveis, tolerar as incertezas e riscos. Esse líder baseia-se na indução, nas ideias e nos insights intuitivos. É um sonhador inteligente e criativo, capaz de enxergar longe, vislumbra inovações e está disposto a correr riscos para concretizar sua visão (Denison *et al.*, 1995; Quinn *et al.*, 2003). Espera-se que esse líder inicie e implemente transformações e transições organizacionais, gere oportunidades para afirmar o valor dos seus membros, estimule o pensamento criativo e crítico, motive seus membros a contribuir com suas habilidades e talentos (Belasen, 2000; Belasen & Frank, 2004; Cavalcanti *et al.*, 2009).

Diante dos papéis apresentados, é necessário compreender que eles não se aplicam a toda e qualquer situação. Situações específicas requerem determinados papéis, podendo um líder utilizar-se de vários papéis ao mesmo tempo em virtude da complementaridade no modelo proposto (Quinn *et al.*, 2003). O modelo dos papéis dos líderes (figura 1) parte do pressuposto que todos os indivíduos são únicos, porém, nenhuma equipe funcionará se os membros se concentrarem na sua individualidade. Cabe ao líder colaborar no desenvolvimento das habilidades de seus membros, ao mesmo tempo que congrega essas habilidades individuais para a construção da equipe (Quinn *et al.*, 2003).

3. METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como descritivo, qualitativo e com estratégia de estudo de caso. O objeto de pesquisa é um grupo empresarial catarinense focado em moda, referência no mercado têxtil há 40 anos. O Grupo possui 16 fábricas no Brasil e uma fábrica internacional no Paraguai. Contudo, esta pesquisa teve como unidade de análise 6 equipes de trabalho do Núcleo de Criação situado em Santa Catarina, onde estão estabelecidas as equipes de design de moda responsáveis em nível nacional pela criação e desenvolvimento das peças de vestuário para 5 marcas do Grupo.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevista semiestruturada e observação participante. A entrevista semiestruturada foi seguida por um roteiro estabelecido com questões abertas, com base em categorias pré-definidas (tabela 1), o qual foi validado por três professores doutores especialistas da área. As entrevistas foram realizadas presencialmente no Núcleo de Criação em Santa Catarina entre os meses de outubro e novembro de 2019.

Tabela 1 - Categorias de análise

Categoria	Conceito	O que analisar?	Autores
Estilos de liderança	Comportamento em relação ao líder com seus seguidores.	Autocrático, democrático e liberal.	Yukl (2003)
Papéis do líder	Funções e expectativas que podem ser experimentadas por um líder.	Diretor, produtor, mentor, facilitador, coordenador, monitor, inovador e negociador.	Quinn et al (2003)

Dos 40 colaboradores que trabalhavam no Núcleo de Criação, 4 foram excluídos por serem recém contratados. Desta forma, foram entrevistados 36 colaboradores, sendo 5 líderes, 12 estilistas, 9 desenhistas e 7 assistentes de estilo, de 6 diferentes equipes de trabalhos. Foram considerados líderes aqueles que formalmente possuíam cargos de chefia e eram responsáveis pela coordenação das equipes. Cabe destacar que um dos líderes é responsável por duas marcas

do Grupo e 1 equipe responsável exclusivamente pela criação e desenvolvimento de peças de *jeans* para as 5 marcas do Grupo, fato este, que explica a análise de 5 líderes em 6 equipes.

Os colaboradores foram identificados pela junção de dois códigos, primeiramente representando sua equipe por E1, E2, E3, E4, E5 ou E6, sendo que o líder responsável por duas equipes foi identificado de forma diferenciada como E2-3. Em seguida, os colaboradores foram identificados em membros ou líderes, os membros receberam códigos M1, M2, M3, M4 e assim por diante, e os líderes o código L1 por cada equipe possuir apenas um líder.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, com a autorização dos entrevistados, totalizando aproximadamente 28 horas de gravação. Para fins de observação da dinâmica e funcionamento das diferentes equipes de trabalho analisadas, principalmente na interação do líder com seus membros, o pesquisador acompanhou e participou de atividades laborais no NC como: reuniões, aprovação da coleção, desfiles, dentre outras. As observações foram realizadas entre os meses de outubro e novembro de 2019, totalizando aproximadamente 85 horas de observação participante, sendo as informações registradas em um diário de campo pelo pesquisador. Neste diário de campo foram registradas informações observadas sobre a atuação dos líderes em suas equipes, interações entre os membros das equipes e outros detalhes vivenciados pelo pesquisador na interação diária com as equipes de trabalho.

A análise de dados foi realizada por meio dos dados primários (entrevistas e observação participante). As entrevistas foram transcritas na íntegra para conservar a qualidade do conteúdo, o qual foram classificadas em categorias de análise pré-definidas (tabela 1), seguindo os critérios de análise de conteúdo propostos por Bardin (2011). Para auxiliar neste processo foi utilizado o software de análise de dados ATLAS.ti, versão 8. O software também auxiliou para contabilizar a quantidade de códigos referentes aos estilos e papéis de liderança identificados na análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Atuação dos líderes

A identificação da atuação dos líderes foi realizada mediante análise do estilo de liderança adotado (autocrático, democrático e liberal) e dos papéis utilizados pelos líderes (mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador) em suas equipes. Cabe destacar que um líder pode assumir mais de um estilo de liderança, bem como, assumir vários papéis ao mesmo tempo. A seguir, são apresentadas evidências acerca da atuação adotada pelos 5 líderes do Núcleo de Criação em suas equipes de trabalho.

4.1.1 Líder Equipe 1

Na Equipe 1, observou-se que o líder apresenta características do estilo de liderança democrático. O líder relata que ouve a opinião da equipe e aceita o que a maioria das pessoas decidir em conjunto, porém, se a sua opinião for divergente, busca deixar claro que não concorda com a decisão, mas que não se manifestará contrário a equipe na frente de outros departamentos ou marcas do Núcleo. Os membros da equipe reconhecem que o líder toma decisões em conjunto e nos momentos de indecisão, consulta a todos para saber qual caminho a equipe deve seguir. O líder é aberto a receber críticas e cede em aceitar a forma proposta pela maioria, “ele entende que é para benefício da venda e da fábrica” reconhece E1M3.

No papel de mentor, o líder busca conversar com seus membros, fornecendo ajuda e auxiliando na busca de melhorias, sempre que necessário. Por meio das observações e do relato dos colaboradores, percebeu-se que o líder é atencioso com a equipe, maleável, aberto, aceita sugestões, ouve as pessoas, se envolve nas atividades e fornece apoio. O entrevistado E1M4 complementa, “em relação às pessoas ele é bem humano. Se você sentar com ele, tenho um problema, quero conversar com você, ele vai te escutar, ele vai tentar fazer o possível para te ajudar, ele preza muito pelo grupo e vai defender a marca com unhas e dentes”.

Como facilitador, a equipe entende que o líder é muito proativo e envolvido na resolução de problemas, “ele tem um estilo muito espontâneo, ele resolve para já, ele não tem esse negócio de deixar parado, ele é muito proativo” (E1M1). A equipe também admite que o líder realiza a divisão das tarefas em conjunto, compartilha *feedback* da equipe e encoraja a expressão de opinião entre seus integrantes.

No papel de monitor, o líder reconhece ser uma pessoa centralizadora, na medida em que busca acompanhar e controlar as atividades da equipe. O entrevistado E1M5 reforça “ele está sempre por dentro de tudo, ele gosta de saber tudo que está acontecendo, ele está sempre bem presente”. Constatou-se que no papel de coordenador, o líder controla o cumprimento das atividades para que ocorram de maneira correta, passando nas mesas, fornecendo ajuda e oferecendo sugestões e opiniões. Essa ação é explicada pelo líder, “eu passo bastante nas mesas, eu sento com eles, pergunto se está precisando de ajuda, dessa forma, eu oferecendo ajuda, eu consigo ter um controle sobre a equipe”.

Como diretor, E1M3 comenta que o líder é responsável pela determinação de papéis e tarefas na equipe, porém, não impõe suas decisões, sendo aberta a negociação. No papel de produtor, o líder expõe:

“A minha característica é muito forte na parte de estar puxando. Eu sou muito motivacional, eu acho que ser motivacional demais, eu tiro a galera da zona de conforto, eu sou muito de puxar, eu sou bem aquele comandante de um barco que fica toda hora – Vamos que vai dar certo! – sempre sou muito otimista, então isso dá gás para eles” (E1L1).

Observou-se nas atividades diárias que líder é dinâmico, enérgico, possui pensamento rápido, não gosta de atrasos e se preocupa com as metas. O entrevistado E1M4 expressa que “ele tenta alternar os trabalhos para poder fazer as metas serem cumpridas, ele se preocupa com as metas, porque ele é cobrado pelas metas pelos outros setores”.

Percebe-se o papel de negociador quando o líder sugere algo, ele prova para a equipe porque a forma que ele escolheu é a melhor, suas ideias possuem fundamentação, constata E1M7. Observou-se que o líder possui uma personalidade forte, sendo persistente nas suas ideias e tem poder de persuasão, fato este corroborado na fala de E1M7, “ele é uma pessoa transparente para dizer que o produto está bom ou que o produto está ruim, mas ele sabe te mostrar e te convencer o porquê ele acha ruim, não é assim uma questão – Ai, não gostei –”. Por fim, tanto nas observações quanto nas entrevistas, foi possível reconhecer seu papel inovador, considerando-se o líder como visionário, criativo e identificador de tendências.

4.1.2 Líder Equipe 2 e 3

Nas Equipes 2 e 3, observou-se que o líder manifesta características do estilo democrático e liberal. Como líder democrático as equipes consideram que ele aceita críticas e não impõe suas decisões, solicita opiniões e realiza a troca de ideias entre os membros, além de fornecer opiniões construtivas e coerentes com o resultado final, mostrando para a equipe que realmente é a melhor alternativa. Constatou-se durante a pesquisa que o líder se envolve nas atividades, toma decisões em conjunto, auxilia no processo criativo, escuta as pessoas, é comunicativo e compartilha conhecimento. O entrevistado E2M1 destaca, “eu acho que ele é bem mais democrático, ele é bem tranquilo”.

No estilo liberal, o líder reconhece que permite liberdade para equipe no processo de criação, fornecendo ajuda quando preciso, possibilitando que as pessoas tomem suas próprias decisões com a finalidade de aprender com erros e acertos. Seus membros relatam que pela confiança na equipe o líder deixa as pessoas livres para realizar suas tarefas, não existindo uma cobrança excessiva das entregas. O entrevistado E3M2 explica, “ele deixa você seguir, depois geralmente no final ou no meio do processo, ele vai dar uma olhadinha, a gente até sugere muita coisa, mas ele deixa bem livre”.

Em seu papel de mentor, o líder afirma considerar sua equipe uma família, se alguém está com algum problema pessoal, normalmente ele percebe e tenta conversar com a pessoa para saber como ela está. Os membros destacam que seu líder fornece apoio e ajuda, sendo solícito e atencioso com a equipe, cobra as metas, mas ao mesmo tempo fornece ajuda, questiona o andamento das atividades, “ele tem esse cuidado de ir individualmente em cada um acompanhar cada estampa, ele vai direcionando a gente, vai abrindo caminho, mais para cá, mais para lá, não é uma coisa que a gente desenvolve e ele não está presente” (E2M2).

Como facilitador, o líder admite gostar de ouvir a opinião da equipe, de receber várias informações para refletir sobre o assunto e depois decidir o melhor caminho. Nas Equipes 2 e 3 percebeu-se nas interações diárias e nos relatos dos entrevistados, que o líder é proativo para resolução de problemas e melhorias das atividades laborais, encoraja a expressão de opiniões e fomenta o esforço coletivo.

No papel de coordenador, o líder cobra as metas da equipe e procura saber como estão os prazos de entrega, “mas não é aquela cobrança, como eu posso dizer, muito autoritária, é só aquela cobrança para ver se está tudo certo” expõe E3M1. Como negociador, o líder costuma defender suas ideias, buscando mostrar que é a melhor decisão, “no começo eu tento convencer a pessoa, porque é primeira coisa que tu tens né, teu argumento, mas a pessoa também tem o argumento dela”, opina E2-3L1. No papel de inovador, o líder instrui e mostra na prática como o processo criativo deve ser concebido, como a execução dos *briefing*, “como se fosse um diretor de arte assim sabe”, compara o entrevistado E3M2.

4.1.3 Líder Equipe 4

Na Equipe 4 observou-se que o líder demonstra características do estilo de liderança liberal. O líder E4L1 reconhece sua ausência na equipe, “eu sou um pouco ausente fisicamente, eu admito isso, bastante ausente, então isso pode atrapalhar em algum momento”. Em complemento, justifica estar bastante fora da empresa em virtude de o segmento da marca ser novo e por ter interação com outras áreas da empresa, precisando participar de processos nos departamentos de modelagem e engenharia, visitar fornecedores, dentre outras atividades.

Os membros da equipe reconhecem que seu estilo de liderança predominante é o liberal e apontam algumas características: o líder não se envolve a fundo nas atividades da equipe, não costuma dar *feedback* aos colaboradores e deixa livre em relação a organização do trabalho. A equipe busca primeiramente resolver os problemas sem o líder, somente em casos mais urgentes buscam procurá-lo, como exposto na fala de E4M3:

“Ele é uma pessoa que deixa a gente muito livre para nós tomarmos decisões e nos organizarmos, porque cada um se organiza de uma forma, cada um trabalha de uma forma diferente. A gente vai encaixando as coisas, óbvio quando a gente tem, se aperta, não tem para onde correr, a gente corre para ele, e ele dá o suporte”.

Também foi percebido nas observações e entrevistas, a presença do estilo de liderança autocrático. E4M2 observa que o líder costuma impor sua decisão, “ele é bastante autoritário, se ele pede, ele fala – Eu preciso que você faça isso agora – a gente tem que largar independente do que a gente está fazendo, tem que parar e fazer”. Com relação aos papéis exercidos pelo líder, o único papel percebido foi o de mentor, conforme manifestado por E4M4 “ele é uma pessoa que te instiga a ser uma pessoa melhor assim, profissionalmente”.

4.1.4 Líder Equipe 5

No líder da Equipe 5 percebeu-se características dos estilos de liderança democrático e liberal. Ele considera-se democrático e afirma “um líder sozinho ele não faz nada, ele não é líder, ele é chefe, eu considero liderança, é o criar juntos, trazer o melhor das pessoas”. Como democrático a equipe considera que seu líder não possui o perfil de impor suas decisões e aceita opinião da equipe, desde que as sugestões tenham coerência, “ele dá bastante abertura para

gente, para dar opinião, para dizer que não concorda, isso para mim é essencial, porque eu já tive líderes que dão a opinião deles e esperam que você siga aquilo sem contestar, e eu acho que não tem troca, não tem evolução da marca e das pessoas”, expressa E5M3.

No papel liberal, o líder aponta que orienta e direciona a equipe em algumas situações, sendo que em outras, costuma deixar as pessoas livres para aprenderem com suas escolhas e crescerem profissionalmente. Observou-se que o líder em alguns momentos deixa a equipe livre para criarem, todavia, posteriormente retorna para troca de ideias e direcionamento da coleção, “às vezes eu acho que ele poderia estar um pouco mais presente, mas eu acredito que é em função de toda a demanda que ele tem” (E5M4).

Com relação aos papéis assumidos pelo líder, no papel de mentor o líder costuma se envolver nas atividades, como na aprovação de coleção e na decisão das estampas, fornecendo apoio a equipe, dizendo o que acha não estar adequado, não costuma apontar os erros, mas sim, sugerir como acha que ficaria melhor, expõe E5L1. Tanto nas observações quanto nos relatos dos entrevistados, destaca-se que o líder é aberto a sugestões, sabe ouvir as pessoas, direciona as atividades por meio do compartilhamento de suas experiências profissionais e fornece *feedback* para equipe buscando apontar direcionamentos para evolução do desenvolvimento profissional.

Em seu papel de facilitador, o líder é visto pela equipe como sensato para orientar e solucionar problemas, participa conjuntamente com seus membros da busca de soluções, tendo a responsabilidade de assumir os problemas. Como coordenador, é voltado aos processos da equipe, se envolvendo nas atividades para que os trabalhos ocorram com tranquilidade e as tarefas sejam realizadas de forma correta, “ele vai verificar o andamento da coleção, como está a questão de prazos, o que tem, como que está o desenvolvimento do catálogo, essas coisas ele sempre está junto” (E5M1).

No papel de diretor, o líder se mostra preocupado com as metas, “muito do que eu falo eu provo com números também, não é porque eu quero, é porque está aqui, tem embasamento, não é um sentimento, tem um racional ali, um número que prova” (E5L1). Como negociador, a equipe aborda que se as decisões são contrárias à do líder, primeiramente ele tenta se defender e mostrar que sua decisão é a melhor, porém, vai escutar e analisar os argumentos da equipe. No papel de inovador, percebeu-se que o líder estimula o pensamento criativo, seja participando dos processos de criação ou no acompanhamento de atividades de pesquisa de tendências.

4.1.5 Líder Equipe 6

O líder 6 manifesta em sua equipe características dos estilos de liderança autocrático e democrático. No estilo autocrático percebeu-se que o líder envolve a equipe nas atividades de forma que todos participem, aceita sugestões que sejam adequadas para coleção e para as pessoas, contudo, a equipe relata que em alguns momentos seu líder define a decisão que acha melhor ou o que foi decidido em conjunto acaba sendo alterado por ele. O líder possui dificuldade em mudar de opinião, precisando que os membros apresentam bons argumentos para mudar de ideia.

No estilo de liderança democrático, o líder reconhece se envolver nas atividades para que ocorram de forma a contemplar toda equipe, que o processo criativo aconteça de forma conjunta, por meio de trocas, para que haja um alinhamento das tarefas, gostar de receber *feedbacks* para refletir e tentar melhorar o que acha ser possível melhorar. Em complemento, o entrevistado E6M1 afirma que seu líder é comunicativo e passa as informações de forma transparente para a equipe.

Com relação aos papéis, no papel de mentor a equipe constata que o líder se envolve nas atividades, apoia seus integrantes, fornece ajuda, ouve as pessoas e recebe *feedback* tentando melhorar aquilo que é coerente. Como facilitador, a equipe evidencia que o líder divide as

tarefas conforme a afinidade e facilidade das pessoas para a execução e proporciona assistência à equipe em momentos de trabalho externo.

No papel de monitor, a equipe aponta que o líder se envolve nas atividades e todos os detalhes da coleção são conferidos por ele, precisando de sua aprovação para dar continuidade às tarefas. Em momentos de ausência a equipe precisa aguardar seu retorno, para posteriormente, apresentar o que foi realizado de modo que o líder participe. Como coordenador, E1L1 argumenta “eu direciono, mas eu cobro bastante, para que o resultado saia realmente como tem que ser, eu cobro muito, e eles me cobravam muito que eu tinha que delegar mais”. Percebeu-se nas atividades laborais que o líder é participativo, centralizador, busca que a equipe se esforce para ser comprometida, organiza as pessoas e o trabalho, conduz a coleção e coordena as pessoas para que cumpram sua função de maneira correta.

Em seu papel de diretor, observou-se que o líder costuma tomar a frente na resolução de problemas envolvendo toda equipe. Como negociador, o líder é aberto a sugestões, mas impõe sua opinião com a contrapartida das pessoas se questionarem se a sua ideia está adequada. Possui opinião forte, por trabalhar muitos anos na marca, acaba fazendo com que suas opiniões sejam respeitadas. No papel de inovador, a equipe percebe que o líder é muito criativo e enxerga longe, “ele tem uma capacidade criativa muito grande, acho que isso é seu maior, tanto que ele começou como estilista e hoje ele é o nosso gerente”, expõe E1M2.

4.2 Evidências da atuação dos líderes

Após identificar a atuação dos líderes em suas equipes de trabalho, buscou-se por meio dos dados apresentados na Tabela 2, sintetizar as evidências de atuação identificadas, com base no número de códigos levantados durante a análise de conteúdo das entrevistas realizadas, com auxílio do *software* ATLAS.ti.

Tabela 2 - Evidências da atuação dos líderes

		Líderes				
		E1L1	E2-3L1	E4L1	E5L1	E6L1
Estilos	Autocrático	-	-	3	-	23
	Democrático	46	49	-	30	20
	Liberal	-	5	33	3	2
Papéis	Mentor	8	11	1	8	3
	Facilitador	7	7	-	4	3
	Monitor	2	-	-	-	4
	Coordenador	2	1	-	2	5
	Diretor	1	-	-	1	1
	Produtor	5	-	-	-	-
	Negociador	4	4	-	1	2
	Inovador	1	1	-	2	4

Nota. Fonte: Codificação ATLAS.ti

Diante do exposto na Tabela 2 e das análises realizadas anteriormente, observa-se que os líderes E1L1, E2-2L1 e E5L1 possuem como ênfase de atuação o estilo de liderança democrático, o líder E4L1 o estilo de liderança liberal e o líder E6L1 uma similaridade entre os estilos de liderança autocrático e democrático.

Quanto aos papéis de atuação, os líderes E1L1, E2-3L1 e E5L1 possuem maior utilização dos papéis de mentor e facilitador, voltados ao desenvolvimento de pessoas e equipes. Essa conformidade pode estar relacionada com o fato de os três líderes serem considerados com o estilo de liderança democrático. Os líderes democráticos influenciam e estabelecem seus colaboradores com base em relacionamentos (Ahmed *et al.* 2018), guiam seus membros e participam ativamente nas atividades da equipe (Dike & Madubueze, 2019), buscam uma abordagem igualitária, com práticas democráticas que melhoram o desempenho dos

funcionários (Caillier, 2020), além de, melhorar a colaboração e o vínculo de equipe (Al-Ghanem *et al.*, 2020). Esses argumentos justificam a ligação do estilo democrático com os papéis de mentor e facilitador.

O líder E4L1 apresenta apenas uma codificação para o papel de mentor, fato este, que pode estar vinculado ao estilo de liderança liberal identificado para este líder. A liderança liberal é percebida como ausência de uma liderança efetiva (Yukl, 2013). O líder liberal é referido como o menos eficaz, é passivo e desconsidera as necessidades de seus seguidores (Wong & Giessner, 2018). As características de liderança liberal, com destaque para sua ausência, explicam a falta de execução dos papéis do líder na equipe.

O líder E6L1 demonstra papéis de atuação para monitor e coordenador, com ênfase nos processos. Essa circunstância pode ser atrelada ao fato do líder possuir características do estilo de liderança autocrático. Os líderes autocráticos são altamente focados em eficiência (Harms *et al.*, 2018), centralizam o poder (Hoogh *et al.*, 2015), empregam táticas de controle e limitam as contribuições dos indivíduos (Caillier, 2020). Essas características demonstram a preocupação com o monitoramento e coordenação dos processos. E6L1 também apresentou destaque para o papel de inovador. Essa ocorrência pode estar associada ao fato de o líder possuir características do estilo de liderança democrático, visto que esse estilo de liderança procura estabelecer um ambiente inovador e criativo em sua equipe (Ahmed *et al.*, 2018; Foels *et al.*, 2000).

Outro ponto relevante que se observou em relação aos líderes, foi a sua legitimação pela equipe. A percepção generalizada de que as ações de um líder são desejáveis e adequadas, diz respeito ao seu processo de legitimidade pela equipe, tornando sua liderança apropriada e aceitável. No contexto relacional, os seguidores concedem legitimidade ao líder e suas ações, na medida em que são convencidos pela visão, objetivos e comportamentos do seu líder. A legitimidade é então compreendida, como a crença de que os líderes são dignos de direcionar o comportamento de seus seguidores (Sidani & Roweb, 2018).

Por meio das evidências coletadas, considerou-se como legitimados os líderes E1L1, E2-3L1, E5L1 e E6L1. O líder E1L1 é legitimado em razão de incentivar e orientar sua equipe, assumir as responsabilidades, compartilhar conhecimento, acompanhar as atividades da equipe, direcionar as tarefas e ser respeitado por suas decisões. Assim, os membros acatam as preposições de E1L1, percebendo-o como capacitado para o exercício de suas funções.

A legitimação do líder E2-3L1 é observada no discurso do entrevistado E3M1 “ele realmente pega e ajuda, põe a mão na massa, não é uma pessoa que manda outra pessoa fazer, ele não é um chefe, ele é um líder, ele sabe reunir a galera para um resultado final acontecer”. Na Equipe 2 o entrevistado E2M3 explicita “eu gosto bastante do estilo dele, ele te trata de um jeito que tu se sentes sempre bem, eu acho ele é um bom líder, de verdade mesmo”.

A legitimação do líder E5L1 é reconhecida no seguinte trecho:

“Ele é um líder nato, que o líder nato ele não impõe nada, as pessoas seguem ele por admiração, porque elas sabem que elas têm que cumprir aquilo, e o líder só impulsiona, o líder não precisa ficar cobrando e dizendo, não precisa ficar dando chicotada para o pessoal fazer o que precisa de fato, e eu vejo muito isso nele, ele consegue te impulsionar e todo mundo consegue seguir ele, por ser um líder nato, ele não impõe nada a ninguém, ele faz até bem pessoal, com todos”. (E5M2).

Em relação ao líder E6L1, por trabalhar treze anos na marca, ou seja, desde sua fundação, o líder é respeitado e visto como uma pessoa que possui muito conhecimento para direcionar as atividades. Desta forma, acaba estimulando e incentivando sua equipe, “ele é uma pessoa que participa bastante, é muito dedicado ao trabalho, então isso acaba refletindo também na equipe, porque daí acaba puxando um pouco. Todo mundo vai se esforçar e vai ser um pouco dedicado, puxado por ele assim” reforça E6M5.

A respeito do líder E4L1, foi possível constatar que os assistentes de estilo não o consideram legitimamente um líder, como ressaltado nas seguintes afirmações: “comparado com os outros

líderes, eu vejo que a nossa liderança, da Equipe 4, é um pouco fraca” (E4M2) e “a gente não tem muito contato, ele quase não entra em contato comigo, ou com E4M2, sempre é mais com as meninas (estilistas)”, aponta E4M1. Observou-se que o líder possui maior interação com os estilistas, que acabam passando as informações para os assistentes de estilo. Dessa forma, os assistentes de estilo enxergam as estilistas como as responsáveis por conduzir e orientar as atividades da equipe. Em contrapartida, os estilistas reconhecem E4L1 como líder legítimo de sua equipe, como abordado por E4M4, “ele não é um líder de está – O fulano tu tens que fazer assim para melhorar. O ciclano não está legal de tal jeito – ele é uma pessoa que tem postura de liderança sim, de falar quando tem que falar, de elogiar quando tem que elogiar, mas ele é uma pessoa de poucas palavras”.

Lund (2016) afirma que a questão de lealdade e confiança entre líder e seguidores, contribui para o desafio de legitimidade dos líderes em equipes de trabalho. Por outro lado, uma liderança ilegítima pode impedir o funcionamento da equipe, subordinados menos favoráveis ao líder e implicações negativas aos objetivos gerais da equipe (Ratcliff & Vescio, 2018).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar evidências dos estilos e papéis de liderança na atuação de líderes de equipes de design de moda. Foram identificadas por meio da Tabela 2 as principais evidências da atuação dos 5 líderes analisados neste estudo. Essas evidências demonstram que líderes podem utilizar mais de um estilo ou papel de liderança na condução/execução das atividades laborais de suas equipes. Observou-se que determinados papéis e estilos podem ser aplicados a situações específicas ou combinados ao mesmo tempo, não sendo possível afirmar que um líder se utiliza exclusivamente de um estilo ou papel de liderança. Esta constatação corroborada com o modelo proposto por Quinn *et al.* (2003).

Com relação aos estilos de liderança comportamentais analisados (autocrático, democrático e liberal) identificou-se que o líder autocrático se caracteriza por ser um líder autoritário, possui dificuldade para mudar de opinião e geralmente toma as decisões com base no seu entendimento pessoal. O líder democrático foi considerado um líder que ouve sua equipe, toma decisões em conjunto, aceita críticas e sugestões por parte de seus membros, se envolve nas atividades de trabalho, compartilha conhecimento e troca informações com seus integrantes. O líder liberal foi percebido como um líder ausente, que apenas fornece ajuda quando necessário, busca que seus integrantes de equipe aprendam com seus erros e acertos, dá liberdade para realização das tarefas laborais e não costuma fornecer feedback.

Os papéis executados pelos líderes demonstram que o mentor é solícito, conversa com a equipe e se envolve nas atividades fornecendo ajuda e apoio. O facilitador é proativo, se envolve na resolução de problemas e fomenta o esforço coletivo. O monitor acompanha as atividades da equipe conferindo os detalhes e buscando informações. O coordenador controla as atividades para que tudo saia conforme o esperado e costuma cobrar metas e prazos. O diretor determina papéis e tarefas na equipe e toma frente dos problemas. O produtor é motivacional, dinâmico, enérgico e comanda as atividades. O negociador possui poder de persuasão, além de persistir e defender suas ideias. O inovador é visionário, criativo e mostra na prática como as coisas devem ser feitas.

Essas características evidenciadas se mostraram essenciais para as atividades de equipes de design de moda, uma vez que são atividades que envolvem o aporte coletivo, necessitando que o líder estabeleça determinados estilos e papéis de liderança de acordo com as atividades desenvolvidas. Observou-se que o estilo de liderança democrático foi o mais presente entre os líderes, bem como os papéis de mentor e facilitador. Este resultado corrobora com o modelo de Quinn *et al.* (2003), demonstrando que o modelo das relações humanas está voltado para o desenvolvimento de pessoas e equipes, sendo o estilo de liderança democrático o que mais possibilitaria este desenvolvimento, pelas evidências características aqui apresentadas.

Em termos gerenciais e aplicações práticas, a identificação dos estilos e papéis de liderança permite às organizações uma melhor compreensão das características comportamentais de seus líderes, possibilitando o desenvolvimento de papéis deficientes e a formação daqueles considerados ausentes e necessários para aprimorar o seu desempenho. Também possibilita a contribuição com os resultados coletivos e organizacionais, principalmente na indústria da moda que possui grande foco em inovação e criatividade, exigindo que líderes desempenhem estilos e papéis de liderança voltados ao trabalho coletivo.

Como limitação deste estudo, tem-se a singularidade de aplicação em um único grupo e ramo de atuação, a indústria da moda, impossibilitando a comparação com outras empresas. Para a realização de pesquisas futuras, recomenda-se a identificação de estilos e papéis de liderança em diferentes contextos, para que seja possível a confrontação dos resultados. Sugere-se a exploração de outros estilos de liderança, como o transacional e transformacional cujo papel dos líderes está mais voltado a produzir um sentido para o trabalho desenvolvido pelos liderados, bem como, outros modelos de papéis de liderança existentes na literatura, além da exploração de métodos quantitativos buscando mensurar a influência desses estilos e papéis de liderança no desempenho ou nas competências coletivas das equipes.

REFERÊNCIAS

- Aboramadan, M., & Dahleez, K. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development, 39*(7/8), 869-893.
- Ahmed, F., Naqshbandi, M., Kaur, S., & Ng, B. (2018). Roles of leadership styles and relationship-based employee governance in open service innovation: evidence from malaysian service sector. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(3), 353-374
- Al-Ghanem, N., Braganza, A., & Aldhean, E. (2020). Distributed leadership in transformation initiatives: the emergence of network leadership. *International Journal of Accounting & Finance Review, 5*(1), 51-65.
- Almeida, J. A., Santos, M., & Rocha, R. (2020). Estilos de liderança dos empresários das micro e pequenas organizações de Maceió. *RACE, 8*, 3-19.
- Alves, S. (2010). Liderança organizacional: discussão sobre um conceito-chave à administração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 4*(1), 43-53.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial implications*. (4th ed.). Free Press.
- Belasen, A. (2000). *Leading the learning organization: communication and competencies of managing change*. State University of New York Press.
- Belasen, A., & Frank, N. (2004). The perceptions of human resource managers of the shifting importance of managerial roles in downsizing organizations. *International Journal of Human Resources Development and Management, 4*(2), 144-163.
- Caillier, J. (2020). Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation on citizen ratings of an agency head's performance. *Public Performance & Management Review, in press*.
- Cavalcanti, V., Carpulovsky, M., Lund, M., & Lago, R. (2009). *Liderança e motivação*. (3th ed.). FGV.
- Choi, S., Tran, T., & Kang, S. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: the mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies, 18*, 1877-1901.
- Choo, H., Sim, S., Lee, H., & Kim, H. (2014). The effect of consumers' involvement and innovativeness on the utilization of fashion wardrobe. *International Journal of Consumer Studies, 38*(2), 175-182.

- Conger, J. A. (2011). Charismatic leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 86-102.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Cruz, A., Frezatti, F., & Bido, D. (2015). Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 772-794.
- Dastane, O. (2020). Impact of leadership styles on employee performance: a moderating role of gender. *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(12), 27-52.
- De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: the moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.
- Delfino, I., & Silva, A. (2013). O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no sebrae. *Revista Gestão Organizacional*, 6(2), 95-111.
- Denison, D., Hooijberg, R., & Quinn, R. (1995). Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- Dike, E., & Madubueze, M. (2019). Democratic leadership style and organizational performance: an appraisal. *International Journal of Development Strategies in Humanities, Management and Social Sciences*, 9(3), 129-138.
- Escandon-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. (2019). Servant leadership: a systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Farahnak, L., Ehrhart, M., Torres, E., & Aarons, G. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111.
- Foels, R., Driskell, J., Mullen, B., & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: an integration. *Small Group Research*, 31, 676-701.
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2011). *Projetos de organizações dinâmicas: um guia prático para líderes de todos os níveis*. Bookman.
- Gibson, J., Tesone, D., & Buchalski, R. (2000). The leader as mentor. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 56-67.
- Gjerde, S., & Ladegard, G. (2019). Elaboração do papel do líder e as funções das identidades do papel do líder. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 44-59.
- Harms, P., Wood, D., Landay, K., Lester, P., & Lester, G. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: a review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122.
- Hoogh, A., Greer, L., & Hartog, D. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701.
- Kelemen, T., Matthews, S., & Breevaart, K. (2020). Leading day-to-day: a review of the daily causes and consequences of leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101-344.
- Kim, H., & Kim, Y. (2020). Role of fashion leadership influencing the effect of the environmental benefits of second-hand clothing on continuance usage intention. *Fashion & Textile Research Journal*, 22(5), 584-594.
- Kjellstrom, S., Stalne, K., & Tornblom, O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*, 16(4), 434-460.
- Lee, D., & Park, S. (2020). Civil servants' perceptions of agency heads' leadership styles: the role of gender in public sector organizations. *Public Management Review*, in press, 1-24.

- Libânio, C., & Amaral, F. (2017). Framework de gestão de design para a indústria do vestuário. *Brazilian Business Review*, 14(1), 1-20.
- Lund, A. (2016). Leader legitimacy - a matter of education? leading highly specialized people - a legitimacy challenge. *Development and Learning in Organization*, 20(6), 20-23.
- Malik, S., Saleem, M., & Naeem, R. (2016). Effect of leadership styles on organizational citizenship behavior in employees of telecom sector in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(2), 385-406.
- Maran, T., Furtner, M., Liegl, S., Kraus, S. & Sachse, P. (2019). In the eye of a leader: eye-directed gazing shapes perceptions of leaders' charisma. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101-337.
- McCloughen, A., O'Brien, L., & Jackson, D. (2013). Journey to become a nurse leader mentor: past, present and future influences. *Nursing Inquiry*, 21(4), 301-310.
- Northouse, P. G. (2017). *Introduction to leadership: concepts and practice* (4th ed.). Sage.
- Payne, A. (2016). Inspiration sources for Australian fast fashion design: tapping into consumer desire. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(2), 191-207.
- Quinn, R., Thompson, M., Faerman, S., & Mcgrath, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Elsevier.
- Ramos, F. (2010). Liderança e inteligência emocional no contexto da gestão de pessoas: um estudo de caso através do filme 'mestre dos mares'. *Revista Ciências Gerenciais*, 14(20), 49-65.
- Ratcliff, N., & Vescio, T. (2018). The effects of leader illegitimacy on leaders' and subordinates' responses to relinquishing power decisions. *European Journal of Social Psychology*, 48(3), 365-379.
- Sidani, Y., & Rowe, W. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623-636.
- Solansky, S. (2010). The evaluation of two key leadership development program components: leadership skills assessment and leadership mentoring. *The Leadership Quarterly*, 21, 675-681.
- Trevizan, M., Mendes, I., Favero, N., & Melo, M. (1998). Liderança e comunicação no cenário da gestão de enfermagem. *Revista Latino-Americana Enfermagem*, 6(5), 77-82.
- Vugt, M., Jenson, S., Hart, C., & Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: a threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 1-13.
- Wong, S., & Giessner, S. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: an expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757-783.
- Workman, J., & Lee, S. (2017). What do we know about fashion adoption groups? A proposal and test of a model of fashion adoption. *International Journal of Consumer Studies*, 41(1), 61-69.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Prentice-Hall.